



CCP

CONFEDERAÇÃO
DO COMÉRCIO E SERVIÇOS
PORTUGAL



FÓRUM DOS SERVIÇOS
Para uma especialização inteligente
da economia portuguesa

Business Service Centers em Portugal

CCP / Fórum dos Serviços

Março 2017



**Building a better
working world**

Prefácio

O contributo dos *Business Services* para o desenvolvimento da nossa economia

Num momento deveras importante para o nosso país, caracterizado ainda por um crescimento ténue da nossa economia, a captação de novas empresas de serviços para Portugal (ou a expansão de operações já existentes) deve ser uma aposta efetiva das políticas públicas orientadas para o investimento.

Apesar de atualmente o sector terciário já representar 76% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado no nosso país, e dos *Business Services*/Serviços prestados às empresas serem responsáveis por 6% desse total, existe potencial para o nosso país captar um número cada vez maior de empresas de serviços que desejam encontrar um destino que lhes seja favorável para se instalarem. Portugal dispõe de um conjunto de mais-valias que deve potenciar. Desde logo, ao nível dos investimentos que vêm sendo feitos em infraestruturas (físicas e de telecomunicações) e de uma mão-de-obra que é qualificada com apetência para línguas, muito competitiva e aberta ao exterior. A estes fatores poderemos acrescentar outros como o clima, a segurança, etc.

Por outro lado, a cada vez maior assimilação e utilização de tecnologias que permitem a obtenção de dados em tempo real (*big data*, robotização, utilização de sensores) representa um enorme desafio ao sector e ao nosso país, pelo número de postos de trabalho que serão eliminados devido à utilização tecnológica destas inovações, mas representa também uma clara oportunidade, pelo número de novas profissões que serão criadas por essa mesma inovação, que irá obrigar a uma alteração curricular do ensino e à reconversão da formação de colaboradores de empresas e desempregados.

Contéúdos...

10 Sumário Executivo

16 Introdução

26 O setor de Business Services

48 Atratividade de Portugal

Face a este cenário, será cada vez mais importante uma união de esforços entre o poder político, incluindo o poder autárquico, estruturas associativas, instituições de ensino, centros de formação e empresas para a definição de uma estratégia articulada que permita colmatar as falhas ainda existentes, nomeadamente na promoção do país no exterior, na insuficiente oferta de formação/reconversão/requalificação profissional que acompanhe as tendências de mercado e estejam próximas das necessidades das empresas, na ausência de apoios, nomeadamente do PT 2020 vocacionados para as especificidades destes sectores, para dar alguns exemplos.

Por entendermos que este é um sector estratégico para o nosso país, a CCP e o Fórum dos Serviços têm feito uma aposta clara na divulgação do sector e das suas potencialidades, através da execução de estudos e publicações, quer através da realização de encontros, de forma a promover o sector, indicar as vantagens e desvantagens do nosso país na atração de empresas e formular estratégias que apoiem o desenvolvimento e dinamização do sector e a atração de empresas.

Com o presente estudo “*Business Services Centers em Portugal*”, pretendemos dar mais um contributo, quer para a definição de políticas públicas quer para os próprios atores deste sector.



João Vieira Lopes

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

Presidente da Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP)

104 Evolução e Tendências Emergentes

114 Desafios e Oportunidades

126 Casos de Estudo

136 Recomendações de medidas

146 Anexos

Prefácio

Portugal está cada vez mais no radar das grandes empresas multinacionais que procuram um local para investirem no seu próximo centro de serviços partilhados ou para recorrerem a soluções de *outsourcing*

Desde que entrei em funções, reuni-me, no Ministério da Economia ou em visitas a novos investimentos, com um conjunto muito grande de empresas que têm escolhido Portugal como destino de investimento em centros de serviços partilhados ou de investigação e desenvolvimento dos seus grupos multinacionais. Destes encontros, ficou clara a ideia de que Portugal é, cada vez mais, um destino a ter em conta na localização deste tipo de negócios, competindo com países como a Irlanda, Espanha, Reino Unido, República Checa ou Polónia. De todos os países europeus, Portugal é mesmo o país que mais cresceu em número de projetos de Investimento Direto Estrangeiro de *Business Service Centers* e o segundo que mais cresceu em número de empregos criados nesta área.

Num mundo em constante mudança, com a customização crescente de produtos e serviços, e onde a importância da personalização sai amplamente reforçada, o *nearshoring* – em contraponto com o *offshoring* – tem-se revelado cada vez mais uma solução adotada por muitas empresas europeias e norte-americanas. A possibilidade de se deslocarem rapidamente ao país onde têm esses serviços, seja ao nível de *outsourcing* como de *insourcing*, bem como a maior proximidade sociocultural, ajudam a que o serviço final que lhes é prestado seja mais próximo daquele que esperam, principalmente ao nível da qualidade superior.

Os exemplos de empresas que têm vindo para Portugal e que daqui prestam serviços para os seus grupos em todo o mundo é muito variada e bastante significativa. A cada reunião com investidores, noto que há cada vez mais empresas de engenharia, de tecnologias da informação, de serviços financeiros e de recursos humanos que procuram o talento português para criarem mais valor para o seu negócio. Diversas empresas de renome mundial, como algumas citadas neste estudo, perceberam que em Portugal têm acesso a uma mão-de-obra qualificada de elevada qualidade e a um ambiente de custos de contexto muito competitivo, seja através do regime fiscal para residentes não habituais ou dos programas de estágios qualificados.

A par disso, há também cada vez mais universidades portuguesas reconhecidas internacionalmente, mais escolas de negócios com cursos entre os melhores do mundo e mais portugueses reconhecidos pela sua competência e profissionalismo na liderança de grandes grupos multinacionais ou de organizações internacionais. Esta é a geração de portugueses mais qualificada de sempre, não só a nível técnico e científico, mas também ao nível de competências interpessoais. Num contexto de maior abertura ao mundo, os jovens profissionais portugueses oferecem – hoje, mais do que nunca – uma capacidade de resposta flexível e criativa, com um leque de competências capaz de resolver problemas.

Portugal tem hoje, também, infraestruturas de telecomunicações, de energia, rodoviárias e de ligações aéreas ao nível das melhores do mundo, sendo igualmente um país que figura nos *rankings* internacionais entre os cinco países mais seguros do mundo para se viver.

Num contexto de melhoria dos indicadores económicos e de reconhecida estabilidade política, social e fiscal, o Governo tem levado a cabo um conjunto de medidas de relançamento da economia, a par de uma gestão rigorosa das contas públicas. Desde que assumiu funções, o Governo desenvolveu e implementou programas de apoio ao investimento, de modernização da administração pública, de capacitação e de aproximação da ciência às empresas, de modo a tornar Portugal num país cada vez mais competitivo e atrativo para o investimento nacional e estrangeiro.

Felicitó a EY pela atualidade deste estudo. Os *Business Services* constituem uma oportunidade para Portugal atrair mais e melhor investimento, continuando a melhoria qualitativa dos serviços oferecidos no nosso país, bem como para criar mais e melhor emprego, motivando e aproveitando o talento que, todos os anos, sai das universidades portuguesas.



Manuel Caldeira Cabral

Ministro da Economia de Portugal

Prefácio

Business Services Centers: Driving innovation and economic efficiency - Relevance of Business Services Centers, from cost cutting into added value

There should be no doubt, to any stakeholder, that BSC are a key driver of an Economy's efficiency.

For private ventures, as well as to a growing number of governments, there is no doubt as to the value that results from applying the right scale, technology and people to a specific process or activity. Whether captive/in-house or outsourced, within an existing location or in an autonomous company, BSC are playing a key role in improving delivery while controlling cost.

Global Business Services

For more than twenty years, business services have been reshaping value chains. As cities and countries acknowledged these activities are demanding qualified labor, can add efficiency to multiple sectors and generate exports with high local added value, many new locations and countries emerged as winners in the highly competitive market of investment attraction for business services.

Now, as technology enables new layers of services and larger scales of operations, Global Business Services (GBS) are positioned to be the engine for an important organizational and work culture shift based on latest technology and added value — firstly of processes, and then of the entire organization.

GBS are evolving to become a key element in driving stakeholder value, becoming the main keeper of processes, data and technology, and hothousing innovation and talent.

What this means for Portugal

Even though Portugal is a recent player in the field of GBS, it has already secured a large number of relevant players in this area.

The combined result of a comprehensive investment in infrastructures with a language-savvy and STEM-oriented workforce, have become increasingly visible for companies preparing their business plans for business services centers in Europe.

This study reflects both the relevance of these activities to the local economy and the large potential to increase the existing footprint of GBS, as well as the scalability and importance of these projects going far beyond the immediate return on investment – they create prosperity, generate knowledge, pioneer research as well as innovation, and instigate increasingly higher and reinvented qualifications.

However, the study also reflects the need for the private sector to better coordinate efforts that results in added leverage to negotiate public policies capable of improving the business environment and successfully work with Universities to adapt graduates' skills to the requirements of a rapidly evolving market. Overall, it is mandatory the country works to improve its attractiveness factors in a Global competition for the location of these activities even more accurately especially being a market where new players arrive every year and considerably large expansion projects start becoming more recurrent.

As economies prepare for the disruptive impact of automation and robotics across industries, it should be clear that GBS will be at the heart of this revolution. This means that the regions that are better at attracting GBS are likely not only to reap immediate benefits, but also to take the right steps to future-proof their economies.

Portugal and Portuguese regions cannot disregard this potential and loose the opportunity to be at the forefront of the latest industry developments. Some of the most important conditions are there, they just need to be perfectly aligned across all stakeholders.



Christian Mertin

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Christian Mertin'.

EY Global Lead Partner
“Global Business Services”

Abreviaturas



\$	dólar (EUA)
€	euro
ABSL	Association of Business Service Leaders
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
APCC	Associação Portuguesa dos Contact Center
APDC	Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações
APDC-PO	Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações - Portugal Outsourcing
b	bilhões
BPO	Business Process Outsourcing
BS	Business Services
BSC	Business Service Centers
CC	Contact Center
CCDR	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
CCP	Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
CIP	Confederação Empresarial de Portugal
CPS	Confederação Portuguesa dos Serviços
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
ERC	Entidades Regionais de Coordenação
EUA	Estados Unidos da América
EY GIM	EY Global Investment Monitor
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FSE	Fundo Social Europeu
FTE	Full Time Equivalent
GATS	General Agreement on Trade in Services
GBS	Global Business Services
GIM	Global Investment Monitor
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IFRS	International Financial Reporting Standards
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
ISIC	International Standard Industrial Classification
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
k	mil
m	milhões
NACE	Nomenclature of Economic Activities
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
PO	Portugal Outsourcing
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
RH	Recursos Humanos
RPA	Robotics Process Automation
SCTN	Sistema Científico e Tecnológico Nacional
SIC	Standard Industrial Classification
SS	Shared Services
SSON	Shared Services Outsourcing Network
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TI	Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TSU	Taxa Social Única
UE	União Europeia
VA	Valor Acrescentado
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VN	Volume de Negócios





0

Sumário Executivo

Business services (“BS”)

Um setor-chave que precisa de atenção... e um subsetor chamado Business Service Centers

Em 2014, a Comissão Europeia consultou o *High Level Group on BS*. As conclusões foram de que este setor tem forte potencial mas que a Europa não se estava a preparar devidamente. Ainda assim, pelos dados macroeconómicos obtidos, vemos que o ritmo de Portugal é ainda inferior ao da Europa.



Muitos olhos viram em Portugal um país calmo e com bom ambiente de negócios



-7,1% | +21,9%

Varição percentual do número de empresas em PT e na EU (2009 – 2014)

+0,2% | +11,4%

Varição percentual do número de trabalhadores em PT e na EU (2009 – 2014)

-8,9% | +25,1%

Varição percentual do volume de negócios em PT e na EU (2009 – 2014)

-1,0% | +30,2%

Varição percentual do valor acrescentado em PT e na EU (2009 – 2014)

Ainda assim, este setor representava, em 2014, 348 mil postos de trabalho e cerca de 130 mil empresas em Portugal.

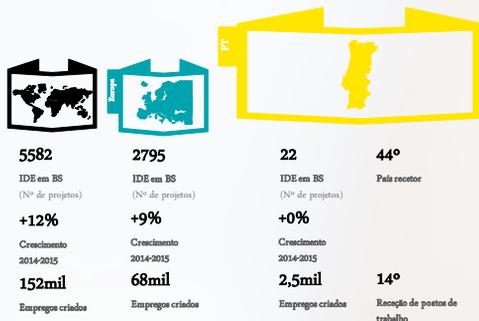
Para dar seguimento aos pedidos de informação e encorajar as empresas a escolherem Portugal entre uma *pool* de vários países candidatos, foi fundamental o investimento que Portugal fez nas últimas décadas em infraestruturas, educação e saúde.

Fica claro nos testemunhos recolhidos, que o trabalho feito por entidades públicas e privadas foi crucial no momento da decisão. Estão a ser feitos esforços no sentido de se responder de forma individualizada a cada pedido, muitas vezes com o apoio de empresas que abriram as suas portas e partilharam a sua experiência. É unânime, no entanto, a necessidade de se articular melhor a oferta de Portugal a uma só voz e preparar-se um pacote promocional bem estruturado e consistente, exclusivamente direcionado para o setor.

Setor líder na captação de Investimento Direto Estrangeiro (“IDE”)

Analisando o nível de Investimento Direto Estrangeiro, constata-se que o segmento de BSC está em vantagem quer no número de projetos, quer na criação de postos de trabalho, em comparação com as áreas de Indústria, Investigação & Desenvolvimento (“I&D”) e Logística.

Entre os projetos mais recentes e anunciados (públicos) até 2019, encontram-se várias empresas que estão a diversificar o seu portfólio de serviços e a agregar novas funções, ou a alargar a cobertura geográfica dos serviços que prestam.



Em pipeline, para os próximos três anos, estão previstos mais de 40 projetos, que poderão criar mais de 4 mil postos de trabalho, de acordo com fonte oficial.

(“BSC”)

A atrair cada vez mais atenção dentro dos BS destaca-se o subgrupo/segmento dos BSC, maioritariamente em torno do qual orbitará a análise deste estudo.

Representam menos de 1% do número de empresas mas mais de 13% do número de trabalhadores do setor de BS. Daqui resulta serem tidos como motores de desenvolvimento económico e empregabilidade importantes, com potencial de crescimento superior a outros setores mais tradicionais. De acordo com fontes oficiais, o número de postos de trabalho criados começa a ser bastante acima do da indústria e são praticamente sempre orientados para a exportação com receita para Portugal de quase 100%, dado o delta de importação ser muito reduzido.



>117 | 130mil

Número de empresas de BSC e BS em Portugal



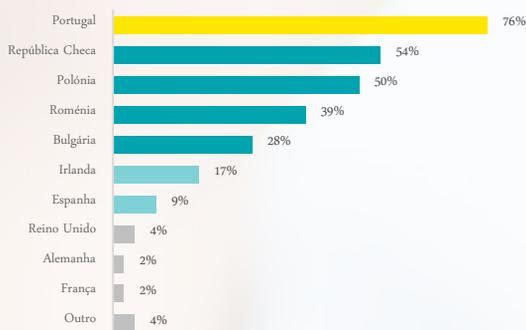
>47mil | 348mil

Número de pessoas a trabalhar em BSC e BS em Portugal

Os centros inquiridos no questionário realizado no âmbito deste estudo acreditam em Portugal e querem investir no país.

Quando questionados sobre que país mais vai atrair BSC nos próximos anos, Portugal é o mais votado.

Que países vão atrair mais BSC nos próximos anos?

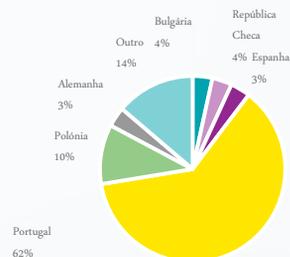


Ao nível da distribuição regional, existe uma maior concentração destas atividades na Área Metropolitana de Lisboa, seguida da zona Norte. Curiosamente, verifica-se que, no geral, o setor de BS não é o setor estratégico número um na visão das Entidades Regionais de Coordenação e dos Municípios, conforme resultados apurados no questionário EY 2016/2017.



Quando questionados se vão investir nos próximos 3 anos, 52% dizem que sim. E 62% das respostas elegeram Portugal para a localização desse investimento.

A importância destas decisões vai para além do investimento inicial. Tanto nas respostas aos questionários como na experiência dos testemunhos, percebe-se que estas empresas instalam-se em Portugal, reinventam-se e crescem. O limite parece ser apenas a oferta de ativos físicos adequados e a disponibilidade/competências técnicas dos recursos humanos qualificados, sobretudo em algumas línguas e áreas de TI, Engenharias e Digital.

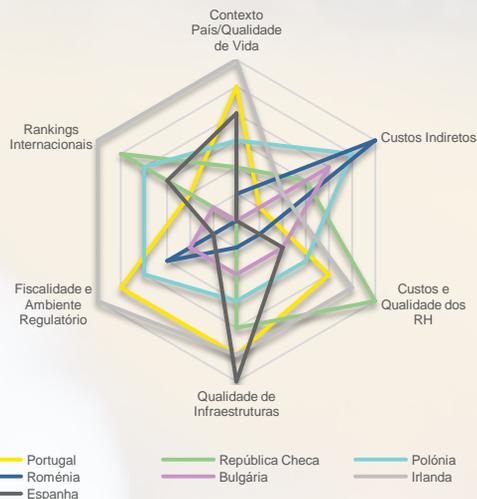


O que Portugal tem...

A convergência de tecnologias facilitadoras e de soluções geradas por estas operações e as dos BSC em geral (robótica, digital, *cloud*, media, *analytics*, entre outros), está a produzir um mundo cada vez mais *smart* e conectado. Estes factos conduziram a um novo paradigma de orientação dentro dos BSC.



O “Ranking de Competitividade EY 2016” tem por base seis pilares de parametrização de competitividade, avaliando Portugal e seus concorrentes com base num conjunto de fatores combinados com alguns dos principais indicadores internacionais de organismos oficiais.



1º

Irlanda

2º

Portugal

2º

Polónia

3º

Rep. Checa

4º

Espanha

5º

Roménia

6º

Bulgária

Portugal está em 2º lugar (ex-aequo com a Polónia). Há necessidade de procurar um investimento no aperfeiçoamento de áreas específicas – aquelas em que continuamos atrás dos nossos concorrentes – com o intuito de incrementar a competitividade e a oferta feita às empresas no país, sem perder de vista aquilo que já se faz de bem.

Temos uma estrutura de custos indiretos relativamente desfavorável, mas verifica-se, nomeadamente em comparação com a Irlanda, que uma estrutura de custos mais cara não impede uma posição competitiva na avaliação global. O esforço terá que ser feito no sentido de uma melhoria da eficiência produtiva, de forma a realçar uma verdadeira posição de competitividade nesta vertente.

A visão das regiões e municípios:

Apoio local, acessibilidade/conexões

Custos e disponibilidade de infraestruturas de negócios e dinamismo empresarial local

Agroalimentar, Turismo e Serviços às empresas

São considerados os principais fatores de atratividade para captação de BSC.

As ERC consideram que são pouco valorizados pelos investidores em BSC.

Setores prioritários para as ERC.

Incentivos vistos com bons olhos

> 80% considera o setor BSC importante

Falta de conhecimento das necessidades do setor

Antigo QREN e Portugal 2020 têm permitido potenciar algumas políticas e programas: a competitividade e desenvolvimento económico.

Adicionalmente, 67% prevê que o peso do investimento proveniente deste setor aumente face ao total dos projetos.

50% das ERC afirmam que a falta de conhecimento das necessidades do setor é a principal barreira para a atração e acompanhamento de investimento.

Os próximos passos para Portugal...

O estudo revela a existência de desafios para que Portugal se mantenha competitivo neste setor...



Estratégia nacional e articulação das partes

- Ausência de uma linha orientadora e estratégia de comunicação bem definida entre Estado, empresas e universidades;
- Inexistência de estudos oficiais que mostrem o potencial destas atividades;
- Falta de representatividade e de iniciativas de agregação ou "clusterização".



Pacotes de promoção e projeção internacional

- Ausência de pacotes de promoção do setor que consolidem a informação relevante para investidores e interessados no setor;
- Falta de notoriedade internacional;
- Divulgação pouco expressiva em mercados externos e nos fóruns globais relevantes para o setor.



Capacidade de retenção

- Baixa visibilidade dos centros junto do talento e da comunidade local e internacional;
- Dificuldade na capacidade de atração e retenção de quadros em Portugal;
- Dificuldade na obtenção de vistos para quadros qualificados estrangeiros.



Competências

- Desequilíbrio do rácio oferta-procura de recursos qualificados: escassez de RH em volume e com perfis de especialização adequados face às necessidades;
- Questiona-se o alinhamento dos currículos com a evolução do mercado e necessidades/crescimento destas empresas.

Algumas das áreas definidas como prioritárias foram a promoção de empregabilidade e oportunidades de requalificação que estas atividades oferecem, tendo sido sugerido:



Investimento na formação



Adequação de currículos



Interação com o meio empresarial

Deverá também ser criada uma organização-chapéu exclusiva e transversal a todas as áreas deste segmento, reunindo entidades públicas e privadas, que defina e seja responsável pela implementação de uma estratégia interna e de comunicação internacional comum, com base em:



Criatividade, Tecnologia & Reciclagem constante



Experiência de negócio acumulada



Conhecimento do setor

A estratégia de desenvolvimento desta área passará pela criação de um *cluster* ou pólo dedicado a estas atividades de forma a articular a oferta, potenciar sinergias e incentivar uma maior colaboração inter e intra setoriais, com especial destaque para três grupos interlocutores *target*.



Estado



Universidades/Politécni

COS



Empresas

Deverá haver um sinal claro quanto à relevância das atividades de BSC e esforços entre o setor público e o privado para a sua promoção, que encara este segmento como uma prioridade estratégica para o desenvolvimento económico de Portugal, cumprindo dois grandes objetivos:

Melhoria da competitividade e ambiente negócios



Promoção da atratividade do País para BSC



Em linha com a melhoria do ambiente de negócios para a atratividade de BSC, foram determinados pontos-chave de atuação:



Simplificação de procedimentos

Avaliação do potencial de reconversão de espaços públicos subutilizados ou com exploração deficitária para projetos de BSC.



Tirar partido da revolução digital

Utilização crescente de serviços partilhados e de centros de excelência para a adoção de novos desenvolvimentos tecnológicos em funções não centrais aos serviços públicos.



Dinamização dos apoios dirigidos a estas atividades, passando pelo alinhamento de critérios de elegibilidade em concursos para fundos comunitários no âmbito do Portugal 2020.



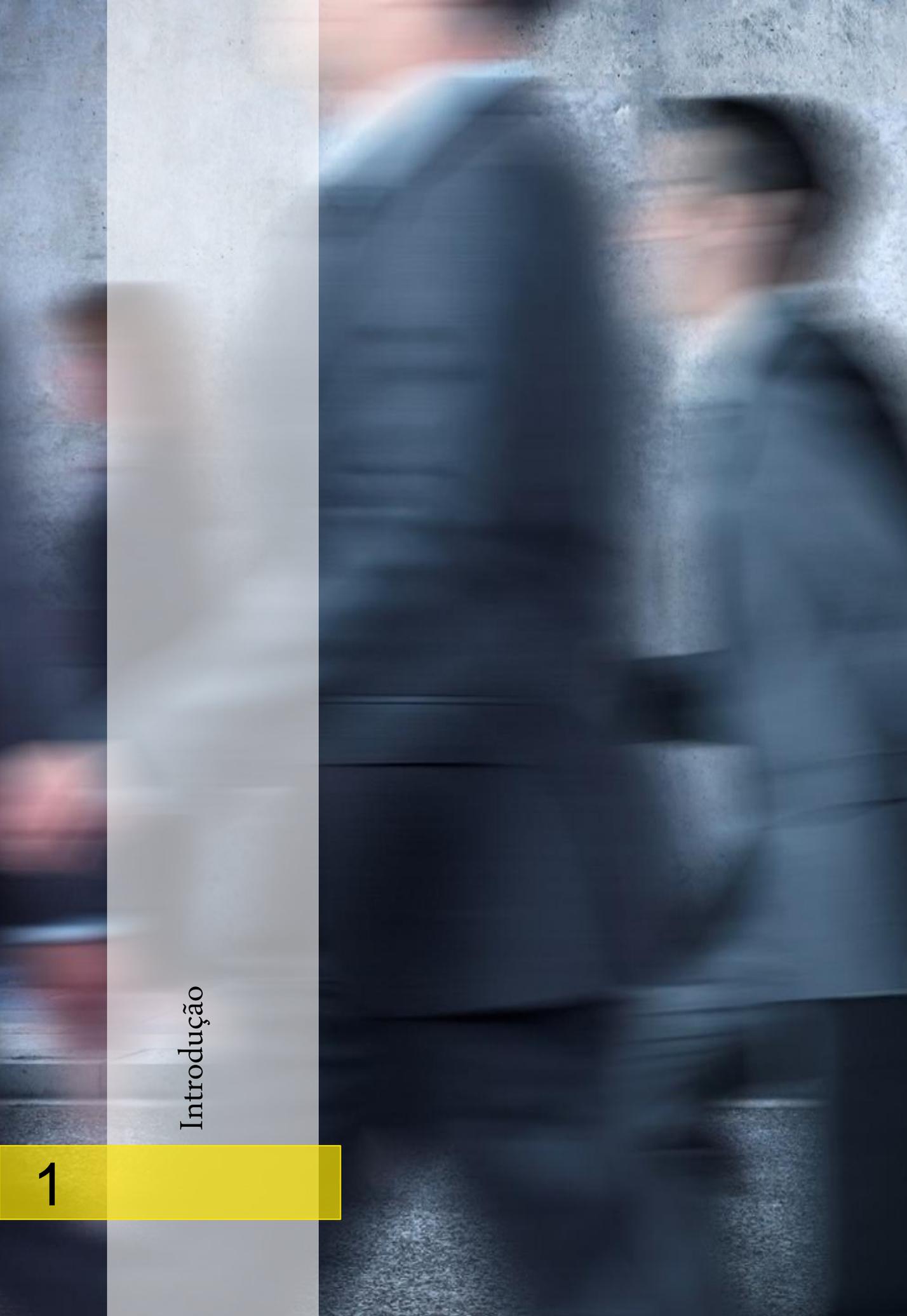
Promoção de IDE direcionado a BSC, de forma a, por exemplo, assegurar continuidade do SIFIDE como sistema de incentivos de referência em matéria de apoio a projetos de I&D.



Incentivos Fiscais como, por exemplo, estender Regime Residentes Não Habituais às regiões.



Promoção do posicionamento internacional do país, com vista a melhorar a perceção da imagem nacional e posição nos rankings internacionais, através da definição de uma estratégia de comunicação e *branding* internacional eficaz

A blurred background image showing a crowd of people, likely at a public event or conference. The image is out of focus, with colors ranging from dark blues and greys to lighter, warmer tones. A vertical white bar is positioned on the left side of the page, partially overlapping the blurred image.

Introdução



Introdução

Enquadramento

Enquadramento

À medida que a economia mundial caminha para uma realidade em que o conhecimento é o principal ativo, empresas e governos devem estar preparados para responder a mudanças significativas no ambiente de negócios. Os fatores tradicionais de produção deixaram de ser as únicas determinantes na competitividade das empresas e dos países, sendo uma necessidade de sobrevivência identificar as vantagens competitivas de cada país ou organização e seus fatores diferenciadores.

Foi com esse objetivo que a CCP/Fórum dos Serviços adjudicou um estudo à EY, onde se pretende avaliar o impacto económico dos *Business Services* (“BS”) na economia portuguesa, as novas dinâmicas e potencial de crescimento trazidas pelo subgrupo ou segmento dos *Business Service Centers* (“BSC”), nas vertentes de *Business Process Outsourcing*, *Shared Services*, Investigação & Desenvolvimento, Inovação e Engenharias, e como Portugal tem apresentado a sua proposta de valor e competitividade nesta área estratégica para a economia.

O tema da representação estatística e impacto económico, a um nível mais macro, com que iniciamos a análise (capítulo 2) procurará quantificar o universo global dos BS numa ótica evolutiva e em comparação das realidades portuguesa e europeia (tendo como ponto de partida indicadores base de performance económica como o número de trabalhadores, o número de empresas, o volume de negócios, salários, e valor acrescentado bruto). O mesmo exercício foi repetido na análise da pegada regional neste setor e peso económico que tem nesses territórios.

A partir do capítulo 3, o enfoque do estudo é afinado para caraterizar e descrever em pormenor o que são os BSC, que retrato se faz desta realidade enquanto captadores e originadores de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) às escalas mundial, europeia, portuguesa e regional.

Esta análise é inserida num contexto mais lato de avaliação da atratividade de Portugal para a captação e desenvolvimento destas atividades e será complementada com a comparação de Portugal com outros *players*, seus concorrentes diretos, no que se refere aos indicadores-chave da análise de competitividade de cada país.

O questionário e entrevistas realizado à amostra EY de BSC para a análise em foco (empresas, autoridades regionais e municipais e outros agentes relevantes para o funcionamento do setor), trazem uma

perspetiva mais empírica de quais são os fatores críticos de sucesso para Portugal, o “diferencial” em oferta, mas também aqueles que têm sido inibidores de mais investimento ou sentidos como obstáculos ao melhor desenvolvimento das suas atividades em Portugal. O objetivo principal deste capítulo é o de chegar a um posicionamento real / factual de Portugal no ranking de competitividade internacional para o exercício destas atividades.

No capítulo de “Evolução e Tendências Emergentes” (capítulo 4) discutiremos temas-chave para profissionais deste setor ou subgrupo como *Global Business Services*, *Robotics Process Automation*, *Analytics e Cloud*, e outros assuntos mais de base organizacional e ao nível da natureza das tarefas e funções executadas.

Com base nas principais conclusões da nossa análise, sintetizam-se, no capítulo 5, os temas e áreas que têm merecido destaque pela fragilidade, insuficiência ou amplo espaço para melhoria que apresentam. Ao mesmo tempo que se avaliam alguns destes constrangimentos e principais desafios que os BSC diagnosticam, vai também prestar-se atenção àqueles que se podem converter em oportunidades, encorajando-se uma abordagem e iniciativas que vão nesse sentido.

No capítulo seguinte apresentam-se alguns testemunhos de empresas com expressão em atividades de BSC, daquela que tem sido a sua experiência de penetração e decorrer das suas operações em Portugal.

Finalmente, o estudo culminará com a formulação de recomendações de política pública e de iniciativas tanto ao nível do tecido empresarial, das associações representativas do setor, as autoridades regionais e nacionais, e rede de Universidades/Politécnicos e Centros de Investigação/Formação, com vista a incrementar a atratividade de Portugal e competitividade do ambiente de negócios de forma a que o país e a atividade dos BSC em Portugal seja reforçada positivamente nos círculos certos. Estas recomendações foram feitas em função das principais conclusões do estudo e conhecimento que se acumulou ao longo da execução do mesmo sobretudo com base no que se reconhecem como *best practices* internacionais nesta área (capítulo 7).

Próximos estudos relacionados, comissionados pela CCP:

Serviços de Segurança Social

Entre outros tópicos, serão analisadas questões como a TSU e a pressão fiscal ao nível da Segurança Social sobre as empresas.

Intervenção e participação dos atores regionais no desenvolvimento de 'serviços urbanos', em parceria com a consultora Augusto Mateus.

Introdução

Metodologia



Metodologia

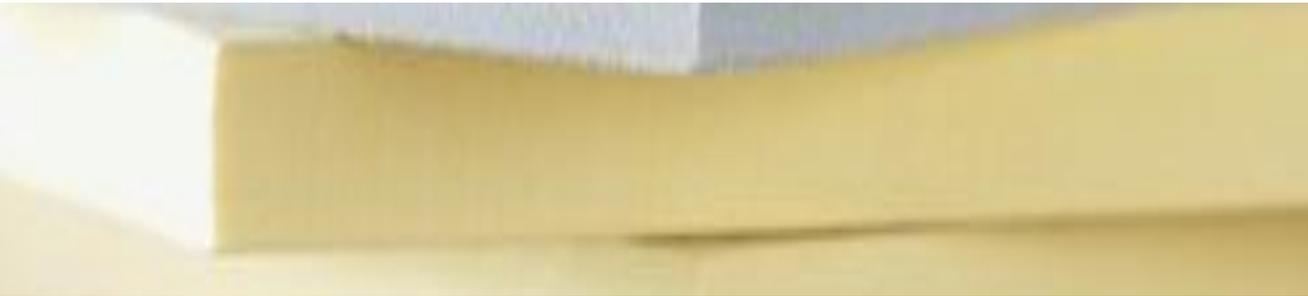
A abordagem metodológica definida para o estudo inclui a utilização de ferramentas de recolha e análise de dados que permitiram, sempre que a informação estava disponível, a avaliação quantitativa das realidades de BS e BSC nos diferentes contextos, bem como a aferição do impacto económico que representam.

A extração desta informação, que foi depois complementada com a análise e cálculos EY, foi feita a partir de fontes de informação oficiais, tais como: Eurostat, *High Level Group on Business Services* da Comissão Europeia, o Banco Mundial, o *World Economic Forum*, Instituto Nacional de Estatística, Pordata, Statista, Amadeus, Sabi, Confederação de Comércio e Serviços de Portugal, e a AICEP.

Não obstante o recurso a estes organismos, realizou-se um questionário online em que participaram empresas de BSC, municípios e entidades regionais de coordenação - ERC (definição que compreende CCDRs, CIMs e Governos Regionais) - totalizando uma amostra de 110 respondentes.

Os dados recolhidos ganharam consistência e enquadramento quando combinados com um conjunto de entrevistas presenciais e por telefone com alguns dos principais *stakeholders* públicos e privados deste setor, assim como uma análise detalhada da literatura especializada, internacional e nacional, disponível sobre o tema, nomeadamente junto do Gartner e do grupo *Global Shared Services and Outsourcing Network*.

Importa ainda referir que a análise dos fluxos e projetos de IDE a nível global, europeu e nacional foi feita com base no *Global Investment Monitor (EY GIM)*, uma ferramenta de monitorização de IDE da EY.



Por fim, note-se que para o exercício de *benchmark* internacional do peso dos BS na atividade económica dos países e para benefício da simplificação da análise, agregou-se o setor em três grandes grupos ou clusters principais, num total de 11 subgrupos de atividades e 5 atividades a três e quatro dígitos.

Esta sugestão tem como base as classificações internacionais ISIC, NACE, SIC, GATS, OCDE e aquela utilizada pelo *High Level Group on Business Services* da Comissão Europeia. Tentou-se que fosse uma consolidação consistente das várias nomenclaturas utilizadas oficialmente, ao nível europeu e internacionalmente.

1

Serviços profissionais de base científica e de base tecnológica

Investigação Científica e de Desenvolvimento (NACES: M72)
Contabilidade e Serviços Jurídicos (NACES: M69)
Atividades de Informação e de Comunicação (NACES: J62, J63.11)
Outros Serviços Profissionais, Científicos e Tecnológicos (NACES: M74, exclui M741)

2

Serviços Técnicos e de Base Criativa

Design (NACE: M741)
Marketing e Publicidade (NACE: M73)
Serviços de Arquitetura e Engenharia (NACES: M71)

3

Serviços Administrativos e de Apoio

Serviços de aluguer de escritórios e propriedade de negócios (NACE: L682)
Serviços de Limpeza (NACE: N812)
Serviços administrativos e Apoio prestados às empresas (NACE: N77, N78, N82.20)

Resulta da tabela que consta na secção Anexos, que algumas das definições apresentadas nas classificações usadas como referência se enquadram numa categoria de “outros”, em que poderiam ser incluídas atividades como a consultoria ou os serviços legais. É importante realçar que, para efeitos de análise de dados, os valores referentes à NACE M74 excluem a NACE M741 (referente a “Atividades de Design”), que, pela sua natureza, está incluída num cluster diferente, e por isso se apresentará de forma independente da NACE M74.

Note-se, porém, que a população do questionário, bem assim como o universo de entidades consultadas, caem no objeto central deste estudo – BSC - e correspondem / representam uma das tipologias em baixo:

Business Process Outsourcing

Empresas cuja atividade principal é a prestação de serviços a terceiros em atividades normalmente consideradas de *back-office* ou não *core* para os clientes. Os prestadores destes serviços incluem: fornecedores de serviços financeiros, fornecedores de serviços de pessoal, operadores de *call* e *contact centers*, entre outros.

Shared Service Centers

Empresas ou unidades que concentram a prestação de serviços de *back-office*, transacionais e mais especializados, de *high end*, para uma empresa ou grupo empresarial. Tem como principal premissa a otimização de eficiências, especialização, e qualidade do serviço prestado.

TI

Empresas ou unidades que prestam serviços de desenvolvimento de software ou outros de apoio específico em matéria de TI (*data centres*).

I&D

Empresas ou unidades que concentram atividades de Investigação e Desenvolvimento (podem incluir centros de inovação ou centros de engenharia).

Metodologia

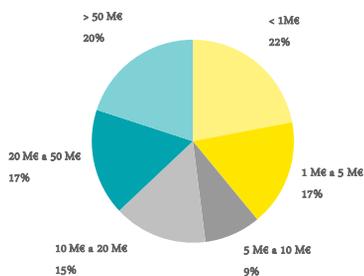
Definição do universo do questionário

De forma a obter um universo o mais abrangente possível, foi efetuada uma seleção com base em pesquisas por *keyword*, e todas as listas de BSC disponíveis em várias fontes (nomeadamente CCP/Fórum Serviços, antiga Portugal Outsourcing, AICEP e publicações sobre o assunto). O universo para o questionário reuniu assim 350 entidades.

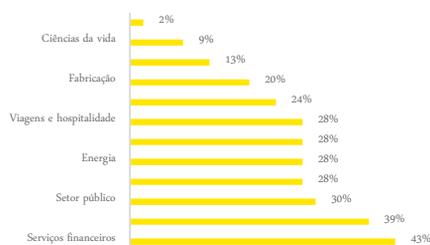
Deste total, foram obtidas respostas de 46 empresas com a seguinte distribuição:

Distribuição da amostra de acordo com a dimensão da empresa e indústria

Receita em euros

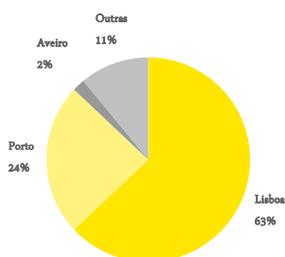


Indústria

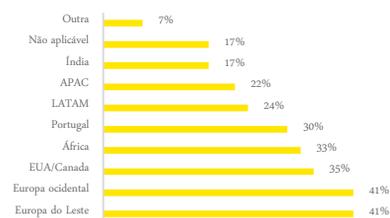


Distribuição da amostra de acordo com localização

Localização em Portugal

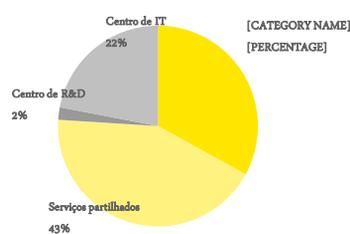


Localização de outros BSC do grupo

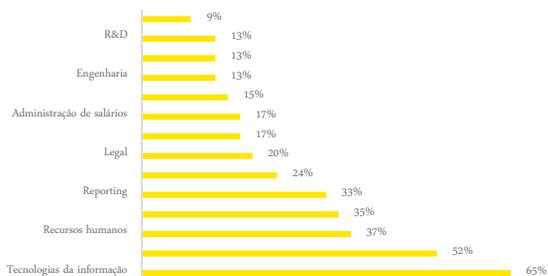


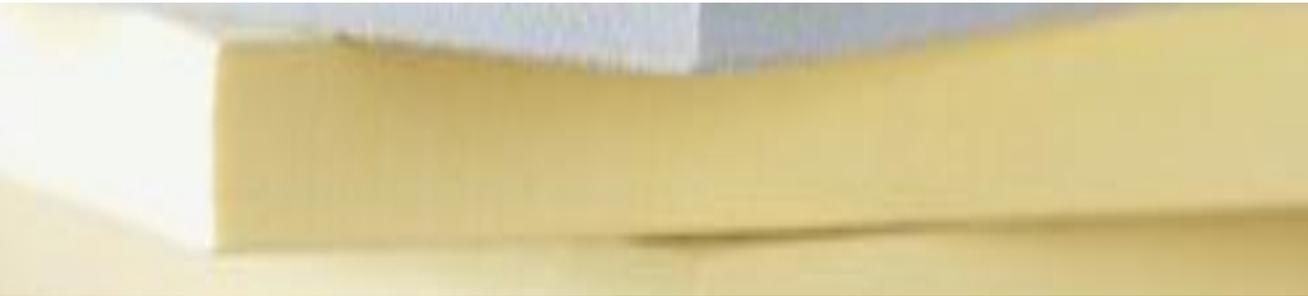
Distribuição da amostra de acordo com áreas do centro

Áreas de foco



Funções principais

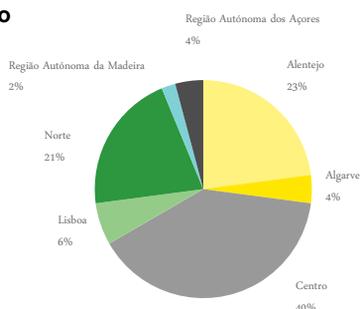




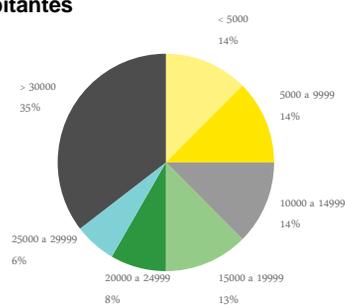
Foi ainda considerado um total de 48 respostas provenientes de municípios e 12 respostas vindas de entidades regionais de coordenação de todo o país com a seguinte distribuição:

Distribuição da amostra de municípios

Localização

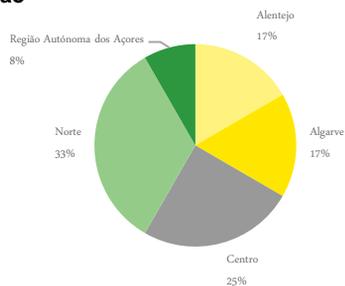


Número de habitantes



Distribuição da amostra de Estruturas Regionais de Coordenação

Localização



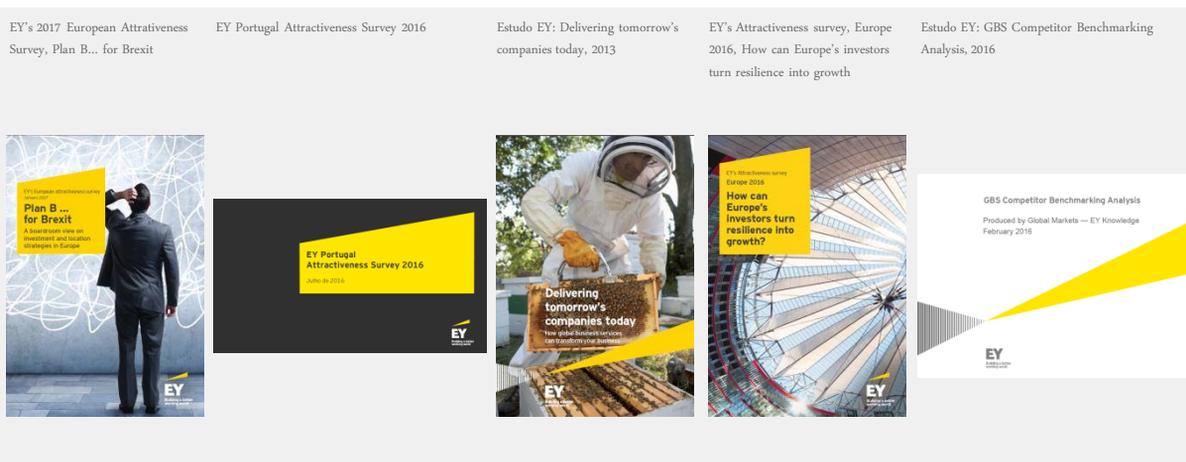
Metodologia e limitações

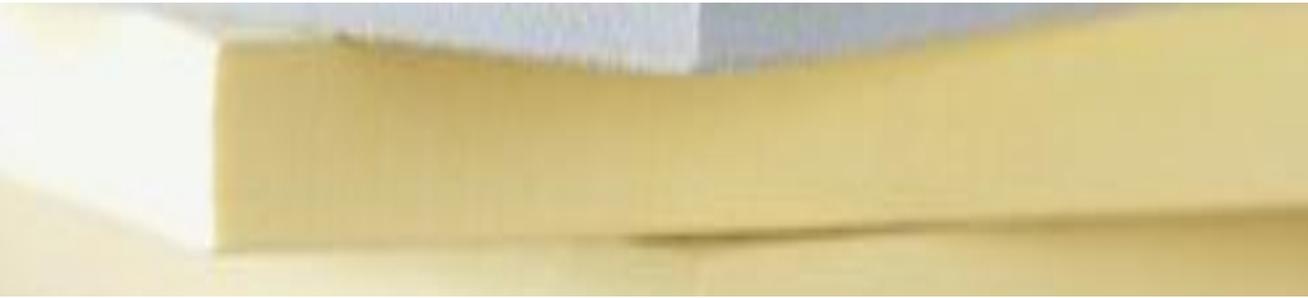
Consulta a *stakeholders*

Mais numa base de informação qualitativa e aferição do sentimento geral em relação ao setor, consultou-se um conjunto de empresas, associações setoriais, e entidades governamentais nacional e regional, conforme se lista em baixo:

- ▶ **BSC em Portugal** – Altran, Adidas, Sonae, H.B. Fuller, Infineon, J&J, Teleperformance, Novabase, Randstad, Bosch, Siemens, HCCM S.A., entre outros.
- ▶ **Governamentais** – Ministério da Economia e UK Foreign Commonwealth Office – HR Europe and ECAD regional hub.
- ▶ **Organismos públicos de promoção de investimento** – AICEP, InvestPorto e InvestBraga.
- ▶ **Associações setoriais** – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP/Fórum dos Serviços), Talent Portugal, Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (APDC), Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC).
- ▶ **Organismos de promoção de desenvolvimento a nível regional** – CCDR Norte, Câmara Municipal do Fundão, Câmara Municipal de Castelo Branco.

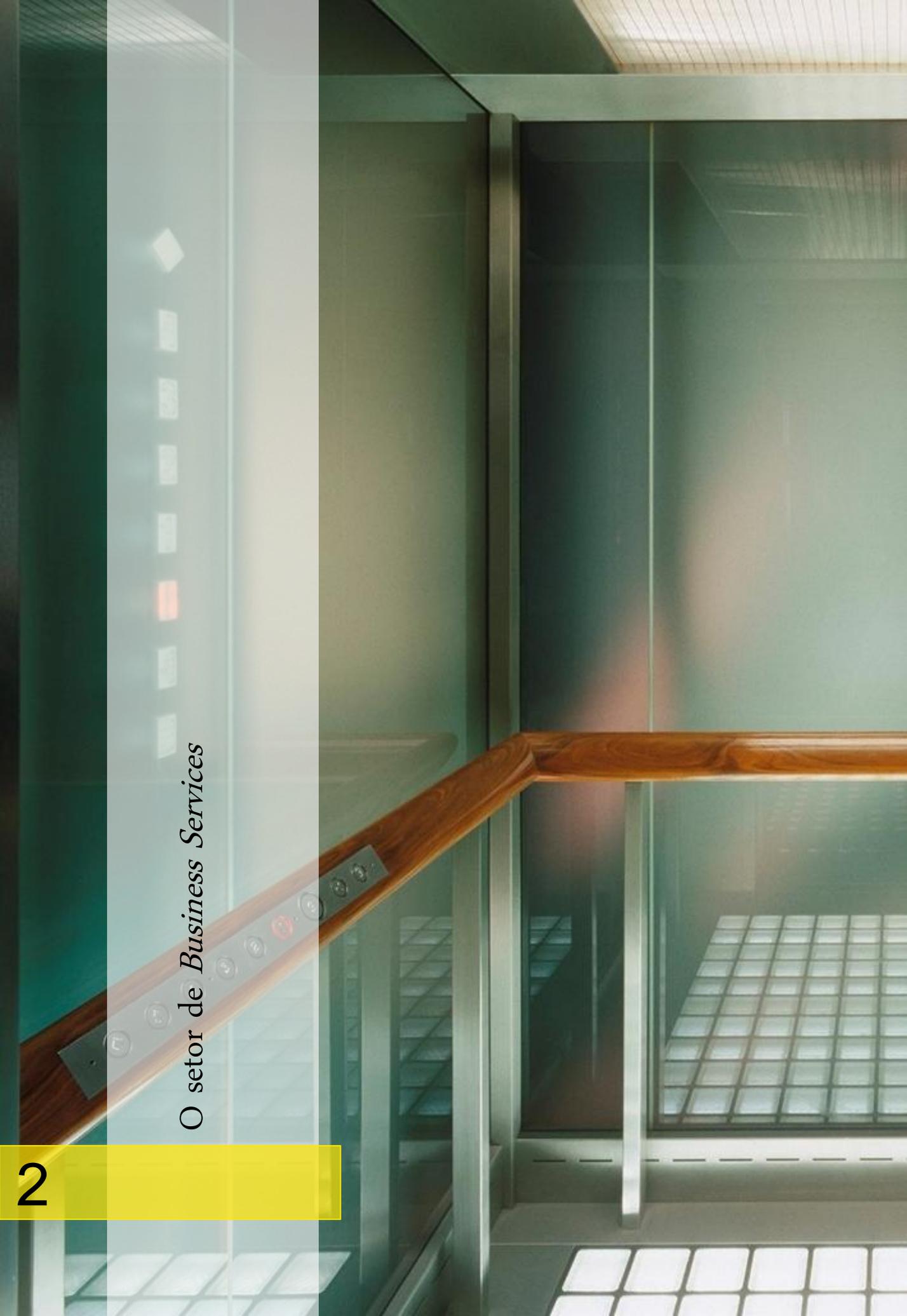
Note-se que a informação recolhida do contacto com estas entidades, e principais conclusões formuladas, estão refletidas no decorrer da análise sempre que é pertinente.





Limitações do estudo

- ▶ A informação estrutural e de enquadramento que se utiliza para a análise estatística do universo de BS, e o mais empírica possível para a caracterização do subgrupo BSC, parte de dois pilares. Por um lado, a análise de BS é feita em linha com a classificação EY (cruzamento e consolidação daquelas utilizadas pelas fontes oficiais), por outro o âmbito de BSC tem como base uma amostra formada a partir do questionário e do que foi disponibilizado por fontes oficiais.
- ▶ Não existe uma definição absoluta para o universo de BSC (para além daquela que se repete em Associações setoriais internacionais como sendo a *ABSL, Invest Bulgaria, IDA Ireland, UK Business Services Association*, entre outros) o que obriga ao recurso a fontes com critérios de análise e validação de serviços especializados às empresas que poderão não ser totalmente uniformes (embora não sejam nunca discordantes).
- ▶ Dado não haver tratamento estatístico oficial para o subsetor de BSC, optou-se por desenvolver pressupostos para a sua análise, conscientes que estes podem levar a um desvio naquela que é o dimensionamento real do subsetor.
- ▶ Dada a limitação em cima, foram usados pressupostos para enquadrar quantitativamente o setor de BSC na economia portuguesa, nomeadamente a utilização de informação oficial da AICEP que tem acompanhado de perto a evolução desta realidade em Portugal, a que foram acrescidas as empresas constantes na amostra do questionário. O número de empregos contabilizados para centros não acompanhados pela AICEP e acrescidos pela EY reflete o mínimo número de colaboradores do intervalo respondido pela empresa. Dados estes pressupostos, existirá uma subavaliação não quantificável do peso do segmento de BSC na economia.
- ▶ A análise evolutiva de BS em Portugal não é coincidente entre dados do INE e do Eurostat devido ao nível de desagregação das NACES ser diferente nas duas fontes.
- ▶ A análise de evolução assume 2014 como último ano em observação por ser o último com informação disponível junto de fontes oficiais. Poderão existir tendências entre este período e o atual que não estejam de alguma forma capturadas.

A photograph of a modern office interior. A wooden handrail with a metal grip is in the foreground. The background shows glass walls and a grid-patterned skylight. The text "O setor de Business Services" is overlaid on the image.

O setor de *Business Services*



Business Services

O que são e porque são importantes?



Setor terciário

O setor terciário tem um peso substancial no comércio internacional, representando cerca de dois terços dos empregos e do PIB mundial. A União Europeia é o maior exportador de serviços, registrando um nível de exportações de aproximadamente USD 1.949 mil milhões bem como 149 milhões de postos de trabalho em 2015.

As empresas estão cada vez mais a acrescentar serviços complementares aos seus produtos de modo a aumentar o valor gerado para os clientes. Na mesma linha tendencial, assistimos também a uma intensificação das interações entre prestadores de serviços e de bens na cadeia de valor. Esta tendência é sustentada, em grande medida, pela digitalização da economia, o que fortalece o efeito de rede e a interligação entre a indústria e os serviços.

“The global Business Services market is estimated to exceed €3.5 trillion and to have doubled in size in the last decade. In Europe alone, Business Services account for €1.5 trillion gross value added and provide jobs for 20 million people, across more than 4 million enterprises. Even tightly defined Business Services account for 11.7% of the EU economy.”

Comissão Europeia, 2014

Dentro do setor terciário, o que são os *Business Services*?

O conceito de BS reflete o trabalho de suporte ao negócio mas que não produz um bem tangível. Este conceito envolve a prestação de serviços de suporte à atividade de uma entidade, por parte de outra, interna ou externa à mesma.

A evolução do setor tem sido exponencial. As empresas de BS têm vindo a evoluir no sentido de englobar atividades que anteriormente não estavam necessariamente associadas, quando confinadas aos *shared service centers* tradicionais. Esta tendência tem contribuído para uma redução da diferenciação setorial e assim ampliar o tipo de serviços prestados por empresas de BS a outras organizações.

Atualmente, os BS vão desde serviços profissionais (como consultoria de gestão, contabilidade e serviços legais) a serviços técnicos (como design, engenharia e arquitetura), passando por serviços de suporte operacional (como arrendamento, limpeza, recrutamento e emprego).



O setor de BS inclui atividades que podem fazer parte da cadeia de valor de qualquer outro setor. Daqui resulta que, não só não existe antagonismo, como há uma verdadeira complementaridade entre os BS e os demais setores. No entanto, quando se comparam os principais aspetos relacionados com a tomada de decisões de investimento e os impactos económicos de projetos de BS e os relativos a outros setores relacionados com a produção de um ativo tangível, há a destacar os seguintes aspetos:

	BS	Outros setores
Principais requisitos de localização	<p>Disponibilidade de recursos humanos qualificados</p> <p>Qualidade da rede de telecomunicações</p> <p>Acessibilidade internacional (transporte aéreo, recetividade de estrangeiros)</p>	<p>Proximidade a matérias primas ou a mercados finais</p> <p>Acessibilidade internacional (logística de transporte - ferrovia, rodovia, aeroportos)</p> <p>Custos energéticos</p>
mão-de-obra requerida	<p>Visam preferencialmente a contratação de recursos qualificados, normalmente ao nível de licenciatura</p> <p>As competências requeridas permitem em muitos casos a reconversão de licenciados oriundos de áreas com menor potencial de empregabilidade</p> <p>Necessidades de formação específica são normalmente supridas em períodos intensivos, de poucas semanas ou meses</p>	<p>Qualificação dos recursos exige perfis com competências técnicas aplicadas a processos produtivos, por vezes com certificações setoriais (ex.: aeronáutica)</p> <p>É frequente a necessidade de formação específica prolongada, aumentando os custos de instalação</p>
Dimensão dos projetos	<p>Tendência crescente do número total de projetos de Business Service Centers na Europa</p> <p>São frequentes os projetos de grande dimensão, que projetam logo na fase de arranque a criação de algumas centenas de postos de trabalho</p>	<p>Tendência decrescente no número e na dimensão de projetos na Europa, normalmente associada à existência de capacidade instalada e à evolução demográfica prevista</p> <p>Tendência de redução no número médio de postos de trabalho criado, associada a uma progressiva automatização de operações industriais</p>
Investimento	<p>São pouco exigentes em investimentos em ativo fixo, o que torna os processos de decisão mais rápidos e reduz a importância relativa da perceção de estabilidade associada à localização e da necessidade de financiamento local</p>	<p>Exigem investimentos significativos em ativo fixo, aumentando a importância de fontes de financiamento locais e do grau de risco associado a cada localização</p>



	BS	Outros setores
Mobilidade internacional	Para os serviços de maior valor acrescentado, que são especialmente dependentes dos recursos humanos empregues, o potencial de deslocalização é limitado pela mobilidade internacional dos recursos	A identificação de diferenciais relevantes de custo em fatores de produção ou a obsolescência tecnológica tornam mais provável deslocalizações/encerramentos, com custos de reconversão de mão-de-obra mais elevados
Escalabilidade	São facilmente escaláveis, existindo já bastantes exemplos de projetos com ciclos de investimento regulares, acrescentando em cada fase novas tipologias de serviços ou alargando significativamente a base de colaboradores previamente instalada	A instalação inicial exige desde logo uma escala de operação significativa para assegurar competitividade Os processos fabris são passíveis de melhorias ou expansões, mas estão tipicamente limitados a um produto específico ou a uma gama de produtos limitada O aumento de capacidade exige normalmente investimentos significativos em ativo fixo (podendo envolver novos licenciamentos)
Execução	Têm prazos de execução muito rápidos, com o período que medeia entre a decisão de investimento e o arranque a ser normalmente inferior a 6 meses	Prazos de execução longos, relacionados tanto com a obtenção das licenças necessárias à operação como com a construção de instalações e/ou a encomenda, instalação e comissionamento de equipamentos

Tendo-se já referido que os BS estão normalmente integrados noutras cadeias de valor, não se pretende demonstrar uma maior ou menor importância relativa de nenhuma das atividades, quando comparada com a outra. O que estes dados permitem ilustrar é que a insistência na utilização do termo "reindustrialização", quando se procura identificar um modelo aspiracional de desenvolvimento económico futuro, não tem em conta:

- ▶ A forma como as cadeias de valor se organizam;
- ▶ As tendências globais e os fatores de atratividade de investimentos em manufatura;
- ▶ A relevância atual e o potencial de crescimento permitido pelas atividades de BS.

"Em Portugal, a Siemens dispõe de um total de 23 centros de competências nas áreas de serviços partilhados, TI, energia e mobilidade, que exporta serviços de alto valor acrescentado para quase todo o mundo."

Peter Haendel, Siemens



Caracterização do setor em Portugal e na Europa

Nesta secção iremos olhar para os indicadores acompanhados pelo *High Level Group* para os BS da Comissão Europeia e para os dados produzidos e publicados pelo Eurostat entre o período de 2009 a 2014, de forma a perceber a evolução e o peso deste setor em Portugal e no contexto Europeu.

Para efeitos do estudo, consideraram-se três clusters, que vão estar em análise sempre numa base comparativa entre as duas realidades - a Portuguesa e a europeia.

Os clusters em foco incluem atividades associadas a serviços profissionais, como consultoria de gestão, contabilidade e serviços legais (Cluster 1), serviços técnicos, como design, engenharia e arquitetura (Cluster 2), e serviços de suporte operacional, como arrendamento, limpeza, recrutamento e emprego (Cluster 3).



Cluster 1

Serviços profissionais de base científica e de base tecnológica



Cluster 2

Serviços técnicos e de base criativa



Cluster 3

Serviços administrativos e de apoio



130 mil
Número de empresas de *BS*
em Portugal



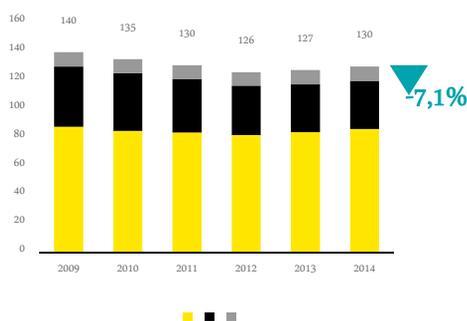
-7,1%
Evolução do nº de BS em
Portugal (09-14)

O Eurostat recolhe informação sobre a evolução de vários setores na Europa numa base regular. A informação recolhida permite analisar indicadores relevantes como o número de empresas, número de trabalhadores, volume de negócios, salários, e valor acrescentado para os cluster selecionados, e até mesmo desagregar esta informação por NACE ou atividades económicas.

Sendo o **número de empresas** do setor e a sua distribuição por cluster indicadores-chave, constata-se que Portugal tem vindo a apresentar uma diminuição do número de empresas, que caiu cerca de 7,1% desde 2009. Esta realidade é ainda mais penalizadora quando olhamos para o crescimento de 21,9% do número de empresas na Europa.

Número de empresas de BS em Portugal

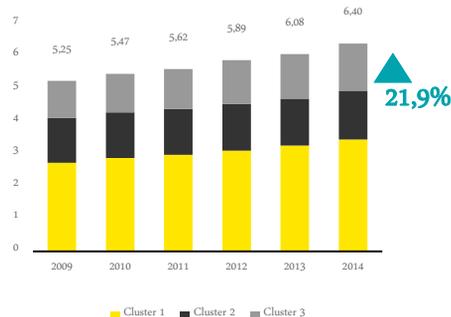
(em milhares)



Fonte: Eurostat

Número de empresas de BS na Europa

(em milhões)



Fonte: Eurostat

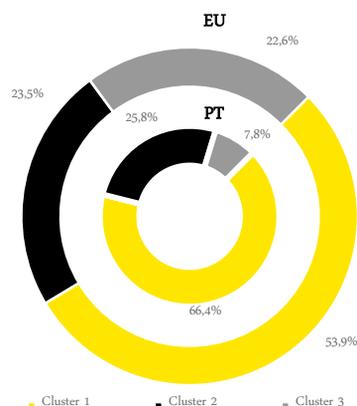
De realçar o baixo peso do cluster 3 no número de empresas, bastante diferente da realidade europeia, facto que poderá ser explicado pelo excecional número de trabalhadores por empresa neste setor, mas também por um tecido empresarial com muitas PME que poderão não ter dimensão para contratar estes serviços, que acabam por ser frequentemente internalizados.

A quebra do número de empresas poderá ser preocupante, mas é tanto mais quando verificamos que em termos absolutos Portugal perdeu cerca de 10 mil empresas entre 2009 e 2014. O maior impacto foi no cluster 2. A título ilustrativo, as NACES 71 - Atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins e 69 - Atividades jurídicas e de contabilidade perderam respetivamente 8,5 mil empresas e 2,4 mil empresas no período assinalado.

São vários os fatores que podem ter provocado esta quebra abrupta do número de empresas. E a crise financeira de 2010 não ficará com certeza isenta de responsabilidade, tendo em certos setores havido adicionalmente processos de consolidação.

Número de empresas por cluster

Comparação entre Europa (EU) e Portugal (PT), em %



Fonte: Eurostat



Cluster 3

Concentração de maior número de trabalhadores (Europa e Portugal)

348 mil

Número de trabalhadores no setor de BS em Portugal (2014)

Verificamos que o cluster 1 está contra ciclo, com maior incidência nas empresas das NACE 70 - Atividades das sedes sociais e de consultoria para a gestão e NACE 62 - Consultoria e programação informática. Esta é a área onde o **número de trabalhadores** no setor mais cresceu.

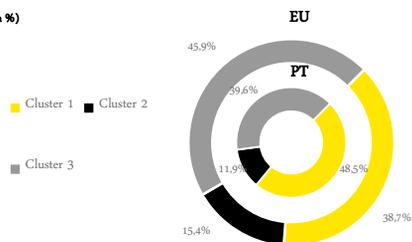
Continuando a analisar a dimensão do setor dos BS, é relevante analisar, não só do ponto de vista do número de empresas ativas, mas também do número de pessoas que empregam.

Neste ponto, verifica-se que Portugal ocupa um dos lugares mais baixos da tabela, registando, em 2014, cerca de 348 mil empregados. O cluster 1 teve um papel fundamental no crescimento do emprego em Portugal e na Europa, com crescimentos de 21% e de 15,5%, respetivamente, entre os períodos analisados. Serviu assim como motor na Europa e como atenuador de um cenário de recessão no caso de Portugal.

Apesar do crescimento deste cluster, o cluster 3 continua a ser o que emprega o maior número de pessoas, registando um peso de 48,5% em Portugal e 45,9% na Europa. É, no entanto, de assinalar que este é o cluster que em termos médios pior paga. Por outro lado, este é o cluster que apresenta, em média, o maior número de trabalhadores por empresa (16,6 em 2015 para Portugal contra os 6,9 da Europa). Apesar do seu peso na força de trabalho em Portugal, com cerca 169 mil trabalhadores em 2014, este número representa uma quebra de mais de 15 mil trabalhadores face a 2009, incomparável com o aumento de 11,3% registado na Europa.

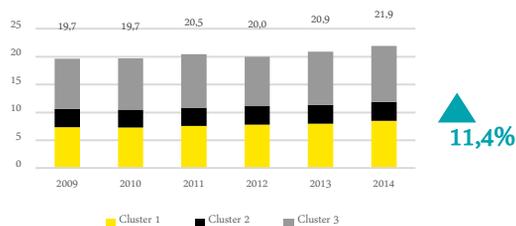
É necessário ter em conta a dimensão do território e analisar de uma perspetiva que considere isso mesmo. Ao apurar o número de trabalhadores em BS no conjunto da população ativa, é de notar que Portugal (7%) se encontra abaixo da média europeia, mas à frente de países como Polónia ou República Checa.

Distribuição do número de trabalhadores por cluster (em %)



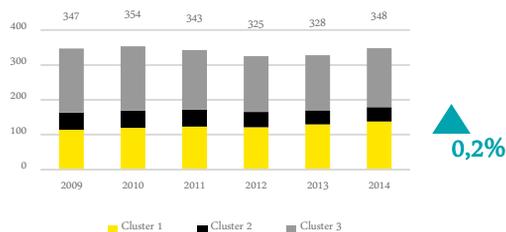
Fonte: Eurostat

Trabalhadores de BS na Europa (em milhões)



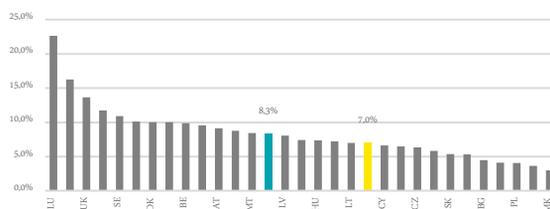
Fonte: Eurostat

Trabalhadores de BS em Portugal (em milhares)



Fonte: Eurostat

Trabalhadores de BS na população ativa dos países (% , 2014)



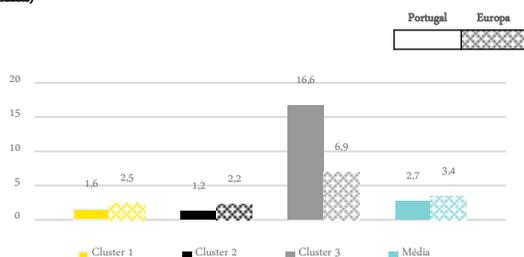
Fonte: Eurostat



O **número de trabalhadores por empresa** é um bom indicador da dimensão das empresas a operar neste setor em Portugal e na Europa.

Trabalhadores por empresa em 2014

(em unidades)



Fonte: Eurostat

Constata-se que o setor é constituído por muitas micro empresas, tanto em Portugal como na Europa, o que indicia que existem muitas empresas unipessoais e startups a operar.

O caso português é ainda mais incisivo nesta tendência. No entanto, é de realçar que o número de trabalhadores no cluster 3 é muito superior em Portugal quando comparado com a Europa.

Apesar de alguns valores absolutos menos favoráveis, o número médio de trabalhadores por empresa aumentou 7,8% em Portugal e diminuiu 8,6% na Europa.

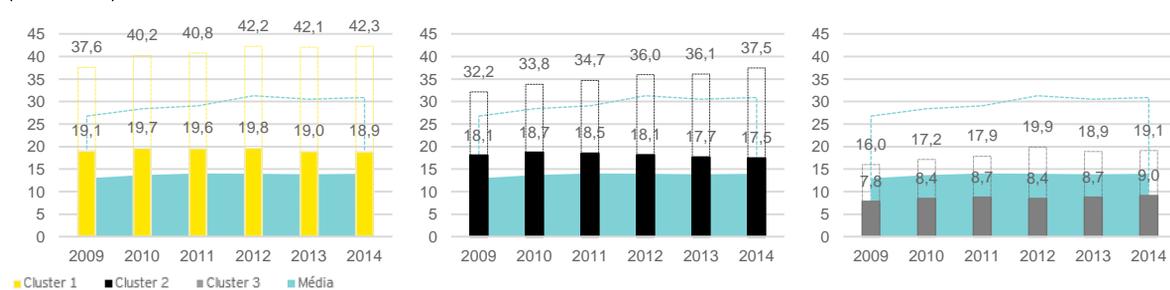
No que se refere ao **salário médio anual** por cluster, em Portugal, apenas o cluster 3 acompanha a tendência europeia de crescimento. Este cluster é o que apresenta salários médios mais baixos, o que poderá indicar que a evolução positiva terá de alguma forma sido influenciada pela evolução do salário mínimo em Portugal.

Tanto em Portugal como na Europa, os clusters 1 e 2 apresentam salários médios mais elevados. A realidade nacional demonstra que em Portugal os salários médios representam menos de metade da média europeia, tendo diminuído ao longo do período analisado.

Quando olhamos atentamente dentro de cada NACE verificamos que os salários mais baixos vão para os serviços de limpeza, rondando os €5,2 mil anuais em Portugal e os €12,7 mil na Europa em 2014. Por outro lado, a mais bem paga diverge nas duas realidades, enquanto que em Portugal é a NACE 6311 - Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas, com uma média de €24 mil anuais (curiosamente foi a que mais diminuiu o rendimento médio entre 2009-2014 - 10,5%), e na média europeia lidera a NACE 72 - Atividades de investigação científica e de desenvolvimento, com os seus quase €46 mil anuais.

Salários médios anuais por cluster Portugal vs Europa

(em milhares de euros)



Fonte: Eurostat



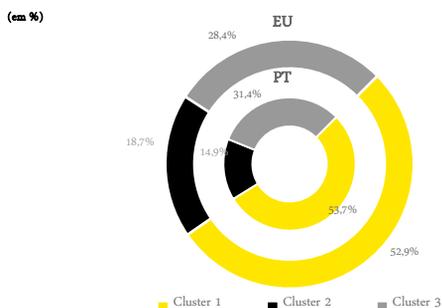
Os dados da **massa salarial** corroboram em grande medida os dados anteriormente analisados. Os valores totais subiram 7,9% entre 2009-2014, estando ainda assim longe do ritmo europeu de 28,6% para o mesmo período.

O peso do cluster 1 é significativo devido ao efeito combinado de salários mais altos e uma forte representação no número total de trabalhadores, assumindo assim 53,7% da massa salarial do setor em Portugal.

Já o cluster 3, apesar de ter mais de 48% dos trabalhadores do setor no mercado português, representa apenas 31,4% da massa salarial. Este facto é facilmente atribuível aos baixos salários praticados de profissões que tendem a ser menos qualificadas e que estão incluídas neste cluster.

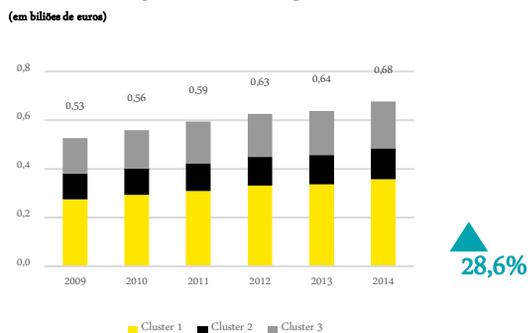
No total, o setor de BS em 2014 pagava em salários cerca de €4,9 mil milhões anualmente e empregava um total de 348 mil pessoas em Portugal.

Distribuição da massa salarial por cluster



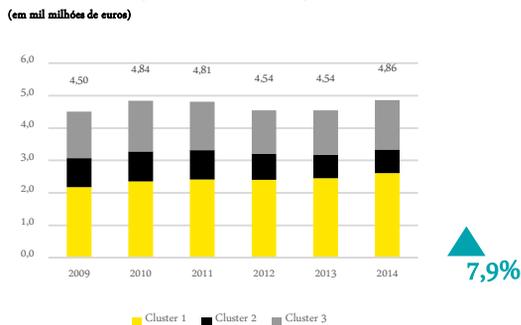
Fonte: Eurostat

Valores de salários gastos em BS na Europa



Fonte: Eurostat

Valores de salários gastos em BS em Portugal



Fonte: Eurostat



€13.971

Salário médio anual em Portugal contra os 30.903 Europeus



Cluster 1

Tem os salários médios mais altos e o maior peso na massa salarial



€ 17,9 mil milhões VN das empresas de BS em Portugal



-8,9%

Evolução do VN em BS em Portugal (09-14)

De todos os indicadores, o **volume de negócios (VN)** é possivelmente o mais preocupante. O valor total de volume de negócios do setor em Portugal diminuiu cerca de 8,9%, uma diminuição de cerca de € 1,76 mil milhões anuais entre a realidade de 2009 e a de 2014.

Contrariamente, a média europeia apresenta um crescimento de 25,1%.

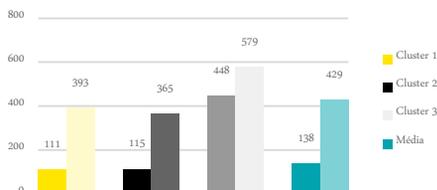
Muitas explicações se poderão adiantar para estes números, uma delas é, sem dúvida, a possível internalização de custos por parte das empresas em época de crise e a pressão sobre os preços.

Não será descurada também a ligação ao facto de o número de empresas ter caído, ainda que a explicação *per se* não seja suficiente, dado que o volume de negócios por empresa caiu, em termos médios, 2% (apenas contrariado pelo cluster 1, que aumentou 5,8%). A média europeia verificou um aumento de 2,6% no valor de volume de negócios por empresas.

Volume de negócios por empresa

Portugal vs Europa

(em mil milhões de euros)

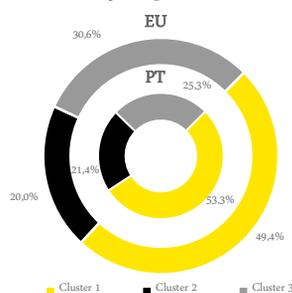


Fonte: Eurostat

Quando se olha para os valores por empresa, as empresas portuguesas têm valores de volume de negócios que rondam um terço das empresas da média europeia. O cluster 3 parece apresentar uma tendência diferente, tendo em conta que o número de colaboradores por empresa neste cluster é também muito superior à média europeia.

Distribuição do volume de negócios por cluster

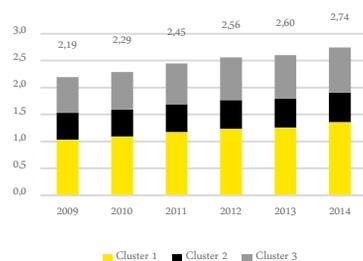
(em %)



Fonte: Eurostat

Volume de negócios de BS na Europa

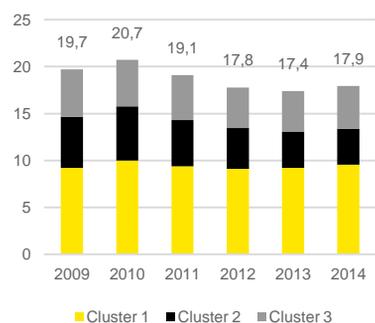
(em bilhões de euros)



Fonte: Eurostat

Volume de negócios de BS em Portugal

(em mil milhões de euros)



Fonte: Eurostat



€ 9,59 mil milhões

VA das empresas de BS em Portugal



-1,0%

Evolução do VA em BS em Portugal (09-14)

O **valor acrescentado (VA)** deste setor teve também uma ligeira diminuição em Portugal entre 2009 e 2014, novamente contrastante com a média europeia que viu o seu valor aumentar 30,2%.

O cluster 1 é mais uma vez o maior contribuinte para o valor do setor de BS, representando mais de metade do valor acrescentado em Portugal com a NACE 62 - Consultoria e programação informática e atividades relacionadas - a contribuir com € 1,6 mil milhões. Tal representa um aumento no período analisado de mais de 19%. A NACE 69 - Atividades jurídicas e de contabilidade - apresenta um total de € 1,5 mil milhões de valor acrescentado (diminuindo em quase 5%) e a NACE 70 - Atividades das sedes sociais e de consultoria para a gestão – também a contribuir €1,5 mil milhões, mas desta vez a representarem um aumento de mais de 18% face a 2009.

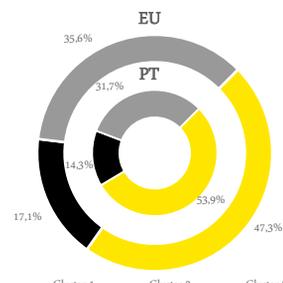
Ainda que os valores brutos não sejam significativamente negativos, também aqui há uma disparidade com a média europeia quando analisamos o *turnover* por trabalhador. Enquanto Portugal regista uma média de € 27 mil por trabalhador, a Europa apresenta uma média de € 68 mil. Os valores por cluster estão entre os 34% e os 45% dos valores Europeus.

Do que vimos, constata-se que a situação de Portugal se deteriorou face à tendência europeia, num período altamente afetado pela crise financeira.

Este estudo ajudará a perceber os constrangimentos, as causas, os fatores-chave de sucesso, vantagens e desvantagens, para os diversos *players* no setor com base, sobretudo, em anos mais recentes.

Distribuição do valor acrescentado por cluster

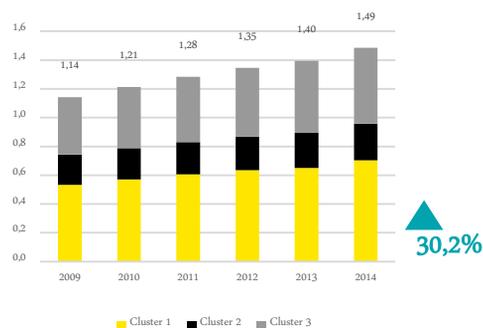
(em %)



Fonte: Eurostat

Valor acrescentado de BS na Europa

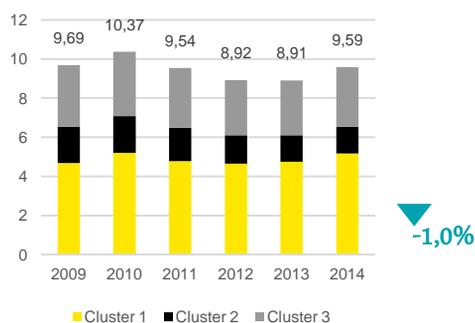
(em bilhões de euros)



Fonte: Eurostat

Valor acrescentado de BS em Portugal

(em mil milhões de euros)



Fonte: Eurostat

Caracterização de BS por região

Valores por setor e região

Importa também fazer um retrato da realidade de BS nas diferentes regiões de Portugal ao nível das diferentes componentes analisadas anteriormente:

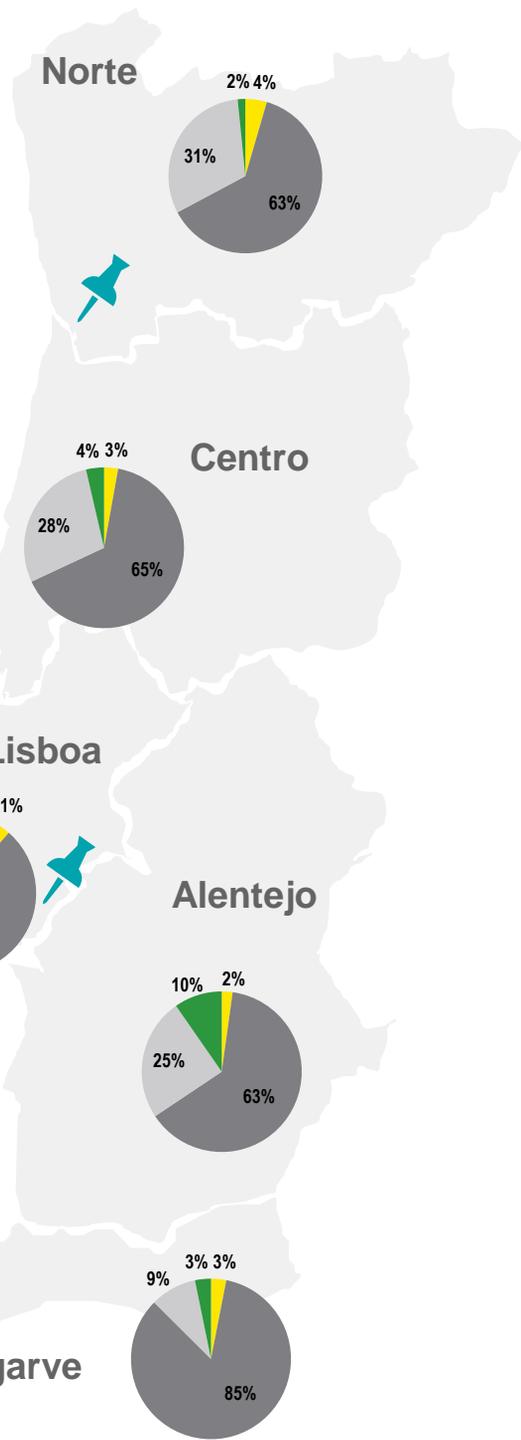
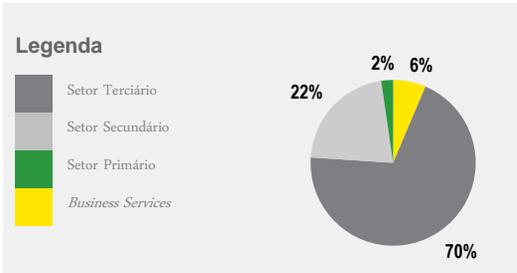
Empresas | 131k – O número de empresas de BS em 2014 ascende a aproximadamente **131 mil**, com as regiões **Norte e A.M. de Lisboa** a concentrar grande parte das mesmas - **30%** e **39%**, respetivamente. É de notar que, entre 2008 e 2014, o número total de empresas caiu em todas as regiões, passando de 146 mil para 131 mil, equivalente a uma descida de **10,2%**. A maior redução verifica-se nas “Atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins; atividades de ensaios e de análises técnicas (NACE 71)” com menos quase 11 mil empresas (decrécimo de 30%). O **cluster 1** contempla o maior número de empresas (87 mil empresas) a nível nacional e também individualmente em todas as regiões.

Emprego | 446k – O número de pessoas ao serviço nos BS em 2014 (dados com base no relatório do INE para o setor, sendo que difere do número total de trabalhadores no setor apresentado pelo Eurostat para o mesmo ano pois considera todos os trabalhadores que tenham prestado serviços à empresa em questão, qualquer que tenha sido a duração da participação, com ou sem contrato de trabalho, se receberam ou não remuneração e estejam a prestar serviços à empresa mesmo vinculados a outra ou vice-versa, trabalhadores temporários ou trabalhadores independentes, enquanto que no Eurostat apenas colaboradores com contrato de trabalho a prestar serviços diretamente à empresa em questão eram contabilizados para este efeito entidade) ascende a aproximadamente **446 mil pessoas**, sendo que **81%** estão localizadas nas regiões **Norte e A.M. Lisboa** (22% e 59% respetivamente). **46%** do pessoal ao serviço fazia parte do **cluster 1**. À exceção da região Norte, onde o número de trabalhadores cresceu 2,2% desde 2008, todas as regiões sofreram um decréscimo no número de pessoas ao serviço, num total de 21 mil a nível nacional (-4,4%). Em termos absolutos, a NACE 71 foi também aquela que mais decresceu neste período, com uma redução de **15 mil pessoas**.

Volume de Negócios | € 18.254m – Maioritariamente concentrado na **A.M. Lisboa e Norte** (67% e 20% respetivamente), evidenciando uma discrepância significativa tendo em conta o número de empresas que não é tão disperso nestas regiões. Apenas no **Norte** se registou uma evolução positiva entre 2008 e 2014 (8%), sendo que o volume ao nível nacional decresceu aproximadamente **€ 3.118 milhões**. O **cluster 1** contempla **54%** do volume gerado em 2014. De igual modo a NACE 71 foi a que mais decresceu neste período, registando um decréscimo de € 59 milhões.

Valor Acrescentado Bruto | € 9.695m – À semelhança do volume de negócios, o VAB está concentrado nas regiões Norte e A.M. Lisboa (21% e 65% respetivamente). O cluster com maior expressão é o **cluster 1** com € 5.227m, equivalente a **54%** do total gerado. As regiões Norte e Alentejo registaram uma evolução positiva entre 2008 e 2014 (7,3% e 0,8% respetivamente), apesar do VAB total ao nível nacional ter decrescido € 564 milhões no mesmo período. A NACE 71 foi a mais impactada em termos absolutos, registando um decréscimo de € 445m para o período 2008-2014.

O setor dos serviços na economia representa aproximadamente 76% do VAB total, sendo que 6% corresponde à parcela das atividades de serviços prestados às empresas, inserida nos serviços. Ainda ao nível do VAB, a A.M. Lisboa e Norte são as regiões onde os *BS* representam um maior peso na sua estrutura económica relativamente aos demais setores, quando comparadas com as outras regiões (11% e 4% respetivamente).



Fonte: INE e análise EY



	Norte "Inovador Moderado" ¹	Centro "Inovador Moderado" ¹	A.M. Lisboa "Inovador Moderado" ¹																																																						
Empresas 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>Nº</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>69</td> <td>17,1k</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>7,6k</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>4,7k</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>10,2k</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>39,6k</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 6311 133% 81 → 189 </p>	NACE	Nº	% total	69	17,1k	43%	71	7,6k	19%	70	4,7k	12%	Outros	10,2k	26%	Total	39,6k	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>Nº</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>69</td> <td>10,2k</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>5,4k</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>2,4k</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>6,2k</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>24,2k</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 6311 135% 55 → 129 </p>	NACE	Nº	% total	69	10,2k	42%	71	5,4k	23%	70	2,4k	10%	Outros	6,2k	26%	Total	24,2k	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>Nº</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>69</td> <td>17,4k</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>9,0k</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>8,9k</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>16,0k</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>51,3k</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 741 34% 1.311 → 1.752 </p>	NACE	Nº	% total	69	17,4k	34%	70	9,0k	18%	71	8,9k	17%	Outros	16,0k	31%	Total	51,3k	100%
NACE	Nº	% total																																																							
69	17,1k	43%																																																							
71	7,6k	19%																																																							
70	4,7k	12%																																																							
Outros	10,2k	26%																																																							
Total	39,6k	100%																																																							
NACE	Nº	% total																																																							
69	10,2k	42%																																																							
71	5,4k	23%																																																							
70	2,4k	10%																																																							
Outros	6,2k	26%																																																							
Total	24,2k	100%																																																							
NACE	Nº	% total																																																							
69	17,4k	34%																																																							
70	9,0k	18%																																																							
71	8,9k	17%																																																							
Outros	16,0k	31%																																																							
Total	51,3k	100%																																																							
Pessoal 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>Nº</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>69</td> <td>25,9k</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>14,3k</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>812</td> <td>13,6k</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>45,9k</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>99,7k</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 8220 2317% 24 → 580 </p>	NACE	Nº	% total	69	25,9k	26%	71	14,3k	14%	812	13,6k	14%	Outros	45,9k	46%	Total	99,7k	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>Nº</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>69</td> <td>15,2</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>8,6k</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>812</td> <td>5,4k</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>20,2k</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>49,3k</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 6311 103% 302 → 613 </p>	NACE	Nº	% total	69	15,2	31%	71	8,6k	17%	812	5,4k	11%	Outros	20,2k	41%	Total	49,3k	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>Nº</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>78</td> <td>76,1k</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>35,6k</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>812</td> <td>32,9k</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>116,6k</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>261,2k</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 6311 33% 1.918 → 2.546 </p>	NACE	Nº	% total	78	76,1k	29%	70	35,6k	14%	812	32,9k	13%	Outros	116,6k	45%	Total	261,2k	100%
NACE	Nº	% total																																																							
69	25,9k	26%																																																							
71	14,3k	14%																																																							
812	13,6k	14%																																																							
Outros	45,9k	46%																																																							
Total	99,7k	100%																																																							
NACE	Nº	% total																																																							
69	15,2	31%																																																							
71	8,6k	17%																																																							
812	5,4k	11%																																																							
Outros	20,2k	41%																																																							
Total	49,3k	100%																																																							
NACE	Nº	% total																																																							
78	76,1k	29%																																																							
70	35,6k	14%																																																							
812	32,9k	13%																																																							
Outros	116,6k	45%																																																							
Total	261,2k	100%																																																							
Volume de negócios 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>€ M</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>71</td> <td>634,9</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>574,8</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>62</td> <td>562,2</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>1.877,5</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3.649,3</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 8220 7730% €0,14M → €10,8M </p>	NACE	€ M	% total	71	634,9	17%	70	574,8	16%	62	562,2	15%	Outros	1.877,5	51%	Total	3.649,3	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>€ M</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>62</td> <td>299,1</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>69</td> <td>290,4</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>268,0</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>614,4</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1.472,0</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 62 55% €193,1M → €299,1M </p>	NACE	€ M	% total	62	299,1	20%	69	290,4	20%	71	268,0	18%	Outros	614,4	42%	Total	1.472,0	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>€ M</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>70</td> <td>2.429,1</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>62</td> <td>2.295,6</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>69</td> <td>1.325,9</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>6.137,6</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12.188,2</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 8220 37% €243,9M → €333,7M </p>	NACE	€ M	% total	70	2.429,1	20%	62	2.295,6	19%	69	1.325,9	11%	Outros	6.137,6	50%	Total	12.188,2	100%
NACE	€ M	% total																																																							
71	634,9	17%																																																							
70	574,8	16%																																																							
62	562,2	15%																																																							
Outros	1.877,5	51%																																																							
Total	3.649,3	100%																																																							
NACE	€ M	% total																																																							
62	299,1	20%																																																							
69	290,4	20%																																																							
71	268,0	18%																																																							
Outros	614,4	42%																																																							
Total	1.472,0	100%																																																							
NACE	€ M	% total																																																							
70	2.429,1	20%																																																							
62	2.295,6	19%																																																							
69	1.325,9	11%																																																							
Outros	6.137,6	50%																																																							
Total	12.188,2	100%																																																							
VAB 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>€ M</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>69</td> <td>385,4</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>297,1</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>62</td> <td>291,3</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>1.033,3</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>2.007,1</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 8220 8426% €0,1M → €9,0M </p>	NACE	€ M	% total	69	385,4	19%	70	297,1	15%	62	291,3	15%	Outros	1.033,3	51%	Total	2.007,1	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>€ M</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>69</td> <td>212,7</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>62</td> <td>146,3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>123,7</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>327,2</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>809,9</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 6311 72% €9,0M → €15,5M </p>	NACE	€ M	% total	69	212,7	26%	62	146,3	18%	71	123,7	15%	Outros	327,2	40%	Total	809,9	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NACE</th> <th>€ M</th> <th>% total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>70</td> <td>1.216,0</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>62</td> <td>1.085,0</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>78</td> <td>959,5</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>3.052,0</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>6.312,5</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p> Top 3 Maior crescimento 08-14 (%) 8220 63% €109,3M → €178,1M </p>	NACE	€ M	% total	70	1.216,0	19%	62	1.085,0	17%	78	959,5	15%	Outros	3.052,0	48%	Total	6.312,5	100%
NACE	€ M	% total																																																							
69	385,4	19%																																																							
70	297,1	15%																																																							
62	291,3	15%																																																							
Outros	1.033,3	51%																																																							
Total	2.007,1	100%																																																							
NACE	€ M	% total																																																							
69	212,7	26%																																																							
62	146,3	18%																																																							
71	123,7	15%																																																							
Outros	327,2	40%																																																							
Total	809,9	100%																																																							
NACE	€ M	% total																																																							
70	1.216,0	19%																																																							
62	1.085,0	17%																																																							
78	959,5	15%																																																							
Outros	3.052,0	48%																																																							
Total	6.312,5	100%																																																							



Alentejo

“Inovador Moderado”¹

Top 3	NACE	Nº	% total
	69	2,4k	40%
	71	1,4k	23%
	70	0,6k	10%
Outros		1,6k	27%
Total		6,0k	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **6311** | 69%
16 → 27

Algarve

“Inovador Moderado”¹

Top 3	NACE	Nº	% total
	69	2,0k	35%
	71	1,1k	20%
	70	0,5k	9%
Outros		2,1k	37%
Total		5,8k	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **6311** | 83%
18 → 33

R.A. Madeira

“Inovador Modesto”¹

Top 3	NACE	Nº	% total
	69	0,8k	38%
	71	0,5k	21%
	70	0,3k	13%
Outros		0,6k	27%
Total		2,2k	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **6311** | 300%
5 → 20

R.A. Açores

“Inovador Modesto”¹

Top 3	NACE	Nº	% total
	69	0,6k	31%
	71	0,6k	28%
	70	0,2k	9%
Outros		0,7k	33%
Total		2,1k	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **741** | 167%
21 → 56

Top 3	NACE	Nº	% total
	69	3,9k	30%
	71	1,9k	15%
	77	1,6k	12%
Outros		5,6k	43%
Total		13,0k	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **6311** | 304%
27 → 109

Top 3	NACE	Nº	% total
	69	3,3k	27%
	78	2,7k	22%
	71	1,6k	13%
Outros		4,6k	38%
Total		12,2k	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **78** | 122%
1.195 → 2.653

Top 3	NACE	Nº	% total
	69	1,4k	32%
	812	1,1k	24%
	71	0,6k	14%
Outros		1,4k	31%
Total		4,6k	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **741** | 29%
59 → 76

Top 3	NACE	Nº	% total
	69	1,2k	31%
	71	0,9k	22%
	812	0,7k	19%
Outros		1,0k	27%
Total		3,8k	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **741** | 219%
21 → 67

Top 3	NACE	€ M	% total
	77	110,6	30%
	69	73,0	20%
	71	47,7	13%
Outros		140,9	38%
Total		372,1	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **6311** | 377%
€0,4M → €2,1M

Top 3	NACE	€ M	% total
	77	92,9	29%
	69	71,0	22%
	70	36,6	11%
Outros		119,5	37%
Total		320,1	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **78** | 121%
€11,7M → €25,9M

Top 3	NACE	€ M	% total
	69	33,0	22%
	70	28,7	19%
	77	25,4	17%
Outros		61,2	41%
Total		148,3	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **72** | 681%
€0,5M → €3,6M

Top 3	NACE	€ M	% total
	69	30,6	29%
	71	24,3	23%
	77	17,8	17%
Outros		31,1	30%
Total		103,8	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **741** | 419%
€0,6M → €0,1M

Top 3	NACE	€ M	% total
	69	54,5	26%
	77	51,6	24%
	71	26,4	12%
Outros		80,7	38%
Total		213,3	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **6311** | 344%
€0,2M → €0,7M

Top 3	NACE	€ M	% total
	77	54,0	27%
	69	53,5	26%
	78	24,5	12%
Outros		70,1	35%
Total		202,1	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **70** | 145%
€8,4M → €20,7M

Top 3	NACE	€ M	% total
	69	23,0	27%
	70	16,2	19%
	682	15,9	19%
Outros		30,9	36%
Total		86,1	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **8220** | -0,4%
€16,0M → €15,9M

Top 3	NACE	€ M	% total
	69	21,5	34%
	71	13,6	21%
	77	10,7	17%
Outros		18,1	28%
Total		63,9	100%

Maior crescimento
08-14 (%) **741** | 213%
€0,1M → €0,3M

¹ Regional Innovation Scoreboard 2016



Braga, Portugal



Fundada em 2013

Mais de 10
centros de competência em TI e Serviços
Partilhados (Bosch Car Multimedia; WeDo
Technologies; Fujitsu; Concentrix; Outsystems;
Primavera BSS; IT Sector; Creativesystem;
Markdata; etc)

Ponto de vista

InvestBraga

O “Plano Estratégico para o Desenvolvimento Económico” de Braga foi desenvolvido com a colaboração e a visão integrada de diversas entidades, tendo como principal objetivo o de colocar Braga no radar dos próximos investimentos. O Município tem uma capacidade de crescimento expectável de 1% acima da média da Península Ibérica para os próximos 10 anos e prevê gerar pelo menos 500 novos empregos por ano. As exportações no concelho de Braga cresceram 19,5% entre 2013 e 2015, o que corrobora o bom desempenho económico do Município (INE).

A agência tem assumido um papel essencial na atração de grande deste investimento para o concelho, tendo criado um “Espaço do Investidor” em 2014, que vem apresentando resultados muito positivos desde então.

São destacados pela InvestBraga como fatores de atratividade de Portugal e, em particular, de Braga a demografia e qualidade dos recursos humanos, existindo uma mão-de-obra extremamente qualificada no país, com elevadas capacidades linguísticas, flexibilidade, adaptação e capacidade de resposta. No geral, é também referida a cultura, o espírito inovador e a existência de infraestruturas sólidas de conhecimento. A organização destaca Braga pela sua localização estratégica, a existência de boas redes de telecomunicações, o clima e a segurança. A estes fatores, acrescenta-se a boa articulação entre a Câmara Municipal, empresas, centros de conhecimento e outros *stakeholders*, essenciais para o bom desenvolvimento do negócio na região.

Invest Porto.



Porto, Portugal



Fundada em 2014

42 empresas com centros de serviços num raio de 100km do Porto (compreendendo a Região do Norte e uma parte da Região do Centro, através dos distritos de Aveiro, Coimbra e Viseu), inclusive.

Ponto de vista



InvestPorto

A visão da InvestPorto relativamente ao setor de BS tem como base um conjunto de tendências ao nível tecnológico que terão certamente um impacto significativo no setor, como a evolução da inteligência artificial (i.e. redes neurais avançadas, aprendizagem em tempo real com máquinas, deteção algorítmica da personalidade, entre outros), do reconhecimento (i.e. reconhecimento sem rosto, Bias em algoritmos de reconhecimento, reconhecimento e análise de personalidade, etc.), fragilidade digital (i.e. o facto de ativos digitais publicados em sites de notícias ou redes sociais são facilmente violados), bem como segurança e privacidade, *big data*, entre outros.

Destaque dado à localização estratégica de Portugal e do Porto, em particular, como uma região dinâmica e inovadora, de fácil acesso a grande parte da população Portuguesa, bem como ao resto do mundo. Também a elevada qualificação dos recursos humanos, caracterizados por uma força de trabalho flexível, dedicada, competente, multicultural e aberta a desafios, sustentada por um sistema de educação prestigiado a nível internacional são vistos como essenciais ao diferencial da região para a instalação destas atividades.

A estes acrescem a qualidade das infraestruturas nacionais, de classe mundial, que incluem um sistema energético de confiança, uma das melhores redes de fibra ótica da Europa, uma excelente rede de telecomunicações que asseguram a acessibilidade a qualquer ponto do mundo, serviços de saúde qualidade, e abundância de escolas internacionais que alimentam algum cosmopolitismo, sobretudo na área do grande Porto, que começa a ser tido em consideração pelos investidores.

Segundo a agência, Portugal tem também uma estrutura de custos competitiva, tanto ao nível de remunerações e arrendamentos, como no que se refere ao custo médio de vida no geral.

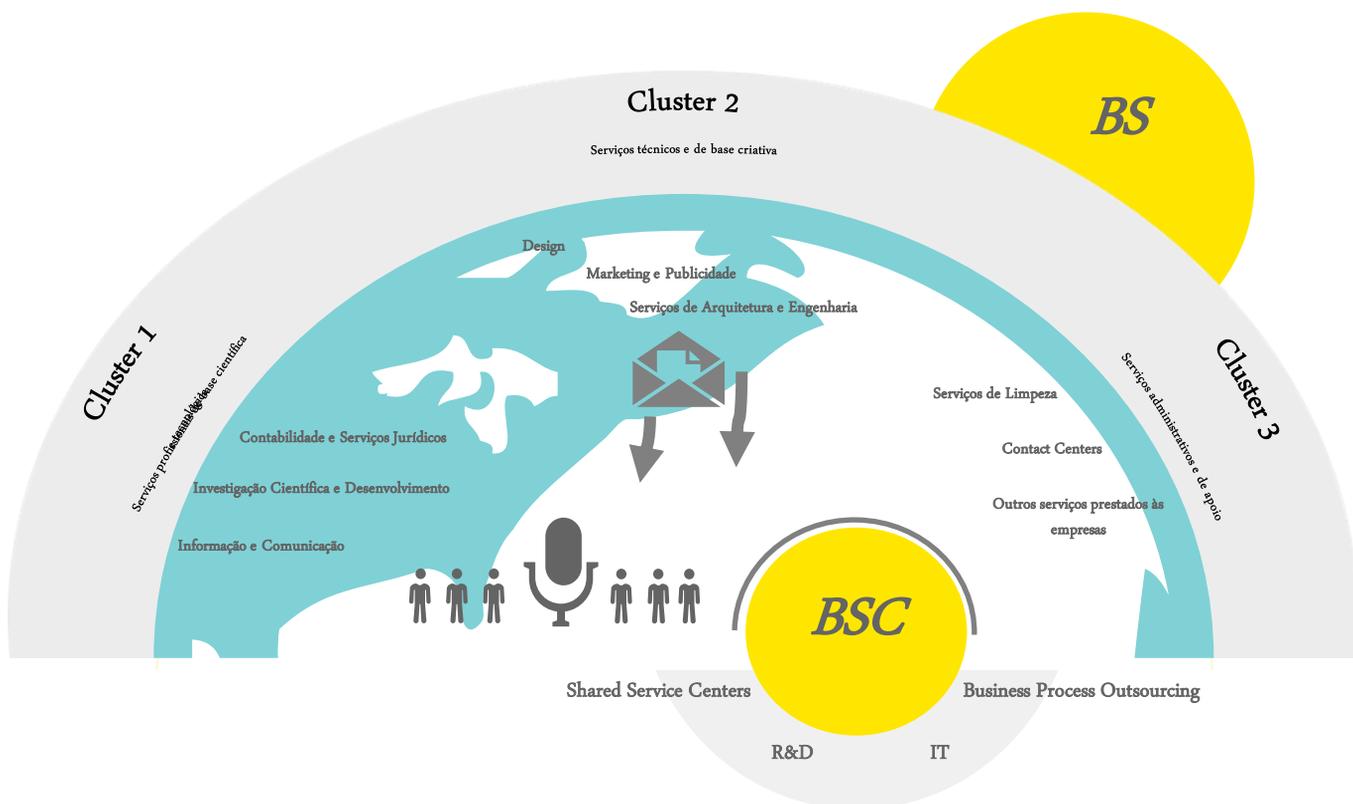
BSC em Portugal

De BS para BSC

O setor de BS é, como se viu, o universo de empresas prestadoras de serviços variados às empresas, quer intra-grupo quer a entidades externas ou mesmo uma combinação dos dois, correspondentes a um total de códigos de atividades económicas alargado.

Em 2014, Portugal apresentava uma tendência de contração inversa ao crescimento na Europa tal como já analisado. Não obstante este desempenho, começa a reconhecer-se o exponencial de crescimento que o setor representa por nele caber um grupo específico de atividades que serve um cada vez maior número de setores e mais diversificadas cadeias de valor, a desempenharem funções, prestarem serviços e empregarem uma força de trabalho de características muito particulares, normalmente mais especializada.

A este sub setor ou segmento, tende a ser internacionalmente atribuída a terminologia de *Business Service Centers*. Consideram-se empresas de BSC todas cujo denominador comum é a prestação de serviços de maior valor acrescentado, numa ótica de centralização de operações de um grupo, assim como de serviços em regime de outsourcing, em matéria de investigação e desenvolvimento (por exemplo de software), e em centros de inovação e/ou engenharia.



>47mil

Número de empregos em BSC identificados

76%

Empresas inquiridas que selecionaram Portugal como localização de preferência para novos projetos (antes da República Checa e Polónia)

>117

Número de grandes empresas de BSC a operar em Portugal, representadas por 154 centros em todo o país

72%

Das entidades públicas inquiridas preveem que o investimento proveniente do setor face ao total na região cresça nos próximos 3 anos

240

Empregos FTEs em novos centros relevantes anunciados em 2016 por investidores estrangeiros

2º e 3º

Setor prioritário para captação de IDE nas Regiões e Municípios depois de Turismo, Agro-alimentar e Indústria

52%

Empresas inquiridas que planeiam expansão ou novos investimentos

2º

No EY ranking (em 7) depois da Irlanda

>40

Número de projetos em *pipeline*, para os próximos 3 anos

>4mil

Projeção do número de postos de trabalho a serem criados, com competências em áreas como a financeira, engenharia, TI e elevado domínio de línguas estrangeiras

22

Projetos IDE em Portugal só em 2015

2.500

Número de empregos criados em 2015 provenientes de IDE

CAGR

2010-2015

Mais alta no número de projetos e segunda mais alta no número de empregos (entre os principais competidores europeus)

72%

Empregos em BSC no total de empregos originados por via de projetos de IDE

Investimento Direto Estrangeiro

BSC em Portugal

Unidades mais relevantes



Lisboa (88)

3C – CUSTOMER CONTACT CENTER; ACCENTURE; ADECCO; AHK; ALCATEL-LUCENT; ALTITUDE; ALTRAN; ARVATO BERTELSMANN; ATOS; BIZDIRECT / DIGITMARKET SISTEMAS DE INFORMAÇÃO; BLUE INFINITY; BNP PARIBAS; CAP-GEMINI; CGI ; CHASSIS; CISCO; CLARANET; COLLAB; COLT TECHNOLOGY GROUP; COMPANEO; CONCEITO; CONTACTUS; CORIANT; CRITICAL SOFTWARE; DAR ENGINEERING; DIMENSION DATA; ES CONTACT CENTER; EUROP ASSISTANCE; EUROPCAR; EVERIS; FUJITSU; GENERATION VERLINGUE; GFI; GLINTT; HF IINVESTIMENTO; HP ENTERPRISE SERVICES; IBM; INDRA; JOHNSON & JOHNSON; KELLY SERVICES; KONECTA; MANPOWERGROUP; MCALL; MERCER; MICROSOFT; MONATIL.; MONDELEZ EUROPE SERVICES; NETJETS; NOKIA NETWORK; NOVABASE; PANALPINA; PESTANA MANAGEMENT; PRIME IT; QUIDGEST; RANDSTAD / ALTICE; REDITUS; RHMAIS; SANTANDER TOTTA; SELBYTEL; SELPLUS; SGL BUSINESS SERVICES; SIBS PROCESSOS; SIEMENS; SIERRA PORTUGAL, S.A.; SITEL; SOLVAY BUSINESS SERVICES; SONAE SIERRA; SUBSEA 7; TATA CONSULTANCY SERVICES; TECHNIP; TECNOCOM; TELEPERFORMANCE; TNT ; UBIQUITY GLOBAL SERVICES; UNIT4; VALORPNEU; VISTEON; VODAFONE; WEBHELP; XEROX

Norte (49)

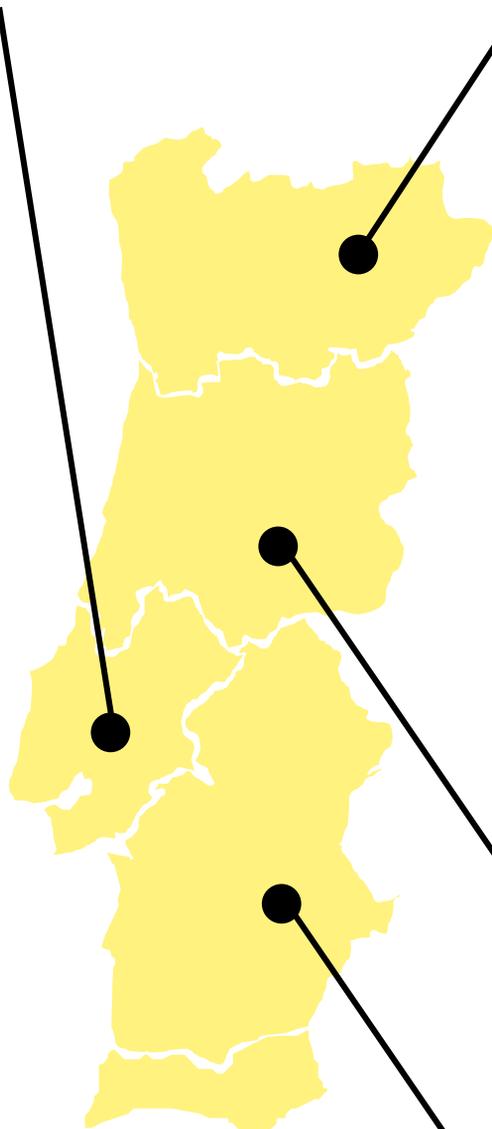
ADIDAS; ALCATEL-LUCENT; ALTRAN ; ARMATIS; BOSCH; CENTRAR; CONCENTRIX; CRITICAL SOFTWARE; DESFO; EURONEXT; FUJITSU; H.B. FULLER; HABINEDITA; IBM; INFINEON; JUMIA PORTO TECH CENTER; LINDE; LUFTHANSA; MANPOWERGROUP; MOTA-ENGIL; MICROSOFT; NORS; NOS ; OLR RETAIL CONSULTING SERVICES & SOLUTIONS; PADDY POWER BETFAIR (BLIP); PAPIRO; PRIME IT; RANDSTAD / ALTICE; REDITUS; RH Mais; SIERRA PORTUGAL; SITEL; Sonae CENTER II; SONAE INDÚSTRIA; TRANSCOM WORLDWIDE; VODAFONE; WEBHELP; WIPRO; ZF

Centro (15)

ALTRAN ; BLUE INFINITY; BOSCH TERMOTECNOLOGIA; CRITICAL SOFTWARE; FAURECIA SHARED SERVICES; IBM; LA REDOUTE; MANPOWERGROUP; NOKIA NETWORK; RANDSTAD /ALTICE; REDITUS; TELEPERFORMANCE; YAZAKI

Alentejo (2)

CAPGEMINI; EMBRAER



Fonte: AICEP e Análise EY

Alguns exemplos recentes

Empresa	Descrição
Siemens	Inauguração de um centro de ciber segurança dedicado à indústria. Este centro inaugurado em 2016 vem reforçar para 23, o número de centros de competência que a empresa alemã possui já em Portugal. A Siemens conta apenas com três centros estratégicos deste tipo, situados na Alemanha (Munique), nos EUA (Ohio) e Portugal (Lisboa)
Europcar	Em 2014 a empresa francesa escolheu Portugal para implementar o primeiro centro de serviços partilhado do grupo situado na região de Lisboa (Oeiras). Atualmente a empresa conta com cerca de 300 FTEs e serve mais de 16 países.
Vodafone	Portugal foi o país selecionado pelo Grupo Vodafone para acolher o novo centro de competência para o desenvolvimento e gestão de serviços de televisão de nova geração, “TV Hub”. Este é primeiro laboratório global de inovação, a partir do qual está a nascer a Televisão de última geração, que será implementada em diversos países do Grupo Vodafone. Este é o terceiro centro implementado em Portugal, totalizando 450 quadros altamente qualificados.
Sitel	A Sitel, multinacional norte-americana, abriu em 2015 um <i>contact center</i> na cidade do Porto, o terceiro em Portugal e que dará origem à contratação de 500 pessoas.
Concentrix	A cidade do Porto foi em 2015 o palco de expansão da empresa norte-americana para a inauguração de uma nova unidade do grupo. A empresa especializada no fornecimento de serviços de apoio técnico e de interação com o cliente, inaugurou o novo centro de serviços multilingue prevendo a contratação de 500 novos colaboradores. Atualmente a empresa tem um centro de serviços partilhados em Braga, onde emprega já 550 pessoas e pretende contratar mais duas centenas.
Génération Verlingue	A empresa selecionou Portugal para a implementação de um centro de serviços financeiros no ano de 2015 recrutando 120 pessoas.
Euronext	O Grupo Euronext escolheu a cidade do Porto para a criação de um centro tecnológico que vai permitir centralizar serviços que estavam a funcionar em oito localizações diferentes, a partir do Porto. trará em funcionamento em 2017.
Panalpina	A empresa de transporte e logística instalou em Portugal o seu centro de excelência para a gestão de serviços de TI e desenvolvimento de soluções customizadas de TI – <i>Lisbon</i> .
Natixis (confirmado para 2019)	O banco francês vai localizar na cidade do Porto grande parte das suas atividades informáticas, criando 600 postos de trabalho num horizonte de três anos.

Atratividade de Portugal

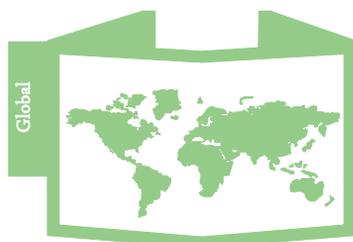


Investimento Direto Estrangeiro

Benchmark Internacional

Global

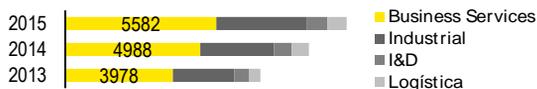
Em 2015 foram cerca de 5,6 mil o número de projetos de IDE em BS realizados globalmente (12% acima do ano anterior). Foram criados aproximadamente 152 mil empregos e o principal país de destino foi o Reino Unido. Os projetos relacionados com centros de serviços partilhados e *contact centers* foram os que tiveram a maior taxa de crescimento no período. Destaque para os EUA e Reino Unido que representaram 27% e 10%, respetivamente, do total de IDE gerado em 2015. O Reino Unido e a capital Londres, são o país e a cidade que mais projetos atraíram, no entanto os EUA foi o país onde foi criado um maior número de postos de trabalho. Portugal é o 44º na tabela de países recetores de IDE e 14º no emprego criado para o ano de 2015.



(Dados para 2015)

IDE

Projetos de IDE (nº)



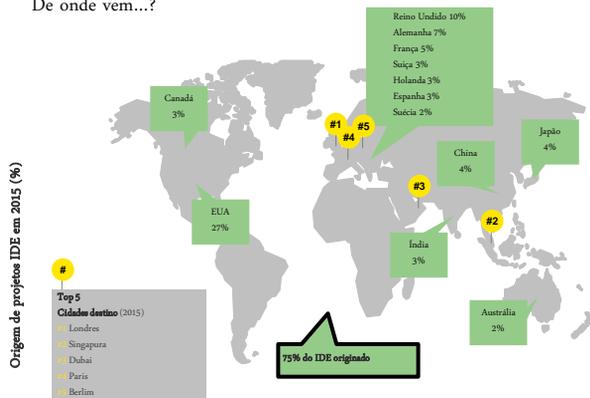
Emprego

Emprego criado em projetos de IDE (em milhares)



Localização

De onde vem...?



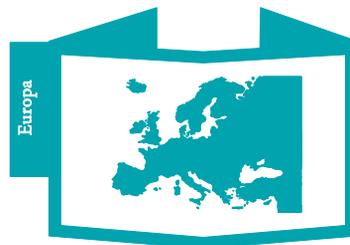
...para onde vai?

		2015	2014	Varição (%)	
Top 5 - Países Destino IDE*	1	Reino Unido	711	576	23%
	2	Alemanha	676	628	8%
	3	EUA	452	466	-3%
	4	França	278	299	-7%
	5	Índia	229	212	8%
44	Portugal	22	22	0%	
Top 5 - Países Emprego criado*	1	EUA	28.253	9.407	200%
	2	Reino Unido	18.587	14.684	27%
	3	Índia	13.810	13.134	5%
	4	Polónia	9.460	4.917	92%
	5	Brasil	7.945	1.170	579%
14	Portugal	2.508	505	397%	

Fonte: EY Global Investment Monitor

Europa

Ao nível europeu, no mesmo ano, foram cerca de 2,8 mil o número de projetos de IDE em BS (aumento de 12% face a ano anterior) que criaram cerca de 68 mil empregos. Os Serviços Partilhados registaram o maior crescimento no que toca ao número de projetos em 2015 face a 2010 (18%). O Reino Unido foi o país que registou mais projetos de IDE, seguido da Alemanha. No que toca a empregos criados, também o Reino Unido foi o país que gerou mais emprego, seguido da Polónia e Portugal em 8º (e 19º em número de projetos).



(Dados para 2015)

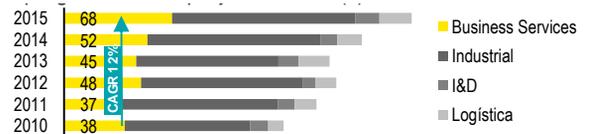
IDE

Projetos de IDE (nº)



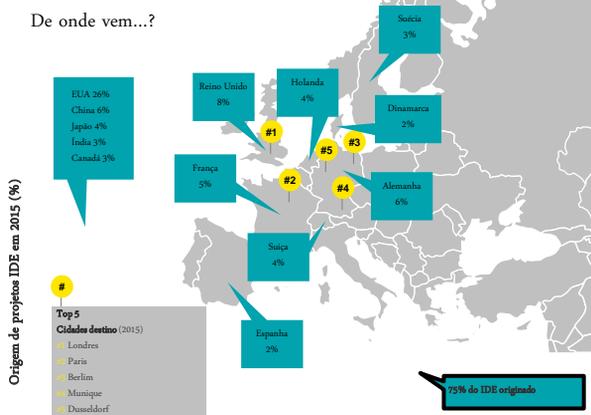
Emprego

Emprego criado em projetos de IDE (em milhares)



Localização

De onde vem...?



...para onde vai?

		2015	2014	Varição (%)	
Top 5 - Países Destino IDE*	1	Reino Unido	711	576	23%
	2	Alemanha	676	628	8%
	3	França	278	299	-7%
	4	Holanda	144	102	41%
	5	Espanha	128	142	-10%
19	Portugal	22	22	0%	
Top 5 - Países Emprego criado*	1	Reino Unido	18.587	14.684	27%
	2	Polónia	9.460	4.917	92%
	3	Alemanha	7.423	4.561	63%
	4	Irlanda	6.615	3.862	71%
	5	Roménia	5.473	1.768	210%
8	Portugal	2.508	505	397%	

Fonte: EY Global Investment Monitor

Investimento Direto Estrangeiro

Benchmark Internacional

Portugal

Principais indicadores de 2015



2.500
Empregos criados



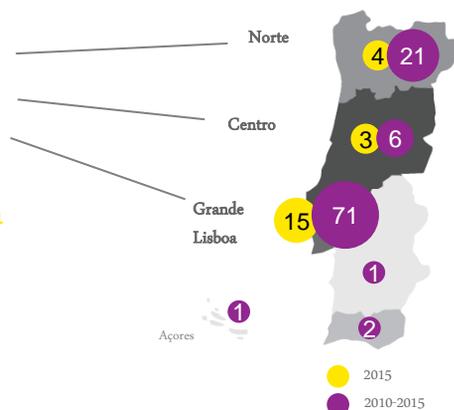
22
IDE em BS
(Nº de projetos)



72%
Peso dos empregos em *Business Services* no total gerado

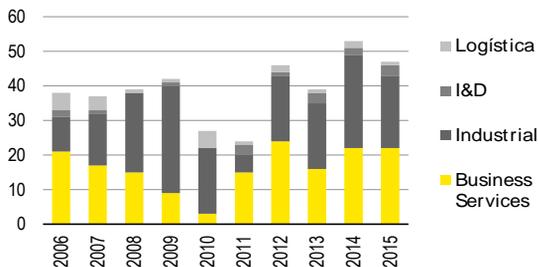


Grande Lisboa
Principal destino

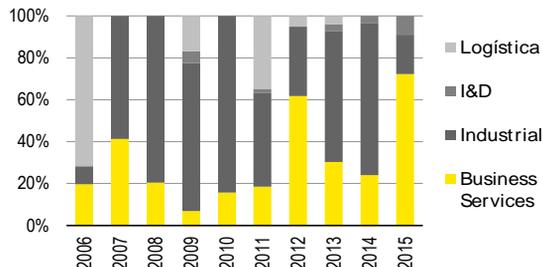


Uma década de IDE

Evolução (nº de projetos)

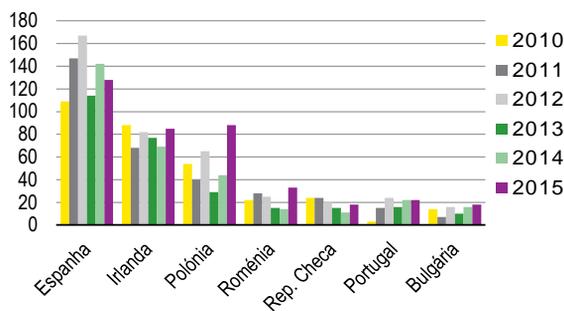


Composição do emprego gerado (total %)

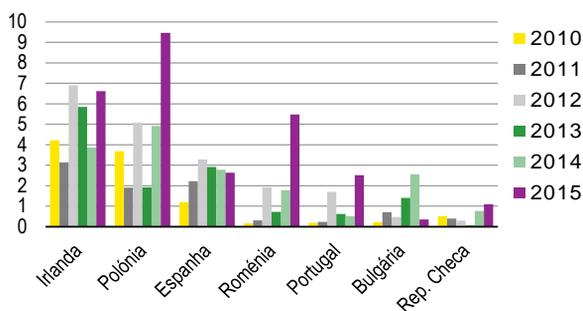


Principais concorrentes

Evolução (nº de projetos)



Emprego criado em projetos de IDE (em milhares)



3% -1% 10% 8% -6% **49%** 5% CAGR ('10-15)

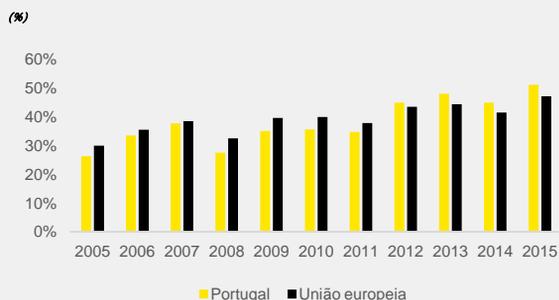
9% 21% 17% 106% **69%** 10% 16% CAGR ('10-15)

Fonte: EY Global Investment Monitor

Em 2015, Portugal criou cerca de 2.500 empregos na área de BS em Portugal no ano de 2015, correspondentes 22 novos projetos no setor. Este valor corresponde a 72% da composição total de empregos originados por IDE. Destes novos projetos, 15 situaram-se na zona da Grande Lisboa, quatro no Norte e três na zona Centro.

É possível verificar que na última década o número de projetos associados aos BS decresceu significativamente de 2006 até 2010, voltando a subir em 2011. 2012 foi o ano com maior captação de projetos (24 projetos) para o período em análise, estabilizando em 2014 e 2015.

IDE (em % do PIB)



No gráfico ao lado, observa-se que o peso de IDE em % do PIB, supera o da União Europeia em 2015. Note-se, no entanto, que o pico ocorreu em 2013 com o máximo histórico de \$108 milhões, que diminuiu e se fixou nos \$101 milhões em 2015, apesar da evolução positiva em % do PIB.

Fonte: OCDE

Os fluxos de IDE numa região ou país são essenciais não só pelo capital que geram mas também pela transferência de tecnologia e conhecimento que a ele se associam.

As agências nacionais e locais de promoção de investimento, como a AICEP, InvestPorto, InvestBraga ou InvestLisboa, ocupam-se diariamente desta tarefa de promoção de Portugal e dos seus territórios para a captação de IDE.

“Na altura da implementação da empresa, contámos com o apoio da AICEP que fez um excelente trabalho a nível de contactos e visitas a outras empresas e também na abertura de canais de comunicação com outras entidades nomeadamente o Tecmaia.”

Carlos Guimarães, adidas Business Services

“Proativamente, a InvestPorto participa em processos competitivos com outras cidades europeias, apresentando propostas de valor com vista à atração de projetos internacionais de elevada importância para, entre outros impactos, a criação de emprego qualificado na cidade.”

Invest Porto

“Inaugurado em outubro de 2014, o “Espaço do Investidor” é uma iniciativa da InvestBraga que tem por objetivo aprofundar ainda mais o apoio às empresas e seus investidores, como os exemplos anteriores da Fujitsu, WEDO, Outsystems e muitos outros. Nos últimos 3 anos, atendemos mais de 200 investidores.”

Invest Braga

Investimento Direto Estrangeiro

Fatores de atratividade para BSC

Fatores de atratividade

Neste capítulo iremos analisar os fatores de atratividade de IDE para o setor de BSC decorrente da mudança de paradigma de um setor mais tradicional para um em que a revolução digital está a implicar reajustamentos significativos.

Esta evolução alterou os fatores que condicionam o investimento nas organizações de BS. Num estudo da EY sobre as tendências dos BS (*Outsourcing in Europe*, 2013) concluímos que cada vez mais o investidor partirá de uma perspetiva de serviços tradicionais, para uma perspetiva multifuncional destas empresas.

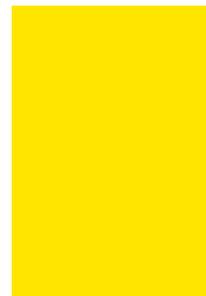
As empresas terão que aumentar o leque de serviços oferecidos pelos centros de operações, o que as forçarão a ter acesso a uma oferta diversificada de recursos humanos que permita preencher todas as necessidades que um *global BS* terá de responder.

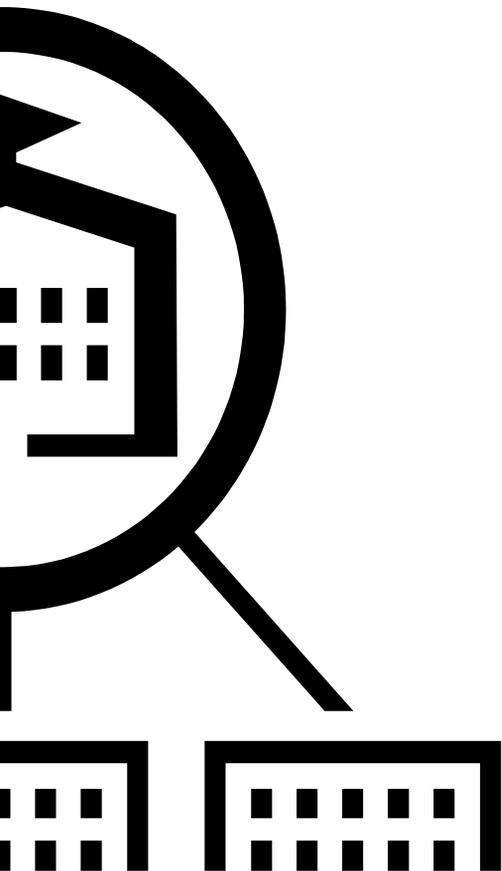
O *key driver* deixará de ser apenas a otimização de custos, para ser o atingir um nível de sofisticação que permita responder a outras necessidades que são agora prioritárias como o *customer reach*, agilidade operacional, competitividade de custos e a confiança dos *stakeholders*.

Esta mudança de abordagem nos operadores deste setor altera de forma determinante aquelas que são as características desejáveis do país que os recebe. Enquanto que no modelo tradicional estava orientado para a redução de custos (segmentando os processos de *back office* das empresas) as novas tendências revelam um crescente interesse em integrar estes serviços de forma a obter um *end-to-end process*. A qualidade da mão-de-obra, infraestruturas, capacidade de inovação e mesmo do potencial de atração de talento para o país são fatores que estão agora no topo das agendas destas organizações.

Por outro lado, os riscos associados a uma possível concentração obrigam a que se pense na sustentabilidade destes projetos e se olhe para as características do país a nível de segurança, capacidade de crescimento e atratividade da força de trabalho não local.

Nas páginas seguintes, procurar-se-á perceber as condições existentes em Portugal para responder a estas necessidades, tendo como base de análise determinados fatores decisivos para a atração de investimento, em conformidade com a seleção de fatores do *Global Competiveness Report (World Economic Forum, 2017)* e o relatório da CCP relativamente ao setor de BS em Portugal (2015).





Fatores decisivos para a captação de IDE

País



Educação



Infraestruturas



Ambiente regulatório e incentivos



Eficiência de custos



Inovação





Ponto de vista

Miguel Frásquilho, Presidente da AICEP

Portugal Global, um mundo de oportunidades

Portugal está na moda e, num mundo cada vez mais global, esta é uma ótima notícia para o país. E não são só os excelentes números do turismo que o comprovam: as exportações bateram recordes históricos em 2016 e, ao nível do investimento, no que à AICEP diz respeito, 2015 e 2016 foram dois dos melhores anos de sempre desde a criação da Agência, num total de 2,7 mil milhões de euros de investimento captado. A internacionalização das empresas e a captação de investimento são os dois braços de missão da AICEP e, portanto, estes números deixam-nos satisfeitos e responsabilizam-nos para continuar no caminho do crescimento.

Portugal foi capaz de reconquistar a sua credibilidade internacional e é, hoje, um país de confiança, que gera oportunidades. Hoje o *made in Portugal* é reconhecido internacionalmente e acrescenta valor! Portugal está no radar dos investidores e ocupa hoje a 25ª posição no ranking de competitividade *Doing Business 2017*, entre 190 países – à frente de França, Espanha, Itália, ou Holanda, por exemplo. As razões estão à vista e apenas enumero algumas: tem talento de qualidade, nomeadamente nas áreas de gestão, economia e engenharias; uma rede de infraestruturas físicas, de telecomunicações e logística de classe mundial e ainda uma localização estratégica que nos permite ser uma plataforma entre a Europa e a CPLP, sendo o país europeu mais próximo das Américas. E é também o quinto país mais pacífico do mundo!

O vibrante ecossistema de *startups* e o facto de Lisboa acolher a *Web Summit*, uma das maiores conferências tecnológicas do mundo, durante os próximos anos, são também um enorme cartão-de-visita que facilita a tarefa da AICEP na hora de captar investimento. Em prol desse desígnio nacional, a AICEP criou uma equipa de *FDI Scouts*, especialistas na captação de investimento focados em pontos do mundo considerados estratégicos.

Não é pois surpreendente que muitas empresas internacionais tenham vindo a investir e a reinvestir em Portugal, nomeadamente localizando aqui os seus *Business Service Centres*, motores económicos e de empregabilidade importantes. Empresas como a Altran, Infineon, Altice, Microsoft, Siemens, BNP Paribas, IBM ou Fujitsu, entre tantas outras, apostam em Portugal pela sua competitividade e os BSC têm-se tornado cada vez mais eficientes e especializados. Acredito, aliás, que só assim se aproveitará o potencial dos BSC: mais eficiência para responder à maior necessidade de customização de produtos e serviços.

Portugal é hoje um país mais global. Mais atrativo. Mais empreendedor. Mais inovador. Para as nossas empresas e para os investidores, Portugal é hoje um mundo de oportunidades.



Porquê Portugal?

Fact sheet



PT				€
República de Portugal	92 km ²	10 milhões de pessoas	Capital Lisboa	Moeda Euro
				
Democracia parlamentar há 42 anos	Membro da União Europeia há 30 anos	9 séculos de história	Coordenadas 38° 42' N 9° 10' O	Fuso horário UTC/GMT

Desde a sua entrada na União Europeia em 1986, Portugal tem-se tornado numa economia diversificada com um peso crescente do setor terciário. Em 1999 integrou a União Monetária e começou a usar a moeda comum em 2002.

Em 2011, resultado da crise financeira e da exigência da política europeia de controlo de défice, Portugal entrou num plano de resgate financeiro que influenciou fortemente o rumo das políticas adotadas no país.

Em 2016, a Comissão Europeia previu um défice orçamental de 2,3% para o país, apontando, para os dois anos seguintes, valores abaixo dos 3% impostos como limite. Neste sentido, poderão estar reunidas as condições para a saída de Portugal do procedimento por défice excessivo (PDE).

Houve igualmente uma melhoria em indicadores de confiança da população que levam a previsões de aumento de consumo e conseqüente crescimento económico.

Em 2017, prevê-se a diminuição da carga fiscal sobre as famílias através da reposição de direitos, bem como uma subida do salário mínimo para os €557 euros.

“A Siemens Portugal emprega um total de 1800 pessoas, 800 em funções relacionadas com os nossos BSC, 40% destes com visibilidade e responsabilidades extra fronteiras portuguesas - temos 300 colaboradores só na área de TI. A escolha de Portugal foi motivada pelos custos competitivos, a existência das qualificações e níveis de qualidade que procurávamos, infraestruturas certas, estabilidade e segurança do ambiente de negócios e do país em geral - Portugal tornou-se muito mais *predictable* do que outros países concorrentes da Europa de Leste, e esta capacidade para antecipar e planear o futuro é indispensável.”

Peter Haendel, Siemens



Salário mínimo
€557



Língua
Português



Sete séculos de fronteira
definidas



#18 no Global Peace index

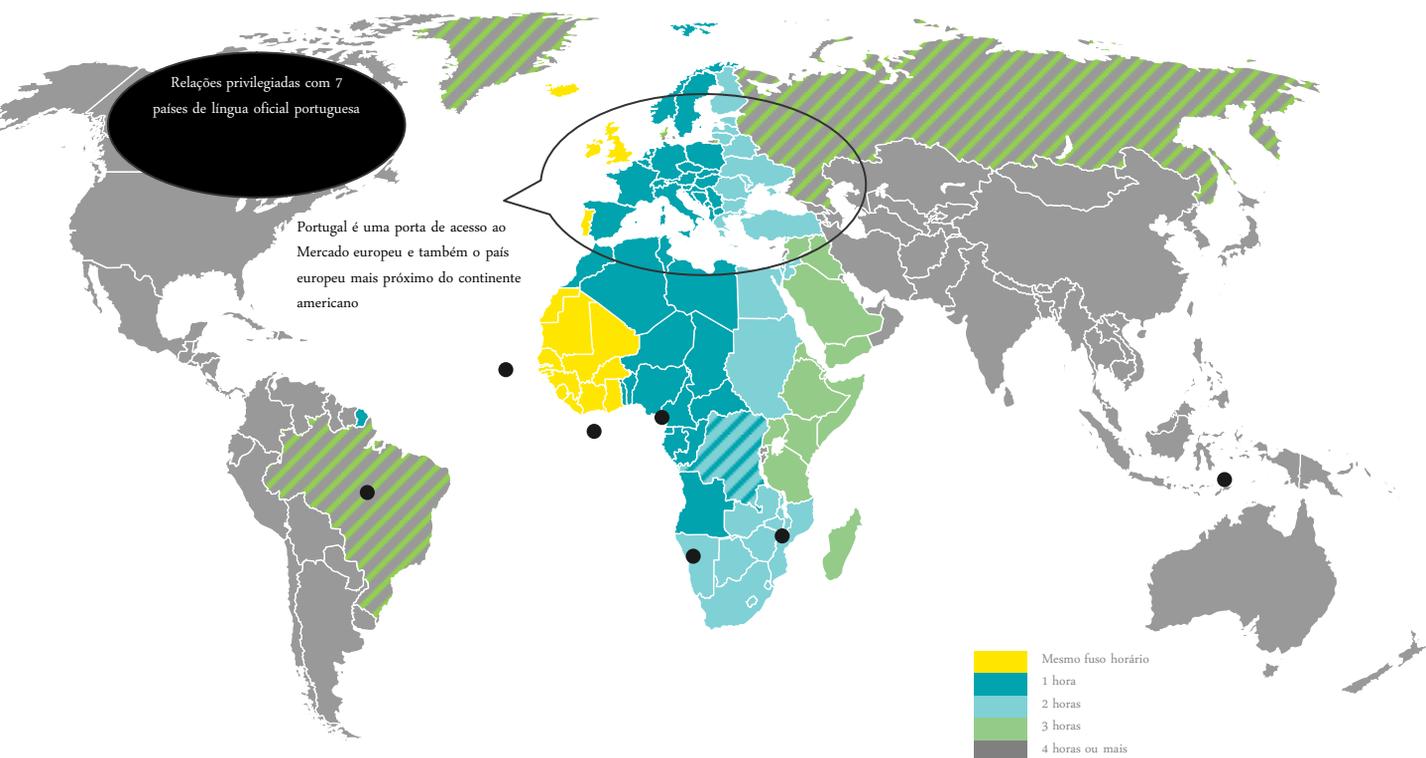
País de brandos costumes

Portugal tem mais de nove séculos de história e sete de fronteiras definidas.

Ao longo da história conheceu altos e baixos. Estabeleceu relações com países de todos os continentes.

Estas relações permitiram não só uma tolerância cultural e religiosa que caracteriza o povo português mas também que 250 milhões de pessoas no mundo falem o mesmo idioma, tornando o Português a 6ª língua mais falada do mundo e a língua oficial de outros sete países.

Portugal é uma democracia parlamentar assente no respeito pelos direitos, garantias e liberdade tal como inscrito na Constituição.



Porquê Portugal?

Perspetiva interna

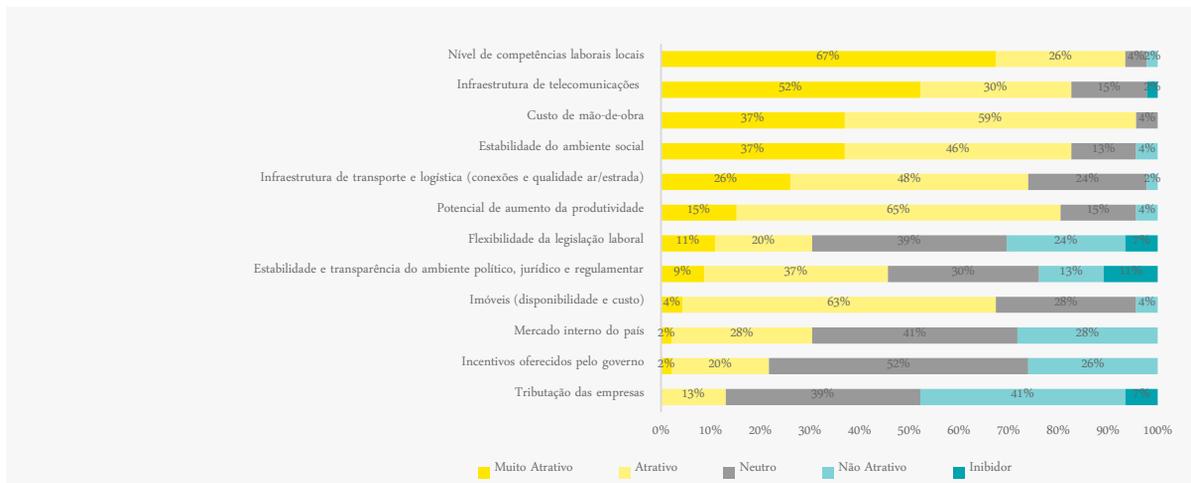


"Portugal é muito competitivo em dimensões-chave como a das competências (profissionais altamente qualificados e com domínio de *soft skills* indispensáveis) a dos custos de contexto (comparando muito positivamente com a grande maioria dos países do mercado de *nearshore*), a das Infraestruturas de comunicação (de qualidade e resiliência de topo) e a do ambiente geral do país (cuja segurança e estabilidade social são cada vez mais valorizadas, e ainda os quadros legal e regulatório nos que estamos inseridos em sede da UE."

Guilherme Ramos Pereira, HCCM S.A.

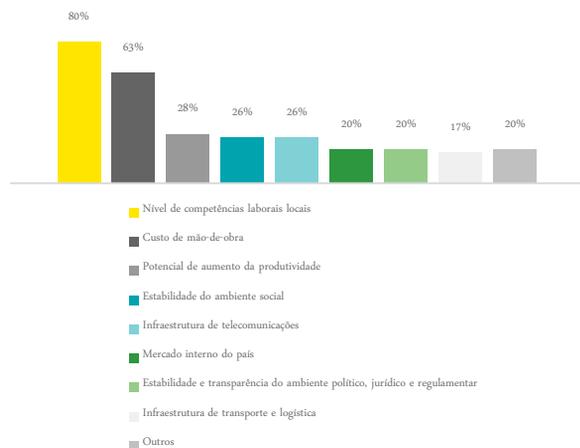
No âmbito do questionário EY 2016/2017, a maioria dos inquiridos referiu que os fatores mais atrativos em Portugal para a implementação de um BSC são o custo de mão-de-obra e o nível de competências laborais locais. Esta avaliação mostrou-se consensual pois mesmo após uma segmentação dos dados por tamanho de empresa, valor da receita e por região, os resultados continuam a apontar na mesma direção.

Fatores atrativos em Portugal



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Os fatores mais votados pelas empresas foram o “nível de competências laborais locais” (80% dos inquiridos), “custo de mão-de-obra” (63%) e “potencial de aumento da produtividade” (28%). A infraestrutura de telecomunicações e estabilidade do meio social e potencial de aumento da produtividade vêm em quarto lugar, ambos com a mesma percentagem de respondentes (26%). Ao analisar os dados detalhados por tamanho de empresa, verifica-se que os dois primeiros fatores referidos se mantêm. A diferença existe na terceira escolha, onde as pequenas empresas dão maior ênfase à infraestrutura de transporte e logística, as médias empresas ao potencial de aumento da produtividade e as grandes empresas à infraestrutura de telecomunicações.



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017



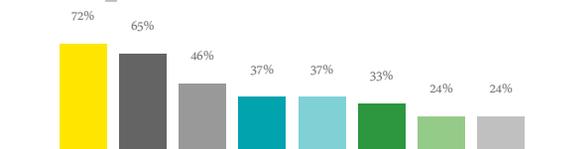
O fator redução de custos revela-se como o maior *driver* para a abertura de uma nova unidade de negócio ou deslocação de um BSC existente. Seguem-se a melhoria do serviço e a melhoria de qualidade de mão-de-obra e retenção. A tendência para considerar estas três motivações como principais para a abertura de uma nova unidade de negócio ou deslocação de um BSC verifica-se em todos os segmentos inquiridos.

Na perspetiva das ERC, os fatores que as empresas mais valorizam são o apoio local, acessibilidade/conexões e infraestruturas de telecomunicações. Por outro lado os fatores menos valorizados, curiosamente, são a abundância de RH qualificados, custos e disponibilidade de infraestruturas e o dinamismo empresarial local.

Na perspetiva dos municípios, os fatores mais valorizados pelas empresas são a disponibilidade e custo de infraestruturas e acessibilidade/conexões. No sentido oposto, os centros tecnológicos e universidades, o dinamismo empresarial local e abundância de RH qualificados, não aparentam ser fatores preponderantes para as empresas com intenções de investimento, segundo a perspetiva destas entidades.

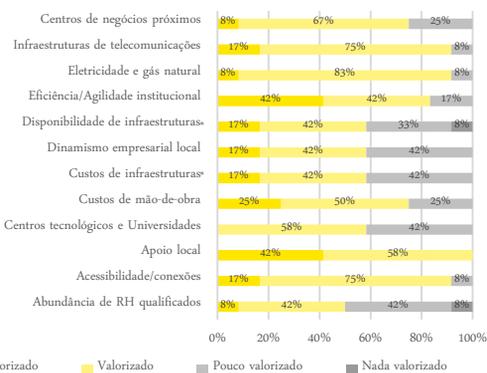
Parece haver algum desalinamento não só entre opiniões das entidades públicas, mas também, e acima de tudo, quando comparado com o fator de atratividade mais valorizado pelas empresas que, como visto anteriormente, está relacionado com o nível de competências laborais locais.

- Reduzir custo
- Melhorar serviço
- Melhorar qualidade de mão-de-obra e retenção
- Reduzir risco
- Consolidar em BSC existente
- Acomodar o crescimento
- Endereçar questões fiscais/regulatórias
- Expandir competências linguísticas



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

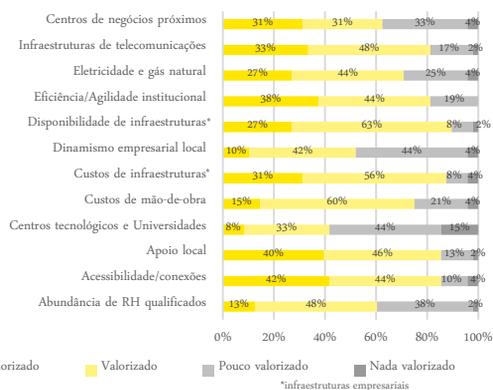
Entidades Regionais de Coordenação



Fonte: EY – Questionário às ERC 2016/2017

*infraestruturas empresariais

Municípios



Fonte: EY – Questionário aos Municípios 2016/2017

*infraestruturas empresariais

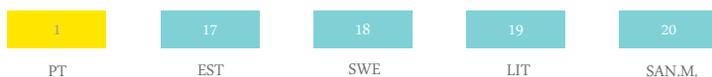
Porquê Portugal?

Perspetiva externa

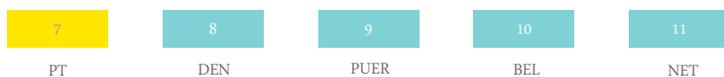


No *Ease of Doing Business Report, 2017* do Banco Mundial, Portugal ocupa o **25º lugar em 190** economias mundiais. Neste índice, o Banco Mundial compara os ambientes de negócio usando os seguintes fatores:

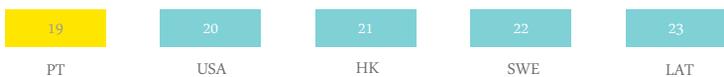
Comércio além fronteiras (#1 de 190): sofreu grandes melhorias graças à criação da janela única portuária que reduziu significativamente os tempos e custos de trocas.



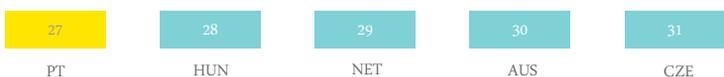
Processos de insolvência (#7 de 190): atualmente dura, em média, apenas dois anos.



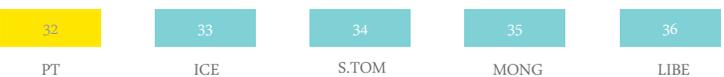
Reforço do cumprimento de contratos (#19 de 190): o processo de disputa dura em média 547 dias e custa cerca de 13,8% dos valores pedidos.



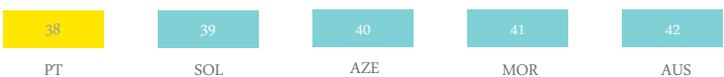
Registo de propriedade (#27 de 190): simplificado com o estabelecimento de novas regras em 2011.



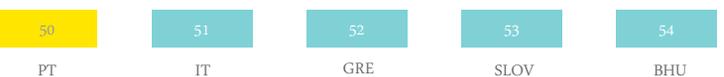
Começar um negócio (#32 de 190): demora cerca de 4,5 dias e tem 5 procedimentos. Também fruto de reformas com o intuito de se aumentar o número de startups em Portugal.



Pagamento de impostos (#38 de 190): conta a favor a implementação de um sistema online de preenchimento bem como a diminuição do IRC.



Acesso a eletricidade (#50 de 190): registou uma diminuição significativa do tempo necessário para a aprovação do pedido de conexão elétrica.



#25

Ease of Doing Business

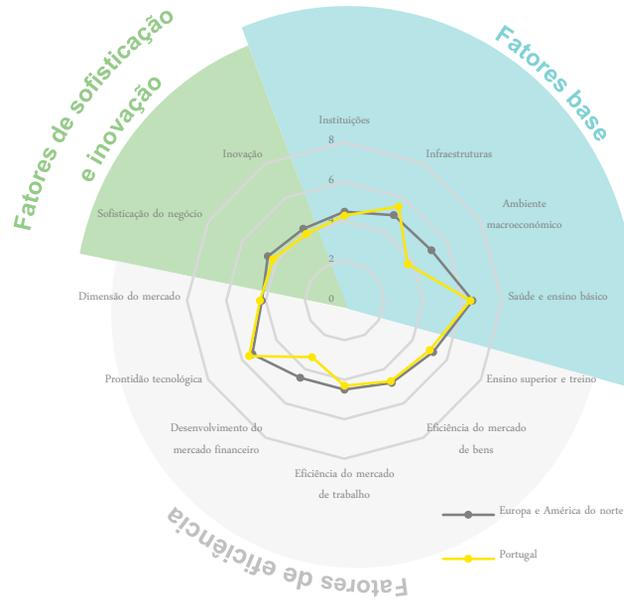
2017

“Ganhámos o *bid* para este *hub* há dois anos e meio contra outros países europeus, e até à data, o nosso governo tem-nos dado um feedback muito positivo do que estamos a desenvolver e a forma como trabalhamos. Somos uma equipa de 20 pessoas no total, divididas em seis equipas com *oversight* de 50 países na Europa e Ásia Central, com 12 fusos horários distintos, a prestar serviços de RH ao Ministério das relações externas e seus parceiros governamentais - representações diplomáticas e económicas fora do país. Os principais fatores críticos de sucesso e condições que motivaram a escolha por Portugal prendem-se com o binómio custo-qualidade (custos mais baixos por níveis de qualificação altos), competências linguísticas, a abertura de Portugal ao exterior e *mindset* dos Portuguesas muito receptivo á diversidade cultural, e o posicionamento geo-estratégico do país numa *timezone* que permite trabalhar com todos estes países sem que tenhamos que fazer turnos.”

HR Hub de um Governo Europeu em Portugal



#46 Global Competitiveness Index



O *World Economic Forum* posicionou Portugal no 46º lugar entre 138 economias avaliadas no seu índice de competitividade (*Global Competitiveness Report 2016-2017*). Esta entidade avaliou as economias com base em 12 pilares repartidos em fatores base, facilitadores de eficiência e fatores de sofisticação e inovação.

64

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation
2016
178 países

19

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

31

Bloomberg Innovation Index
2017
50 países

46

Global Competitiveness Index - World Economic Forum
2016-2017
138 países

39

World Competitiveness Scoreboard - IMD
2016
61 países

5

Global Peace Index - Vision of Humanity
2016
162 países

Fatores de atratividade

Educação



Em termos gerais, Portugal apresenta uma tendência crescente de qualificação da população, moldando assim de forma positiva a qualidade da mão-de-obra disponível. Ao mesmo tempo, os níveis salariais no país mantêm-se bastante competitivos em comparação com a média europeia, revelando uma vantagem competitiva ao nível da força de trabalho do país.

Relativamente à escolaridade da população, é possível verificar um padrão de aumento significativo do número de portugueses com níveis de escolaridade mais elevados (secundário, pós-secundário e superior), ao longo do tempo.

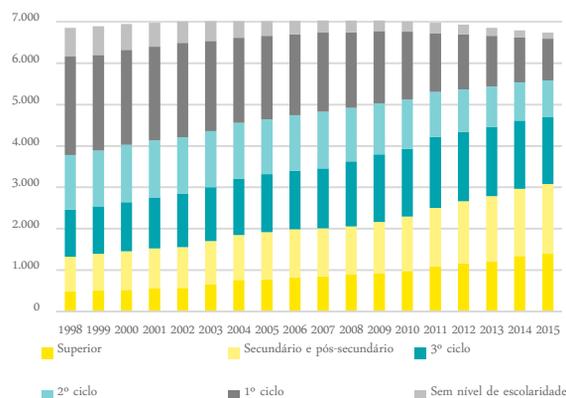
Não só a tendência de conclusão de níveis de ensino mais elevados é favorável, como também os resultados. Em 2015, os estudantes portugueses registaram um desempenho significativamente acima da média da OCDE em duas das três áreas avaliadas pelo PISA (*Programme for International Student Assessment*). Portugal foi o país que registou uma melhoria mais acentuada na percentagem de alunos com melhores desempenhos em literacia científica (classificados como “*top performers*”) e está entre os poucos sistemas educativos com reformas bem sucedidas.

Ao nível do ensino superior, a taxa de escolarização tem vindo a acompanhar esta tendência de qualificação da população, verificando-se um crescimento preponderante na percentagem de portugueses que concluem este nível de ensino, de 27,3% em 2004 para 33,1% no ano letivo de 2015/2016.

No entanto, as despesas do Estado em Educação, em % do PIB, têm vindo a registar valores cada vez menores – ainda que a redução tenha sido pouco significativa, comparando os cerca de 4% em 2015 com os quase 5% em 1998.

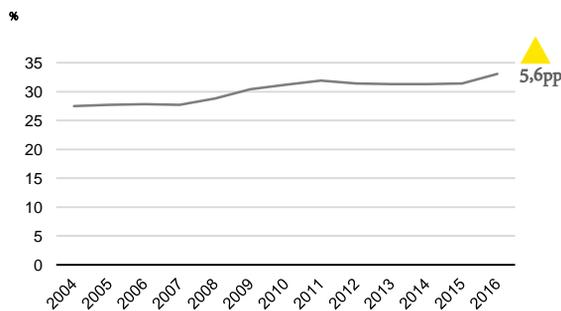
Níveis de escolaridade da população

Número de portugueses, em milhares



Fonte: PORDATA

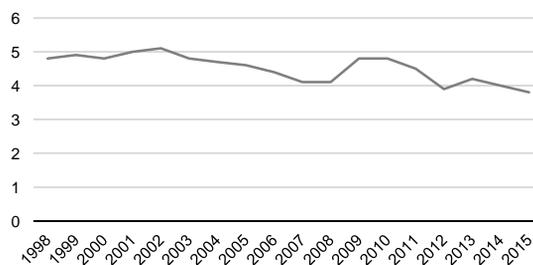
Taxa de Escolarização no Ensino Superior



Fonte: INE

Despesas do Estado em Educação

Execução orçamental em % do PIB

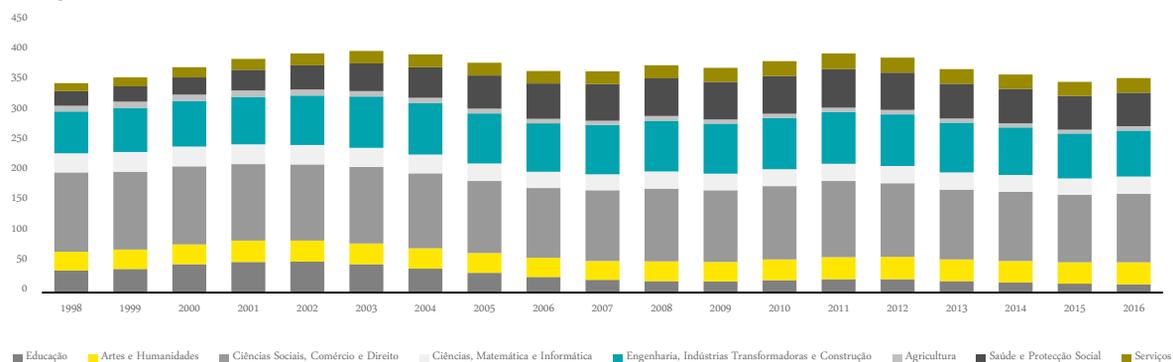


Fonte: PORDATA



Alunos matriculados no ensino superior

Em milhares, por área de formação



Fonte: PORDATA

O número de alunos matriculados no ensino superior tem vindo a sofrer um ligeiro abrandamento desde 2011, verificando-se, em 2016, 356.399 estudantes inscritos, na sua grande maioria (84%), em instituições de ensino públicas.

Relativamente às áreas de educação e formação de maior relevância e com o maior número de estudantes matriculados em 2016, destacam-se as *Ciências Sociais, Comércio e Direito*, com cerca de 113.000 estudantes matriculados, seguidas de *Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção* (com cerca de 75.000); e *Saúde e Proteção Social* (com cerca de 55.000).

O número de inscritos no ensino superior tem vindo a acompanhar a mesma tendência de abrandamento, verificando-se, em 2016, 112.701 inscrições, face ao registo de valores históricos em 2011, com cerca de 131.000.

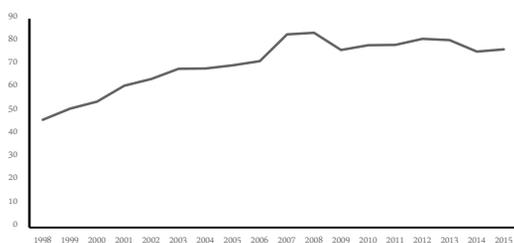
Relativamente ao número de diplomados, cerca de 77.000 concluíram os estudos numa instituição de ensino superior em 2015, verificando-se, no total, uma tendência crescente deste número. As três áreas referidas acima como o Top 3 dos alunos matriculados repetem-se no perfil geral dos recém-formados.

No entanto, no que toca ao stock de diplomados entre os 30 e os 34 anos, prevê-se que este número sofra um ligeiro decréscimo, chegando a um total de 174.239 diplomados em 2020, face a cerca de 230.000 em 2011.

O número de doutorados em áreas científicas e tecnológicas, por outro lado, registou 915 doutorados em 2015, verificando-se uma evolução positiva desde 2009 (registo de 718). É, no entanto, de referir o ano de 2013, que registou 1.070 recém-doutorados.

Número de diplomados

Total, em milhares (1998-2015)



Fonte: PORDATA, 2016

Fatores de atratividade

Educação



Entre 1992 e 2015, verificou-se uma tendência crescente do número de desempregados em Portugal, com especial incidência nos anos de 2012 e 2013, e um número total de 646.500 desempregados em 2015.

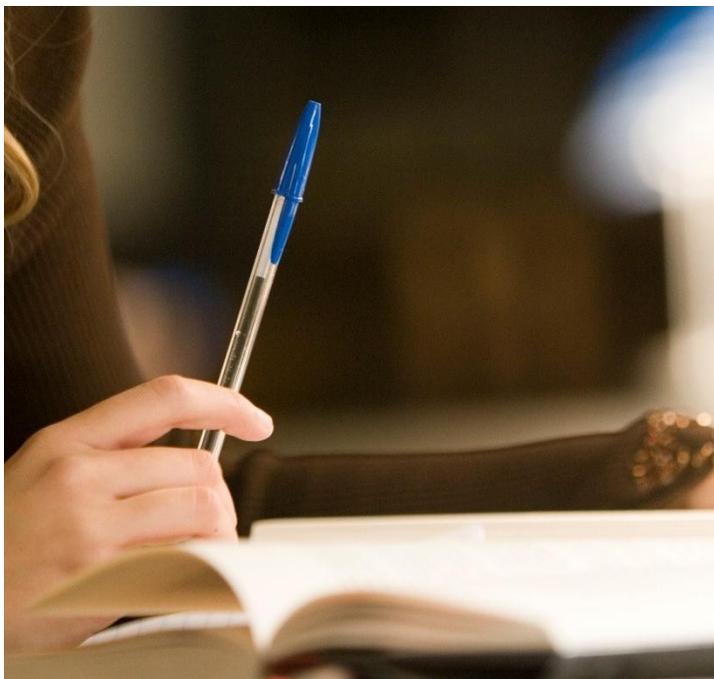
Relativamente ao perfil por nível de escolaridade, deteta-se um maior número de desempregados com menor formação. Durante o período em análise, o número de portugueses desempregados com formação superior representou, em média, cerca de 18% do número total de desempregados, valor que tem vindo a aumentar significativamente ao longo dos anos.

É de realçar que estes valores têm sido acompanhados pelo crescente número de desempregados com menos de 25 anos – 32% em 2015, face a 10% em 1992 -, sendo o desemprego de jovens qualificados um dos grandes motivos para a “*fuga de cérebros*”. Este fenómeno de emigração de portugueses qualificados tem vindo a ganhar peso na caracterização do perfil da emigração portuguesa, verificando-se um aumento do número de emigrantes portugueses diplomados, de 6% (em 2001) para 11% (em 2011), com especial incidência para a formação nas áreas de *Ciências Sociais, Comércio e Direito e Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção*.

No lado de Portugal, registam-se também valores significativos relativamente à receção de estudantes e trabalhadores em programas de mobilidade (de crédito) em instituições educacionais portuguesas, seja na modalidade de estudo ou estágio profissional.

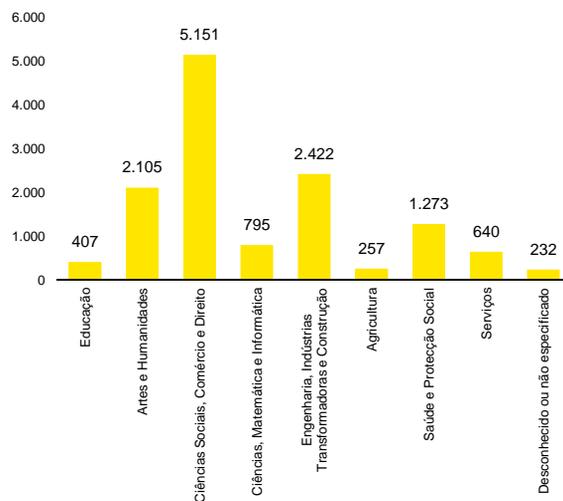
Só no ano letivo de 2015/2016, houve um total de 13.282 inscritos em situação de mobilidade, sendo 38% do sexo masculino e 62% do sexo feminino.

Pela análise do gráfico ao lado, é possível detalhar a distribuição deste alunos por área de educação e formação (valores referentes ao passado ano letivo), sendo de destacar novamente as áreas de *Ciências Sociais, Comércio e Direito; Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção*; bem como as *Artes e Humanidades*.



Inscritos em situação de mobilidade em Portugal

Por área de formação (Modalidade de mobilidade: estudo/estágio)



Fonte: DGEEC - RAIDES 2015



“Bom e barato, não cabem no mesmo saco”... Será?

Relativamente ao ganho por nível de qualificação, os trabalhadores portugueses (por conta de outrem), com *posições em quadros superiores*, registam um nível médio de remuneração mensal superior – de cerca de € 2.370 - verificando-se uma redução deste valor à medida que o nível de qualificação diminui. O escalão mais baixo – *Praticantes e Aprendizes* – regista uma remuneração mensal média de € 670, relativamente acima do salário mínimo nacional.

É ainda de salientar o valor de cerca de € 21.000, referente ao salário médio anual em Portugal, muito abaixo da média dos restantes países europeus, que ronda os € 35.000 anuais, segundo a fonte Statista (2014).

Rankings Internacionais



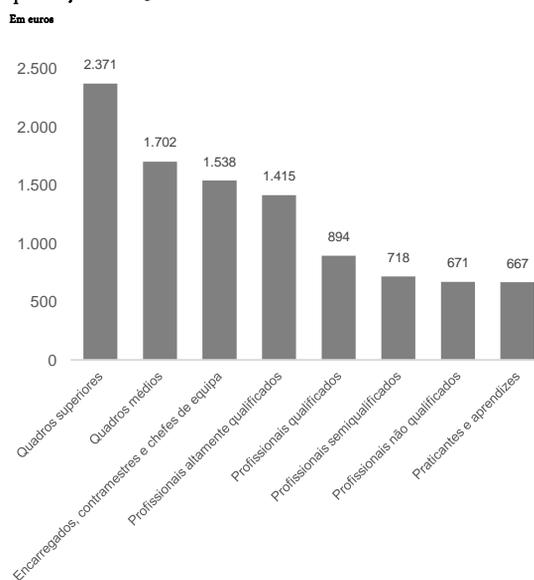
IMD | World Competitiveness Center Ranking (1-60)

- 9^o Disponibilidade de engenheiros
- 10^o Flexibilidade e adaptabilidade
- 12^o Conhecimentos linguísticos que satisfazem as necessidades das empresas

Education First Ranking (1-70)

- 13^o The English Proficiency Index 2015

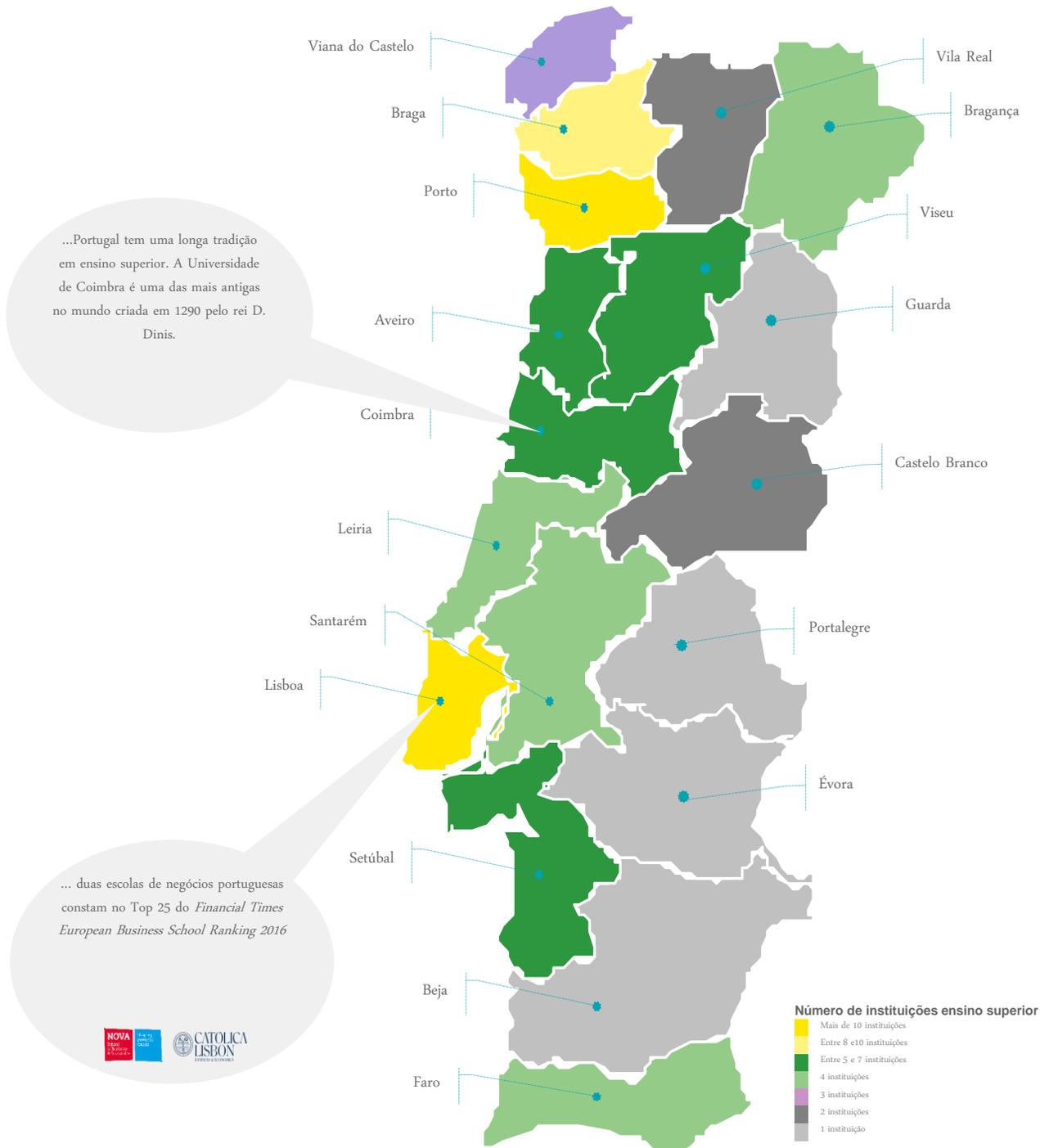
Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem, por nível de qualificação em 2015



Fonte: PORDATA, 2016

Fatores de atratividade

Educação



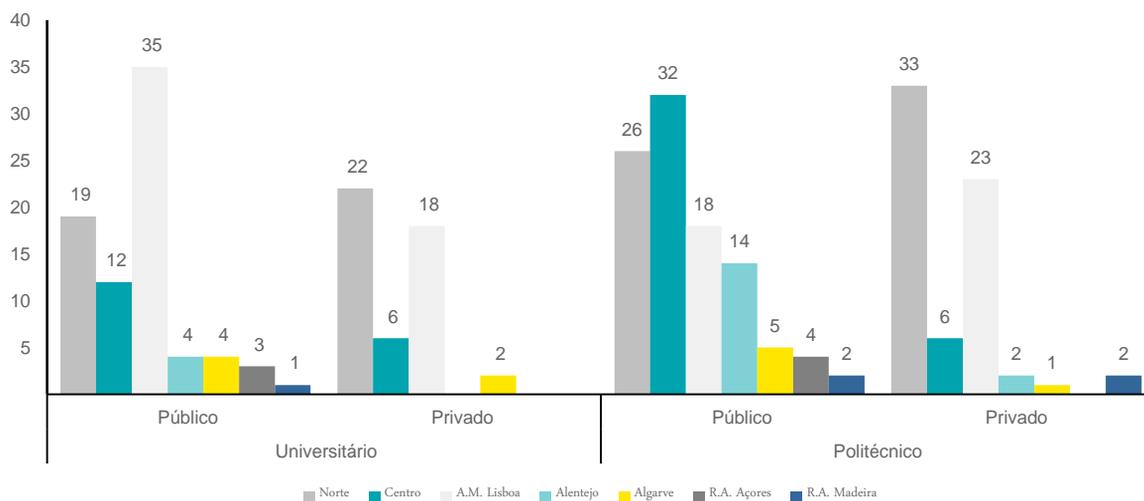


Segundo dados da DGEEC, em 2015 existiam 294 instituições de ensino superior em Portugal, 61% das quais eram instituições públicas (179). Do mesmo total foi igualmente possível apurar o número de instituições de ensino universitário e politécnico. A nível nacional, existiam aquela data 168 estabelecimentos integrantes de institutos politécnicos (57%), fazendo os restantes 126 (43%) parte de instituições universitárias.

A distribuição dos estabelecimentos de ensino superior por subsistema de ensino e por localização geográfica, pode ser analisada no gráfico em baixo em que se constata uma concentração das instituições de ensino superior na Área Metropolitana de Lisboa, bem como nas zonas Centro e Norte do país.

Nº de Instituições de Ensino Superior: Universitário e Politécnico / Público e Privado em 2015

Em unidades



Fonte: DGEEC

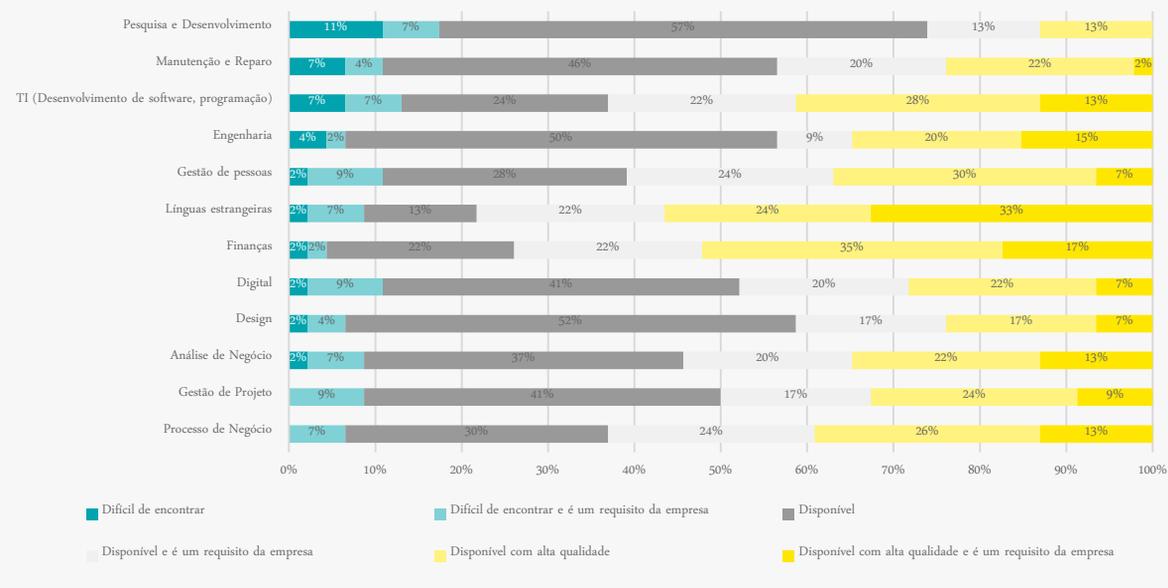
“BSC é neste momento um dos principais targets para a Siemens Portugal pelo volume de negócios e qualidade de serviço que está a gerar. No entanto, não podemos descurar a cada vez maior concorrência apresentada pela Siemens da República Checa e Polónia. Para conseguirmos manter esta vantagem competitiva e o crescimento sustentável desta área em Portugal, é essencial garantir níveis altos de produtividade, a capacidade inovadora do País, mais investimento do Estado na Educação especificamente em TI e que se mudem os CVs de forma a incorporar novas áreas de conhecimento e ferramentas de trabalho como digitalização, *cyber security*, *smart data* e *business intelligence*, bem assim como modelos mais diferenciados de incentivos fiscais para além daquelas à contratação e formação.”

Peter Haendel, Siemens

Fatores de atratividade

Educação

Competências disponíveis em Portugal



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Quando questionados como avaliar a *pool* de competências em Portugal, a maioria dos inquiridos referiu que as competências com maior disponibilidade em Portugal são as financeiras e as línguas estrangeiras. No entanto, verifica-se que para a grande maioria dos inquiridos, todas as competências referidas no questionário se encontram disponíveis em Portugal, sendo esta uma opinião consensual em diferentes regiões e empresas de dimensões diferentes.

As competências mais difíceis de encontrar são nas áreas de pesquisa e desenvolvimento (18%), tecnologias da informação (14%), e manutenção e reparo e digital (ambas com 11%).

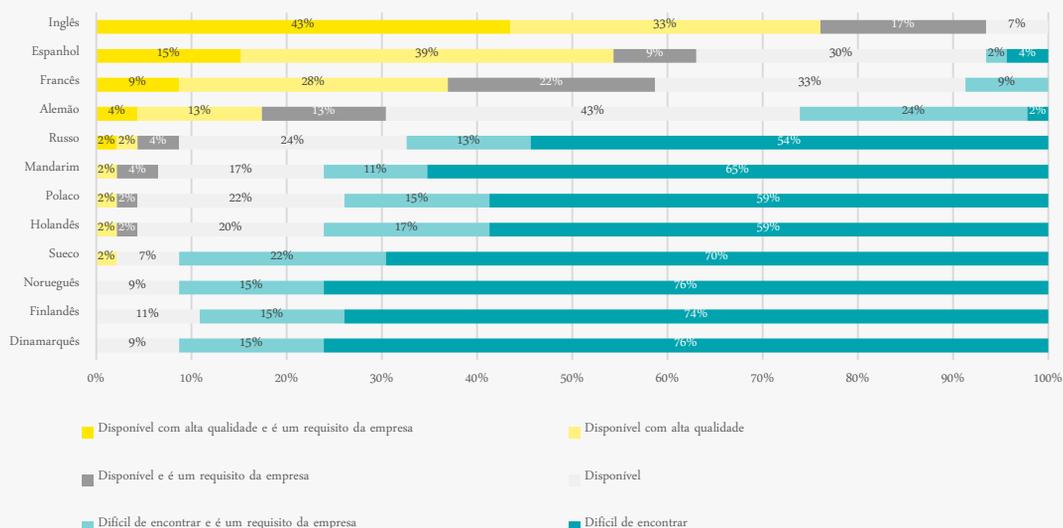
Contudo, **65%** dos inquiridos consideram que a sua empresa tem **custos com a prestação de formação para cobrir** áreas de conhecimento e especialização que **devem ser incluídas no currículo nacional de aprendizagem obrigatória**. De notar que 56% das empresas com receitas superiores a €50 milhões assim como 55% das empresas da região do Porto, consideram que não têm custos com a prestação desta formação.

“A transferência de operações para Portugal foi despoletada pela qualidade, conhecimentos linguísticos e técnicos, a flexibilidade e a *can do attitude* dos portugueses. Os salários mais competitivos também foram um factor mas não foram a primeira razão. As pessoas foram e continuam a ser fundamentais.”

Rosário Arnaud, HB Fuller



Oferta de línguas em Portugal



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Quando solicitada uma avaliação de competências linguísticas de Portugal, constata-se alguma facilidade em encontrar em Portugal competências linguísticas em Inglês, Espanhol e Francês. Para além destas 3 línguas principais, o Alemão merece algum destaque visto que os inquiridos consideram que se encontra disponível, no entanto com uma qualidade inferior às anteriores. Verifica-se ainda que as línguas nórdicas assim como o mandarim são línguas que os inquiridos consideram como mais difíceis de encontrar em Portugal.

“We intend to keep growing in this segment, with a specialized team focused exclusively in Business Service Centers, with technology, language, processes, recruitment and continuous improvement capabilities, to attract new companies to our country.”

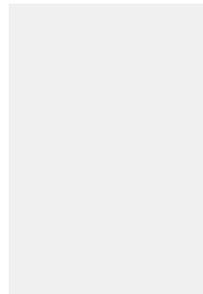
Carla Marques, Randstad

“É também importante repensar a atratividade do país para mão-de-obra diversificada e estrangeira que veja em Portugal um país onde possam investir e crescer na sua formação e desenvolvimento profissional, num sector de prestação de serviços altamente qualificado.”

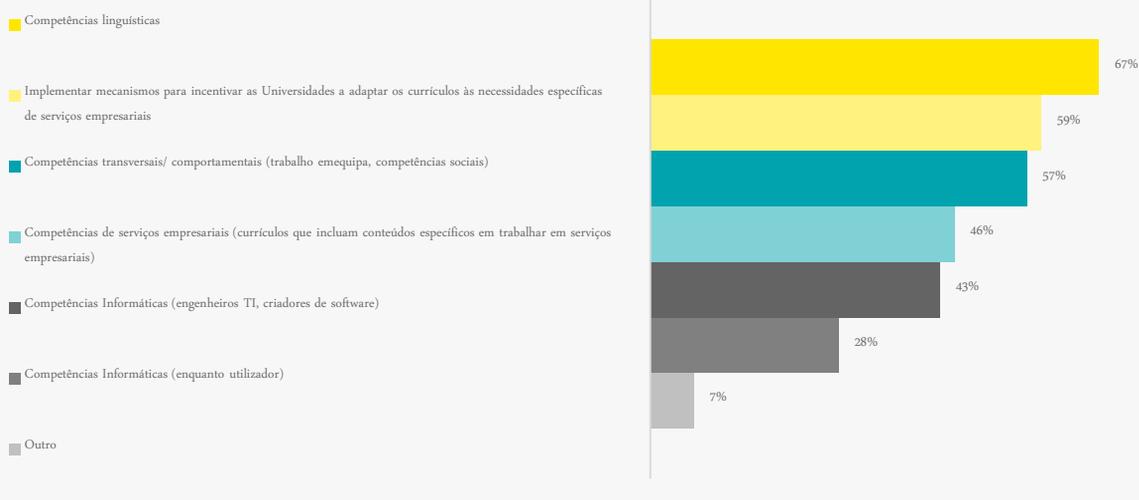
Carlos Guimarães, adidas Business Services

Fatores de atratividade

Educação



Fatores de melhoria na educação



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Como aumentar a competitividade de Portugal em relação à oferta educativa?

De acordo com o survey EY, os fatores que mais podem contribuir para um aumento de competitividade na vertente de Educação em Portugal prendem-se com reforço das competências linguísticas, a implementação de mecanismos para incentivar as Universidades a adaptar os currículos às necessidades dos serviços empresariais, bem assim como apoio à formação de competências transversais e comportamentais. Contrariamente, as competências informáticas enquanto utilizador são o fator considerado menos relevante (com exceção de BSC com receita de valor entre os 5 e os 10 milhões, onde a necessidade destas competências têm tanto peso quanto as linguísticas).

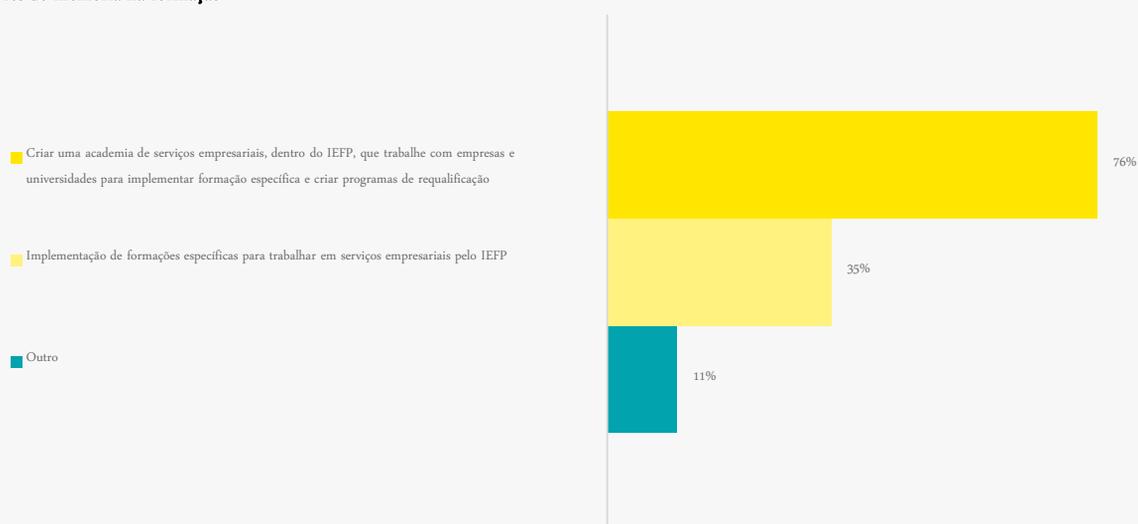
Comparando estes resultados com a análise anterior de número de diplomados, constata-se que existe a necessidade de promover o interesse académico pelas áreas tecnológicas/informáticas, sendo que a vertente financeira continua a criar um stock de diplomados que consegue responder às necessidades existentes.

“Através da Academia Digital, a PO pretende trazer mais valor acrescentado aos associados e ao mercado numa área fundamental e onde as dificuldades são óbvias.”

APDC-PO



Fatores de melhoria na formação



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Como aumentar a competitividade de Portugal em relação à sua oferta formativa?

Relativamente a Formação, a maior parte dos BSC considera crítico a criação de academia de serviços empresariais que trabalhe com empresas e universidades para desenvolver formação específica e criar programas de qualificação, requalificação e reconversão.

“O nosso centro de serviços partilhados em Portugal tem sido considerado um incubador de talentos que tem conseguido exportar valor acrescentado a preços muito competitivos. Há muita resiliência entre nós, e apesar do alto *staff turnover*, temos conseguido manter consistência na qualidade dos serviços prestados aos nossos clientes. Somos polyvalentes e com destacada capacidade de gerar, acumular, e armazenar conhecimento, que é constantemente atualizado e facilmente transferido entre as equipas. Para o próximo ano fiscal, está previsto um reforço na equipa e estratégia neste sentido, bem assim como na capacidade de sermos mais proactivos e próximos dos *Posts* para absorvermos melhor as nuances locais e termos maior visibilidade e intervenção nas ações relacionadas com *HR* que se desenvolvem nestes países.”

HR Hub de um Governo Europeu em Portugal



Talent Portugal
talentportugal.com



Porto, Portugal



Fundada em 2012

*"We are a **community of talent**, companies and institutions.
We show the companies to the candidates.
We search for hidden talent to the companies."*

Ponto de vista

Talent Portugal

A Talent Portugal afirma-se como uma "comunidade de talento" em forma de plataforma digital, juntamente com a vertente física, pela organização de eventos relevantes para o setor, com o objetivo de potenciar e conectar o talento com as necessidades das empresas. A plataforma digital está em fase de crescimento, com a constante chegada de novas empresas e parceiros, assumindo-se como um portal de referência agregador dos *players* do setor.

Em 2016, a Talent Portugal realizou um questionário aos grandes centros de serviços globais com operação em Portugal inquirindo estas empresas, entre outros temas, sobre os fatores mais atrativos para a escolha de uma determinada localização para instalação das suas atividades. A qualidade dos recursos humanos e qualificações técnicas foi a opção mais escolhida, em grande parte devido à excelência do Ensino Superior. A este fator junta-se a relação qualidade/preço do serviço prestado, e em terceiro lugar, a capacidade de falar outros idiomas e de relacionamento intercultural e interpessoal.

Como justificação da escolha por Portugal destaca-se o sucesso das operações já instaladas no país como principal fundamento da decisão. Também a estabilidade geopolítica e segurança, fuso horário, e a integração na Europa, posicionam o país em vantagem face a destinos de investimento mais instáveis. Os apoios do setor público e fiscalidade, surgem em último lugar.

Apesar do grande potencial de recrutamento, muitos destes centros têm baixa visibilidade junto do talento e da própria comunidade. É também considerado que, em operações globais com suporte em vários idiomas, haverá alguma dificuldade em encontrar-se idiomas específicos.

Deverá ser reforçada a orientação dos jovens para setores de maior empregabilidade e requalificação de profissionais já formados, destacando-se os programadores de TI como o mercado de talento mais procurado. A Talent Portugal aponta o aparecimento e crescimento, em grande força, das academias como uma das principais soluções para este problema, que deverá também ser acompanhado por mais investimento na atração de estrangeiros, bem como na facilitação dos processos de legalização e integração dos trabalhadores.

A black and white photograph of a woman in a dark business suit looking through a telescope. She is standing in profile against a textured, grey wall. The lighting is dramatic, with strong shadows and highlights. The overall mood is professional and forward-looking.

Eventos organizados

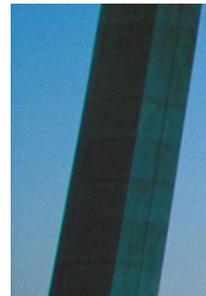
Foram já realizados dois **think tanks** com universidades, estudantes e empresas, com temas relativos à escassez de recursos humanos e a importância da requalificação e academias.

A **International Job Fair**, realizada no Porto, em conjunto com a Câmara Municipal e a Erasmus Student Network e o Alto Comissariado para as Migrações, entre outros, que contou com mais de 900 inscritos, 30% dos quais eram estrangeiros. Na sequência do sucesso anterior, está prevista a realização de mais uma **International Job Fair** em breve.

Estão em curso dois eventos sobre **Employer Branding**, no Porto e Lisboa, com uma grande adesão de empresas, responsáveis de associações de estudantes e gabinetes de empregabilidade.

Fatores de atratividade

Logística e infraestruturas



“No que concerne à mobilidade, existem em Portugal infraestruturas de qualidade sendo que o nosso país é conhecido por ter soluções avançadas de mobilidade tanto em terra, no mar ou no ar.”

Renault Portugal, Revista AICEP nº93 | dezembro 2016

A forte mobilidade de Portugal é determinada por uma rede de **infraestruturas** de transportes sólida. Portugal continental está interligado por uma vasta rede terrestre, tanto ao nível rodoviário como ferroviário. As infraestruturas marítimas são maioritariamente vocacionadas para o transporte de mercadorias. É possível aterrar em qualquer um dos três principais aeroportos no continente, contando com diversos voos internacionais diários.

Relativamente à qualidade geral de infraestruturas, Portugal ocupa o 22º lugar entre 138 economias, com destaque para a qualidade das estradas, ocupando aqui o 9º lugar¹.

Portugal tem uma **localização** estratégica privilegiada, destacando-se como o país europeu mais próximo dos Estados Unidos e Canadá e um dos mais próximos de África. Adicionalmente, tem o mesmo fuso horário do Reino Unido e Irlanda, apenas uma hora de diferença do fuso horário central europeu, e três horas de São Paulo.

Para além da forte rede de infraestruturas de transporte e da localização geoestratégica, é também de destacar que o País possui uma das redes de **telecomunicação** mais desenvolvidas mundialmente, com cerca de 98%² do território coberto com tecnologia 3G. Ao nível da penetração de banda larga fixa, Portugal teve um crescimento de 5,4% entre Dezembro de 2014 e 2015, o maior entre países da OCDE³. Em Dezembro de 2015, aproximadamente 27% do total de subscrições de banda larga era por fibra, o que coloca Portugal no 9º lugar entre países da OCDE neste indicador³.



17.874 km de rede rodoviária nacional, contando com **3.087 km** de Autoestradas no continente



2.562 km de via ferroviária, contando com **1.634 km** de via eletrificada



15 aeroportos (3 principais no continente)



9 portos principais no continente português (2 com transporte de passageiros)

Fonte: Infraestruturas de Portugal (junho de 2016) e AICEP, Portugal – Ficha País (setembro 2016)

EY Attractiveness Survey

► *Quais são os fatores mais atrativos de Portugal?*

1º

Infraestrutura de telecomunicações

4º

Infraestruturas logísticas e de transportes

► *Selecione os três fatores de atratividade mais relevantes para Business Services Centres.*

3º

Infraestruturas de telecomunicação

5º

Infraestruturas de logística e transporte

¹ Global Competitiveness Report 2016-2017, World Economic Forum

² Business Services em Portugal, CCP, 2015

³ Broadband statistics, OCDE



Energia

A **energia** é um elemento vital para o bom funcionamento das infraestruturas de qualquer país. Em Portugal, a comercialização de eletricidade é liberalizada, havendo vários fornecedores e diferentes intermediários nas várias atividades da cadeia de valor.

Medidas implementadas no sentido de encurtar o período de tempo de obtenção de eletricidade mereceram o devido reconhecimento no *Doing Business Report 2017*, elaborado pelo *World Bank*, onde é realçado o impacto positivo desta melhoria na facilidade de criação e desenvolvimento de negócios. Neste ranking de 190 países, Portugal posiciona-se no 50º lugar relativamente à facilidade de obtenção de eletricidade, com um *score* de 80,72 (em 100), revelando um baixo número de procedimentos, elevada confiança no fornecedor de eletricidade e transparência das tarifas aplicadas.

Na mesma linha está a classificação da qualidade do fornecimento de eletricidade no país, relativamente ao qual Portugal obteve a classificação de 6,1 (em 7), posicionando-se na 32ª posição (em 138) neste indicador, segundo o *Global Competitiveness Report 2016-2017* (World Economic Forum).

Relativamente aos preços de energia praticados, tanto o preço da eletricidade como o do gás natural, são elevados quando comparados com outros países da União Europeia, registando o preço de energia elétrica mais elevado para os agregados familiares de médias dimensões (em termos de paridade de poder de compra), no segundo semestre de 2015, de acordo com o Eurostat no estudo *Energy, Transport and Environment Indicators* (Edição de 2016).

No entanto, é de realçar que, relativamente ao preço de eletricidade para clientes industriais, o valor praticado em Portugal (€11,25 por kW/h) é inferior à média europeia (€11,70 por kW/h), para o primeiro semestre de 2016.

Fatores de atratividade

Ambiente regulatório e incentivos



“A beleza da política fiscal é que ela tem um impacto direto e não exige que se vincule as posições dos futuros políticos.”

Paul Krugman

O ambiente regulatório – dentro do qual o regime fiscal tem um peso substancial – e incentivos do Estado são vistos recorrentemente como fatores de extrema relevância para a atração de IDE. Nesta secção apresentam-se alguns dados sobre a carga tributária em Portugal, e os incentivos dados pelo Estado para apoiar a economia.

De forma a posicionar globalmente o **regime fiscal e regulatório** em Portugal, foram analisados vários índices à escala internacional. Destaca-se o nível considerável de maturidade legal e global do país (classificado como 4 em 5) e o *score* relativamente elevado da componente *pagamento de impostos* – 83,8 em 100 – analisada no *Doing Business Report 2017*.

Apesar de, em 139 países, Portugal se posicionar no 29º lugar relativamente ao indicador burocracia e 36º em termos de carga fiscal, é ainda necessário um esforço significativo para melhorar o regime fiscal e processos inerentes ao mesmo, de forma a colocar Portugal numa posição mais competitiva quando comparado com países com características semelhantes a nível de desenvolvimento de negócio.

Onde se compara Portugal com os principais concorrentes no mercado, pode adiantar-se que Portugal ocupa o 2º lugar, entre os sete países avaliados, no pilar de fiscalidade e ambiente regulatório, tendo em conta diversos indicadores – desde carga fiscal a corrupção.

Taxas de Imposto	
Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC)	
Taxa Normal	21%, 16,8% (Açores)
Taxa Reduzida (PMEs)	17%, 13,6% (Açores)
Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) - Continente	
Taxa Normal	23%
Taxa Intermediária	13%
Taxa Reduzida	6%
Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)	
Urbano	Variável: de 0,3% a 0,45%
Rural	0,8%

61

Nível de liberdade fiscal
Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation
2016
Score: 1 a 100

36

Carga Fiscal
Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

29

Burocracia
Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

38

Pagamento de impostos
Doing Business Report, World Bank 2017
Em 190 países

83,8

Pagamento de impostos
Doing Business Report, World Bank 2017
Score: 1 a 100

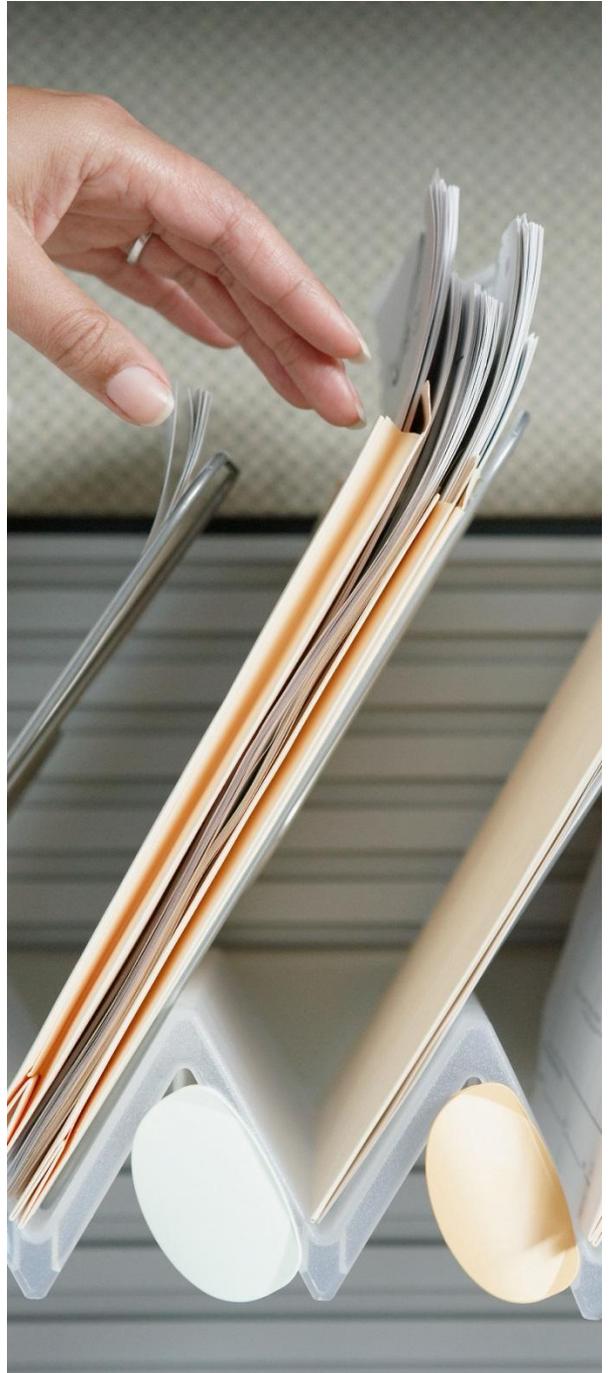
4

Maturidade legal e global
Offshore Service - Country Ratings, Gartner, 2014
Score 1 a 5



Relativamente aos incentivos do Governo com vista à promoção de investimento, estes são direcionados a um vasto grupo de investidores estrangeiros, residentes e estudantes, e têm-se materializado num conjunto de medidas aplicadas para atrair pessoal qualificado e acelerar o desenvolvimento económico em Portugal. Exemplos disso são a aplicação de um regime fiscal especial para residentes habituais (taxa de 20% para residentes em Portugal que viveram, pelo menos, os últimos 5 anos no estrangeiro). Para além disso, estão também em vigor o regime de vistos Gold (parte do *Golden Residence Permit Programme*) e vários acordos bilaterais de promoção e proteção recíproca de investimentos, e evitar dupla tributação.

Ainda a nível de incentivos, destacam-se duas grande áreas de atuação neste âmbito: **incentivos a I&D** através de apoio direto a despesas ou programas como o SIFIDE II (crédito fiscal com base numa taxa de 32,5% das despesas de I&D para o ano corrente) e **incentivos à contratação** pela aplicação de apoios neste âmbito como o pagamento de uma parte da remuneração em algumas circunstâncias, promoção a programas de estágios e devolução ou mesmo isenção de pagamentos à Segurança Social.



Fatores de atratividade

Ambiente regulatório e incentivos

Políticas públicas para aumento de competitividade

Impostos

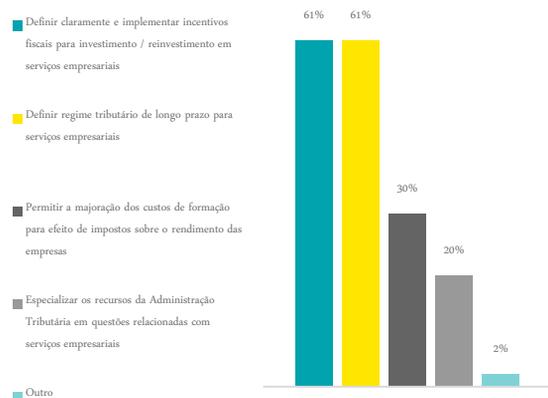
Relativamente à recomendação de políticas públicas no que se refere à tributação, cerca de 61% das empresas inquiridas selecionou a *definição clara e implementação de incentivos fiscais para investimento ou reinvestimento em serviços empresariais*, bem como a *definição de um regime tributário de longo prazo para serviços empresariais*, como os fatores relacionados com impostos mais relevantes para aumentar a competitividade dos BSC em Portugal. Estas preferências mantêm-se relativamente a todas as segmentações, independentemente da dimensão e região dos BSC, com a exceção de empresas com receita inferior a € 1m, que enumeram a permissão da majoração dos custos de formação para efeito de impostos sobre o rendimento das empresas como sendo mais importante do que a definição do regime tributário.

É de realçar a medida adicional referenciada por um dos inquiridos (representada em *Outro*), sugerindo a *Simplificação do IVA* como recomendação neste contexto.

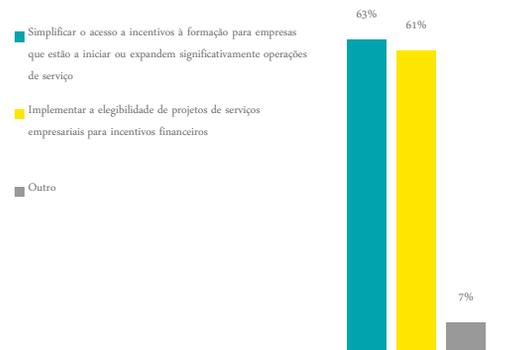
Incentivos

Relativamente a recomendações ao nível de incentivos, a *simplificação do acesso a incentivos à formação para empresas que estão a iniciar ou a expandir significativamente as suas operações* e a *implementação da elegibilidade de projetos de serviços empresariais para incentivos financeiros*, foram igualmente considerados fatores relevantes, referidos por 63% e 60,9% dos inquiridos.

São de destacar as respostas incluídas em *Outros* que, apesar de menor representatividade (6,5%), revelam sugestões adicionais para aumento de competitividade nesta área, como por exemplo o *desenvolvimento de BSC no setor imobiliário*, e a *redução de burocracia*.



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017



Incentivos: Fatores/medidas de promoção ou limitação do investimento

Empresas

Aproximadamente 39% dos inquiridos consideram a complexidade do acesso aos incentivos um fator não atrativo. De igual forma, 30% dos inquiridos consideram não atrativa a reduzida elegibilidade dos projetos de BS.

Municípios

Relativamente à promoção de investimento no município, verifica-se que, de modo global, e transversal a todas as regiões, o *concurso a fundos comunitários para a promoção dos municípios* são o principal foco para promover o investimento nestes territórios, referido por 77% dos inquiridos. Merecem igualmente destaque a *promoção de eventos com investidores*, a *criação de uma equipa/agência de promoção de investimento* e a aplicação de *regimes fiscais/taxas especiais*, referidos como medidas implementadas por mais de metade dos municípios inquiridos.

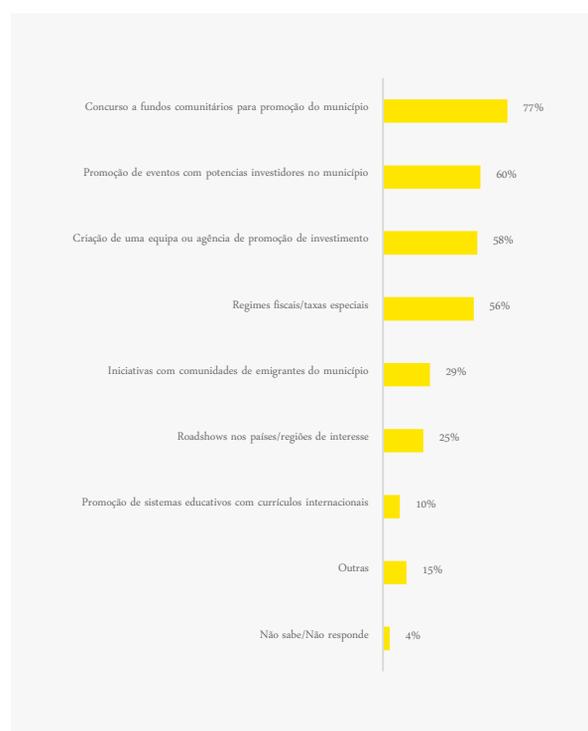
Verifica-se ainda que na Região Autónoma da Madeira e no Algarve, a diversidade de iniciativas para a promoção dos municípios é bastante reduzida em comparação com as restantes regiões.

São também de salientar as medidas adicionais referidas em *Outras*, ainda que com menor expressão, como por exemplo a *criação de estruturas de incubação de empresas (de base local e tecnológica)* e a *construção de parques industriais/científico-tecnológico*.

Verifica-se assim um esforço significativo por parte dos municípios na implementação de um conjunto de medidas para atração de investimento local. Por outro lado, cerca de 70% dos inquiridos revelou não ter perdido oportunidades de investimento ou expansão das suas operações por falta de acesso a incentivos em Portugal. Constata-se, portanto, que esforços constantes na aplicação de fundos comunitários e atribuição de incentivos tem tido um impacto positivo a nível nacional.

“Portugal devia permitir mais incentivos olhando para os modelos adotados por países fortes nesta área.”

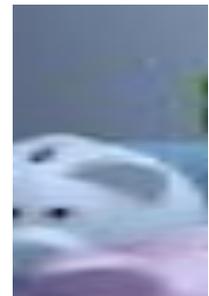
Rosário Arnaud, HB Fuller



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Fatores de atratividade

Eficiência de custos



O setor de BS sofreu evoluções significativas nos últimos anos. O fator “eficiência de custos”, é visto frequentemente como um *key driver* do setor. Apesar de fatores adicionais terem ganho peso atualmente, tudo indica que este continuará a ser um dos mais transversais e tidos em consideração para a localização de projetos de BSC.

Nesta secção, vai-se avaliar os custos recorrentes e transversais a todas as empresas que operem no setor. São eles as rendas, eletricidade, comunicações e mão-de-obra. Ainda como nota prévia, note-se que os valores de Portugal serão comparados com os valores da média europeia, ainda que neste relatório se faça uma análise mais profunda quando analisados os países concorrentes diretos de Portugal na captação deste tipo de negócios.

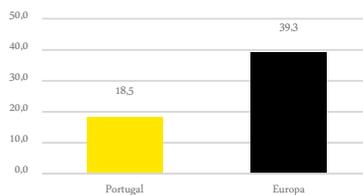
Os preços das **rendas** em Portugal são cerca de metade da média europeia. Em 2016, de acordo com a Statista, o valor médio por metro quadrado era de € 18,5 por mês, comparando com os € 39,3 por mês para a média europeia. Importa realçar que apesar dos baixos valores de rendas quando comparados com a média europeia, a EY apurou que existe um défice de escritórios nos centros de cidades como Lisboa e Porto ou disponibilidade de espaços que sejam ajustados às necessidades e cumpram os requisitos dos investidores (conforme entrevistas realizadas a alguns *stakeholders*).

No que toca à **eletricidade**, verifica-se que o preço por 100kh/h no mercado Português é 3,9% mais baixo do que a média europeia, fixando-se nos € 11,3 contra os € 11,7 da Europa. Importa ainda salientar que o *Global Competiveness Index* de 2016-2017 coloca Portugal no lugar 32 em 138 países analisados no que toca à qualidade do fornecimento de eletricidade. Na mesma linha, o ranking do Banco Mundial no seu “*Doing business report, 2017*” coloca Portugal no lugar 50 entre 190 países analisados em relação à facilidade de obter eletricidade, e pontuando com 8 em 8 a confiança do fornecimento e transparência das tarifas.

O preços das **telecomunicações** revelam que Portugal tende a não apresentar preços tão competitivos quanto a média europeia. Três diferentes packs foram definidos tendo em conta o simulador de preços elaborado pela Comissão Europeia em fevereiro de 2016 (*Mobile Broadband Prices 2016*), com base nos dados da OCDE quanto ao perfil dos utilizadores, tendo sido selecionadas as opções mais económicas para cada uma das categorias (valores originalmente apresentados em moeda local, convertidos em euros, deduzidos de IVA). Enquanto o “Pack 1 - 500MB; 200min; 140SMS” é competitivo quando comparado com a média europeia, o “Pack 2 - 1GB; 600min; 225SMS” e o “Pack 3 - 4GB; 1800min; 350SMS”, mais abrangentes, apresentam preços mais baixos na média europeia quando comparados com a realidade portuguesa.

Rendas (valores de 2016)

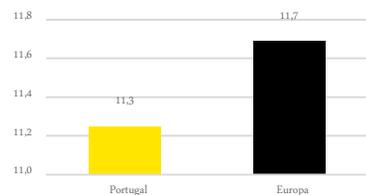
Preço médio mensal para escritórios, por m2 em euros



Fonte: Statista

Eletricidade (valores de 2016)

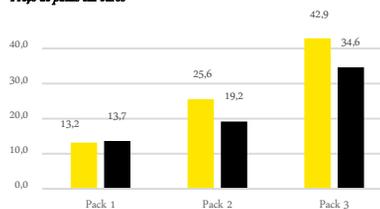
Preço para clientes industriais, por 100kWh em euros



Fonte: Eurostat

Telecomunicações (valores de 2016)

Preço de packs em euros



Fonte: Comissão Europeia e análise EY



O **custo do trabalho** constará entre os principais indicadores para as operações dos BSC. Observou-se que Portugal se destaca positivamente na formação da população e é muito atrativo ao nível das competências e recursos da sua força de trabalho.

O valor mínimo que qualquer empresa terá que pagar por um trabalhador em Portugal, é de €650 (salário mínimo - valor anual bruto /12 meses) contra um valor de €722 na média europeia. A leitura destes valores poderá mesmo assim não ser imediata dado que a média europeia apenas contempla os países em que existe salário mínimo.

Em 2015, a fonte Statista avançou um salário médio anual para Portugal representante de cerca de metade do valor para a média europeia. Trata-se de um valor bruto anual de € 17.197 em Portugal, comparados com os €3 4.459 da média europeia.

O Eurostat, por sua vez, não apresenta uma realidade muito diferente em 2014, indicando um valor médio anual por hora - incluindo salários e custos não salariais (contribuições sociais e impostos subtraídos de subsídios) de € 13,2 para Portugal e de € 25 para a média europeia.

Ao analisar estes valores, deve também olhar-se para aquela que é a produtividade do trabalho. Ainda segundo a mesma fonte, para o mesmo ano, o índice de produtividade do trabalho por empregado, tendo como base a média europeia (EU28=100) é de 79, revelando uma produtividade abaixo da média europeia.

Médias salariais por perfis (valores de 2015)

Valores em euros

Contabilidade e Finanças	Experiência	Liões	Porto
CFO	2-5 anos	60.000	60.000
Chefe de Contabilidade	2-5 anos	30.000	29.000
Controller Financeiro	2-5 anos	28.000	26.000
Office Manager	2-5 anos	21.000	15.000
Técnico Administrativo	2-5 anos	10.500	9.800



Banca e Seguros	Experiência	Liões	Porto
Director de Sucursal	5-10 anos	40.000	38.000
Account Manager	2-5 anos	40.000	37.000
Private Banker	2-5 anos	45.000	42.000
Comercial Interno	2-5 anos	20.000	17.000
Atuário (Insurance)	2-5 anos	35.000	25.000



Marketing e Vendas	Experiência	Liões	Porto
Director de Marketing	2-5 anos	49.000	45.000
Digital/Web Marketing	2-5 anos	18.200	18.200
Brand Manager	2-5 anos	30.000	28.000
Product Manager	2-5 anos	35.000	32.000
Responsável de Eventos	2-5 anos	15.000	17.000
Chefe de Vendas	5-10 anos	30.000	28.000
Gestor de Produto	2-5 anos	25.000	21.000



Indústria, Logística e Construção	Experiência	Liões	Porto
Encarregado de Obra	2-5 anos	20.000	20.000
Project Manager	2-5 anos	28.000	22.400
Director Industrial	5-10 anos	45.000	63.000
Engenheiro de Produto	2-5 anos	23.000	19.600
Chefe de Vendas	2-5 anos	18.000	18.000
Director de Operações	2-5 anos	38.000	35.000
Director de Logística	2-5 anos	36.000	38.500



Tecnologias da Informação	Experiência	Liões	Porto
Account Manager	2-5 anos	25.000	23.000
Analista/Consultor	3-5 anos	25.000	21.000
Business Developer	3-5 anos	35.000	28.000
Programador	3-5 anos	26.000	23.000
Técnico de Informática	3-5 anos	22.000	19.000

Recursos Humanos	Experiência	Liões	Porto
Director	2-5 anos	56.000	42.000
Responsável Administrativo	2-5 anos	30.800	28.000

Fonte: Hays (2015)

Fatores de atratividade

Inovação

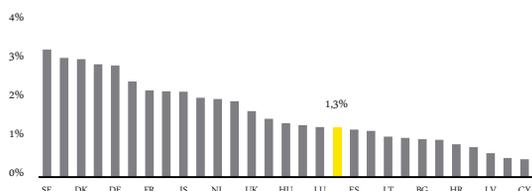
Portugal é um “Inovador Moderado”

É assim que a Comissão Europeia classifica Portugal no último relatório *European Innovation Scoreboard 2016*. Segundo este relatório, Portugal situa-se na 18ª posição entre os 28 países da União Europeia. O ranking é apurado segundo um índice (*Summary Innovation Index*) que mede a performance dos países relativamente à inovação, usando para tal 25 indicadores tais como “Copublicações científicas por milhão de habitantes” ou “Despesa do setor público em Investigação e Desenvolvimento (I&D) em percentagem do PIB”. Apesar de Portugal ter vindo a melhorar a sua performance em inovação, continua atrás da média da União Europeia na maioria dos indicadores, sugerindo uma ausência de condições de enquadramento propícias a esta atividade.

Entre os pontos críticos apurados pela Comissão Europeia estão o baixo nível médio de qualificação da mão-de-obra, a falta de competências em tecnologias de informação e comunicação, o baixo investimento em I&D, a fraca cooperação entre empresas e universidades, entre outros. Todos eles contribuem para um menor desempenho ao nível da inovação¹.

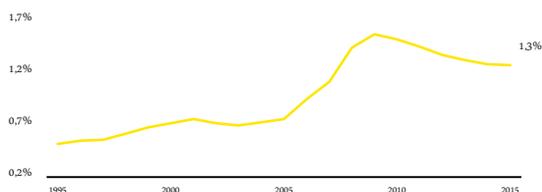
Através do gráfico abaixo, é possível verificar que a despesa em I&D em percentagem do PIB foi de 1,3% em 2015, ocupando Portugal o 17º lugar entre países da União Europeia, verificando-se, ainda assim, uma evolução positiva entre 1995 e 2015.

Despesa em I&D em percentagem do PIB em 2015



Fonte: Pordata

Despesa em I&D em percentagem do PIB entre 1995 e 2015



Fonte: Pordata

¹Documento de Trabalho dos Serviços da Comissão - Relatório relativo a Portugal 2016 (Comissão Europeia)

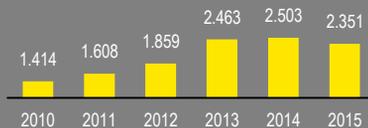
A necessidade de desalavancagem pública teve como consequência uma redução da despesa em I&D, que, acompanhada por uma diminuição do investimento em I&D por parte das empresas, resultou numa descida generalizada do investimento nesta área desde 2009, como se pode constatar. A meta apontada para 2020 situa-se entre os 2,7% e 3,3% do PIB.

Alguns indicadores

Número de diplomados do ensino superior em áreas científicas e tecnológicas (k)



Número de diplomados com doutoramento



Patentes



137 requerimentos de patentes em 2015*

21% crescimento 2014-2015

16º no ranking de países da UE por número de requerimentos

Fonte: Pordata, Instituto Europeu de Patentes

no número de diplomados do ensino superior em áreas científicas e tecnológicas, quer no número de doutorados, verifica-se um decréscimo face a 2013. Entre 2014 e 2015, o número de diplomados do ensino superior manteve-se praticamente inalterado e o número de doutorados decresceu.

O número de patentes submetidas junto do Instituto Europeu de Patentes cresceu 21% em 2015, sendo que Portugal se encontra na 16ª posição do ranking dos países da União Europeia em termos de número de requerimentos apresentados.



Por outro lado, Lisboa está a tornar-se um dos maiores *hubs* de *startups* da Europa, maioritariamente devido aos incentivos de ordem fiscal e económica concedidos pelos diferentes Governos, ao longo dos últimos 10 anos, com o intuito de encorajar o IDE e a atratividade de Portugal, posicionando o país como um destino de investimento para o desenvolvimento tecnológico, bem como um incubador de inovação.

Tem-se verificado o lançamento e articulação de diversos projetos no sentido de promoção de inovação e empreendedorismo, destacando-se como passos vitais do processo a criação de incubadoras e novos conceitos – como a Start-Up Lisboa e a Fab Lab Lisboa, a disponibilidade de instrumentos financeiros para auxiliar os empreendedores bem como programas de empreendedorismo nas escolas e faculdades. Nesta linha, torna-se também importante destacar o networking entre as diferentes entidades e a organização de eventos, como a network de incubadores de Lisboa e a semana de empreendedorismo.

Para além disso, a capital portuguesa foi também considerada *Cidade Europeia do Empreendedorismo* em 2015 e vista como “*hub* de negócios e *start-ups*” do Atlântico, pela *European Entrepreneurial Region* (em Bruxelas, em junho de 2015). Foi eleita pelo fundador da *Second Home* – uma organização de arrendamento de espaços de *co-working* criativo, ponto de encontro de diversas indústrias, ideias e tipos de negócio - o “segundo maior hub tecnológico da Europa”, ficando imediatamente atrás de Londres.

Em 2016, Portugal foi palco do *Web Summit*, o maior evento de inovação e tecnologia do mundo, e que continuará a ser realizado no país nos próximos dois anos. Na sessão de abertura, foi anunciado pelo Primeiro Ministro António Costa, um novo programa de 200 milhões de euros - “*200M co-invest with the best*” - para empresas inovadoras que precisam de capital de risco, em parceria com investidores privados nacionais e internacionais, pretendendo também atrair investidores e *know-how*, promovendo a inovação e o empreendedorismo (especial foco nas regiões Norte, Centro e Alentejo).

Este é um entre os vários programas por parte do Governo para promoção da inovação. De facto, a realidade da economia portuguesa neste campo parece estar a reverter-se, com uma clara atuação por parte das autoridades no que toca a medidas estratégicas, em pleno alinhamento com aquela que é a visão da Europa para 2020.

Portugal conta assim com várias ferramentas já implementadas, ou em vias de implementação, cujos principais objetivos visam disponibilizar financiamento às empresas inovadoras, capacitar os recursos humanos, promover a atividade de I&D e cooperação entre instituições de ensino e empresas. Alguns exemplos de medidas neste âmbito são:

Horizonte 2020 – Programa-quadro de investigação e inovação da União Europeia: o maior programa de investigação e inovação da União Europeia (UE), disponibilizando cerca de 80 mil milhões de euros de financiamento entre 2014 e 2020, procurando garantir um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo da economia, bem como assegurar a competitividade europeia a nível global.

CITEC (Conectividade, Inovação e Tecnologia): visa a capacitação da indústria Portuguesa, com o objetivo de valorizar o conhecimento científico e tecnológico desenvolvido em instituições de ensino superior, potenciando a sua transferência para as empresas e melhorar assim a articulação entre os diferentes atores do sistema de inovação.

Indústria 4.0 - Economia Digital: promovido pelo Governo e composto por 60 medidas com diferentes níveis de atuação, visando, na sua grande maioria, a capacitação dos recursos, a adequação dos conteúdos formativos do sistema de ensino nacional às novas tecnologias e promoção de medidas de requalificação e formação de profissionais. O programa prevê também a mobilização de fundos que permitam às empresas avançar na digitalização de processos e criação de novos empregos, acompanhando a tendência de disrupção tecnológica atual. É pretendida assim uma aceleração dos processos de digitalização que coloquem Portugal na linha da frente da quarta revolução industrial – a digitalização da economia.

Fatores de atratividade

Inovação

Adicionalmente, tem-se assistido à implementação de outros programas com o mesmo intuito, tais como o Programa *Start Up Portugal*, a *Go Youth Conference* e a atribuição de Prémios de Inovação e Empreendedorismo.

A inovação dos sistemas e processos na Administração Pública é também uma área de importância na inovação. Destaque para o prémio da União Europeia para 9 iniciativas públicas inovadoras na Europa. Este prémio distingue as iniciativas públicas mais inovadoras e viradas para o futuro e Portugal foi um dos vencedores com a iniciativa de simplificação da criação de empresas, com nenhum tempo de espera, apresentada pela Agência portuguesa para a modernização administrativa.

Destaque também para o portal da internet do Serviço Nacional de Saúde, onde estão disponíveis vários indicadores nacionais, e onde a grande inovação está na possibilidade de consultar os tempos médios de espera em tempo real das urgências e nas consultas marcadas, permitindo aos utentes gerir o seu tempo com maior eficácia. Foi também criada uma aplicação para *smartphone* - "MySNS Carteira" - que permite aos utentes consultar desde vacinas, alergias a guias de tratamento, bem como a partilha de informação com profissionais da saúde em tempo real.

Não só ao nível da tecnologia mas também ao nível social, existe uma aposta e medidas estratégicas por parte do Governo. De facto Portugal foi pioneiro na União Europeia ao canalizar uma parcela importante (cerca de 150 milhões de euros) de fundos estruturais no âmbito do programa Portugal 2020, para a promoção da inovação social entre 2014 e 2020.

Preteende-se com isto desenvolver soluções inovadoras para problemas da sociedade que são negligenciados ou para os quais não há ainda respostas eficazes. Equipas específicas são mobilizadas em cada região NUTS II, articulando com parceiros nacionais e entidades responsáveis com interesse na inovação social com especial foco nas regiões Norte, Centro e Alentejo.

“Está prevista a criação de mais dois centros de competências para o Grupo em Portugal. E mais uma vez, o racional por detrás desta decisão e para a localização do BSC da Bosch em Portugal (desde 1991, com 3000 colaboradores à data) contra outros concorrentes europeus, foi essencialmente a existência de mão-de-obra qualificada a um custo competitivo.”

Isabel Gonçalves, Bosch

“Promovo muito a ideia de *planisfério* - a noção de que Portugal está no centro do Mundo, num *timezone* que consegue servir os principais mercados europeus e extra fronteiras europeias. Temos essa grande vantagem de estarmos numa localização geoestratégica com uma abrangência e características que nos colocou na *shortlist* para este novo investimento do grupo e que vai significar a contratação de, aproximadamente, mais 350 pessoas numa fase inicial até 2019, e chegar às 950 pessoas no total, finda a expansão.”

Potencial Investidor, Confidencial

“O presente já é digital e o desafio futuro continuará a passar pela colocação da tecnologia ao serviço das pessoas. A estruturação do mercado continuará com certeza a ser cada vez mais variada, com muito espaço para *startups*, responsáveis por darem vida a muitos projetos de inovação. Há muitos e excelentes exemplos em Portugal de empresas e projetos que não só acompanham a revolução digital mas que se posicionam na linha da frente.”

Sérgio Fernandes, Teleperformance



Análise de atratividade

Perspetiva regional

Dada a relevância que as instituições locais atribuem ao desenvolvimento de BSC nas suas regiões, é importante traçar a perspetiva de atratividade regional para captação destas atividades. Para tal, realizaram-se questionários específicos para as ERC e Municípios. As respostas obtidas do grupo de ERC tiveram mais incidência nas Regiões Norte (33% total dos respondentes) e Centro (25% total respondentes), enquanto que nos Municípios, a NUTS II Centro liderou as respostas (40%), seguida do Alentejo (23%) e Norte (21%).

O objetivo foi identificar tendências e inconsistências relativas à perspetiva dos municípios e ERC quando questionados sobre os meios de captação de investimentos, utilidade dos programas de incentivos comunitários, frequência de comunicação com a sociedade civil (entidades locais, meio académico e profissional), prioridade dada ao setor de BSC e qual o seu papel no crescimento económico e empregabilidade da região.

Olhando para os valores absolutos, sem ter em conta região a região, observam-se as seguintes tendências-chave.

Apoio local, acessibilidade/conexões

São considerados os principais fatores de atratividade para captação de BSC

Custos e disponibilidade de infraestruturas de negócios e dinamismo empresarial local

As ERC consideram que são pouco valorizados pelos investidores em BSC. Os Municípios identificaram o dinamismo empresarial local e centros tecnológicos e universidades como pouco valorizados por investidores.

Agroalimentar, Turismo e Serviços às empresas

Para as ERC inquiridas, os setores prioritários são Agroalimentar e Turismo (ambos com a mesma representação) e os Serviços às empresas. Na realidade municipal, continua a ser prioritário o Turismo, mas em segundo lugar surge a Indústria, e os Serviços às empresas só em terceiro.

Incentivos vistos com bons olhos

Antigo QREN e Portugal 2020 têm permitido potenciar algumas políticas e programas: a competitividade e desenvolvimento económico, o apoio ao investimento, a atração de novas empresas, mais divulgação junto de investidores, criação de mais postos de trabalho e qualificados, inovação e avanço tecnológico.

> 80% considera o setor BSC importante

85% ERC e 83% dos Municípios indicam que os BSC são muito importantes para a criação de emprego e prosperidade económica dos seus territórios. Adicionalmente, 67% prevê que o peso do investimento proveniente deste setor aumente face ao total dos projetos de investimento na região.

Falta de conhecimento das necessidades do setor

50% das ERC afirmam que a falta de conhecimento das necessidades do setor é a principal barreira para a atração e acompanhamento de mais investimento proveniente do mesmo.



Região Norte

A Região Norte é responsável pela coordenação de 8 CIMs, que por sua vez englobam 86 municípios.

Foram apuradas respostas ao inquérito por parte de quatro ERC e dez municípios.

Concursos a fundos comunitários, promoção de eventos com potenciais investidores, apoio ao investimento através do acompanhamento de visitas a instalações industriais e/ou escritórios e intermediação de contactos com outras empresas, são as medidas apresentadas mais frequentes de promoção do investimento nos municípios. É dado um menor destaque a iniciativas com comunidades de emigrantes, em comparação às medidas de apoio referidas com maior frequência.

O concurso para fundos comunitários para promoção do município foi também votado pela ERC como sendo um fator chave de promoção, o que está em linha com um sentimento geral de utilidade destes fundos, ainda que com reservas em temas como inovação e divulgação.

O maior entrave à captação está na falta de conhecimento das necessidades do setor.

No que toca ao envolvimento da comunidade, as entidades consideram que, em geral, as políticas, iniciativas e programas de trabalho municipais são definidas em colaboração com o tecido empresarial e académico.

O setor de BSC, apesar de não ser o mais votado, é referido como sendo prioritário para a região e é também muito importante como motor de desenvolvimento e criação de emprego.

Na tabela ao lado relativa à disponibilidade de fatores, o cenário é relativamente pessimista, sendo que para todos os fatores existe necessidade de aumento dos recursos para necessidades futuras. Reconhecem existir uma necessidade de aumentar o dinamismo empresarial local, e a proximidade a outros centros de negócios.

O sentimento geral dos organismos é de que os recursos são valorizados com algumas poucas exceções.

Setores prioritários



Disponibilidade de recursos

	Municípios	ERC
Acessibilidade/ conexões	●	●
Centros tecnológicos e Universidades	●	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eletricidade e gás natural	●	●
Dinamismo empresarial local	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	●	●
Mão-de-obra	●	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●
RH qualificados	●	●
Terrenos, espaços industriais e de escritórios	●	●

- Existe, é suficiente para as necessidades atuais e para as necessidades futuras
- Existe, é suficiente para as necessidades atuais mas insuficiente para as necessidades futuras
- Existe, mas é insuficiente para as necessidades atuais
- Não existe

Valorização das empresas aos recursos disponíveis

	Municípios	ERC
Abundância de RH qualificados	★ ●	●
Acessibilidade/ conexões	★ ●	●
Apoio local	★ ●	●
Centros tecnológicos e Universidades	★ ●	●
Custos de mão-de-obra	●	●
Custos de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	●
Dinamismo empresarial local	★ ●	●
Disponibilidade de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eletricidade e gás natural	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	★ ●	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●

- Muito valorizado
- Valorizado
- Pouco valorizado
- Nada valorizado
- ★ Fator diferenciador

Fonte: EY – Questionário às ERC e Municípios 2016/2017

Expectativa de crescimento

Espera-se que o setor cresça nos próximos 3 anos.



Análise de atratividade

Perspetiva regional

Setores prioritários



Disponibilidade de recursos

	Municípios	ERC
Acessibilidade/ conexões	●	●
Centros tecnológicos e Universidades	●	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eleticidade e gás natural	●	●
Dinamismo empresarial local	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	●	●
Mão-de-obra	●	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●
RH qualificados	●	●
Terrenos, espaços industriais e de escritórios	●	●

- Existe, é suficiente para as necessidades atuais e para as necessidades futuras
- Existe, é suficiente para as necessidades atuais mas insuficiente para as necessidades futuras
- Existe, mas é insuficiente para as necessidades atuais
- Não existe

Valorização das empresas aos recursos disponíveis

	Municípios	ERC
Abundância de RH qualificados	●	●
Acessibilidade/ conexões	●	●
Apoio local	★	●
Centros tecnológicos e Universidades	★	●
Custos de mão-de-obra	★	●
Custos de terrenos, espaços industriais e escritórios	★	●
Dinamismo empresarial local	●	●
Disponibilidade de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eleticidade e gás natural	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	★	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●

- Muito valorizado
- Valorizado
- Pouco valorizado
- Nada valorizado
- ★ Fator diferenciador

Fonte: EY – Questionário às ERC e Municípios 2016/2017

Expectativa de crescimento

A maioria das entidades espera que o setor cresça nos próximos 3 anos.



Região Centro

A CCDR-Centro é responsável pela coordenação de 8 CIMs, que por sua vez englobam 100 municípios. Foram apuradas respostas ao inquérito por parte de três ERC e 19 municípios.

Os concursos a fundos comunitários para promoção do município, a criação de equipas ou agências de promoção de eventos e o regime fiscal/taxas especiais, são as três medidas mais significativas que têm sido desenvolvidas por forma a promover o investimento nos municípios. Também o acompanhamento de visitas a instalações industriais e/ou escritórios, o papel de intermediação de contactos com outras empresas e a facilitação de contactos com estabelecimentos de ensino são consideradas medidas importantes, adotadas pelos municípios, de forma a apoiar o investimento. É dada uma menor importância às iniciativas com comunidades de emigrantes nesta região. Nas ERC, o acesso a fundos comunitários é revelado como sendo a principal medida, evidenciado assim a importância de programas como o QREN ou Portugal 2020, apesar de existirem algumas reservas por parte dos municípios neste último programa em temas como divulgação do município junto de investidores.

O maior entrave à captação de investimento está na escassez de recursos e qualificações necessárias.

A generalidade dos organismos refere que as políticas, iniciativas e programas de trabalho regionais são frequentemente definidos em colaboração com o tecido empresarial e académico.

O setor de BSC é referido como sendo prioritário para municípios e ERC e é considerado importante como motor de desenvolvimento e criação de emprego.

Verificam-se que quanto à disponibilidade de recursos na tabela ao lado, o cenário é relativamente pessimista, sendo que existe necessidade de aumento dos recursos para necessidades futuras em todos os fatores, sempre pelo menos na visão de um dos dois conjuntos de entidades públicas. Existe uma necessidade convergente de se aumentar a eficiência/agilidade institucional, o dinamismo empresarial local, infraestruturas de telecomunicações e o número de RH qualificados.

O sentimento geral dos municípios e ERC é de que em geral os recursos são valorizados.

“A AICEP ajudou a mudar o *mindset* das regiões e Municípios que estão muito mais atentos e recetivos ao apoio e encorajamento de investimento para as suas regiões.”

AICEP

Hora do Survey



A.M Lisboa

A CCDR da A.M. Lisboa é responsável pela coordenação de 4 CIMs, que por sua vez englobam 52 municípios.

Foram apuradas respostas ao inquérito por parte de três municípios e nenhuma ERC.

Os concursos a fundos comunitários para promoção do município, a criação de uma equipa ou agência de promoção de investimentos, iniciativas com comunidades de emigrantes do município, e a promoção de eventos com potenciais investidores do município são as principais medidas que os municípios da região de Lisboa revelam que têm sido aplicadas para promover o investimento. É também mencionado o apoio a intenções de investimento através do acompanhamento de visitas a instalações industriais e/ou escritórios, da facilitação de contratos com estabelecimentos de ensino e da intermediação de contactos com outras empresas.

O maior entrave à captação de investimento está na escassez de recursos e qualificações necessárias.

No geral, refere-se que as políticas, iniciativas e programas de trabalho regionais são frequentemente desenhados em colaboração com o tecido empresarial e académico.

O setor de BSC é referido como sendo um dos prioritários para os municípios e é considerado muito importante como motor de desenvolvimento e criação de emprego.

Verificam-se que quanto à disponibilidade de recursos na tabela ao lado, o cenário é relativamente pessimista em relação ao futuro para os três municípios que responderam. Há uma necessidade de aumento de todos os recursos à exceção de “eletricidade e gás natural” que é suficiente. Existe uma necessidade atual face aos centros tecnológicos e Universidades que são considerados inexistentes.

O sentimento geral dos municípios é de que os recursos são valorizados pelas empresas, à exceção dos centros tecnológicos e universidades.

Setores prioritários



Disponibilidade de recursos

	Municípios	ERC
Acessibilidade/ conexões	●	-
Centros tecnológicos e Universidades	●	-
Eficiência/ Agilidade institucional	●	-
Eletricidade e gás natural	●	-
Dinamismo empresarial local	●	-
Infraestruturas de telecomunicações	●	-
Mão-de-obra	●	-
Proximidade a outros centros de negócios	●	-
RH qualificados	●	-
Terrenos, espaços industriais e de escritórios	●	-

● Existe, é suficiente para as necessidades atuais e para as necessidades futuras
 ● Existe, é suficiente para as necessidades atuais mas insuficiente para as necessidades futuras
 ● Existe, mas é insuficiente para as necessidades atuais
 ● Não existe

Valorização das empresas aos recursos disponíveis

	Municípios	ERC
Abundância de RH qualificados	●	-
Acessibilidade/ conexões	★ ●	-
Apoio local	●	-
Centros tecnológicos e Universidades	●	-
Custos de mão-de-obra	●	-
Custos de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	-
Dinamismo empresarial local	●	-
Disponibilidade de terrenos, espaços industriais e escritórios	★ ●	-
Eficiência/ Agilidade institucional	★ ●	-
Eletricidade e gás natural	●	-
Infraestruturas de telecomunicações	●	-
Proximidade a outros centros de negócios	●	-

● Muito valorizado
 ● Valorizado
 ● Pouco valorizado
 ● Nada valorizado
 ★ Fator diferenciador

Fonte: EY – Questionário às ERC e Municípios 2016/2017

Expectativa de crescimento

Espera-se que o setor cresça nos próximos 3 anos.



Análise de atratividade

Perspetiva regional

Setores prioritários



Disponibilidade de recursos

	Municípios	ERC
Acessibilidade/ conexões	●	●
Centros tecnológicos e Universidades	●	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eletricidade e gás natural	●	●
Dinamismo empresarial local	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	●	●
Mão-de-obra	●	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●
RH qualificados	●	●
Terrenos, espaços industriais e de escritórios	●	●

- Existe, é suficiente para as necessidades atuais e para as necessidades futuras
- Existe, é suficiente para as necessidades atuais mas insuficiente para as necessidades futuras
- Existe, mas é insuficiente para as necessidades atuais
- Não existe

Valorização das empresas aos recursos disponíveis

	Municípios	ERC
Abundância de RH qualificados	●	●
Acessibilidade/ conexões	●	●
Apoio local	★	●
Centros tecnológicos e Universidades	●	●
Custos de mão-de-obra	●	●
Custos de terrenos, espaços industriais e escritórios	★	●
Dinamismo empresarial local	●	●
Disponibilidade de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eletricidade e gás natural	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	●	●
Proximidade a outros centros de negócios	★	●

- Muito valorizado
- Valorizado
- Pouco valorizado
- Nada valorizado
- ★ Fator diferenciador

Fonte: EY – Questionário às ERC e Municípios 2016/2017

Expectativa de estabilização

Espera-se que o setor estabilize nos próximos 3 anos.



Região do Alentejo

A CCDR Alentejo é responsável pela coordenação de 5 CIMs, que por sua vez englobam 58 municípios. Foram apuradas respostas ao inquérito por parte de duas ERC e 11 municípios.

A maioria dos municípios inquiridos refere que apoia intenções de investimento através do *acompanhamento de visitas a instalações industriais e/ou escritórios e da intermediação de contactos com outras empresas. Concursos a fundos monetários para promoção do município, e promoção de eventos com potenciais investidores do município*, são as principais medidas da região do Alentejo para promover o investimento. Curiosamente, nenhum município desta região apontou como medida de apoio ao investimento as *iniciativas com comunidades de emigrantes*.

O maior entrave à captação está na falta de conhecimento das necessidades do setor e a falta de recursos com qualificações necessárias.

De uma forma geral, as entidades consideram que o contributo dos incentivos tem sido positivo, com a ressalva de que na ótica da maioria dos municípios o quadro comunitário Portugal 2020 tem permitido potenciar todos os fatores indicados, à exceção da *coesão social*, para a qual mais de metade dos inquiridos responde negativamente.

No que toca ao envolvimento da comunidade, as entidades consideram que as políticas, iniciativas e programas de trabalho municipais tendem a ser definidas em colaboração com o tecido empresarial e académico.

O setor de BSC não é referido como sendo prioritário para a região, todavia é considerado muito importante e motor de desenvolvimento e criação de emprego (com a exceção de 4% dos municípios, que referem que os BSC não serão importantes).

A disponibilidade de fatores na tabela ao lado, mostra que todos sofrerão necessidades de incremento no futuro. Atualmente existe uma insuficiência ao nível da quantidade de mão-de-obra e RH qualificados. No que toca à valorização dos recursos, a visão é muito diferente para os dois tipos de entidades (mais positiva a dos municípios), sendo que os fatores comuns pouco valorizados pelas empresas têm que ver com os centros tecnológicos e universidades e o dinamismo empresarial local.

“A estratégia regional de especialização inteligente de Lisboa para o período 2014-2020 é o instrumento que constitui uma agenda de transformação económica integrada de base local, baseada nas mais-valias, nas vantagens competitivas e no potencial de excelência da Região, que destaca o domínio transversal dos serviços avançados às empresas, enquanto componente de especialização produtiva da Região nos serviços empresariais.”

CCDR – Lisboa e Vale do Tejo

Hora do Survey



Região do Algarve

A CCDR Algarve é responsável pela coordenação de 1 CIM, que por sua vez engloba 16 municípios. Foram apuradas respostas ao inquérito por parte das duas ERC e dois municípios.

No que toca aos mecanismos para potenciar o investimento, as entidades regionais sugerem que o *concurso de fundos comunitários para promoção do município e a criação de equipas ou agências de promoção de inventos*, são as duas medidas mais significativas que têm sido desenvolvidas de forma a promover o investimentos nos municípios. O *acompanhamento de visitas a instalações industriais e/ou escritórios, o papel de intermediação de contactos com outras empresas e a facilitação de contactos com estabelecimentos de ensino* são também consideradas medidas de destaque adotadas pelos municípios de forma a apoiar o investimento. As entidades estão relativamente satisfeitas com os impactos dos incentivos comunitários na captação de investimento, mas ao contrário do QREN, apenas 50% dos municípios localizados no Algarve indica que o Portugal 2020 permitiu qualificar pessoas. O mesmo se reflete com a coesão social.

O maior entrave à captação de investimento está na *falta de recursos humanos com as qualificações necessárias*.

No que toca ao envolvimento da comunidade, 50% das entidades consideram haver vontade para que as políticas, iniciativas e programas de trabalho municipais sejam definidas em colaboração com o tecido empresarial e académico. O setor de BSC é prioritário para a região sendo considerado muito importante enquanto motor de desenvolvimento e criação de emprego.

Relativamente aos recursos disponíveis (tabela à direita), existe claramente uma percepção de que será necessário aumentar a disponibilidade de recursos no futuro, sendo que na visão dos municípios são necessários *centros tecnológicos e universidades, mão-de-obra e RH qualificados, proximidade com outros centros*, e as ERC consideram que a eficiência/agilidade institucional não é suficiente.

O sentimento geral dos municípios é de que os recursos são valorizados, apesar de se verificar uma inconsistência na análise da suficiência dos RH.

Setores prioritários



Disponibilidade de recursos

	Municípios	ERC
Acessibilidade/ conexões	●	●
Centros tecnológicos e Universidades	●	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eleticidade e gás natural	●	●
Dinamismo empresarial local	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	●	●
Mão-de-obra	●	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●
RH qualificados	●	●
Terrenos, espaços industriais e de escritórios	●	●

- Existe, é suficiente para as necessidades atuais e para as necessidades futuras
- Existe, é suficiente para as necessidades atuais mas insuficiente para as necessidades futuras
- Existe, mas é insuficiente para as necessidades atuais
- Não existe

Valorização das empresas aos recursos disponíveis

	Municípios	ERC
Abundância de RH qualificados	●	●
Acessibilidade/ conexões	★	●
Apoio local	★	●
Centros tecnológicos e Universidades	★	●
Custos de mão-de-obra	●	●
Custos de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	●
Dinamismo empresarial local	★	●
Disponibilidade de terrenos, espaços industriais e escritórios	★	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eleticidade e gás natural	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	●	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●

- Muito valorizado
- Valorizado
- Pouco valorizado
- Nada valorizado
- ★ Fator diferenciador

Fonte: EY – Questionário às ERC e Municípios 2016/2017

Expectativa de crescimento

Espera-se que o setor cresça nos próximos 3 anos. Apesar de 50% das ERC esperar que estabilize



Análise de atratividade

Perspetiva regional

Setores prioritários



BSC



Turismo



Disponibilidade de recursos

	Municípios	ERC
Acessibilidade/ conexões	●	-
Centros tecnológicos e Universidades	●	-
Eficiência/ Agilidade institucional	●	-
Eletricidade e gás natural	●	-
Dinamismo empresarial local	●	-
Infraestruturas de telecomunicações	●	-
Mão-de-obra	●	-
Proximidade a outros centros de negócios	●	-
RH qualificados	●	-
Terrenos, espaços industriais e de escritórios	●	-

- Existe, é suficiente para as necessidades atuais e para as necessidades futuras
- Existe, é suficiente para as necessidades atuais mas insuficiente para as necessidades futuras
- Existe, mas é insuficiente para as necessidades atuais
- Não existe

Valorização das empresas aos recursos disponíveis

	Municípios	ERC
Abundância de RH qualificados	★ ●	-
Acessibilidade/ conexões	★ ●	-
Apoio local	★ ●	-
Centros tecnológicos e Universidades	●	-
Custos de mão-de-obra	★ ●	-
Custos de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	-
Dinamismo empresarial local	●	-
Disponibilidade de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	-
Eficiência/ Agilidade institucional	●	-
Eletricidade e gás natural	●	-
Infraestruturas de telecomunicações	★ ●	-
Proximidade a outros centros de negócios	★ ●	-

- Muito valorizado
- Valorizado
- Pouco valorizado
- Nada valorizado
- ★ Fator diferenciador

Fonte: EY – Questionário às ERC e Municípios 2016/2017

Expectativa de crescimento

Espera-se que o setor cresça nos próximos 3 anos.



Região Autónoma da Madeira (RAM)

A Região Autónoma da Madeira (RAM) é responsável por uma ERC e 11 municípios sendo que se obteve resposta por parte de um município.

No que se refere aos incentivos ao investimento, as entidades regionais assumem utilizar os *concursos para fundos comunitários*, o que vem em linha com a conclusão de que os programas PT2020 e QREN têm vindo a contribuir positivamente para a captação de investimento. Adicionalmente, consideram ainda importante *haver iniciativas com emigrantes do município e regimes fiscais/taxas especiais*. Destacam-se também o *acompanhamento de visitas a instalações industriais e/ou escritórios* bem como o *papel de intermediação de contactos com outras empresas, como medidas adotadas pelo município para apoio ao investimento*.

Os maiores entraves à captação estão na *falta de recursos humanos e na falta de conhecimento das necessidades do setor para as ERC*.

No que toca ao envolvimento da comunidade, as entidades consideram que pontualmente as políticas, iniciativas e programas de trabalho municipais são definidas em colaboração com o tecido empresarial e académico.

O setor de BSC é referido como sendo prioritário para a região sendo considerado um importante motor de desenvolvimento e criação de emprego.

Relativamente à disponibilidade de fatores (tabela ao lado) existe uma carência a nível de *centros tecnológicos e universidades, eletricidade e gás natural*. A *eficiência e agilidade institucional* já não é suficiente para as necessidades atuais. Por outro lado, parecem existir *acessos e conexões e terrenos* para suprimir futuras necessidades.

Os recursos disponíveis estão a ser valorizados pela empresas à exceção do *apoio local* (que é inclusivamente indicado como sendo diferenciador), a *disponibilidade de terrenos, a eficiência e agilidade institucional*.

“Tem sido um pilar essencial na política desta Autarquia a aposta na Cultura. A perspetiva de fruição de uma agenda cultural reconhecida e de qualidade é uma das principais evidências da política cultural do Concelho. Exposições, Museus, Música, Teatro e Cinema são vetores que sistematicamente estão presentes no dia-a-dia da Cidade.”

CM Castelo Branco

Hora do Survey



Região Autónoma dos Açores (RAA)

A Região Autónoma dos Açores (RAA) é responsável pela coordenação de 1 CIM, que por sua vez engloba 19 municípios. Responderam ao questionário EY 2016/2017.

De forma a encorajar o investimento, as entidades regionais referem a *criação de uma sociedade de desenvolvimento regional* que permita tornar a região mais atrativa. ERC e Municípios concordam que é útil *promover a região* e estar *atento à existência de potenciais investidores*.

O concurso para fundos comunitários para promoção do município foi também usado por 100% dos municípios, o que está em linha com um sentimento geral de utilidade destes fundos, ainda que com reservas por parte das ERC em temas como Inovação e divulgação. Adicionalmente, são destacados o *acompanhamento de visitas a instalações industriais e/ou escritórios* e o *papel fulcral dos municípios na intermediação de contactos com outras empresas*, de forma a apoiar o investimento. Por sua vez, os maiores entraves à captação de investimento são a *falta de recursos humanos com as qualificações necessárias* e *falta de conhecimento das necessidades do setor*.

No que toca ao envolvimento da comunidade, as entidades consideram que, em geral, as políticas, iniciativas e programas de trabalho municipais são definidas em colaboração com os *stakeholders*.

O setor de BSC não é referido como sendo prioritário para a região. No entanto, é considerado um importante motor de desenvolvimento e criação de emprego.

Verifica-se que quanto à disponibilidade de fatores (tabela ao lado), o cenário é relativamente pessimista, sendo que para todos os fatores existe necessidade de aumento dos recursos para dar resposta a necessidades futuras. É necessário aumentar a oferta de *centros tecnológicos e universidades*, *dinamismo empresarial* e a *proximidade a outros centros de negócios* (referida como inexistente pelas ERC).

O sentimento geral dos municípios é de que os recursos são pouco valorizados, sendo que a visão das ERC é mais positiva. Verifica-se que há vários casos em que os fatores considerados diferenciadores não estão a ser valorizados.

Setores prioritários



Agro-alimentar



Indústria



Serviços às empresas



Transportes



Turismo

ERC e municípios
Municípios
ERC

Disponibilidade de recursos

	Municípios	ERC
Acessibilidade/conexões	●	●
Centros tecnológicos e Universidades	●	●
Eficiência/Agilidade institucional	●	●
Eletricidade e gás natural	●	●
Dinamismo empresarial local	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	●	●
Mão-de-obra	●	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●
RH qualificados	●	●
Terrenos, espaços industriais e de escritórios	●	●

- Existe, é suficiente para as necessidades atuais e para as necessidades futuras
- Existe, é suficiente para as necessidades atuais mas insuficiente para as necessidades futuras
- Existe, mas é insuficiente para as necessidades atuais
- Não existe

Valorização das empresas aos recursos disponíveis

	Municípios	ERC
Abundância de RH qualificados	●	●
Acessibilidade/ conexões	★	●
Apoio local	●	●
Centros tecnológicos e Universidades	★	●
Custos de mão-de-obra	●	●
Custos de terrenos, espaços industriais e escritórios	★	●
Dinamismo empresarial local	●	●
Disponibilidade de terrenos, espaços industriais e escritórios	●	●
Eficiência/ Agilidade institucional	●	●
Eletricidade e gás natural	●	●
Infraestruturas de telecomunicações	★	●
Proximidade a outros centros de negócios	●	●

- Muito valorizado
- Valorizado
- Pouco valorizado
- Nada valorizado
- ★ Fator diferenciador

Fonte: EY – Questionário às ERC e Municípios 2016/2017

Expectativa de crescimento

Espera-se que o setor cresça nos próximos 3 anos.



Painel de Investimento no setor no Fundão

Altran Global Delivery Center	Pmedic	ReadinessIT	Logistica SMC	Follow Inspiration		
Criação de 500 postos de trabalho até 2018 Hoje parte de 300 engenheiros informáticos instalados	Reforço do quadro de recursos humanos em cerca de 50% (de 120 para os atuais 180)	Em cerca de 1 ano, atingiu os 50 engenheiros informáticos a trabalhar a parte do Fundão	Multinacional de origem holandesa, recentemente instalada e com um ambicioso plano de crescimento	Startup criada no Fundão e recentemente alvo de um dos maiores apoios por parte da Portugal Ventures, superior a CIM.		
500	€5M	€150mil	50	>300	40%	2
Número de postos de trabalho criados desde 2013 no setor de serviços de base tecnológica	Investimento desde 2012 para refuncionalizar equipamentos públicos e criar valorização de spin-off ao ecossistema de inovação	Investimento municipal anual para o programa de apoio ao ecossistema TIC	Número de startups e projetos de empreendedorismo especiais desde 2012	Contactos com potenciais investidores desde 2012	Crescimento de operações urbanísticas, face a 2013/2014	Número de PIN (Projectos de Interesse Nacional) instalados no Fundão desde 2012

CM Fundão

O foco da estratégia do Município passa essencialmente pela criação de um ecossistema que facilite a atração de investimento, a fixação de pessoas, a criação de emprego e a conquista de novos mercados para empresas, produtos e serviços, através da implementação do Plano de Inovação do Fundão, com atuação em todos os setores de atividade.

Juntamente com a vertente de apoio institucional, destacam-se os apoios a nível de serviços personalizados de acolhimento, de forma a facilitar as condições necessárias à atração e instalação de novos habitantes, como a criação da "Bolsa de Imóveis" e de uma rede de ação social com serviços transversais, e investimento na área de educação e formação com a criação do "Centro de Formação Avançada" - especialmente dirigido às necessidades das empresas em áreas como línguas, gestão e TIC - o apoio prestado no recrutamento junto de Universidades e do IEFP, e a criação de uma bolsa de recrutamento de programadores informáticos.

Dentro das vantagens competitivas da região, destacam-se os preços atrativos de espaços de escritórios (renda anual de €12/m²); a disponibilização de um pacote diferenciado de incentivos fiscais para apoiar a instalação de operações (i.e. isenção de Derrama com instalação da sede da empresa; reduções e/ou isenções de taxas e licenças municipais ao abrigo de programas de incentivos extraordinários ao investimento) e incentivos e linhas de financiamento especiais para a região, no âmbito do quadro comunitário Portugal 2020. Ainda ao nível do financiamento, existe uma linha de capital semente protocolada com a banca, bem como um canal de *crowdfunding* e acesso à rede de *business angels*.

Entre os aspetos a melhorar, o Município está consciente da reduzida dinâmica empreendedora para a internacionalização, bem como a dificuldade de operacionalizar uma cooperação empresarial em mercados internacionais, havendo uma escassez de recursos financeiros para follow-up de contactos no exterior. O plano de comunicação não é necessariamente o mais eficaz e a ausência do país nos principais eventos de BS e TIC a nível internacional também não permitiu que essa divulgação melhorasse. De um modo geral, o Município considera que o desenvolvimento do setor na região pode estar condicionado pelo abrandamento das economias e crise financeira mundial, tendência de envelhecimento e declínio populacional, e elevado índice de migração de jovens e profissionais qualificados.

É essencial ser-se criativo e investir numa mudança de política pública direcionada ao setor, que identifique e promova uma estratégia integrada de desenvolvimento.

Esta estratégia deverá passar pela identificação das empresas com estas atividades numa plataforma tecnológica ou diretório criado para o efeito, dessa forma permitindo um levantamento e conhecimento da oferta existente e vantagens competitivas em destaque. É sugerida igualmente a criação de ferramentas de promoção para uma comunicação eficiente e uniforme, e mais esforços para um ainda maior índice de exportação dos produtos e serviços de base tecnológica produzidos.



CCDR-Norte

A CCDR-N aponta como grande fator inibidor de investimento nestas atividades, a predominância de espaços de pequena dimensão, territorialmente fragmentados, com uma fraca dotação, e sem gestão profissional.

Como medidas de melhoria do ambiente de negócios e incremento da competitividade da região neste setor, é sugerida a articulação da oferta existente que está à data muito dispersa; a qualificação de infraestruturas das áreas de acolhimento empresarial (AAE) para que possam proporcionar serviços partilhados às empresas instaladas e promover a eficiência coletiva e a competitividade económica; a garantia da capacidade de expansão física às empresas da região, especialmente no que toca às áreas com maior vocação exportadora e com perspetivas de crescimento do seu volume de negócios; a promoção da reutilização do solo empresarial, garantindo a readaptação e reocupação de espaços e edifícios devolutos numa lógica de promoção da economia circular; o acompanhamento e monitorização das dinâmicas associadas ao acolhimento empresarial da região; bem assim como a disponibilização de informação integrada e atualizada da oferta e procura existentes deste tipo de espaços.

Região Norte

€90 milhões
Volume de Negócios

1 milhão e 176 mil
Nº de trabalhadores

387 mil
Nº de empresas

CM Castelo Branco

O setor de “Business Services”(BS), em Castelo Branco, assume já um impacto significativo na estrutura económica do Concelho e da região.

A Câmara Municipal, em articulação com vários agentes locais, definiu um Plano Estratégico para a concretização de um desenvolvimento integrado com: incrementos nos níveis de qualidade de vida – para atuais e futuros residentes – uma atratividade integrada – tornando-se um território apeteçível para estudar, trabalhar, investir e visitar – e uma “clusterização” económica – situação em que Castelo Branco aprofunda competências nas áreas económicas onde apresenta maiores índices de especialização, tendo por base uma aposta na inovação e na diferenciação, proporcionando os serviços devidos às empresas já instaladas e atraindo novos investidores pelo ecossistema empresarial gerado. Por conseguinte, a infraestruturização de espaços para a instalação de empresas de serviços é apontada como uma aposta para o desenvolvimento económico e criação de emprego. Encaramos o crescimento do setor do BSC como algo natural por se tratar de projetos que fixam pessoas e, além do mais, com capacidade de atração de novas famílias para a região.

Castelo Branco

75%
população empregada
associada ao setor terciário

9%
representação esperada do setor
de BS no total de empregos do
setor de terciário

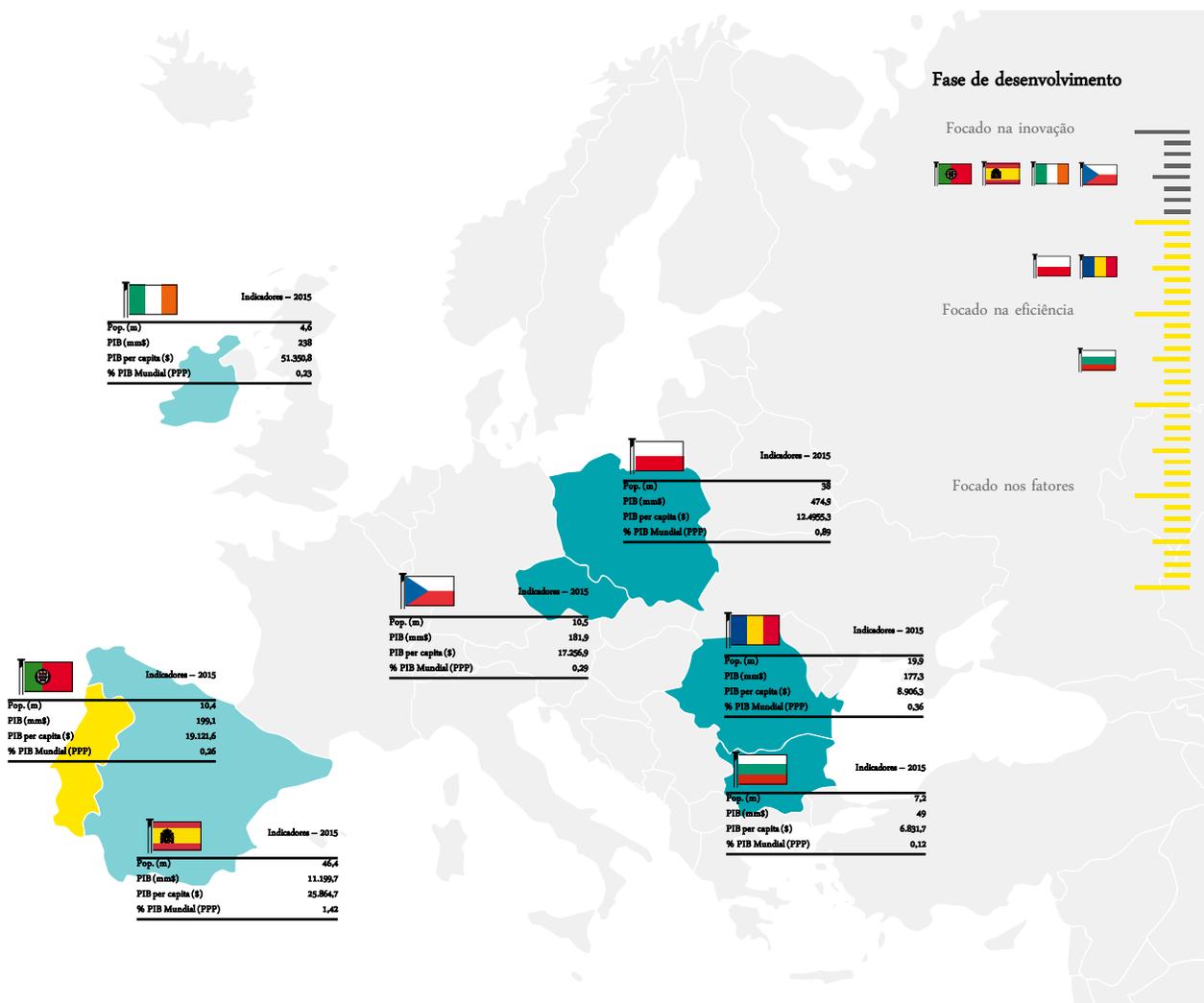
1.150
Postos de trabalho criados com
os projetos desenvolvidos no
setor

Análise de atratividade

Atratividade de concorrentes

Retomando a análise ao nível global dos países, é importante avaliar a competitividade de Portugal relativamente aos seus principais e mais diretos concorrentes. O conjunto de países selecionados foi definido com base nas respostas ao questionário EY às empresas, quando questionadas sobre que países irão atrair mais investimento em BSC nos próximos anos.

O grupo final é constituído por **Portugal** e os seis maiores concorrentes do país neste contexto: **Polónia, República Checa, Roménia, Bulgária, Espanha e Irlanda**. Estes países destacam-se como fortes candidatos à atração de BSC na Europa, revelando vantagens comparativas, desde a qualificação da mão-de-obra a uma estrutura de custos bastante competitiva.



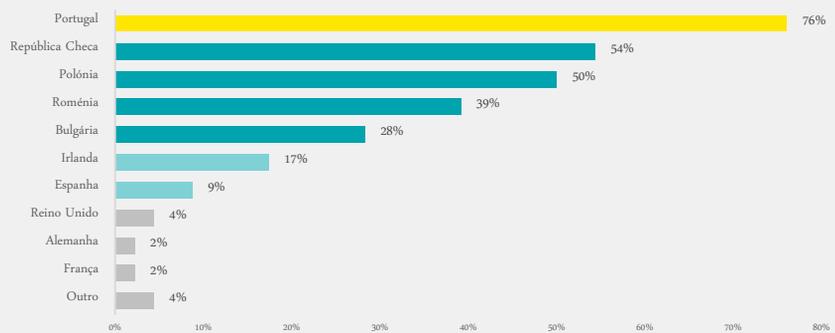
Fonte: Global Competitiveness Report 2016-2017



Hora do Survey

Empresas

Na sua opinião, que países vão atrair mais BSC nos próximos anos?



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Análise de atratividade

Vantagens comparativas

Qual a atratividade de Portugal face aos países que são considerados pelas empresas de BSC como seus concorrentes naturais?

Esta análise é feita tendo em conta os diversos indicadores e/ou índices de competitividade que existem internacionalmente em cada uma destas áreas. O objetivo final é apurar o ranking global de Portugal e potenciais áreas de melhoria.

Na secção de “Anexos” deste Estudo é feita uma análise exaustiva sobre cada um dos países concorrentes de Portugal.

Contexto País/Qualidade de Vida

Portugal classifica-se em segundo lugar nesta vertente. Tal deve-se essencialmente ao facto do país ter bons serviços públicos e privados de saúde e ensino; voos diretos diários com conexões à Europa, América do Norte e do Sul, África e Oriente Médio; infraestruturas de qualidade; enquadramento político, legal e regulatório maduro e estável; segurança; clima moderado com 220 dias de sol; compatibilidade cultural, abertura e proximidade; vincados costumes e uma gastronomia variada, assim oferecendo muitos benefícios para expatriados e empresas itinerantes.

	PT	CZ	PL	RO	BG	IRL	ES
Qualidade de vida							
IMD World Talent Report - International Institute for Management Development - 2016	30	19	43	59	55	16	21
Global Peace Index							
Global Peace Index 2016 - Vision of Humanity	5	6	22	31	29	12	25
Esperança média de vida							
Global Competitiveness Report 2016-2017	26	37	42	59	63	22	3
Ambiente político e económico							
Leading-Offshore Services Locations in EMEA - Gartner	4	3	4	2	2	4	4
Compatibilidade cultural							
Offshore Services Locations in EMEA - Gartner - 2014	4	3	4	3	2	5	4
Ranking EY - Qualidade de Vida	2	5	4	6	7	1	3

2º

Custo e qualidade dos recursos humanos

Portugal aparece classificado em 3º lugar nesta vertente. A estrutura salarial do país torna-o muito pouco competitivo quando comparados com países do Leste Europeu (apesar dos salários abaixo da média europeia). No entanto, os indicadores de qualidade dos recursos classificam Portugal consistentemente entre os três melhores dos 7 países.

	PT	CZ	PL	RO	BG	IRL	ES
Salários Médios BS - Cluster 1 Eurostat - 2014 - Anual em euros	19	12	15	18	10	74	34
Salários Médios BS - Cluster 2 Eurostat - 2014 - Anual em euros	13	8	14	15	7	44	31
Salários Médios BS - Cluster 3 Eurostat - 2014 - Anual em euros	9	6	9	9	5	29	15
Produtividade do trabalho Bloomberg Innovation Index 2017 - Bloomberg	26	33	35	41	-	6	22
Atração de Talento Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score: 0-7)	3,2	3,3	2,5	2,2	2,5	5,5	3,1
Retenção de Talento Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score: 0-7)	3,5	3,6	3	2,1	2,6	4,7	3,3
Sistema de Educação Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score: 0-7)	4,3	3,9	3,6	2,8	3,3	5,5	3,8
Educação de matemática e ciências Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score: 0-7)	4,6	4,4	4,4	4,7	4,0	5,1	4,0
Escolas de gestão Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score: 0-7)	4,7	4,2	4,2	3,4	3,6	5,5	5,5
Ranking EY - Custo e Qualidade de RH	3	1	4	6	5	2	5

3º

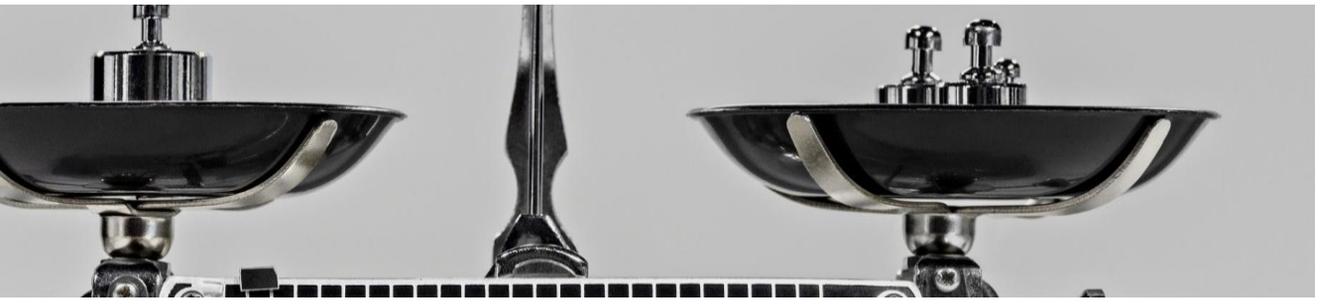
Custos indiretos

Nesta vertente, os países do Leste Europeu aparecem claramente à frente no ranking do grupo, com Espanha, Portugal e Irlanda nos piores lugares. No entanto, é de salientar que o *Doing Business Report 2017 - World Bank* posiciona Portugal acima destes países quando se fala de confiança no fornecedor de eletricidade e transparência das tarifas praticadas.

Já no que toca ao preço das rendas, Portugal é muito competitivo, ficando atrás apenas da Roménia e da Bulgária.

	PT	CZ	PL	RO	BG	IRL	ES
Preço de eletricidade Eurostat - 2014 (euro por 100kWh)	11	7	8	8	10	13	11
Rendas de escritórios - Capital Global Prime Office Occupancy Costs - CBRE Research - 2016 (€, valor anual por m2)	297	379	393	287	222	757	452
Telecom: Pack 1 (500MB; 200min; 140SMS) Mobile Broadband Prices - European Commission - 2016 (€, valor mensal)	13	18	7	1	15	17	18
Telecom: Pack 2 (1GB; 600min; 225SMS) Mobile Broadband Prices - European Commission - 2016 (€, valor mensal)	20	23	7	2	22	25	28
Telecom: Pack 3 (4GB; 1800min; 350SMS) Mobile Broadband Prices - European Commission - 2016 (€, valor mensal)	14	40	15	5	35	34	44
Ranking - Custos Indiretos	6	4	2	1	3	5	7

6º



Qualidade de Infraestruturas

Com base nos indicadores apresentados, Portugal situa-se no segundo lugar tendo apenas Espanha à sua frente. Este ranking é influenciado pelo vasto investimento público em infraestruturas, e em estradas. A infraestrutura de telecomunicações (incluindo a cobertura nacional 4G e LTE) também contribui positivamente para as atividades de serviços às empresas. A única vertente onde Portugal aparece a meio da tabela relaciona-se com o fornecimento de eletricidade.

	PT	CZ	PL	RO	BG	IRL	ES
Infraestruturas							
Ranking Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum	22	43	53	70	88	29	12
Infraestruturas							
Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score 0-7)	5,5	4,7	4,3	3,6	4	5,2	5,9
Transporte aéreo							
Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score 0-7)	5,4	5,3	4,3	3,7	4,1	5,6	5,8
Fornecimento de eletricidade							
Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score 0-7)	6,1	6,4	5,5	4,7	4,6	6,5	6,2
Portos							
Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score 0-7)	5,1	3,4	4,1	3,4	4	5,2	5,5
Linhas férreas							
Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score 0-7)	4,2	4,6	3,3	2,4	3,1	4,0	5,6
Fiscalidade e ambiente regulatório							
Global Competitiveness Report 2016-2017 - World Economic Forum (Score 0-7)	5,9	4,1	4	2,6	3,4	5,0	5,5

O **Ranking EY – Qualidade de Infraestruturas** com aspetos fiscais influenciaram positivamente o ranking de Portugal pois a taxa de imposto sobre as empresas é mais elevada em Portugal quando comparada com os países analisados. No entanto, o aumento da utilização de formulários eletrónicos melhorou a interação dos contribuintes com as autoridades fiscais.

Relativamente à facilidade de fazer negócios em Portugal, as únicas dificuldades parecem ser a obtenção de crédito e a proteção dada ao investidor, colocando Portugal em desvantagem quando comparado com outros países.

Desta forma, o ranking global de Portugal neste indicador é o segundo lugar.

	PT	CZ	PL	RO	BG	IRL	ES
IRC (%)	15	19	19	16	10	13	25
Índice de Liberdade	41	83	76	88	91	74	58
Fiscal Index of Economic Freedom 2016 - The Heritage Foundation							
Pagamento de Impostos	38	53	47	50	83	5	37
Ranking Doing Business Report 2017 - World Bank							
Corrupção	28	37	30	56	66	18	36
Best Countries for Business - Forbes - 2016							
Começar um negócio	32	81	107	62	82	10	85
Ranking Doing Business Report 2017 - World Bank							
Autorização de construção	35	130	46	95	48	38	113
Ranking Doing Business Report 2017 - World Bank							
Registo de propriedade	27	31	38	57	60	41	50
Ranking Doing Business Report 2017 - World Bank							
Resolução de Insolvência	7	27	24	49	48	17	18
Ranking Doing Business Report 2017 - World Bank							
Obtenção de Crédito	10	32	20	7	32	32	62
Ranking Doing Business Report 2017 - World Bank							
Proteção de Investidores	10	53	42	53	13	13	32
Ranking Doing Business Report 2017 - World Bank							
Reforço do cumprimento de contratos	19	68	55	26	49	90	29
Ranking Doing Business Report 2017 - World Bank							
Ranking EY - Fiscalidade e ambiente regulatório	2	7	3	4	5	1	6

2º

2º

Rankings internacionais

Olhando para o desempenho de Portugal nos rankings internacionais, verifica-se que Portugal ocupa o quinto lugar, o que demonstra existir um caminho a percorrer ao nível da visibilidade e perceção do País.

Estes rankings são importantes para o índice de atratividade dos países de forma geral. É importante olhar para o que deve ser corrigido e apostar na melhoria do desempenho em aspetos tidos em consideração por estas entidades.

	PT	CZ	PL	RO	BG	IRL	ES
Best Countries for Business	19	34	31	45	38	4	29
Bloomberg Innovation Index	31	28	22	38	-	16	29
Global Competitiveness Index	46	31	36	62	50	23	32
Global Peace Index	5	6	22	31	29	12	25
World Competitiveness Scoreboard	39	27	33	49	50	7	34
Index of Economic Freedom	63	21	39	61	60	8	43
Ranking EY – Rankings Internacionais	5	2	3	5	6	1	4

5º

Análise de atratividade

Ranking EY

Pode assim concluir-se que, comparativamente, Portugal surge em segundo lugar (ex-aequo com Polónia) apenas atrás da Irlanda. Claramente, as áreas onde Portugal deverá investir para melhorar a sua competitividade e a oferta que faz a empresas de BSC deverão ser aquelas áreas onde consiga melhorar a sua competitividade face à Irlanda e Polónia.

Comparativamente com a Irlanda, Portugal deve ter uma política fiscal mais competitiva com formas mais eficientes de concessão de crédito e de proteção aos investidores. Deve também apostar numa formação mais focada (em TI e engenharias) e diversificada (competências linguísticas deverão incluir alemão, mandarim e francês por exemplo) e numa maior interação entre o meio académico e profissional. Apesar de Portugal ter uma estrutura de custos indiretos desfavorável, verifica-se, através da posição da Irlanda, que não é o facto de ter salários mais elevados que prejudica o ranking global do mesmo. Assim, o esforço nesta componente deve ser em melhorar a eficiência produtiva e não tanto na componente de custos.

Por último, uma área crítica para a melhoria da competitividade Portuguesa prende-se com a definição e implementação de medidas concertadas de divulgação das competências do país e do seu posicionamento face aos seus países concorrentes. Quer face à Irlanda, quer face à Polónia, existe um gap significativo entre a avaliação que é feita do país nos indicadores específicos e a perceção internacional existente do mesmo. Necessariamente, deverá haver uma maior ligação entre autoridades governamentais, associações profissionais e empresas de referência de forma a que o País se dê a conhecer.



Matriz de Competitividade EY

Contexto País/Qualidade de

Vida

- Global Peace Index (Vision of Humanity, 2016)
- Esperança média de vida
- Ambiente político e económico
- Compatibilidade cultural

Rankings Internacionais

- Best Countries For Business (Forbes, 2016)
- Bloomberg Innovation Index (2017)
- Global Competitiveness Index (World Economic Forum, 2016-2017)
- World Competitiveness Scoreboard (IMD, 2016)
- Index of Economic Freedom (Heritage, 2016)

Custos Indiretos

- Preço de eletricidade
- Rendas
- Telecomunicações

Fiscalidade e Ambiente Regulatório

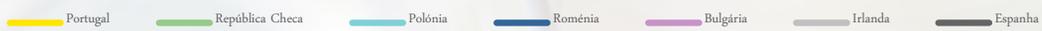
- Taxa de IRC
- Índice de Liberdade Fiscal
- Pagamento de Impostos
- Corrupção
- Começar um negócio
- Autorização de construção
- Registo de propriedade
- Resolução de insolvência
- Obtenção de crédito
- Proteção de investidores
- Reforço do cumprimento de contratos

Custos e Qualidade dos RH

- Salários Médios no setor de Business Services
- Produtividade do trabalho
- Atração e retenção de talento
- Qualidade do sistema educativo
- Ensino de matemática e ciências nas escolas
- Qualidade das escolas de gestão

Qualidade de Infraestruturas

- Transporte aéreo
- Fornecimento de eletricidade
- Portos
- Linhas férreas
- Estradas



Evolução e Tendências Emergentes





Principais tendências

“The era of being afraid to make mistakes and take risks is over. Over the next 5 to 10 years, those who are bold and able to embrace disruption – and transform the way we all operate – will be the winners”.

Uschi Schreiber, EY Global Vice Chair

A habilidade de ser “disruptivo” está a mudar fundamentalmente a forma como o mundo funciona. Hoje em dia, empresas, governos, e pessoas respondem a mudanças que se julgavam não serem possíveis há somente 10 a 15 anos atrás. Inteligência artificial e robótica/automatização estão a reinventar a força de trabalho. Drones e carros autónomos estão a transformar cadeias de valor e toda a logística em torno das mesmas. Finalmente, as alterações de preferências e expectativas – sobretudo na geração dos *millennials* – estão a influenciar padrões de consumo e as características da procura.

Também o setor de BS está a passar por esta transformação significativa e transversal a todas as suas vertentes, incluindo os BSC. A revolução digital está a forçar a que as empresas se adaptem sob o risco de ficarem excluídas da nova ordem mundial. A concorrência é cada vez mais ativa, os consumidores e clientes finais estão cada vez mais informados. E, de uma produção e entrega em massa de serviços, assiste-se a uma cada vez maior tendência no sentido da personalização e customização no contacto com os seus interlocutores, sejam consumidores finais, sejam clientes.

Para além das condições de mercado e constantes alterações a que as organizações estão expostas, assiste-se também a uma cada vez maior pressão do ponto de vista de custos, eficiência, e produtividade, que tem feito com que as organizações se reinventem e sejam ágeis para enriquecerem a sua oferta. Isto tem sido conseguido pelo incremento da sua capacidade digital e de uma maior autonomização em termos de processos.

Para a análise da evolução do setor e validação das principais tendências que têm vindo a ter um maior impacto na realidade dos BSC, recorrer-se-á a um conjunto de opiniões de especialistas no mercado, nos quais se incluem também a equipa EY, nacional e internacional, que se dedica exclusivamente a estas matérias.

Servirão também como base deste diagnóstico, os relatórios da EY 2013 e 2014, Gartner, Shared Services Outsourcing Network (SSON), e o consórcio Portugal TICE.pt. Não menos importante, foram tidos como linha de orientação os resultados obtidos ao questionário EY 2016/2017, aos quais se alude sempre que faça sentido para confirmar ou disputar algumas das tendências apresentadas. Vai-se procurar avaliar o quão próxima ou distante estará a amostra deste estudo daquelas que têm sido apontadas como as principais tendências emergentes do setor.

Este clima de disrupção e digitalização da economia está a alavancar desenvolvimentos tecnológicos importantes e tem implicado o aparecimento de novas formas de se fazer negócios.

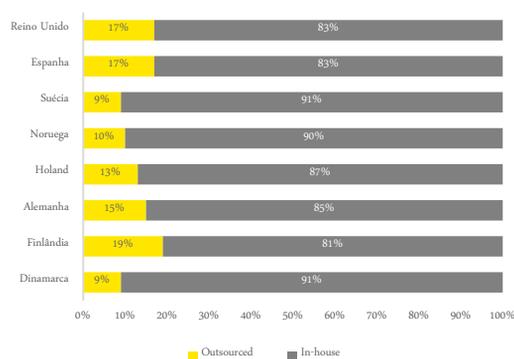
Mas de que forma as novas tendências estão a interferir nos modelos de governação tradicionais e a ditar a transformação de como os serviços são estruturados e entregues? Vai prestar-se especial atenção ao que se está a passar com os modelos em regime de outsourcing/business process outsourcing (BPO), shared services e global business services (GBS).

Em 2013, a EY lançou um questionário a 3.700 empresas de oito países europeus - Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Holanda, Noruega, Espanha, Suécia, e Reino Unido. A grande maioria dos inquiridos afirmou que alguns serviços foram transferidos para fornecedores externos (*external outsourcers*) sem qualquer transformação da natureza dos mesmos, no entanto, esta percentagem é minoritária quando comparada com a parcela de serviços ainda produzidos *in-house*. A não concretização de uma esperada redução de custos, de maiores ganhos de eficiência e de melhoria de desempenho e qualidade dos serviços prestados, estão entre as razões mais fortes para a não externalização de determinadas atividades e funções.

Estes objetivos estão em linha com aqueles apontados pela amostra do questionário que serve de base a este estudo – os três principais fatores que poderão impulsionar alterações nas atividades dos BSC - 'Redução de custos (a representar aproximadamente 72% da amostra), seguida da "Melhoria de serviço", e "Melhoria qualidade da mão-de-obra e Retenção".

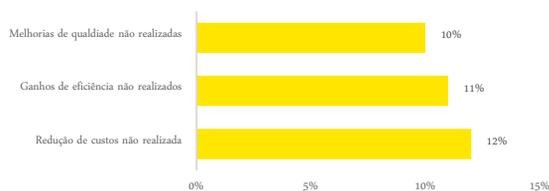
Menos importantes serão aspetos como a expansão de competências linguísticas e questões fiscais e regulatórias.

Outsourcing de serviços por país



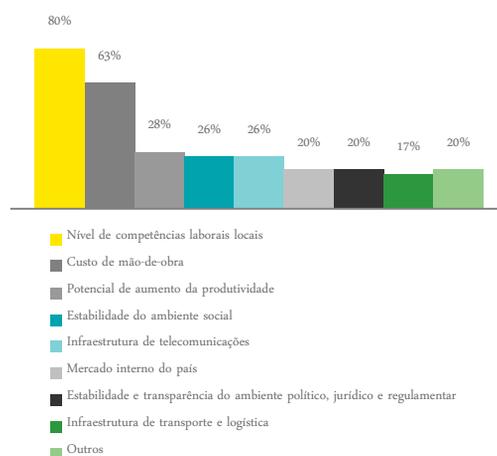
Fonte: *Outsourcing in Europe*, EY, 2013

Principais razões para *inhousing*



Fonte: *Outsourcing in Europe*, EY, 2013

Principais *drivers* para a expansão de um BSC



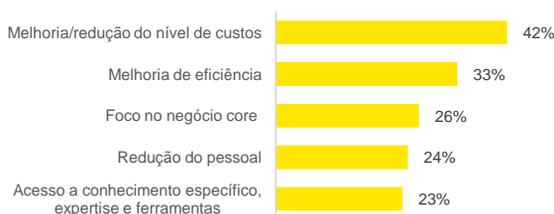
Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Principais tendências

Outsourcing

Voltando ao estudo EY em 2013, 42% dos inquiridos indicaram a redução e eficiência de custos como uma das principais razões para a subcontratação ou outsourcing. “Custo” foi sempre apontado como um aspeto-chave para a primeira geração de iniciativas neste modelo. Nos países nórdicos (Suécia, Noruega e RU), contudo, o acesso ao conhecimento, competências específicas, especialização e ferramentas, foram também apontados como fatores importantes.

Principais razões para *outsourcing*



Fonte: *Outsourcing in Europe*, EY, 2013

Outras conclusões do estudo foram:

Aproximadamente 75% de serviços de TI são mantidos *in-house*, indicando que até em mercados tão maduros quanto o das empresas de TI revelam um potencial de crescimento considerável nos próximos anos.

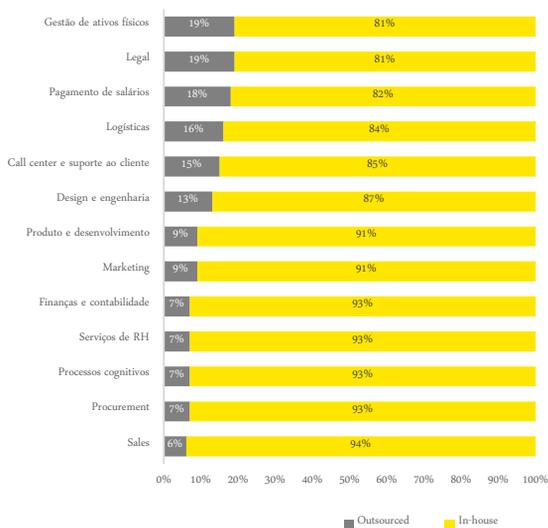
- ▶ Não há uma tendência clara que equilibre fatores económicos locais e regionais com maior ou menor aceitação de *offshore* ou modelos de prestação de serviços globais, com Espanha e mais notavelmente Suécia a ser os menos prováveis a adotar modelos *near* ou *offshore*. Estes dois países foram também os mais pessimistas sobre o potencial nas empresas de TI ou mercado de BPO, com 15% e 14% respetivamente a preverem uma contração.

- ▶ 70% dos inquiridos confirmaram integrar cláusulas sobre inovação nos seus contratos de serviços. Em todos os países, com exceção da Noruega e Finlândia (que o selecionaram em segundo lugar), **cloud computing** foi tida como a tendência mais relevante e provável no mercado de outsourcing, e **big data** e modelos de *pricing* mais flexíveis transformando custos fixos em custos variáveis.
- ▶ A outra principal tendência em outsourcing é **big data**. As empresas acumulam mais informação do que aquela que conseguem gerir. Aprender como analisar e usá-la adequadamente vai tornar-se cada vez mais importante em determinados setores. Analisar eficazmente grandes quantidades de informação implica uma maior monopolização de recursos. Com a ajuda de um *outsourcer* na pesquisa, recolha, tratamento e análise de informação, as empresas podem conseguir resultados que por elas próprias poderiam demorar até semanas para serem finalizados. Esta função, que é dispendiosa em tempo e recursos, quando em regime de outsourcing, permite aos clientes a canalização de esforços e maior atenção para as suas áreas de negócio *core* e principais forças de mercado.

De entre as funções mais propícias à subcontratação, destacam-se aquelas ao nível de TI (conforme gráfico ao lado). Apesar da perspectiva de crescimento, serviços de vendas e *procurement* aparecem no conjunto dos menos sujeitos a *outsourcing*, indicando que iniciativas neste sentido não tiveram a implementação desejada ou simplesmente houve uma mudança na prioridade das empresas inquiridas.

Por outro lado, a comprovar que as empresas estão cada vez mais recetivas à opção de outsourcing em tarefas que tradicionalmente eram feitas *in-house*, mencione-se também o estudo da EY “How can reporting catch up with the accelerating world?”, que auscultou cerca de 1000 diretores financeiros de grandes empresas a nível global concluindo que muitas empresas estão a alocar a função de relato financeiro a centros de excelência ou de serviços partilhados – opção mais viável para o futuro de 67% das empresas inquiridas.

Serviços alvo de *outsourcing* por parte das organizações



Fonte: *Outsourcing in Europe*, EY, 2013

Corroborando algumas destas conclusões, o analista Gartner, no seu estudo “*IT Services, Worldwide 2012-2018*” refere que as ofertas de *outsourcing* de serviços, nomeadamente em TI, estão estruturadas em três áreas principais áreas: infraestrutura, aplicações, e *cloud*, sendo a mais representativa a do *outsourcing* de infraestruturas, que perfaz três quartos do investimento. A previsão, contudo, é que até 2018, a tendência de investimento em serviços de *outsourcing* se mantenha, mas em detrimento dos tradicionais modelos de puro *data center outsourcing*, os gastos serão mais direcionados para novas ofertas, das quais os serviços *cloud computing* e *high end support service centers* são um exemplo. O Gartner explica também que o crescimento deste mercado é conduzido por tecnologias em mutação e pelas crescentes expectativas dos consumidores, e que ainda que atualmente representem a menor fatia do investimento em *outsourcing*, os serviços de *cloud pública* serão a área de crescimento mais rápido a partir de 2018.

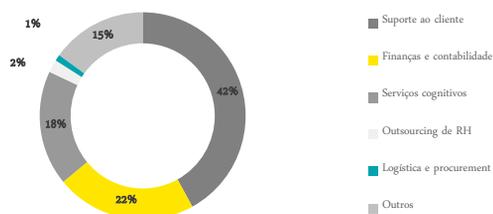
Em *shared services*, o regime de *outsourcing* tem sido feito em torno de processos *knowledge-driven*. No futuro, as novas soluções tecnológicas e a robótica, trarão alicerçadas uma variação não só na forma como se definem os contratos, mas também como o trabalho é entregue e cobrado. À medida que as soluções robóticas oferecem alternativas cada vez mais exequíveis, vai-se observar uma tendência para contratos com base nos outputs e valor acrescentado que estes serviços podem trazer. De acordo com o último relatório global do setor produzido pela SSON (*2017 State of The Shared Services Industry Report*), em centros multifuncionais, já se contabilizam mais contratos baseados nos serviços entregues do que em *full time equivalents* (FTEs).

À semelhança do que se vai verificar em *Shared Services*, existe uma tendência de transição para a oferta de serviços de valor acrescentado por parte dos prestadores de serviços de *outsourcing*.

Serviços de *suporte ao cliente* bem como de *finanças e contabilidade*, embora estejam na parte mais inferior da cadeia de valor, tradicionalmente representam uma percentagem significativa das exportações dos prestadores de serviços de *outsourcing*.

Devido à crescente *comoditização* deste tipo de serviços, resultando em guerras de preços e consequentes margens inferiores, os prestadores de serviços de *outsourcing* têm vindo a aumentar a percentagem relativa a serviços de maior valor acrescentado – *serviços cognitivos* como, por exemplo, investigação e *analytics*, reengenharia de processos e transformação do negócio num completo portfólio de serviços.

Prestadores de serviços de *outsourcing*: exportações por linha de serviço



Fonte: *Shared Services & Outsourcing: the next step*, EY, 2015

Principais tendências

Shared Services e Global Business Services

Olhando para algumas das principais conclusões desta análise recente do núcleo SSON, *“the fundamentals of Shared Services – providing cost-effective, reliable support to the business – still count”*, bem assim como continua a existir um desafio ao nível das coberturas geográficas. Enquanto 1 em 4 centros ainda serve operações dentro fronteiras, praticamente metade abrange uma rede de clientes que é global com todas as dificuldades que isso representa em termos de língua, fuso horário, e distância física.

O âmbito dos serviços partilhados tem vindo a expandir-se de funções meramente transacionais e repetitivas, para atividades de valor acrescentado. Tradicionalmente, as empresas estabeleceram a primeira geração de Centros de Serviços Partilhados (CSP) para melhor responder a regulamentações cada vez mais complexas, bem assim como para garantir uma melhor eficácia e eficiência operacionais.

Por outro lado, a tecnologia foi permitindo novas formas de colaboração, permitindo a criação de redes de serviços partilhados entre várias localizações e níveis de especialização.

Assim, passou-se de co-localizações e âmbitos mono-disciplinares ou uni-funcionais, para modelos convergentes frequentemente referidos como *Integrated Business Services*, que são multifuncionais, end-to-end ou até one-to-one, e orientados por processos – normalmente através de unidades ou centros que são globais na sua operação.

Esta tendência vai no sentido oposto à anterior, à exceção dos casos em que se opte por modelos operacionais híbridos que equilibrem serviços que são internalizados (tendência dos GBS) e os que são transferidos para outsourcing, variando consoante a procura. Em outros casos, a subcontratação tenderá a desaparecer à medida que modelos de prestação de serviços intra-empresas são estabelecidos e a tecnologia permite que cada processo seja trazido para dentro das empresas ou países.

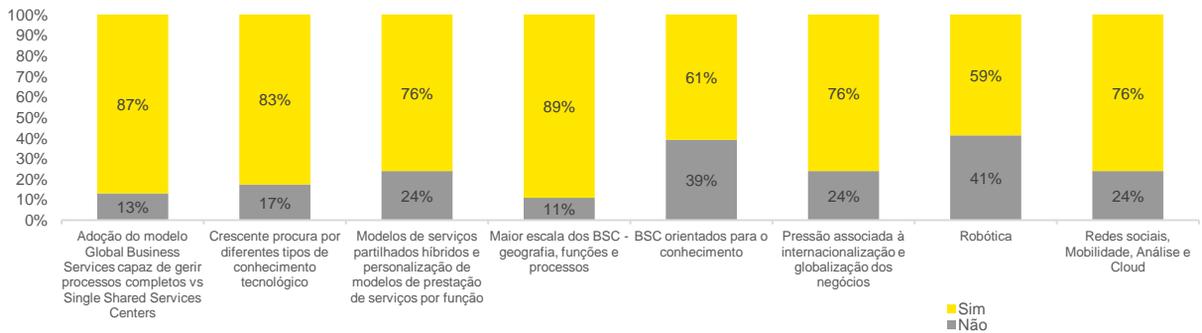
Prevê-se ainda que a evolução para o estabelecimento de *GBS* terá um impacto positivo em várias áreas, sendo possível verificar essa evolução da transação para atividades integradas através da análise do diagrama abaixo.

	(Funcional) Shared Services	Global Business Services
Processos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Scope: Processos de suporte (exemplos: Finanças, RH) – normalmente processados ▶ Perspetiva de processo funcional 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Scope: Processos de suporte e de negócio, bem como funções de valor acrescentado – integrado e harmonizado globalmente ▶ Perspetiva integral do processo
Modelo de Prestação de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maioritariamente modelos de prestação de serviços singulares (cativo ou <i>outsourcing</i>) ▶ Localizações por função 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modelos de prestação de serviços <i>co-sourcing</i> (cativo and <i>outsourcing</i>) devido a razões de ordem estratégica e de <i>performance</i> ▶ Localizações consolidadas para as funções pretendidas no <i>scope</i>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Governance</i> múltipla por função com serviços de gestão não consistentes para todas as funções (exemplo: SLAs) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Governance</i> global para uma organização com uma gestão de serviço & <i>performance</i> consistentes
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Executada como uma função centralizada (com foco na eficiência e eficácia) ▶ Gerido por um <i>head</i> funcional 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Executada como uma unidade <i>stand-alone</i> de suporte de negócio, focado em em dirigir o valor do mesmo ▶ Dirigido por um <i>entrepreneur</i> com grupo de direção
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ERPs múltiplos e tecnologia diversificada 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ERP simplificado com uma arquitetura orientada ao serviço e uma consistência global, com a integração de tecnologia adequada
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestão de talento por função com desafios de retenção 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Pool</i> de talento para toda a unidade de serviço /organização com progressão de carreira devidamente definida

Fonte: Análise EY, 2015

Em linha com esta tendência, o questionário EY 2016/2017 revela que a *Maior escala dos BSC – geografia, funções e processos* e a *Adoção do modelo global de Business Services capaz de gerir processos completos vs Single Shared Services* lideram as intenções de resposta como principais tendências do setor, a representarem quase 90% da amostra e curiosamente também as de maior expressão nas respostas negativas/ou que não concordam que estas sejam tendências importantes, o que reforça ainda mais a sua importância. Seguem-se a *Crescente procura por diferentes tipos de conhecimento tecnológico* com 83% respostas positivas (muito interessante se considerarmos que este foi um elemento pouco valorizado pelas autoridades locais e regionais) e 17% respostas negativas. Em quarto lugar, com valores idênticos estão os *Modelos de serviços partilhados híbridos e personalização de modelos de prestação de serviços por função*, *Pressão associada à internacionalização e globalização dos negócios* e *Redes sociais, Mobilidade, Análise e Cloud*.

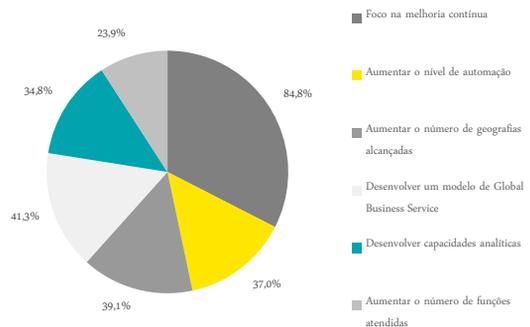
Tendências mais importantes para os BSC



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Quando inquiridos sobre os seus planos de negócio no médio-prazo, verificou-se que aproximadamente 85% da amostra destaca o *Foco na melhoria contínua* como prioridade estratégica para os próximos 3 anos. Seguidamente o *Desenvolvimento de um modelo de Global Business Service* é realçado por cerca de 41% dos BSC como prioritário, sendo o *Aumento do número de funções atendidas* a prioridade menos referida, por cerca de 24% dos inquiridos (ainda que esta seja tida com uma tendência natural da evolução dos seus negócios conforme visto em cima). Tal poderá ser reflexo do já multidisciplinar âmbito dos BSC que constituem a amostra, já que uma das principais alavancas ou âncoras dos *GBS* (tal como é desejado) é precisamente a centralização de um maior número de funções e competências num *hub* com maior cobertura geográfica.

Prioridades estratégicas das empresas no médio-prazo



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

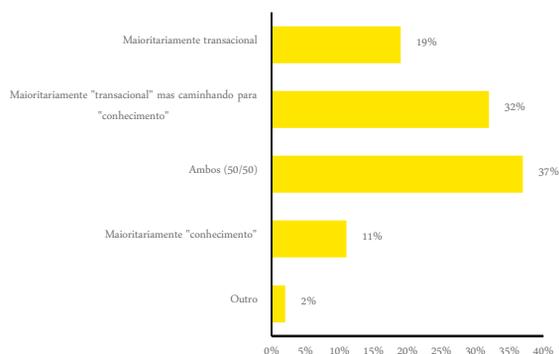
Principais tendências

Shared Services e Global Business Services

Conforme observado, em destaque no relatório da SSON, a crescente especialização e *smartirização* dos recursos, incluindo o uso de soluções tecnológicas, está a ser alavancador de transições de tarefas tradicionais de transação para outras de maior conhecimento, especialização e valor acrescentado.

Esta é uma tendência que é reforçada em função da maturidade do centro de operações – quanto mais estabelecido e maduro, maior a tendência para o *core* das suas atividades não serem transacionais e mais provável é que estejam a dirigir-se para um trabalho mais orientado para o conhecimento.

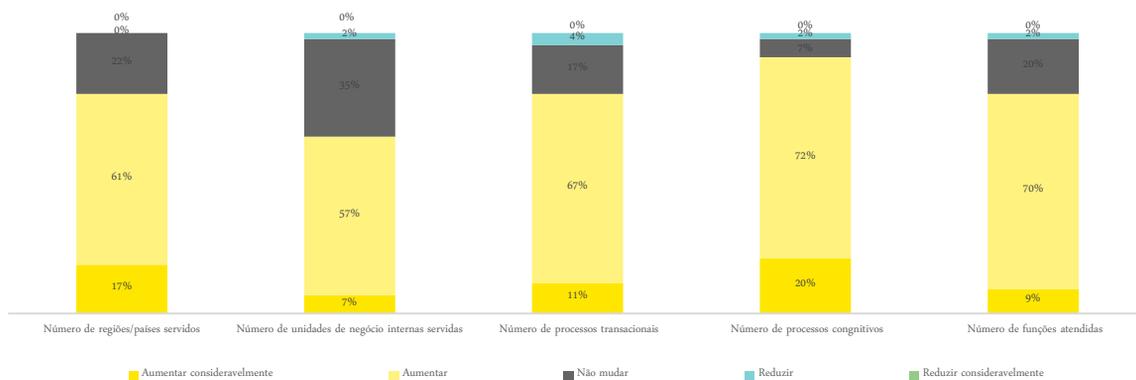
Base operacional da atividade das empresas: transacional & administrativo vs conhecimento



Fonte: State of the Shared Services Industry Report 2017, SSON

Em âmbitos associados, e analisando agora os resultados do questionário EY 2016/2017, verificamos que a maioria dos BSC inquiridos espera que a utilização dos BSC nos próximos 3 anos aumente, tanto ao nível de regiões/países, como unidades de negócios internas, número de processos transacionais e cognitivos – que merece destaque pois é visto como o fator com previsão de maior aumento, e número de funções. Contrariamente, o número de unidades de negócio internas é o fator onde menos se espera qualquer mudança, por cerca de 35% dos inquiridos, destacando-se 50% dos BSC com menos de 50 colaboradores.

Indicadores de mudança na utilização de BSC por parte das organizações no médio prazo



Fonte: EY – Questionário às Empresas 2016/2017

Outras conclusões retiradas da análise EY, em linha com relatório da SSON, incluem:

- ▶ Tecnologia e automatização constam no topo das três estratégias para aumentar e melhorar performances. Sem prejuízo, continua a observar-se um atraso considerável no reconhecimento do valor da automatização, com contratos de outsourcing normalmente a desfrutarem de maior vantagem aqui do que aqueles que são internalizados.
- ▶ A grande maioria das respostas recolhidas indicam que targets de eficiência estão atualmente focados na diversificação e especialização de funções sem necessariamente ter que recrutar mais ativos (requalificação). A automatização trará a capacidade de capitalizar sem acrescentar custos à estrutura de base, e como tal a tendência será no sentido de as empresas prestar maior atenção à construção ou reforço das suas valências em torno *Robotics Process Automation* (RPA) enquanto competência central às suas atividades. Efetivamente, um número considerável de inquiridos afirmou que o processo de automatização se tornará a principal valência dos BSC no futuro. No entanto, ainda que estes processos já estejam considerados no planeamento das empresas, a sua implementação ainda não está consolidada e apenas 6% dos inquiridos o listaram como métrica de sucesso.
- ▶ Também nas respostas ao questionário EY 2016/2017, a maior resistência registou-se ao nível da robótica onde se deu um maior equilíbrio entre as respostas obtidas enquanto tendência menos popular (a representar 41% da amostra).
- ▶ O relatório SSON e a análise EY constata que os BSC irão substituir trabalhos de natureza mais transacional para outros mais especializados e de maior valor acrescentado.
- ▶ A convergência de tecnologias facilitadoras e de soluções que são orquestradas pelos próprios setores e as cadeias de valor que alimentam, estão a produzir um mundo cada vez mais *smart* e conectado. As tecnologias digitais disruptivas e a *Internet das Coisas* vão continuar a potenciar a inovação e a evolução tecnológica até 2020.

“Os nossos recursos humanos estão muito atentos à evolução e últimas tendências neste setor, que deverão ser desenvolvidas, à medida que outras de valor menos acrescentado podem ser descuradas. Já estamos a treinar pessoas para as capacitar nesta área, está a acontecer um investimento considerável na reconversão de ativos.”

Oscar Ferreira, Infineon

“Nos próximos anos os planos são de crescimento (...) sendo que estaremos a falar de um crescimento de pelo menos 50% da nossa força de trabalho, apostando também na diversificação dos serviços que prestamos atualmente.”

Carlos Guimarães, Adidas Business

*“Na Europa, Portugal é o lugar preferido da Siemens para *nearshoring* e tudo o que o que tem que ver com *added value tasks* e *premium services*. Estas funções são essencialmente TI, *Finance Control* e outras que requerem contacto com cliente.”*

Peter Haendel, Siemens



Desafios e Oportunidades



Principais desafios para BSC Portugal

“Os BS irão ter um papel central na re-industrialização da Europa pela prestação de serviços tanto de inovação, como produtivos a outras empresas e, pela terciarização da manufatura”

Comissão Europeia, 2014

Entre as principais conclusões do relatório de 2014 do *High Level Group of Business Services* da Comissão Europeia é que já em 2014 o mercado global dos BS ultrapassava os € 3,5 triliões, tendo duplicado de valor na última década e, caso o setor evolua como esperado, chegará mesmo aos **€ 7,8 triliões nos próximos dez anos**.

Na base deste crescimento, estão três fatores principais: (i) a continuação do outsourcing nas empresas de forma a se concentrarem nas suas competências *core*, (ii) a terciarização da indústria de manufatura, e (iii) a tendência económica global de aumento da capacidade empregadora do setor de serviços derivada da quebra sentida nos dois primeiros setores pela crescente automatização de processos.

O sentimento dos atores do mercado é que a 4ª revolução industrial irá acelerar estas tendências criando uma enorme oportunidade a nível global.

A grande questão para a Europa e para Portugal será como potenciar a inovação e a produtividade nos serviços de forma a otimizar esta oportunidade que irá definir as novas regras do mercado mundial e poderá assegurar uma sociedade mais sustentável?

Existem contudo três grandes fatores que devem preocupar a Comissão Europeia e os seus Estados Membros, e Portugal enquanto tal:

1. Existe uma visível fragmentação tanto do setor, como das políticas que os acompanham. Esta fragmentação traduz-se em alguma fragilidade na capacidade do setor se fazer ouvir nas instituições. Já a fragmentação regulatória, significa que o pelouro de regulação desta matéria e apoio dispersa-se por vários organismos conduzindo a políticas muitas vezes desalinhas tanto ao nível Europeu, como aos níveis nacionais e regionais (analisaremos em maior detalhe de seguida).
2. Algumas empresas têm vindo a crescer rapidamente em economias com maior potencial de crescimento que a nossa. Era expectável que tal acontecesse, mas é imperativo que a Europa e Portugal tracem uma estratégia de apoio comum customizada para estas empresas que possam estar a pensar estabelecer-se em economias emergentes de forma a demonstrar as vantagens de estar dentro da economia europeia.
3. Por fim, é visível que a maioria dos desenvolvimentos para apoio à internet industrial – tecnologia chave para os BSC – estão a ser feitos nos EUA e na China. De novo, é imperativo que a Europa se mova rapidamente de forma a não ficar indiferente a ver os avanços de gigantes tecnológicos como a Apple, a Amazon, Facebook e Google.

“*We are a sound player but a small fish*. Embora com um potencial de crescimento astronómico e muito mais relevante que outros concorrentes na Europa de Leste, esta é uma área ainda muito incipiente em Portugal.”

Potencial investidor, Confidencial

“A Sonae é muito incentivadora do diálogo e colaboração entre as empresas e as universidades, mas reconhecemos que há ainda muito por fazer nesta área para benefício de ambos. Precisamos mais intercâmbio, mais comunicação, mais interferência uma na outra no sentido de se satisfazerem a necessidade de ambas as partes.”

Sonae

A análise mostra-nos que Portugal tem dado provas de ser um destino atrativo para estas atividades. Por outro lado, existe também a constatação de que persistem áreas que são menos positivas e em relação às quais as empresas revelaram ser mais reticentes.

Força de trabalho

Os crescentes níveis de concorrência internacional, e em cenário de fortes constrangimentos no mercado nacional e de degradação da economia europeia, as empresas não terão alternativa se não investirem em fatores imateriais de competitividade, como sejam por exemplo I&D, *skills* tecnológicas, *big data*, e media.

Este é um tema recorrente na análise que se faz da realidade de BSC, pelas melhores razões (conforme vimos no capítulo 3), mas também as que são fonte de maior preocupação.

A amostra do questionário e os *stakeholders* consultados são unânimes na constatação de que:

- ▶ O rácio entre a oferta e procura de recursos qualificados é desequilibrado – escassez de recursos humanos com perfis de especialização adequados para fazer face às necessidades dos mercados deste setor, e tendência para saírem do país (incapacidade de se reter talento).
- ▶ Em operações globais com suporte em vários centros, é, por vezes, muito difícil encontrar idiomas específicos (como por exemplo o Alemão, Mandarim, e até mesmo Francês).
- ▶ E apesar do potencial de recrutamento, muitos destes centros têm baixa visibilidade junto do talento e da própria comunidade, evidenciando por isso dificuldades de atração e contratação. Outros desafios referem-se à obtenção de vistos para quadros qualificados estrangeiros.

“...falta de processos maduros por partes das entidades prestadoras de serviços e também um nível de burocracia relevante face à obtenção de vistos de trabalho para indivíduos oriundos de países fora da Comunidade europeia.”

Célia Reis, Altran

Fragmentação de políticas e informação sobre o setor

Outro dos obstáculos apontados como mais significativo e recorrente é a falta de clareza na estratégia nacional e regional que se aplica aos BSC e inexistência de estudos oficiais que demonstrem o seu potencial. É uma área que, apesar de globalmente reconhecida ter potencial, vem sendo negligenciada nas estatísticas públicas e não tem nem articulada, nem consolidada, a oferta disponível aos investidores.

“(…) Isto debilita a promoção do setor e posicionamento competitivo de Portugal para atração destas atividades vs outros concorrentes.”

Esta é uma crítica que se estende à própria indústria e privados que operam nesta área – há um sentimento geral de falta de representatividade e de iniciativas de

agregação ou “clusterização” que reúnam empresas e entidades direta e indiretamente implicadas nos BSC, potenciando redes e plataformas colaborativas e facilitadoras de sinergias que aí são incubadas. Também as respostas ao questionário EY 2016/2017 corroboram esta premissa em que 93% das empresas afirmou não ter conhecimento da existência de grupos de trabalho ou Fóruns específicos dedicados a este segmento.

Regime fiscal, mercado interno, estabilidade governamental, Financiamento

A carga tributária sobre as empresas, os custos com remunerações, os incentivos oferecidos pelo Estado, a dimensão do mercado interno (que aqui se assume também poder estar relacionado com características do país ao nível da força de trabalho e da adequação e disponibilidade de ativos físicos), a transparência do ambiente político, jurídico e regulamentar são aspetos que pesam cada vez mais às empresas.

“The growth of BSC market is smoothly raising its costs due to talent scarcity in some industries, which leads to a possible edge of Eastern Europe countries cost wise.”

Carla Marques, Randstad

Principais desafios para BSC

Europa

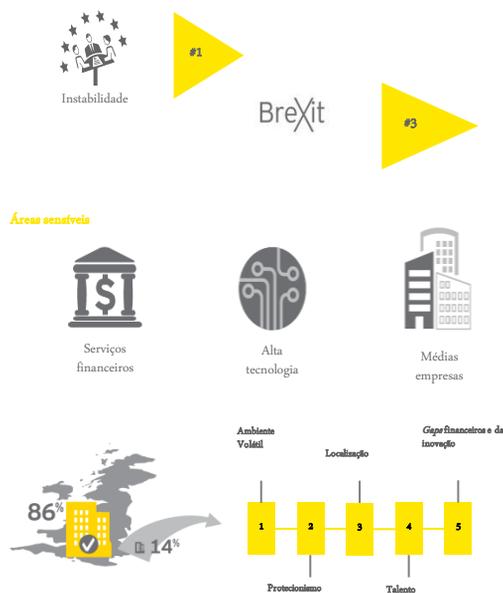
Em janeiro de 2017, a EY contactou 254 *CEOs* de vários setores, em várias localizações, no sentido de apurar se a sua perceção sobre a Europa enquanto destino de investimento sofreu alterações face à saída do RU do bloco Europeu, bem assim como outras incertezas decorrentes da nova equipa na Casa Branca e perspetivas das próximas eleições este ano em Portugal, Holanda, França e Alemanha.

Constatou-se que pese esta instabilidade geopolítica e ambiente de negócios mais volátil, continua a haver algum otimismo com 56% dos investidores inquiridos a planearem investir na Europa nos próximos três anos.

Algumas das principais conclusões do estudo foram:

1. A volatilidade económica global e instabilidade na Europa são os principais temas na avaliação de risco, com 37% e 32% das respostas respetivamente. O *Brexit* vem em terceiro na lista de preocupações dos investidores (28%) e é uma muito maior preocupação para as empresas estrangeiras sediadas naquele país (33% contra 15%).
2. O referendo e possíveis consequências vão ter efeitos nas empresas especialmente nas áreas dos serviços financeiros, alta tecnologia, e em médias empresas.
3. A realocização de algumas destas empresas ainda é incerta, porém 86% dos investidores afirmam planear ficar no país contra 14% que estão a considerar transferir as suas operações para outros países.

Finalmente, também foi sugerido que empresas e Governos na Europa poderão ter que gerir o seu futuro num ambiente cada mais volátil e preparar-se para políticas e atitudes mais protecionistas, redesenhar as suas estratégias de localização, enfrentar desafios relacionados com disponibilidade de talento e inovação.



Fonte: EY's 2017 European Attractiveness Survey, Plan B... for Brexit

Como está a instabilidade geopolítica a impactar o apetite global de investimento



Principais riscos associados a Investimento Direto Estrangeiro na Europa:

- 1 Volatilidade elevada nas moedas, *commodities* e outros mercados de capitais **37%**
- 2 Instabilidade política e económica na UE (excluindo *Brexit*) **32%**
- 3 Impacto do *Brexit* **28%**



56%
dos investidores globais têm planos de investimento na Europa para os próximos três anos

Fonte: EY 2017 European Attractiveness Survey

“Embora os processos de decisão tenham muitas vezes períodos de maturação relativamente longos – a lista de concorrentes pode conter largas dezenas de cidades, numa primeira fase – estamos otimistas em relação à concretização em 2017 de alguns dos projetos mais interessantes, quer em termos de sofisticação de atividades, quer em criação de empregos.”

AICEP

“Portugal tem um potencial enorme, a todos os níveis, principalmente no humano. A qualidade do nosso trabalho, a nossa capacidade de encontrar soluções eficazes, aliadas à localização e condições geográficas são fatores que na nossa perspetiva fazem sentido como foco de promoção do país no exterior, não só como apoio à exportação mas também à localização de oportunidades em território nacional.”

Sérgio Fernandes, Teleperformance

Principais oportunidades para BSC Portugal

Conclui-se no capítulo da atratividade de Portugal e comparação com países concorrentes, que Portugal aparece no segundo lugar no ranking EY, em simultâneo com a Polónia, depois da Irlanda.

O grande desafio que se coloca é como mitigar algumas das barreiras e desafios que se identificaram atrás e assim se conseguir uma maior vantagem, consagrando-nos como país de excelência para estas atividades e constarmos em todas as opções de *site selection*. Em baixo, sintetizam-se algumas das iniciativas e oportunidades identificadas no tratamento dos questionários e entrevistas.

Aposta na formação

A flexibilização de políticas laborais e apoios à formação e contratação deverão assumir uma crescente importância na competitividade do país. É preciso mais investimento na qualificação, requalificação e retenção da força de trabalho (ao nível de ensino superior e profissional) de forma a garantir que esta acompanha o crescimento da procura e seja diversificada e adequada às suas necessidades do mercado.

A concretização deste objetivo poderá passar pela criação de **academias de especialização** nas Universidades ou **academias de BSC** em Politécnicos, e **programas de formação específicos** (técnicos e linguísticos) no IEEP, bem assim como pela promoção de Portugal como um país onde estrangeiros possam investir e crescer na sua formação e desenvolvimento profissional, num setor de prestação de serviços altamente qualificado. Alguns destes pontos serão desenvolvidos em detalhe no capítulo seguinte, em que se apresentam recomendações concretas de medidas de política pública de como ultrapassar estes desafios e explorar as oportunidades que representam.

Valor acrescentado, Talento, Inovação e Incentivos

As melhores empresas sabem que a receita para o sucesso no mundo empresarial contém um conjunto de ingredientes essenciais. Na lista estão aspetos que são visíveis ao consumidor e cliente, como sendo os produtos e serviços oferecidos. Tão essencial quanto esse é a estrutura que as permite singrar.

No capítulo 4, olhámos para algumas das principais tendências do setor e falámos em modelos de negócios, como evoluíram e a direção que estão a tomar. Em baixo, indicam-se algumas das oportunidades especificamente associadas à organização das empresas para melhor capitalizarem a evolução e tendências emergentes nesta área.

Num ambiente em que a recuperação global da crise financeira e recessão continuam a ser lentas, nenhuma empresa deverá desvalorizar a oportunidade de melhorar desempenhos, sobretudo quando as novas tecnologias estão a permitir que concorrentes evoluam muito mais rapidamente.

O objetivo da eficiência operacional continuará a ser conseguido pelo controlo de custos, mas é também vital que se aposte em novas competências e **se passe de tarefas mais transacionais para as de maior valor acrescentado**, conforme constatado atrás pela Comissão Europeia.

Observa-se também uma maior procura e necessidade para experiências mais integradas num ambiente de canal único. Os clientes vão começar a exigir cada vez mais acesso a canais de interação fáceis e imediatos.

Esta evolução deverá conduzir a que as empresas se foquem ainda mais no seu interlocutor – seja ele um consumidor, cliente, empregador, ou parceiro — e as estratégias de *Client Relationship Management* e *Customer service* serão as principais qualidades a distinguir o valor das organizações.

“Houve vasta diversificação e transferência de funções tendencialmente transacionais para as de baixo end como marketing, design, e outras que não tipicamente de *finance shared services*.”

Rosário Arnaud, HB Fuller

“Há que garantir a componente de recursos humanos, um dos pontos fundamentais para o investimento e atração de do negócio dos BPO e a “Academia Digital” foi a resposta encontrar para adequar a oferta à procura.”

APDC - PO

“Personalizar” ou **customizar** será a regra número um para que todos sejam percebidos, todas as necessidades sejam cumpridas, e a interação feita pelos seus canais de eleição.

Também vimos que novas tecnologias e automatização imprimem eficiência às empresas, porém o fator-chave de sucesso vai continuar a ser as pessoas e num mundo cada vez mais conectado, o **acesso ao talento numa escala global e desenvolvimento de pessoas**, trazem oportunidades únicas. Algumas das estratégias mais populares incluem maior colaboração multigeracional, formas de trabalho mais flexíveis e móveis, e maior utilização de redes sociais.

Também em Portugal, há uma grande oportunidade que passa pela aposta na inovação, mas mais do que isso, em tornar as pessoas cada vez mais inovadoras, reiterando mais uma vez a aposta na educação e formação.

Melhoria do ambiente fiscal e acesso a financiamento

A análise indica que dever-se-á procurar melhorar o ambiente fiscal no sentido da sua desburocratização e redução de custos, e acesso a financiamento para projetos nesta área. Uma das hipóteses a explorar será a redefinição de critérios de elegibilidade de forma a que estas atividades consigam captar um maior número de incentivos.

Apesar de Portugal estar comprometido com a UE no nascimento de empresas em setores inovadores de alta e média-alta tecnologia e em serviços intensivos, a grande maioria dos projetos das empresas em destaque neste estudo não são em atividades ou áreas que tenham sido autorizadas para apoios na lista de critérios ou não têm uma classificação económica que seja elegível. A lista de operações aprovadas à data de fevereiro de 2016 – cerca de 15 mil, confirma a tendência de que a parcela de projetos permitidos tem sido muito reduzida.

“A melhor forma de promover Portugal como um destino atrativo para trabalhar, é através da nossa capacidade de inovar - de sermos um país com alta capacidade de diferenciação e capaz de integrar a mudança.”

Sérgio Fernandes, Teleperformance

“Para o *nearshoring* português progredir nos mercados internacionais é necessária liderança do governo. Se for de facto uma área na qual o país quer investir (...) é importante definir o que o setor deve ser e onde deve focar-se. E esses aspetos devem ter o suporte do Estado”.

Gartner

“No que toca às oportunidades, existe a necessidade de investimento em investigação e desenvolvimento para atrair outro tipo de atividades e de projetos com maior valor acrescentado.”

Célia Reis, Altran

“Os anos de aprendizagem com o “*Agile Centre*” permitiram contudo desenvolver um know-how interessante, bem articulado, processos bem afinados, e com experiência em clientes nacionais e internacionais. (...) Essa tecnologia foi desenvolvida com o know-how técnico interno, e criou um fator diferenciador muito interessante para a Novabase.”.

Pedro Janeiro, Novabase

Principais oportunidades para BSC Portugal

“O caráter de *scale up* que Portugal oferece é muito importante para este setor.”

AICEP

Abordagem articulada

-Deverá ser desenvolvida uma estratégia nacional facilitada pelo Governo e em representação do setor, academia e cidades, da qual resulte uma agenda específica para o setor com objetivos e prioridades à medida dos interesses dos *stakeholders*, e que promova a consolidação de informação e iniciativas num só canal. No geral, é desejável que se reforcem e estreitem relações entre o mundo académico/de investigação, mundo empresarial, e atores com poder de decisão e execução ao nível de políticas públicas de incentivo ao investimento privado.

Incremento da visibilidade do setor

Nas consultas que foram feitas para efeitos do estudo, foi várias vezes apontada a pouca notoriedade do setor em contextos internacionais dedicados a estas matérias. Assim, é fundamental definir-se um plano de comunicação e marketing internacional que reforce o posicionamento competitivo de Portugal como país referência para atividades de BSC. Entre outras conclusões estão:

- i) Portugal tem que se afirmar como destino de investimento para a localização destas atividades, bem assim como dar provas de ser o próximo grande incubador e *hub* tecnológico da Europa em linha com artigos recentes na imprensa escrita internacional.
- ii) Privados e públicos devem comunicar mais regularmente casos de sucesso e *milestones* alcançados.
- iii) Devemos ser uma presença mais assídua em eventos no estrangeiro relevantes para o setor, onde tenhamos uma voz ativa e façamos destacar o diferencial deste setor em Portugal como alternativa a localizações mais tradicionais para instalação destes serviços.

Um estudo recente da plataforma *Talent Portugal* “Portugal – *Global Service Centers*” em novembro de 2016, confirmou, a partir de um questionário às principais multinacionais em Portugal, que a melhor ação de divulgação para novos investimentos seria os roadshows por operações similares e que a existência de marcas sólidas bem sucedidas é uma publicidade importante.

Nearshore e Onshore

Passando de uma ótica de transformação de desafios em oportunidades, e agora mais na perspectiva de oportunidades de negócio para as empresas, vale a pena destacar o *Gartner’s Leading Offshore Services Locations in EMEA, 2015: Nearshore Increases Despite Geopolitical Concerns*, onde se refere que a localização para a prestação de serviços é selecionada pelo recurso a considerações de *on-site*, *onshore*, e *nearshore* para aceder a competências tecnológicas com níveis de qualidade, custo e escala adequados. Neste contexto, as empresas olham para oportunidades em mercados desenvolvidos (como os casos de Portugal, Irlanda e Espanha) de forma a tirarem partido de competências e infraestruturas mais maduras, entendimento do negócio, estabilidade política e associação à UE (pela segurança económica e legal que representa).

A confirmar esta tendência, a consulta realizada no âmbito do projeto “*Future Nearshore – Estudo de Benchmarking e Research Internacional*”, mostra que Portugal tem vindo a evoluir ao longo dos anos, sendo cada vez mais considerado por empresas que procuram oportunidades de negócio na perspectiva de contratação de serviços de base tecnológica e instalação de operações próprias.

“Portugal está a juntar-se a países como a Bulgária, a Irlanda e a Polónia como leaders em outsourcing na Europa. ‘Near-shoring’ beneficia economias mais empobrecidas.” *DW Made for minds, março 2014*

“Em termos de pipeline, as 4 maiores linhas de negócio da Novabase têm diferentes estratégias, mas a mais robusta e avançada será a execução de projetos de implementação de sistemas em modelos *Nearshore* (...). Estes modelos de *Nearshore* para projetos estão todos na esfera EMEA, em que as timezones são mais próximas.” *Pedro Janeiro, Novabase1*

Importância do ecossistema das *startups*

Por outro lado, trata-se também de um setor com um terreno fértil e que tem sido ávido à criação de *startups*, cuja importância para o desenvolvimento e crescimento da economia portuguesa são inequívocos, quer ao nível da criação de emprego, quer pelo grau de educação (cursos superiores e/ou doutoramentos) e inovação que impulsionam. Para além disso, estas empresas não se limitam a atuar no mercado doméstico, pelo contrário, estão muito viradas para o mercado internacional, e têm um impacto significativo no nível e perfil de exportações do País.

“Até 2020, prevemos aumentar consideravelmente a nossa força de trabalho e centralização de funções relacionadas com a nossa atividade de BSC face ao *downsizing* expetado e já acordado na Alemanha e no Reino Unido sobretudo em torno dos *premium services* e centros de competências onde se desenvolvem, melhoram e inovam processos, ferramentas *state of the art* e aplicações para as empresas *end-to-end*. Esta crescente centralização forçará a uma expansão geográfica da empresa Portugal que deverá acontecer na área do Porto pelas boas acessibilidades e rede de universidades / politécnicos à disposição.”

Peter Haendel, Siemens

“O Porto é o grande *hub* de negócios e de transportes da região do Norte, com enorme atratividade urbana, um ambiente cosmopolita e recursos e competências digitais muito desenvolvidos”.

InvestPorto

“Portugal está na crista da onda, sobretudo nas ondas da inovação desde o digital, a uma rede cada vez mais promissora de *startups*, automatização, e outras novas tecnologias. Temos que saber vender melhor estas valências.”

Domingos Almeida, Sonae Center Serviços

“A melhor forma de promover Portugal como um destino atrativo para trabalhar, é através da nossa capacidade de inovar - de sermos um país com alta capacidade de diferenciação e capaz de integrar a mudança.”

Sérgio Fernandes, Teleperformance

Análise SWOT



Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Competências e recursos (nível elevado de habilitações técnicas e <i>soft skills</i>). • Forma flexível de trabalhar. • Custos (operação, atividade e contexto). • Infraestruturas e comunicações, como a cobertura de banda larga e as redes de nova geração bem como no incentivo à inovação, investigação e desenvolvimento, essenciais para exercício das atividades de BSC. • Competitividade do setor e alinhamento com as principais tendências a nível mundial. • Atividade de I&D e vanguarda nas <i>enabling technologies</i>. • Qualidade das instituições de investigação portuguesas • Ecossistema de <i>startups</i>. • Impacto positivo no emprego especializado, exportações e investimento em Portugal. • Condições país (enquadramento geral e ambiente de negócios, social e económico, transparência, segurança, estabilidade política, regulamento fiscal e legal, qualidade de vida, clima, etc). • Localização estratégica de Portugal. • Sol e luminosidade a que acresce a cada vez maior visibilidade a nível internacional, motivada pela promoção do país enquanto destino turístico. • Portugal tem demonstrado ser muito competitivo em <i>high end client support services</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas dispersas e algo desajustadas. • Ausência de uma estratégia comum, aos vários níveis para defender os interesses do setor e incrementar a competitividade e desempenho do mesmo. • Desconhecimento sobre as entidades públicas e privadas que sejam representativas e prestem apoio aos intervenientes no setor. • Poucas sinergias e colaboração entre instituições académicas e de investigação e as empresas. • Ausência de informação estatística e mais qualitativa que esteja atualizada e bem consolidada/integrada em uma ou mais fontes oficiais. • Projetos de expansão deste setor tendem a não ser elegíveis para fundos de apoio. • Lacunas na adequação e disponibilidade das competências, na formação e qualificação às necessidades do mercado • Problema de perceção e reconhecimento internacional.

“Os principais desafios e oportunidades para as empresas e para Portugal neste setor são manter a oferta de uma mão-de-obra muito qualificada, que esteja disponível nas medidas necessárias e que seja competitiva.” *Isabel Gonçalves, Bosch*

“Portugal também dispõe de competências e estruturas particularmente bem dotadas para prestação de serviços em lógicas de *nearshore*, não apenas em IT, BPO, etc. mas também em High End Client Support Services.”

APCC



Oportunidades

- Confirma-se o grande crescimento e potencial de Portugal enquanto plataforma de instalação de centros de serviços globais.
- Não só nas áreas de TI e I&D, Portugal dispõe de competências e estruturas particularmente bem dotadas para a prestação de serviços em lógicas de Nearshore, bem assim como em high end Services Client Support.
- Crescente automatização de processos nos primeiros setores pode incrementar capacidade empregadora do setor.
- Potencial de crescente especialização de serviços intensivos de conhecimento e consolidação da base científica do país.
- Crescente especialização de processos, serviços, produtos e recursos.
- Constante aprendizagem e necessidade de ajustamento. Reciclagem de competências
- Customização e Made-to-fit – redefinição de modelos de CRM.
- Enriquecimento da experiência do consumidor e cliente pela maior proximidade entre os dois eixos.
- Rebranding Portugal e reforço das condições diferenciadoras e em vantagem competitiva do país para captação de mais investimento.
- Medidas ativas de captação junto das comunidades lusófonas.
- Estrangeiros são vistos como uma fonte complementar de ativos.
- Nova ordem mundial – i.e. Brexit pode levar a realocações de empresas que poderão considerar Portugal como alternativa competitiva em termos de custos, eficiência e potencial de crescimento.

Ameaças

- Nova ordem mundial – Presidência Trump e eleições na Europa.
- Indisponibilidade de ativos físicos que respondam às necessidades das empresas do setor.
- Investimento ainda insuficiente em I&D e a colaboração entre instituições de investigação e empresas.
- Forte pressão sobre os fluentes de Francês.
- Saída de quadros superiores para o exterior.
- Ausência de políticas de atração e retenção de talento.
- Manutenção de fortes restrições de financiamento às empresas.
- Burocracia e complexidade fiscal e administrativa.

“ É muito importante ter uma plataforma/fórum de discussão e partilha entre os principais *stakeholders* sobre aspetos comuns a todos e de forma a garantir o melhor funcionamento do mesmo, alinhamento com *best practices* mundiais, e manutenção de uma vantagem competitiva sobre os nossos concorrentes através de uma atualização constante. *One time shot* não é suficiente. Temos que garantir que nos reinventamos e que tudo o que é feito tem um seguimento.” *Peter Haendel, Siemens*

Casos de Estudio: Empresas

EXCELLENT





Novabase – Infraestruturas de TI

Pedro Janeiro, Head of Business Design

BSC

Novabase
Infraestruturas de TI
Agile Center
Nearshore Center IT Services



Sacavém, Portugal



Fundado em 2007/2008



Serviços de TI: manutenção, suporte, monitorização



Clientes:
Empresas do Grupo Novabase e clientes externos (regime de outsourcing)



Línguas:
Português, Inglês e Espanhol

Uma componente significativa das atividades de *shared services* e BPO da Novabase estavam na unidade de negócios de Infraestruturas da empresa que representava cerca de 35% a 40% do total do volume de negócios do grupo, e estava a ser ameaçada pelo crescimento dos negócios em *Cloud*. Esta constatação motivou o reposicionamento daquela unidade que passou a dedicar-se sobretudo a serviços com algum valor acrescentado suportados em parte pelo “Agile Centre” (também conhecido por *Technical Support Centre*) criado em 2007/2008. Aqui desenvolveu-se um *know-how* interessante, bem articulado, processos bem afinados, e com experiência em clientes nacionais e internacionais. Essa tecnologia foi desenvolvida com o *know-how* técnico interno, e criou um fator diferenciador muito interessante para a Novabase. O “Agile Center” é agora governado por um investidor estrangeiro, o que permitiu à Novabase ficar mais ágil e com financiamento suficiente para se focar na internacionalização das linhas de negócio de consultoria de sistemas de informação, as quais tem uma oferta competitiva a nível europeu.

Originalmente, a combinação de *know-how in house* com a contratação de determinados recursos-chave foi considerada essencial para o desenvolvimento destas atividades.

Relativamente aos principais fatores de atratividade de Portugal para a localização de BSC, o grupo é da opinião que o essencial dos fatores de diferenciação não pode ser o preço, mas sim a qualidade do serviço e proximidade ao cliente, destacando a importância da presença local dos seus consultores junto de clientes estrangeiros.

Em termos de entraves ou dificuldades no estabelecimento deste tipo de negócio em Portugal, a captação de novos clientes é apontada como a mais evidente. Na mesma linha, realça-se a dificuldade na afirmação no mercado internacional, já muito saturado, pela distância física ao centro da Europa, pela falta de referências de expressão junto de grandes multinacionais, e pelo, já muito controlado acesso a esses mercados dos *players* instalados.

Como recomendações para políticas públicas com vista à promoção do setor e investimento no mesmo, o grupo destaca a necessidade de estabilidade fiscal a longo prazo; um mercado laboral mais flexível, maior flexibilidade fiscal sobre os custos laborais, e uma justiça mais célere.

Finalmente, no que toca a projetos em pipeline, a estratégia mais robusta e avançada das linhas de negócio da Novabase assentará na execução de projetos de implementação de sistemas em modelos *nearshore*, por já ser feito há alguns anos e com sucesso, e também atendendo às várias etapas de aprendizagem e crescimento geradas sobretudo no *Technical Support Centre*.

A venda da unidade de Infraestruturas de TI

De forma a combater a ameaça do fenómeno *Cloud*, a Novabase apostou na transferência para um posicionamento assente em serviços, do qual surgiu a criação do *Technical Support Centre* – o *Agile Centre*.

No entanto, a qualidade dos *assets* criados neste centro tinham um potencial claramente acima do que a Novabase estava a ser capaz de mobilizar, e a oferta de €44M por parte da VINCI, um grupo económico capaz de rentabilizar os *assets* adquiridos devido a uma presença europeia muito mais forte, foi bem aceite pelo Grupo Novabase.

adidas Business Services

Carlos Guimarães, Head of adidas Business Services

A **adidas Business Services** nasceu com um objetivo de centralizar numa estrutura de *Shared Services* os serviços transacionais de contabilidade para todas as empresas do Grupo na Europa. Ao longo do tempo, mais áreas foram incluídas no portfólio de serviços e o *scope* geográfico foi alargado.

A visão da empresa para a evolução dos seus BSC vai, essencialmente, no sentido da diversificação das suas funções e/ou expansão geográfica, planeando um crescimento de pelo menos 50% da força laboral para os próximos dois anos, e uma aposta crescente na diversificação dos serviços prestados.

O grupo considera Portugal uma localização atrativa para o estabelecimento de BSC sobretudo pela qualidade da formação e qualificação dos Recursos Humanos incluindo a forte apetência para línguas (nomeadamente o Inglês), a estabilidade política e social do país, e a flexibilidade e sentido de responsabilidade característicos da cultura Portuguesa.

Destaque para Porto, especialmente, pela sua localização privilegiada no que respeita a acessos, proximidade com universidades e outras infraestruturas ou empresas, bem assim como a reduzida concorrência local de empresas com o mesmo tipo de atividade à data de abertura daquele centro.

Como fatores inibidores de investimento no país nesta área, apontam-se a carga fiscal associada às empresas e aos salários, as constantes alterações fiscais e legislativas e, conseqüentemente, os inerentes deveres burocráticos das empresas.

De forma a melhorar-se o posicionamento competitivo do país nesta matéria, deve investir-se na profissionalização do apoio às empresas e criação de associações empresariais e outros organismos semelhantes que consigam dar resposta às necessidades de grandes empresas nacionais e multinacionais. Para além disso, o grupo sugere a criação de uma rede mais eficaz de infraestruturas (por exemplo, parques empresariais), a profissionalização e desburocratização dos serviços e processos a eles associados (por exemplo, Segurança Social, Finanças, entre outros), um acompanhamento das tendências de mercado por parte da rede de formação que seja constante, maior flexibilização das políticas laborais, e incremento nos apoios à formação e contratação.

BSC



adidas Business Services

4 centros numa organização global do grupo



Porto, **Portugal**
Dalian, **China**
Amsterdão, **Holanda**
Herzogenaurach, **Alemanha**



Fundado em 2009

Funções (BSC do Porto): *back-office*, contabilidade, gestão de conta corrente, pagamento a fornecedores, recebimentos de clientes, despesas com colaboradores, contabilização das vendas on-line, outros serviços de apoio aos negócios das empresas do grupo na Europa e Américas, outros serviços não financeiros



Clientes:
Empresas do grupo **adidas**



Altran – Global Delivery Center

Célia Reis, CEO da Altran Portugal

BSC

Altran
Global Delivery Center
Nearshore Center

 Fundão, Portugal
(mais escritórios em Lisboa e Porto)

 Fundado em 2013



Funções: Desenvolvimento de soluções integradas na oferta global da Altran a nível de sistemas inteligentes, nos domínios de sistemas críticos e aplicações, *Big Data*, Engenharia de Telecomunicações, sistemas embebidos e projetos na área da saúde.

 Desenvolvimento de competências nas áreas de Java, .Net, tecnologia de mobilidade, teste e fiabilização de software

Clientes:
Carteira de clientes globais Altran



Línguas:
Inglês, Português, Francês e Alemão



O Global Delivery Center da **Altran** nasceu no Fundão em 2013, para fazer face às necessidades dos clientes globais da empresa em torno de ganhos de eficiência nos serviços de TI.

As condições que proporcionaram que o investimento ficasse em Portugal estão relacionadas com a qualidade de vida, das universidades e da formação de profissionais em Portugal, associados a uma cultura de fácil adaptação, e proximidade aos restantes países da Europa. A estas juntam-se a existência de um ecossistema estável do ponto de vista económico e político, o respeito pela propriedade intelectual e a disponibilidade de incentivos governamentais que se complementam com o apoio prestado pelos municípios e a dinâmica de associações como a AICEP e o IIEFP. O posicionamento do mercado português na vanguarda do setor tecnológico, bem como a capacidade linguística, as infraestruturas tecnológicas avançadas, segurança e o clima favorável são outros dos fatores que pesaram na hora da decisão.

Do outro lado da balança e fonte de alguma preocupação, estão aspetos como a disponibilidade de competências técnicas em volumes necessários para o plano de crescimento do grupo, a reduzida proficiência da língua Francesa ao nível da população mais jovem de Técnicos e Engenheiros, a dificuldade de mobilização de recursos especializados e seniores para zonas fora das grandes cidades, e a captação de talento estrangeiro com perfis tecnológicos.

Como desafios, a Altran realça ainda a necessidade de se continuar a ser capaz de manter uma oferta competitiva, diferenciada pela qualidade do serviço prestado, e não exclusivamente pelo custo. Paralelamente, deverão também ser feitos esforços no sentido de se possibilitar a motivação e a retenção de talento em Portugal, canalizar mais investimento para I&D e assim atrair atividades e projetos com maior valor acrescentado, e de se desenvolverem cada vez mais competências em torno da digitalização da economia.

Como recomendações de políticas públicas e iniciativa privada, sugere-se a criação de um conjunto de incentivos à mobilidade e instalação nas regiões por parte das Câmaras Municipais, bem como a criação de academias de especialização e de programas de formação específicos que permitam a conversão de perfis CTEM para as áreas TICE. É também fulcral a colaboração entre empresas privadas para o apoio ao recrutamento de perfis técnicos fora de Portugal e a colaboração com o IIEFP para aumento da proficiência em língua Francesa. Finalmente, deverão criar-se condições favoráveis a um ecossistema de inovação entre *startups* e empresas internacionais com BSC em Portugal, de forma a capitalizar o empreendedorismo que aquelas oferecem e tirar partido do desenvolvimento económico que a sinergia entre as duas realidades proporciona.

Em termos de perspetivas futuras para a evolução do seu BSC em Portugal, a Altran prevê um alargamento de competências e geografias dos seus clientes bem como um acompanhamento da tendência de industrialização e a exigência de se maximizar a eficiência dos serviços.

H.B. Fuller - Shared Services Center e House of Finance

Rosário Arnaud, Shared Service Manager EMEA

O estabelecimento da H.B. Fuller em Portugal data de 2004, pós aquisição de uma empresa de colas pertencente ao grupo Probos. Em 2011, esta empresa passa a integrar, para além das operações e produção que estiveram na sua génese, a vertente de *shared services* que motivou a criação do centro de serviços partilhados da empresa em Mindelo, concentrando as funções de *Customer service* e serviços financeiros para servir todo o mercado europeu do grupo, em 11 línguas. A centralização destas funções, gradualmente transferidas da Alemanha e Áustria, permitiu, por sua vez, o desenvolvimento da capacidade de *business partnering*, bem como a melhoria de processos e a capacidade analítica e tecnológica do centro em Portugal, sendo também nestas atividades de valor acrescentado superior que assentam as expectativas de crescimento e carreira dos colaboradores atualmente.

A decisão da escolha por Portugal foi, em grande parte, motivada pela proatividade e flexibilidade da equipa nacional, que desde cedo começou a dar provas da sua qualidade e competência. Foi realçada a existência de capital humano altamente qualificado, sobretudo ao nível de conhecimentos linguísticos e competências técnicas (em áreas diversas como economia, finanças, tecnologia ou química), bem como a atitude otimista face a problemas e a capacidade de os ultrapassar – a flexibilidade e a proatividade portuguesas na busca de soluções mereceram destaque sobretudo quando comparadas com a abordagem de outras culturas num contexto profissional semelhante (sendo esta diferença uma preocupação e um desafio que tiveram que ser bem geridos). Para além disso, a estrutura salarial no país é também bastante competitiva quando comparada com concorrentes diretos, embora esta não tenha sido contemplada como fator decisivo.

À qualidade dos recursos humanos junta-se o facto de Portugal ter uma localização estratégica, de fácil acesso global, como uma sólida rede de infraestruturas (i.e. aeroportos, estradas, oferta de transportes).

São referidos como fatores menos atrativos a carga tributária aplicada às empresas, a falta de incentivos ao investimento nesta área (ao contrário do que acontece com atividades mais industriais), a pouca disponibilidade de falantes de alemão e holandês, e a muito fraca divulgação internacional da realidade portuguesa e progressos neste setor. Por iniciativa própria, a empresa procura ter uma presença frequente nos principais eventos do setor e dar o seu testemunho enquanto um dos principais *players* nesta área em Portugal.

O grupo apela a um maior desenvolvimento e investimento de parcerias com universidades, à criação de uma Academia de Business Services dentro do IEEP e à realização de mais eventos dentro do setor, que conectem o talento às empresas (i.e. referência à *International Job Fair*, promovida pela Talent Portugal). Estes poderão ser os verdadeiros motores de desenvolvimento do setor.

Em pipeline poderá estar a eventual consolidação de mais funções no Shared Services Center em Portugal, seguindo a tendência do início de 2017 para reestruturação e otimização de processos, com vista a um maior alinhamento dos recursos com a estratégia do negócio.

BSC



H.B. Fuller

Mindelo, Portugal

Estabelecido em 2012

Funções:

Business Communications, Human Resources (Talent Acquisition, Compensation and Benefits), Master Data Management, Direct and Indirect Sourcing, Business Intelligence, Internal Audit, Business Partnering, Shared Services & Financial Control (Accounts Payable, Credit Management, Tax, Treasury Compliance, Special Projects), Inside Sales, Supply Chain and Operations Management, Financial Planning, Analysis and Reporting



Línguas: Alemão, Francês, Espanhol, Italiano, Inglês e línguas do Leste Europeu



Randstad

Carla Marques, General Manager Staffing & Outsourcing Randstad Portugal

BSC

Randstad

15 centros

Consultoria de RH & BPO

Portugal

Nos distritos de:

Lisboa, Guarda, Castelo Branco, Viseu, Vila Real, Braga, Viana do Castelo e Bragança

Funções:

Customer Service, Engineering & Telecommunications Supervision, I&D, Procurement, Back-Office, Help-Desk, HR and Financial Services

Clientes:

Externos

Línguas:

Português, Inglês, Francês e Espanhol

A **Randstad**, uma empresa originalmente holandesa especializada na prestação de serviços de Recursos Humanos, conta com 15 BSC em Portugal, distribuídos de norte a sul do país, executando diversas funções e intervindo junto de potenciais clientes como promotor das cidades portuguesas que pretendem utilizar os centros de serviços em regime de *nearshore* e *offshore*, em parceria com a AICEP e respetiva rede de contactos.

Relativamente aos fatores de atratividade de Portugal para o estabelecimento de BSC, a Randstad refere a competitividade ao nível dos custos, a qualidade do sistema de telecomunicações, com destaque para a rede de fibra ótica, empenho e capacidade linguística da população - fator aliado à qualidade da educação e formação no país. A intermediação da AICEP e vontade dos municípios para investir são também tidos como aspetos essenciais, juntamente com a localização estratégica do país, não só no que respeita ao seu fuso horário, mas também à curta distância e frequência de voos para a Europa Central.

Potenciais inibidores de mais investimento e expansões dos que já cá operam, estarão aspetos como a limitação na atribuição de apoios financeiros, o crescimento mais rápido do mercado de BSC do que da oferta de recursos e consequente aumento do custo dos mesmos, e também a reduzida promoção das capacidades dos BSC.

Para que se ultrapassem alguns destes constrangimentos, é importante haver mais flexibilidade no que respeita a bolsas e subsídios, uma vez que atualmente grande parte dos subsídios ao investimento apenas se encontra disponível para novas empresas que sejam criadas e se estabeleçam no local, o que não se coaduna com a vontade de muitas das empresas dispostas a implementar BSC além-fronteiras, e que planeia fazê-lo através de *outsourcing*.

A visão da empresa para a evolução dos seus BSC passa pela crescente aposta neste segmento, com equipas especializadas em BSC, aliadas a tecnologias, línguas, processos de recrutamento e um contínuo aperfeiçoamento das suas capacidades de modo a atrair novas empresas para o país.

Teleperformance

Sérgio Viga Fernandes, CFO da Teleperformance Portugal

O grupo Teleperformance foi fundado em 1978 e tem cerca de 190,000 colaboradores a nível mundial, servindo 163 mercados em 75 línguas. É a maior empresa do setor mundialmente e está no ranking das 130 empresas (incluindo todos os setores de atividade) com mais colaboradores em todo o mundo.

Portugal é um dos centros de excelência do grupo Teleperformance, a nível mundial. Cá, trata-se da maior empresa independente de outsourcing de *Customer Experience* e *Contact Center Management*. Para além de líder no mercado português, a Teleperformance Portugal é ainda líder em Portugal na exportação de serviços de *Customer Experience Management* e *shared services* para todo o mundo.

Os objetivos do grupo para Portugal passam por manter um crescimento sustentado. Ao longo dos anos, a Teleperformance Portugal conseguiu aliar vários elementos que são a base do seu sucesso: o talento, a inovação, o espírito de equipa, uma orientação total para os seus colaboradores, parceiros e para o cliente final, e a ambição de construir uma equipa vencedora.

Portugal oferece condições muito atrativas como sendo as leis de trabalho recentemente mais flexíveis, mão-de-obra qualificada com preços de custo atrativos relativamente a outros países da União Europeia, o valor de custo de vida, número de horas de trabalho e gestão eficaz de *workforce management* que permite a otimização de recursos. Posicionámo-nos assim como uma localização ideal para atividades *multilingual* pela excelente relação de qualidade – preço com a disponibilização de um nível de serviço de extrema qualidade. Este posicionamento permite continuar o processo de crescimento sustentado, mesmo com o início de investimento nesta área em outras localizações com alguns atrativos relacionados com leis de trabalho ainda mais flexíveis e um baixo custo de mão-de-obra. Nomeadamente nos países de leste.

Não existem grandes entraves para o crescimento da empresa em Portugal, embora exista uma escassez de edifícios com as condições técnicas pretendidas para esta atividade que proporcione o excelente ambiente que pretendemos disponibilizar aos nossos colaboradores. A Teleperformance acredita, contudo, que ainda não existe ainda uma estratégia nacional que permita apoiar os BSC que pretendam investir em Portugal neste tipo de atividade.

No geral, há desafios que são comuns a todos mas dependerá sempre de cada um encontrar a sua vocação e posicionamento no mercado. Na Teleperformance há uma cultura de inovação e melhoria contínua, que permite fazer face aos desafios que surgem e principalmente antecipar soluções. A empresa privilegia o contacto diário com os clientes das marcas, e a qualidade da informação que resulta deste exercício tem sido vital para acrescentar valor aos seus clientes.

BSC



Teleperformance

8 centros de excelência

Customer Experience e *Contact Center Management*

7.600 colaboradores, mais de 3.000 estilos integrados em projetos de prestação de serviços para mais de 85 clientes em todo o mundo



Funções:

Customer Experience Management (informação comercial, gestão de reclamações, resposta a dúvidas de faturação, ativação de serviços, recuperação de Clientes e o processamento em back-office); Aquisição de Clientes (oferece soluções para vendas B2C, vendas B2B, criação de bases de dados, geração de tráfego, qualificação de registos, etc.); Crescimento do Valor do Cliente: programas de up-selling e cross-selling, programas de afinidade e fidelização; Suporte Técnico; Estudos de Mercado; Telecomunicações; Soluções e-Government.



Clientes:

Externos



Línguas: Árabe, Búlgaro, Português do Brasil, Croata, Checo, Dinamarquês, Holandês, Estoniano, Inglês, Finlandês, Flamengo, Francês, Alemão, Grego, Húngaro, Italiano, Letão, Lituano, Norueguês, Polaco, Português, Russo, Servo, Eslovaco, Esloveno, Espanhol, Sueco, Turco e Persa



Next steps: Continuar a aumentar o volume de negócios e a dar continuidade ao crescimento enquanto empresa de referência no setor. A aposta na conquista de novos clientes internacionais é algo que se quer manter, consolidando, também, a taxa de exportação, que hoje é bastante significativa.

Grupo Multinacional – Plano de Estabelecimento de BSC

Potencial investidor, com planos de estabelecimento do seu BSC em Lisboa, Portugal

BSC Centers of Scale



Lisboa, Portugal (em desenvolvimento)
Cinco SSC (Europa, África, América do Sul e Ásia)



Funções:
End-to-end flows (order to cash, source to pay, plan to execute, ideal to launch)
Digital Social Media
Master Data Management



Grupo multinacional encontra-se neste momento na fase de constituição da entidade legal, identificação das necessidades de recrutamento do mesmo e *set up* organizacional mais adequado.

Alinhado com o processo de transformação ancorado à estratégia de profunda mudança a nível global na gestão de processos internos (baseada na standardização, simplificação e partilha, bem como em atividades de Digital Social Media e Master Data Management), espera-se que o novo centro, a ser localizado em Lisboa, venha a empregar entre 600 e 700 pessoas inicialmente, podendo vir a atingir mais de um milhar de colaboradores quando consolidadas todas as fases do projeto.

Pretende-se vir a prestar serviços de *order to cash, source to pay, Digital Social Media e Master Data Management*, estando em análise e discussão a definição concreta das atividades que são escaláveis, bem como a avaliação da necessidade de externalizar algumas delas.

A escolha de Portugal para o estabelecimento do novo centro de serviços partilhados baseou-se na elevada reputação que as empresas portuguesas do grupo multinacional têm, na capacidade de alavancar a estrutura já existente (que presta apenas serviços a nível da região ibérica) de forma a continuar a servir nos mesmos moldes, mas tendo mais capacidade de escala e ajustamento rápido a novas realidades. Em termos geográficos, o novo centro focar-se-á, preferencialmente, em servir a Europa Ocidental embora esteja também previsto o desenvolvimento de atividades com um âmbito LATAM.

Por outro lado, a insuficiência de espaços de escritórios com as dimensões e características necessárias, associado à frágil consolidação e representatividade do setor com impacto negativo direto na qualidade do apoio prestado e resposta às necessidades das empresas que têm intenções de se estabelecer no mercado, são alguns dos aspetos que preocupam o grupo, a que se acrescentam outros relacionados com a diminuta existência de competências linguísticas nos idiomas nórdicos, italiano (e até, de certa forma, no espanhol). A colmatação desta lacuna deverá passar por mais esforços no sentido da atração de nativos destas línguas, bem como de emigrantes de segunda geração com experiência laboral nos países de origem.

No que toca ao regime laboral, foi reconhecido que existe uma realidade não muito diferente da UE, mas que se torna "não facilitadora" de investimento. Sem prejuízo, ao nível dos recursos humanos, a reconhecida capacidade de adaptação dos portugueses e o sentimento de lealdade à empresa foram reconhecidos como fatores importantes que justificam a aposta em Portugal.





Recomendações de medidas



Recomendações de medidas

O futuro da política pública direcionada aos BSC

A avaliação da necessidade de adotar políticas públicas sobre um determinado tema deve ter em conta a relevância económica e social das matérias em apreço e o custo/benefício das intervenções a adotar.

Relativamente a Portugal, do ponto de vista da situação económica interna os aspetos salientes são a elevada taxa de desemprego jovem, o reduzido ritmo de crescimento económico, os níveis anémicos de investimento público e privado e o nível da dívida externa. Do ponto de vista externo, há a destacar uma situação de elevada incerteza, resultando num declínio de cerca de 15% nos fluxos globais de investimento em 2016, que se conjuga com uma crescente concorrência internacional entre países, regiões e cidades pela atração de investimento estrangeiro.

Estas duas situações resultam numa pressão acrescida para iniciativas de política pública que promovam o crescimento económico, especialmente as que induzam os agentes privados a criar volumes significativos de emprego qualificado em atividades geradoras de exportações. Face ao entorno externo, seria importante que essas medidas sejam focadas em atividades que possam atrair decisões de investimento estrangeiro que possam ser tomadas e gerar resultados a curto prazo, i.e., que dependam no essencial de fatores de atratividade já existentes.

Tal como foi apresentado na caracterização do setor de BSC, ele inclui atividades que podem fazer parte da cadeia de valor de qualquer outro setor, incluindo da indústria. Daqui resulta que não só não existe antagonismo como há uma verdadeira complementaridade entre os BSC e os demais setores.

De facto, os resultados apresentados nos capítulos anteriores deste estudo permitem concluir que:

- ▶ As atividades classificadas como BSC têm um potencial de representação significativo no Produto Interno Bruto nacional;
- ▶ A forma como os BSC acrescentam valor a atividades industriais e a outros serviços, promovendo a sua competitividade, configuram um contributo adicional para o PIB;

- ▶ Os BSC estão em crescimento acelerado e são importantes para a criação de postos de trabalho qualificados que resultam em exportações com elevado valor acrescentado nacional;

- ▶ Algumas regiões ou cidades de Portugal apresentam características que as tornam especialmente atrativas para investimento direto estrangeiro em BSC;

- ▶ O facto de existirem atividades económicas nas quais Portugal é atrativo para a captação de investimento e que conjugam as virtudes de criarem emprego qualificado em volumes consideráveis, com reduzidas necessidades de financiamento e com prazos de implementação curtos, tornam especialmente importante a adoção de iniciativas de política pública que acelerem esse tipo de investimento e agilizem produção dos respetivos impactos.

Este capítulo reúne uma compilação de medidas que tem por base as dificuldades sentidas na identificação de informação quantitativa, os contributos e sugestões recolhidos no *survey* e nas entrevistas a empresas e as boas práticas identificadas no *benchmark* com localizações especialmente bem-sucedidas na atração destes projetos.

Os destinatários destas medidas incluem o Governo, as regiões, os Municípios, as Universidades e os Politécnicos, bem como os agentes privados. Sendo importante que o Estado dê um sinal claro quanto à relevância destas atividades e promova o seu desenvolvimento, o volume de atividade dos agentes privados já permite também esforços organizados no sentido de melhorar a competitividade do setor e a atratividade do País.

“Precisamos mais abertura e transparência ao nível das necessidades e expectativas das empresas junto das autoridades que podem levá-las a bom porto. As empresas devem estar mais próximas destas entidades. Do outro lado, deve haver mais facilitação das diligências e troca de informação que vai valer para decisores e investidores ficarem em Portugal e expandirem.”

Oscar Ferreira, Infineon

“Se mandássemos, procuraríamos investir mais na diplomacia económica para mostrar às empresas estrangeiras o talento que Portugal tem.”

Isabel Gonçalves, Bosch

Assunção do setor de BSC como prioridade na estratégia de desenvolvimento económico

A estratégia passa pela definição de onde e como competir. Em matéria de BSC, às entidades públicas cabe definir se, sendo uma área em que o País é atrativo e que pode gerar resultados a curto prazo, este é um setor estratégico, e deve-se agir e comunicar em conformidade. Caberá ao governo central a articulação entre todas as partes envolvidas e promoção de uma linha orientadora para o setor que seja suficientemente representativa de todos os interesses e objetivos daqueles que nele operam.

Ao sistema de ensino e formação profissional cabe avaliar se esta é uma área que promove empregabilidade e proporciona oportunidades de requalificação, e adequar a oferta formativa para aumentar a atração de alunos e formandos.

Os BSC não são normalmente incluídos em documentos de índole estratégica. Em consequência, a generalidade dos agentes públicos desconhecem o potencial do setor e não desenvolvem iniciativas que o promovam. Por outro lado, os agentes privados nacionais não são mobilizados para a ação e muitos investidores estrangeiros não percebem a existência de oportunidades no setor.

O questionário EY 2016/2017 indica que 73% dos municípios acredita que o peso dos investimentos em BSC vai aumentar nos próximos 3 anos. No entanto, para 48% dos municípios, a falta de conhecimento das necessidades das empresas de BSC é o principal fator limitador à dinamização destas atividades, com apenas 17% das regiões a considerarem ter existido políticas do Governo central que permitam dinamizar o setor na sua região.

“Tem que haver um posicionamento diferente quer de instituições públicas que se ocupam da atração de investimento para Portugal, quer da própria indústria para se consolidar a informação e a oferta do setor bem assim como outra que esteja relacionada e seja relevante.”

Potencial investidor, Confidencial

“O caminho passa pela diferenciação e por uma oferta integrada de infraestruturas, capacidade de prestação de serviços, e pessoas qualificadas.”

APDC-PO

Estado

- ▶ O Programa do Governo deve mencionar de forma clara a relevância estratégica dos BSC para Portugal e identificar as oportunidades de emprego qualificado e exportações de valor acrescentado que lhe estão associadas, bem como o posicionamento visado em matéria de atração de investimento, incluindo para cidades do interior do País.
- ▶ Os documentos de estratégia económica das regiões e municípios onde existam fatores de atratividade relevantes para BSC devem incluir informação específica e definir orientações e objetivos relacionados com a dinamização dos agentes já instalados e com a captação de investimento no setor.
- ▶ Encorajar a criação de uma organização-chapéu, público-privada, exclusiva e transversal a todas as áreas que caibam no âmbito dos BSC e seja responsável pela divulgação e projeção internacional deste segmento à semelhança de outros organismos já em exercício como o Fórum dos Serviços da CCP (mas mais especializado), ou em outras áreas, como sendo a Moda, Vinhos, Automóvel e Aeronáutica.

Universidades e Politécnicos

- ▶ A sinalização da importância do setor, pela adaptação de currículos e pela colaboração com agentes privados, deve ser usada como instrumento de diferenciação qualitativa da oferta formativa.

Privados

- ▶ É necessário assegurar uma representatividade efetiva do setor, mediante um esforço associativo que esteja aberto a todas as empresas que nele operam, visando uma avaliação contínua do seu peso económico, a identificação de oportunidades de melhoria do ambiente de negócios nesta área e uma interlocução efetiva com o Estado e com outros stakeholders.
- ▶ Este movimento associativo deve definir uma estratégia e um roadmap conducentes ao reconhecimento do impacto dos BSC, visando o reconhecimento de iniciativas de promoção e desenvolvimento do setor no âmbito de estratégias de eficiência coletiva a apoiar pelo Portugal2020.

Adoção de medidas que melhorem o ambiente de negócios para a atividade de BSC

As medidas que contribuam globalmente para a simplificação de procedimentos, para a agilidade dos organismos públicos e para a desburocratização da relação dos agentes económicos com o Estado são também positivas para este setor. O questionário EY 2016/2017 conclui que os pontos considerados como menos atrativos para investimento em Portugal no setor de BSC são os impostos sobre as empresas (apenas 13% da amostra considera que são atrativos) e os incentivos disponíveis para o setor (considerado, no mínimo, atrativo por apenas 42% da amostra).

Os seguintes pontos são especialmente sensíveis para as empresas de BSC, pelo que exigem uma monitorização constante de localizações alternativas, medidas adequadas de *nurturing* e *aftercare* dos que já operam no território e potenciais investidores, e finalmente, um esforço para manutenção da atratividade de Portugal em geral, e regiões em particular.

Municípios

- ▶ Avaliação do potencial de reconversão de espaços públicos subutilizados ou com exploração deficitária para projetos de BSC.
- ▶ Dinamização de grupos locais/regionais que congreguem parceiros relevantes para a melhoria da proposta de valor para novas atividades de BSC, incluindo oferta imobiliária para alojamento e escritórios, rede escolar, serviços de saúde, centros de formação (públicos e privados), oferta cultural e meio empresarial.
- ▶ Mais esforços mobilizados em torno da captação e fixação de não locais nos territórios através de uma rede de apoio local reforçada que inclua não só a facilitação de contactos de negócio, mas também a intermediação com outros agentes locais essenciais ao bem-estar destes investidores e respetivas famílias.

Privados

- ▶ Avaliação de oportunidades para investimento na reconversão e arrendamento de espaços para atividades de BSC.

Governo Central

- ▶ Simplificação dos procedimentos de licenciamento que potenciem o investimento privado na reconversão de espaços devolutos para utilização de BSC.
- ▶ Definição de um enquadramento fiscal estável em matéria de impostos sobre as empresas, com um horizonte mínimo de 5 anos.
- ▶ Equiparação do atual regime tributário a residentes não habituais, a ser aplicado de igual forma a quadros que se desloquem para regiões de baixa densidade, de modo a que possam beneficiar de idêntico regime fiscal.
- ▶ Continuação do processo de simplificação das obrigações de reporte de informação das empresas, visando a redução do custo administrativo de compliance.
- ▶ Benchmark regular de competitividade fiscal para projetos de BSC com localizações especialmente atrativas, visando a identificação de oportunidades de melhoria compatíveis com o enquadramento macroeconómico de Portugal.
- ▶ Criação de Grupo de Trabalho no Ministério da Economia, envolvendo empresas, entidades do ensino superior e cidades, para assegurar o acompanhamento regular das empresas envolvidas em atividades de BSC, monitorar dificuldades, avaliar oportunidades e desenvolver medidas adequadas.
- ▶ Criação da figura do provedor do investidor junto dos serviços públicos, gerindo um mecanismo de reporte de incumprimento de prazos ou de falta de resposta, com relatórios mensais e públicos sobre as principais áreas de dificuldade e com o objetivo último de melhorar a relação entre os investidores e o Estado.
- ▶ Adoção de um modelo claro de consideração dos custos em sede de preços de transferência (por exemplo, cost plus 5%).

Adoção de medidas que mantenham um fluxo regular de talento adequado às necessidades dos BSC

Os resultados do questionário EY 2016/2017 indicam que a disponibilidade de recursos humanos qualificados é o principal fator de atratividade para projetos de BSC (incluído no top três dos fatores de atratividade por 80% da amostra). No entanto, 65% das empresas inquiridas assume que a integração de trabalhadores em atividades de BSC envolve custos de formação que deveriam ser cobertos pelos currículos académicos.

Para 67% da amostra, medidas de política pública em matéria de educação de forma a melhorar a atratividade de Portugal para BSC são as relacionadas com competências em línguas estrangeiras. Os outros fatores mais relevantes são uma melhor adaptação dos currículos das Universidades às necessidades específicas dos BSC (escolhido por 59% da amostra) e as competências comportamentais (57%).

Estado

- ▶ Incluir nos currículos, a partir do ensino básico, atividades de interação com o meio empresarial da região que promovam uma ligação crescente dos alunos às oportunidades de emprego e às competências exigidas pelas mesmas.
- ▶ Assegurar que os alunos, a partir do ensino básico mas com especial incidência a partir do 3º ciclo, sejam expostos às aplicações práticas das competências associadas às áreas STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática).
- ▶ Assegurar que a disponibilização de professores para a aprendizagem de uma 2ª língua, a partir do 3º ciclo, seja compatível com a proveniência do tecido empresarial da região envolvente ao estabelecimento de ensino (sendo dada prioridade ao ensino de francês, alemão e espanhol).
- ▶ Incluir no currículo académico, a exposição a competências básicas na utilização de sistemas de informação, incluindo técnicas de programação.
- ▶ Incluir no currículo, a partir do ensino secundário, técnicas de programação como disciplina obrigatória para os alunos nas áreas científicas (com pelo menos um ano de frequência para todos os outros).

- ▶ Nos programas de formação profissional para desempregados, dar prioridade a competências linguísticas, à utilização de sistemas de informação e ao desenvolvimento de competências específicas para utilização em ambientes de BSC.
- ▶ Desenvolver programas de requalificação, dirigidos a licenciados em situação de desemprego, focados na aquisição de competências na área das tecnologias de informação e no desenvolvimento de competências específicas para utilização em ambientes de BSC.
- ▶ Continuar a defender a competitividade do regime fiscal para residentes não habituais, assegurando uma resposta célere na apreciação de pedidos.
- ▶ Criar uma academia de BSC, no âmbito do IIEFP, como forma de aumentar a colaboração entre aquele Instituto e as empresas do setor no lançamento de iniciativas de formação específica e de requalificação de desempregados.
- ▶ Consideração de benefícios a nível de majoração de incentivos no âmbito de formação/reconversão escalonados, tendo em conta o número de postos de trabalho criados.

Universidades e Politécnicos

- ▶ Assegurar a oferta continuada do ensino de línguas estrangeiras durante o percurso académico dos alunos.
- ▶ Assegurar que a oferta formativa promove o desenvolvimento das soft skills exigidas em meio profissional (incluindo trabalho em equipa, rigor, cumprimento de prazos).
- ▶ Desenvolver programas com empresas de BSC que assegurem a inclusão nos currículos académicos de matérias com aplicação direta em ambiente de trabalho, bem como períodos de estágio em ambiente profissional.
- ▶ Desenvolver programas de reconversão, em colaboração com empresas de BSC, desenhados para permitir a mobilidade de licenciados e de não licenciados para áreas com maior empregabilidade.
- ▶ Apoiar o nível de empregabilidade dos alunos pela disponibilização de base de dados a empregadores que inclua informação sobre conhecimentos em línguas, em sistemas de informação e em atividades extracurriculares relevantes.

Adoção de medidas que possibilitem escalas de operação mais competitivas e maior competitividade do setor

A dinamização do setor de BSC, especialmente na vertente de exportação de serviços, passa pela criação de condições para a existência de operadores com uma escala de operação que lhes permita posicionar-se de forma competitiva em mercados internacionais.

Por outro lado, a busca de eficiência e de redução de custos nas atividades do Estado recomendam a utilização crescente de serviços partilhados e de centros de excelência para a adoção de novos desenvolvimentos tecnológicos. A concentração de funções não centrais aos serviços públicos é essencial para uma adoção rápida das vantagens permitidas pela revolução digital em curso, assegurando maior controlo dos investimentos exigidos e maior conectividade das soluções adotadas.

Estado

- ▶ Definição de um roadmap para a agregação de todas as atividades não core de entidades públicas em centros de serviços partilhados cujo modelo de operação seja baseado em níveis de serviço contratualizados (service level agreements) e cuja abrangência vá evoluindo desde a cobertura da rede de uma entidade pública, a múltiplas entidades, ao nível de um Ministério ou município, até ao nível regional ou nível nacional.
- ▶ Adoção progressiva de modelos de outsourcing que promovam o investimento privado na prestação de serviços de suporte ao setor Estado, contribuindo para o aumento da eficiência operacional, para a redução de custos e para o desenvolvimento de operadores com escala para se posicionarem para a prestação de serviços semelhantes a nível internacional.

Adoção de medidas de promoção de investimento direto estrangeiro especificamente direcionadas para BSC

Governo Central

- ▶ Conjugação de interesses públicos e privados para a atração para Portugal de eventos internacionais focados em BSC, como mecanismo de promoção das oportunidades existentes.
- ▶ Dinamização de uma iniciativa de formação para quadros do Estado Central, das regiões e dos municípios, focada na temática do investimento estrangeiro (promoção, captação e retenção de investimento) e com destaque para o setor de BSC.
- ▶ Alargamento da capacidade de resposta da AICEP, com a criação de uma equipa dotada com os recursos humanos necessários para assegurar um acompanhamento contínuo dos maiores investidores no setor de BSC, assegurar a preparação de materiais de promoção de oportunidades em Portugal e para desenvolver iniciativas que apoiem o posicionamento de regiões/cidades como localizações atrativas para o setor.

CIM/Municípios

- ▶ Alocar e formar recursos para o acompanhamento de projetos de investimento estrangeiro, assegurando o estudo das necessidades das empresas de BSC, a compilação de informação para resposta pronta a pedidos de informação e a preparação e acompanhamento de visitas.

Dinamização dos apoios dirigidos às atividades de BSC

O questionário EY 2016/2017 revela que 30% das empresas auscultadas já perdeu oportunidades de expansão por falta de acesso a incentivos em Portugal. Apesar de Portugal promover incentivos competitivos para o apoio a atividades de I&D, e de a legislação de base do Portugal 2020 admitir a possibilidade de atribuição de incentivos no montante de até 20% da massa salarial dos dois primeiros anos dos projetos, os concursos publicados não a operacionalizaram, o que torna os projetos de BSC ineficazes, mesmo para PME. Esta situação é apenas parcialmente compensada por apoios a estágios, contratação e a formação profissional geridos pelo IEFP.

Em matéria fiscal, cerca de 61% da amostra considera que o aumento da competitividade do setor passa pela criação de benefícios fiscais específicos para a criação ou o reinvestimento em BSC. Igual percentagem da amostra defende a criação de um enquadramento fiscal específico para estas atividades.

Para as regiões Centro, Lisboa, Algarve e Madeira, o acompanhamento de visitas a instalações industriais e/ou escritórios, a intermediação de contactos com outras empresas, a facilitação de contactos com estabelecimentos de ensino, e outras iniciativas com comunidades de emigrantes, são consideradas medidas importantes para promover a instalação e manutenção de investidores não locais.

“ Os habitantes da região, têm uma forte ligação ao castelhano e uma facilidade no domínio de outras línguas como o Inglês e o Francês (esta, devido à familiaridade com fenómenos de emigração)”

CM Castelo Branco

Na próxima secção – Anexos – destacam-se algumas iniciativas promissoras, já em curso e outras mais incipientes, em linha com algumas das recomendações tecidas ao longo deste capítulo – casos da Academia Digital da APDC/PO, Academia dos Serviços Partilhados do Fundão, Made of Lisboa, o Centro de Inovação Tecnológica de Viseu, Bosch Academy, Randstad Innovation Fund, Innovation Arena de Braga, Porto Tech Hub, Centro de Empresas inovadoras de Castelo Branco, entre outras.

Governo Central

- ▶ No âmbito do Portugal2020, lançamento de concursos do SI Inovação que prevejam expressamente a elegibilidade de projetos de BSC.
- ▶ Simplificar o acesso a incentivos à formação profissional para empresas em fase de arranque ou de expansão significativa do volume de operações.
- ▶ Clarificar e alargar o regime de benefícios fiscais à criação líquida de postos de trabalho, eliminando ou aumentando a limitação de apoio por posto de trabalho.
- ▶ Assegurar continuidade do SIFIDE como sistema de incentivos de referência em matéria de apoio a projetos de I&D, promovendo o benchmark contínuo com a prática de mercados concorrentes.

Municípios/Regiões

- ▶ Aproveitamento de oportunidades de financiamento no âmbito do Portugal2020 para a dinamização de estratégias de atração de investimento, incluindo a formação de recursos para integrarem equipas de promoção de investimento, a identificação de fatores de atratividade e a preparação de materiais de apoio a atividades de promoção de investimento (incluindo a compilação regular de informação sobre espaços e recursos humanos disponíveis).
- ▶ Promoção de mais iniciativas e serviços urbanos de apoio às comunidades de emigrantes e investidores não locais,



APDC
Associação Portuguesa para o
Desenvolvimento das Comunicações

Plataforma de debate e reflexão dos temas decisivos e mobilizadores das TIC e Media
 Especial destaque à iniciativa
Portugal Outsourcing



Sediada em Lisboa, Portugal
 Atuação a nível nacional

Ponto de vista

APDC-PO

Em termos de evolução do setor de BSC, a ADPC destaca o esforço das empresas em transformar as dificuldades trazidas por uma conjuntura económica recente bastante fragilizada em oportunidades. Por um lado, aproveitaram para se reestruturar e externalizar as áreas que, apesar de essenciais para o seu negócio, não eram core, o que potenciou oportunidades de criação e expansão de centros/ofertas de *outsourcing* de processos e *nearshoring* por parte das empresas nacionais. Atualmente, assiste-se por isso mesmo, a uma franca expansão não só ao nível da oferta já existente, como também pelo surgimento de novos investimentos na criação de novos centros de *outsourcing* de processos por deslocalização de outros países para Portugal.

O setor público – autarquias inclusive – têm tido um papel essencial na criação de infraestruturas de qualidade e simplificação da componente burocrática com vista a agilizar os investimentos privados. Por outro lado, o setor privado tem-se destacado pela qualidade do investimento que tem feito no país.

A associação espera que se continuem a criar condições para a atração de investimentos para estas atividades através da simplificação dos processos burocráticos e da melhoria das infraestruturas existentes. Destaca a urgência de se divulgar a oferta nacional nesta área nos países considerados emissores de oportunidades de *nearshoring*, destacando claramente a qualidade do serviço, e não dando tanto ênfase ao preço.

Segundo a APDC, o caminho a seguir é o de se acrescentar valor aos serviços prestados, de forma a conseguir uma maior integração nos processos core dos negócios dos clientes, pois apenas integrando cada vez mais a cadeia de valor do cliente se consegue mais e melhor investimento.

Elevada competitividade na maioria das variáveis de contexto analisadas pelos potenciais investidores: segurança, qualidade dos recursos humanos, estabilidade política, qualidade das infraestruturas e comunicações

Alguns dos desafios que se colocam é a necessidade constante de contratação de novos colaboradores. Existe a perceção de que o potencial crescimento de algumas operações em Portugal não foi atingido devido à escassez de mão-de-obra qualificada no mercado, sendo este um dos principais desafios do setor, de forma a sustentar o ritmo de crescimento.





APCC
Associação Portuguesa de Contact Centers



Lisboa, Portugal
Atuação a nível nacional

A Associação Portuguesa de Contact Centers é uma associação empresarial constituída por 56 Empresas, representando 12 setores da economia, com a missão de desenvolver sustentadamente o mercado de "Call e Contact centers" em Portugal.

Ponto de vista



APCC

O setor dos *Contact Centers* registou, na última década, em Portugal, uma progressão muito significativa.

Esta progressão expressou-se quantitativamente, no número de Empresas a operar nesta indústria, no número de colaboradores envolvidos e no peso já considerável no PIB nacional.

Não obstante, é ainda mais relevante a progressão qualitativa. Os *Contact Centers* a funcionar em Portugal são, na sua grande maioria, unidades modernas, em instalações excelentes, proporcionando condições de trabalho acima da média que encontramos na generalidade dos setores.

A preocupação com a qualidade dos serviços prestados, numa permanente busca pela excelência, alicerça-se em procedimentos de otimização de gestão mas, sobretudo, no recrutamento, seleção e formação dos recursos humanos que são a garantia última dessa qualidade de serviços.

Com efeito, no setor dos *Contact Centers* a formação inicial dos colaboradores tem uma duração média de 28 dias e a formação permanente ao longo do ano excede, em média, as 130 horas.

Também no plano das tecnologias utilizadas, a progressão foi enorme e, na esmagadora maior parte dos casos, com recurso a Empresas de tecnologia portuguesas.

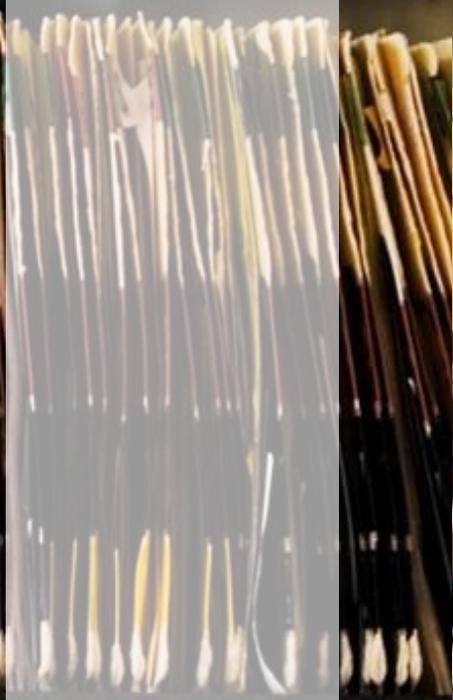
Para além do impacto que tem na melhoria do funcionamento das empresas que serve e nas quais é, quando não o único, o principal meio de contacto com os Clientes, o setor dos *Contact Centers* desempenha ainda um outro papel de relevo na Economia Portuguesa: é um cada vez maior exportador de serviços, através do *nearshoring* e de tecnologia.

Também é da maior importância o papel que o setor desempenha na criação de emprego: predominantemente jovem, qualificado e qualificante.

Fator de progresso e de excelência, o setor está preparado para os desafios dos próximos anos, nos quais se prevê a continuação do crescimento e um cada vez maior reconhecimento, ao nível interno das organizações e ao nível da visão da opinião pública.

Anexos





Classificação de BS

Classificação de BS

A classificação final EY para BS teve como base a análise das classificações internacionais ISIC, NACE, SIC, GATS, OCDE e aquela utilizada pelo *High Level Group on Business Services* da Comissão Europeia. Tentou-se que fosse uma consolidação consistente das várias nomenclaturas utilizadas oficialmente, ao nível europeu e internacionalmente.

Classificação EY:

EY	Serviços Profissionais, de Base Científica e de Base Tecnológica	Serviços Técnicos e de Base Criativa	Serviços Administrativos e de Apoio
	Consultoria de Gestão (NACES: N70) Investigação Científica e de Desenvolvimento (NACES: M72) Contabilidade e Serviços Jurídicos (NACES: M69) Atividades de Informação e de Comunicação (NACES J62, J63, J63.11) - Computer programming, consultancy and related activities - Information Services Activities - Data processing, hosting and related activities Outros Serviços Profissionais, Científicos e Tecnológicos (NACES: M74*) *Excluindo a NACE M741 – Design	Design (NACE: M741) Marketing e Publicidade (NACE: M73) Serviços de Arquitetura e Engenharia (NACES: M71)	Serviços de aluguer de escritórios e propriedade de negócios (NACE: L682) Serviços de Limpeza (NACE: N812) Serviços administrativos e Apoio prestados às empresas (NACE: N77, N78, N82) - Employment activities - Activities of call centres Serviços de aluguer de escritórios e propriedade de negócios (NACE: L682)

Fonte: Análise EY

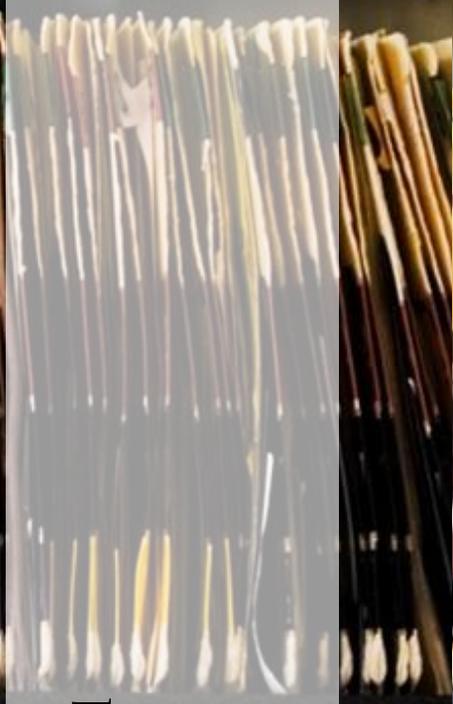
Fontes:

Worldwide level – International Standard Industrial Classification (ISIC)	US level - Standard Industrial Classification (SIC)	European level – NACE rev 2	National level – CAE	World Trade Organisation (guidance for General Agreement on Trade in Services GATS)
<ul style="list-style-type: none"> Information and communication (secção J, divisões 58-63/mainly 61-63) Professional, scientific and technical activities (secção M, divisões 69-75) Administrative and support service activities (secção N, divisões 77-82) 	<ul style="list-style-type: none"> Advertising Consumer credit reporting agencies, Mercantile Reporting Agencies Mailing, Reproduction, Commercial Art and Photography, and Stenography Services to Dwellings and other buildings Miscellaneous Equipment Rental and Leasing Personnel Supply Services Computer Programming, Data Processing, and Other Computer Related Miscellaneous Business Services 	<ul style="list-style-type: none"> Information and communication (secção J, divisões 61, 62, 63) Professional, scientific and technical activities (secção M, divisões 69-74) Administrative and support service activities (secção N, divisões 77, 78, 81, 82) 	<ul style="list-style-type: none"> Atividades de informação e de comunicação (secção J, divisões 61-63) Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (secção M, divisões 69-75) Atividades administrativas e dos serviços de apoio (secção N, divisões 77-82) 	<ul style="list-style-type: none"> Professional services Computer and related services Research and Development Services Real Estate Services Rental/Leasing Services without Operators Other Business Services

Resultados de Pesquisa:

Fonte:	Classificação/Agregação de Atividades						
Worldwide level – International Standard Industrial Classification (ISIC)	Information and communication (secção J, divisões 58-63/mioritariamente 61-63)			Professional, scientific and technical activities (secção M, divisões 69-75)		Administrative and support service activities (secção N, divisões 77-82)	
World Trade Organisation (guidance for General Agreement on Trade in Services GATS)	Professional services	Computer and related	Research and Development	Real Estate Services	Rental/Leasing Services without Operators	Other Business Services	
Ecorys Consultancy	Creative professional services (Management consultancy, Design activities, Legal services, Marketing services, Architectural and Engineering services)		Knowledge intensive	IT services	Labour recruitment services	Support services (security services, industrial cleaning activities)	
OECD – Strategic business services	R&D and technical testing services	Computer software and information processing services	Marketing services	Management consultancy	Labour recruitment services	Human resources development services	
US level - Standard Industrial Classification (SIC)	Advertising	Consumer credit reporting agencies, Mercantile Reporting Agencies	Mailing, Reproduction, Commercial Art and Photography, and Stenography	Services to Dwellings and other buildings	Miscellaneous Equipment Rental and Leasing	Personnel Supply Services	Computer Programming, Data Processing, and Other Computer Related
High Level Group on BS of the European Commission	Professional Services (Management consultancy; Accountancy; Legal Services)		Technical services (Design; Engineering; Architectural Services)		Operational support activities (Office leasing; Labour Recruitment and Employment; Security and Industrial Cleaning Activities)		
European level – NACE rev 2	Information and communication (secção J, divisões 61, 62, 63)	Professional, scientific and technical activities (secção M, divisões 69-74)			Administrative and support service activities (secção N, divisões 77, 78, 81, 82)		
National level - CAE	Atividades de informação e de comunicação (secção J, divisões 61-63)		Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (secção M, divisões 69-75)		Atividades administrativas e dos serviços de apoio (secção N, divisões 77-82)		
Augusto Mateus 2014 – Serviços às empresas	Atividades Científicas e Técnicas (Serviços Jurídicos, Contabilidade, Finanças, Arquitetura & Engenharia)		Atividades de Informática e Informação (Media)	Atividades de Investigação e Desenvolvimento	Telecomunicações	Imobiliárias	Atividades de Suporte
Prof Félix Ribeira, Megacluster TI e Serviços às empresas	Auditoria	Consultadoria	Serviços jurídicos	Marketing e Publicidade	Software e Serviços Informáticos		





Atratividade de países concorrentes face a Portugal

Principais concorrentes

Irlanda

Perfil do País

A Irlanda, uma economia pequena, moderna e independente, posiciona-se atualmente na 4ª posição no ranking *Best Countries for Business*, elaborado pela Forbes, destacando-se como um país atrativo ao investimento e desenvolvimento de negócio. Destaca-se a preparação tecnológica notável do país, posicionando-se como um grande centro a nível do setor tecnológico, bem como um *hub de start-ups* tecnológicas de referência.

Apesar da deterioração da atividade económica durante a crise financeira e bancária, período de recessão profunda sentido no país (em 2008), com especial destaque para o colapso do mercado imobiliário e colapso da indústria de construção com um efeito muito negativo no consumo privado e no ambiente empresarial, verificaram-se esforços notáveis para estabilizar a economia: a intervenção de atividades internacionais no sentido de recapitalização do setor bancário e intensificação da austeridade. Este sucesso na recuperação da economia do país resultou na saída do programa de *bail out* em 2013, verificando-se um crescimento muito positivo nos últimos anos (aumento de 7,8% do PIB em 2015).

Em termos de atração de investimento, o país reúne condições muito favoráveis para o estabelecimento de negócio, sendo praticada uma política de grande aproximação às empresas. Os investidores beneficiam de um regime fiscal favorável, materializado numa baixa taxa de IRC e um sistema regulatório mais flexível, juntamente com a disponibilidade de mão-de-obra altamente qualificada.

No entanto, devido aos altos padrões de vida do país, os custos diretos com o trabalho são elevados, bem como toda a estrutura de custos (indiretos). Destaca-se, por outro lado, a elevada produtividade do trabalho, que torna o país muito competitivo nesta matéria.



Capital: Dublin



Democracia desde 1922



Língua: Inglês

Euro
(EUR)

Moeda

Relativamente ao setor de BSC especificamente, tem-se verificado um forte investimento, sendo o país visto como um dos principais destinos destas atividades a nível global, devido à reunião de fatores críticos para o sucesso: uma boa infraestrutura de TIC, competências em áreas financeiras e serviço ao cliente, força de trabalho qualificada e com grande capacidade inovadora, ambiente de baixo risco e, como já referido, taxas de imposto favoráveis. Estes fatores, juntamente com a elevada experiência ao nível da gestão e manutenção de modelos de serviços partilhados, tornam-se muito favoráveis à atração de projetos nesta área.

No entanto, o número de BSC que se têm instalado no país tem vindo a diminuir, fruto de uma tendência crescente de transferência de investimentos no setor para mercados emergentes.

Alguns indicadores...

26,3% | 1,5%

Aumento do PIB

\$51,3k | \$19,2k

PIB per capita

7,2% | 10,5%

Desemprego

0% | 0,5%

Inflação

101% | 129%

Dívida pública/ PIB

5m | 10,8m

População

~€1.546 | 650€

Salário mínimo

1973 | 1986

Entrada na UE

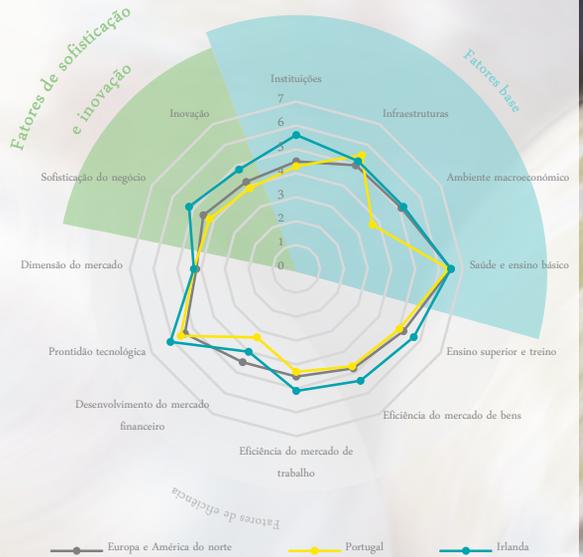
Irlanda | Portugal

Fonte: Forbes & Trading Economics

Na generalidade dos rankings internacionais selecionados, a Irlanda apresenta-se com larga vantagem em relação a Portugal, à exceção do *Global Peace Index*.

Quando avaliados os pilares considerados no *Global Competitiveness Report 2016-2017*, Portugal destaca-se ligeiramente no pilar de infraestruturas, verificando-se uma performance superior da Irlanda em todos os outros.

Global Competitiveness Index 2016-2017



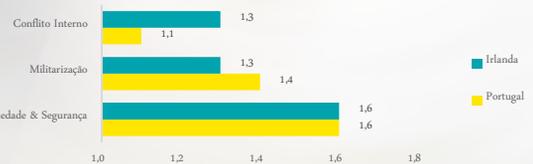
Relativamente ao grau de paz e segurança no país, Portugal destaca-se, estando sete posições acima no *Global Peace Index*.

Através do gráfico ao lado é possível comparar a classificação de cada um dos pilares considerados relativamente aos dois países, verificando-se uma maior vantagem de Portugal no que toca ao *conflito interno*. Os dois países estão equiparados relativamente ao pilar de *sociedade & segurança* e a Irlanda apresenta uma ligeira vantagem em relação à *militarização*.

Fonte: Global Competitiveness Report – 2016-2017, Klaus Schwab, World Economic Forum

Global Peace Index: Pilares

Escala de 5 (menos positivo) a 1 (mais positivo)



Fonte: Vision of Humanity

8

4

16

23

7

12

64

19

31

46

39

5

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation 2016 178 países

Best Countries for Business - Forbes 2016 139 países

Bloomberg Innovation Index 2017 50 países

Global Competitiveness Index - World Economic Forum 2016-2017 138 países

World Competitiveness Scoreboard - IMD 2016 61 países

Global Peace Index - Vision of Humanity 2016 162 países



€56.086

Salário Médio Anual na Irlanda



6ª posição

Bloomberg Innovation Ranking Produtividade no trabalho

Trabalho: Custos e Qualificação

Os **custos diretos** com o trabalho na Irlanda são significativamente superiores a Portugal, registando-se um salário mínimo de cerca de €1.546 em 2016.

A mesma tendência é verificada ao nível dos salários médios praticados no país, com um valor médio anual bruto de €56.086 (*Statista*, 2014), significativamente superior à média portuguesa, que ronda os € 17.000. Os custos de trabalho por hora rondam os € 30, muito acima dos valores registados para Portugal (€13,2), segundo o Eurostat (2015).

A análise do gráfico ao lado revela que relativamente ao setor de BS, os salários são igualmente muito superiores na Irlanda, sendo o mesmo verificado para determinadas áreas e funções destacadas.

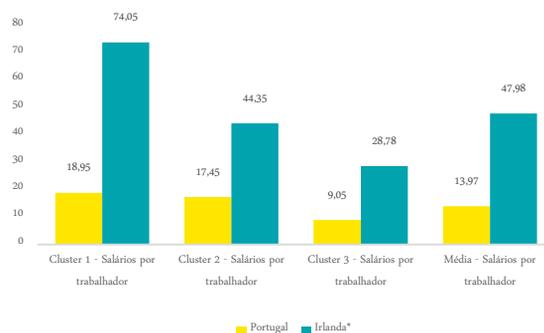
Relativamente à **produtividade** do trabalho, a Irlanda posiciona-se no Top 10, ocupando o 6º lugar no *Bloomberg Innovation Index 2017* (face ao 26º lugar de Portugal). Na mesma linha, analisando a produtividade nominal por hora de trabalho (% da EU28 com base na PPC, a preços correntes), verifica-se que, em 2015 (Eurostat) a Irlanda registou um valor bastante superior a Portugal - 173,9 face a 68,1 -, inclusivamente ultrapassando a média europeia.

Em relação ao enquadramento legal e regulamentar do mercado de trabalho, a Irlanda registou um *score* de 72,1 (em 100), pontuação bastante superior à atribuída a Portugal (43,5), com base no *Index of Economic Freedom 2016*.

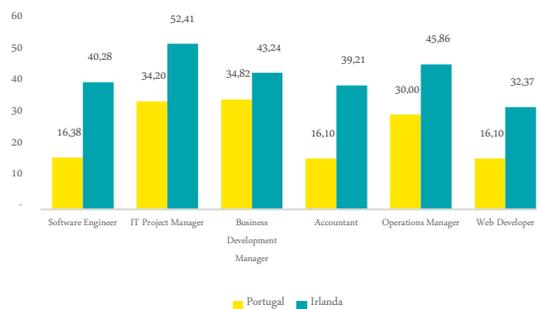
É possível avaliar a **eficiência do mercado de trabalho** através do *Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017*, tendo em conta determinados fatores. Consta-se que a Irlanda regista classificações superiores para todos os indicadores analisados, mostrando uma maior eficiência, melhor performance na atração e retenção de talento e em termos de remuneração e produtividade.

Salários médios por cluster e por função

(em milhares de euros)



Fonte: Eurostat



Fonte: PayScale

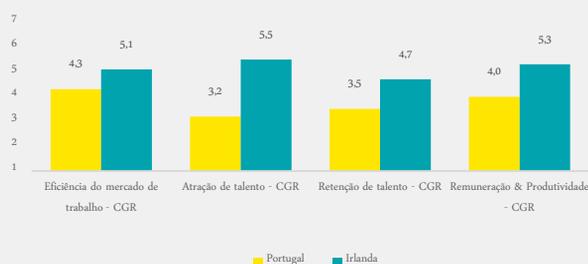


5,1
Eficiência no mercado de trabalho
(1-7), GCR



5,5
Qualidade do sistema de ensino (1-7),
GCR

Indicadores de Eficiência (Escala de 1 a 7)



Fonte: Global Competitiveness Report 2016-2017

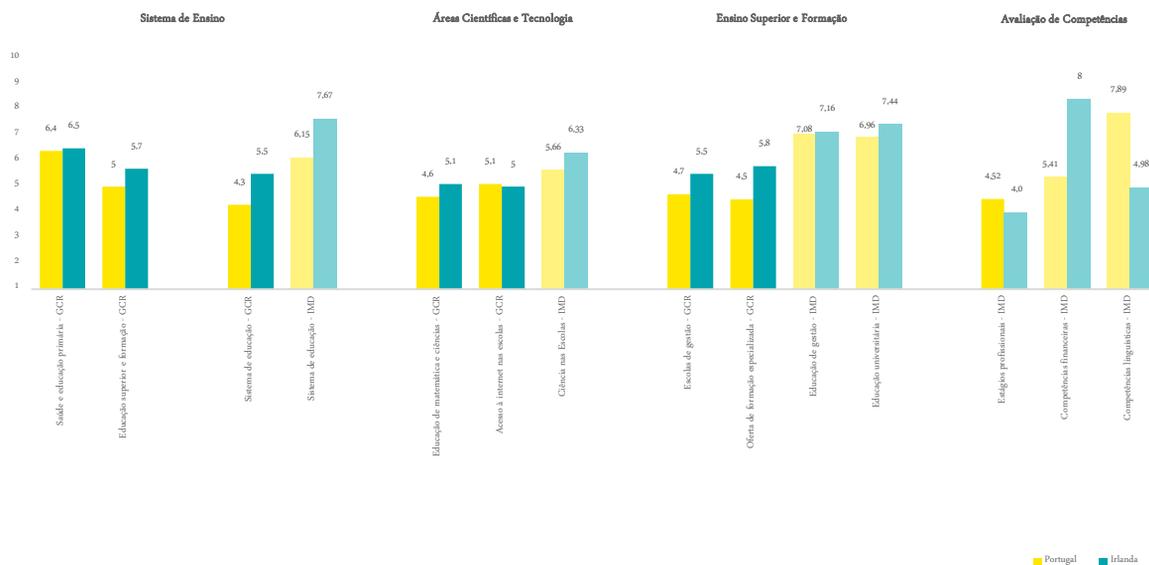
Relativamente à avaliação do **talento** a nível mundial (segundo o *IMD World Talent Report*), a Irlanda posiciona-se no 18º lugar, 4 posições acima de Portugal. Quanto à disponibilidade de mão-de obra qualificada, a Irlanda obteve uma pontuação de 7,07 (0-10), contrastando com os 6,25 de Portugal.

Dos indicadores selecionados para avaliar o pilar da educação e, por conseguinte, o nível de **qualificação** da população, a Irlanda está em vantagem na maioria dos indicadores. É, no entanto, de destacar as classificações superiores de Portugal especialmente ao nível de *competências linguísticas* e uma ligeira vantagem relativamente ao *acesso à Internet nas escolas*.

Relativamente à despesa pública em educação (em % do PIB), a Irlanda regista 4,47%, valor inferior a Portugal (IMD, 2016).

Indicadores de Educação

GCR (Escala de 1 a 7) | IMD (Escala de 1 a 10)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e IMD World Talent Report - International Institute for Management Development - 2016



5,2

Pilar de Infraestruturas (1-7), GCR



6,5

Qualidade do fornecimento de eletricidade (1-7), GCR

Infraestruturas

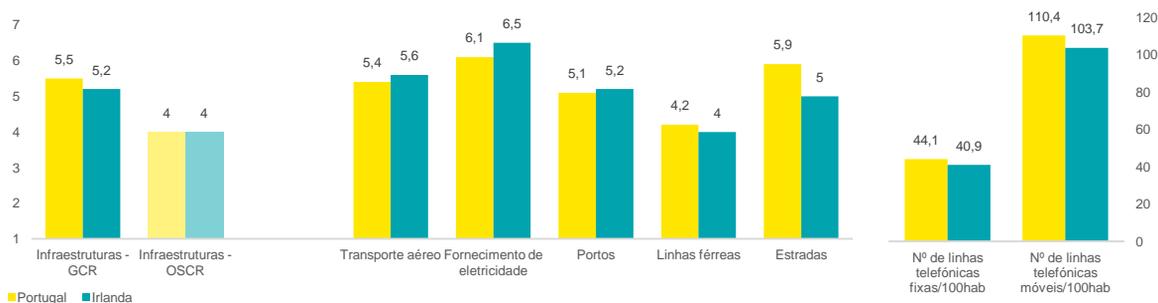
Segundo o *Global Competitiveness Report 2016-2017* relativamente à área de infraestruturas, a Irlanda revela uma posição ligeiramente desfavorável quando comparada com Portugal (5,2 contra 5,5), posicionando-se no 29º lugar do ranking de 181 países, a 7 posições de Portugal, que se encontra no 22º lugar neste indicador.

Segundo a avaliação feita pela Gartner no estudo sobre a localização de serviços *offshore* na região EMEA, Portugal e Irlanda estão equiparados com uma classificação de 4 (numa escala de 1 a 5).

Pela análise do gráfico abaixo, e avaliando os indicadores mais importantes dentro da categoria, Portugal está em vantagem no que toca a qualidade das *estradas*. No entanto, é de destacar a ligeira mais valia da Irlanda relativamente à qualidade do *transporte aéreo*, *fornecimento de eletricidade* e *portos*.

Qualidade de Infraestruturas

GCR (Escala de 1 a 7) | OSCR (Escala de 1 a 5) | GCR (Nº Absoluto)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e Leading Offshore Services Locations in EMEA (Offshore Service Country Ratings - OSCR) - Gartner - 2014



€13,27

Preço da eletricidade por 100kW/hora



€757

Renda média de escritórios em Dublin
(valor anual, por m2)

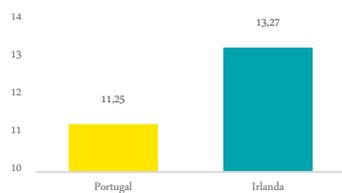


€34,41

Preço médio de um pack de
telecomunicações (valor mensal, sem
IVA)

Custo de Eletricidade

(em euros, por 100kW/h)



Fonte: Eurostat

Renda de Escritórios

(Valor anual, em euros, por metro quadrado)



Fonte: CBRE Research (Global Prime Office Occupancy Costs, 2016)

Telecomunicações Móveis		
Preço dos Handset Packs (em euros, IVA não incluído)		
Pack 1: 500MB; 200min; 140SMS	17,09	13,17
Pack 2: 1GB; 600min; 225SMS	25,22	25,60
Pack 3: 4GB; 1800min; 350SMS	34,41	42,93

Fonte: Mobile Broadband Prices, Comissão Europeia, 2016

Custos Indiretos

Dentro desta categoria estão incluídos custos com **eletricidade, rendas de escritórios e telecomunicações**.

O custo da **eletricidade** na Irlanda é relativamente superior ao praticado em Portugal, com um preço por 100kW/hora de €13,27 (face a €11,25€ em Portugal), segundo o Eurostat.

A Irlanda posiciona-se em 33º lugar no que toca à facilidade na obtenção de eletricidade, num ranking de 190 países (*Doing Business Report 2017*, World Bank), 17 posições acima de Portugal. É exigido um menor número de procedimentos na Irlanda para a obtenção de eletricidade, embora este seja um processo menos moroso em Portugal (41 dias contra 85 dias). Os dois países estão equiparados no que toca à confiança no fornecedor de eletricidade e transparência das tarifas praticadas.

Relativamente à renda dos **espaços para escritórios** (de categoria *prime*), a análise do gráfico ao lado permite verificar que o valor da renda anual por metro quadrado é significativamente superior em Dublin do que em Lisboa ou no Porto, segundo o CBRE.

De forma a avaliar o preço das **telecomunicações**, foi feita uma comparação relativamente ao preços dos três *packs* modelo (Internet, Voz e SMS) nos dois países.

Portugal é menos competitivo nos *packs* 2 e 3, mas mais económico do que na Irlanda em relação ao pack 1.



13%

Taxa normal de IRC



23%

Taxa normal de IVA

Regime Fiscal e Regulação

A Irlanda regista um *score* de 73,6 (em 100) no Índice de Liberdade Fiscal, contra o *score* Português de 60,5. Igualmente no que toca à variável *Pagamento de Impostos*, a Irlanda encontra-se numa posição mais favorável: em 6º lugar face à 38ª Portugal (em 190).

Comparando as taxas de imposto aplicadas nos dois países, verifica-se uma vantagem da Irlanda em termos de IRC, praticando uma taxa de normal 8 pontos percentuais inferior a Portugal. É de referir a particularidade do regime fiscal Irlandês, relativa à aplicação de uma taxa de IRC mais elevada – 25% – para rendimentos provenientes de negócios em atividade inteiramente no estrangeiro ou de vendas de propriedades, indústria mineira e operações de extração de petróleo.

Ambos os países praticam a mesma taxa normal de IVA, havendo uma vantagem de Portugal relativamente às taxas intermédia e reduzida.

Relativamente às contribuições para a Segurança Social por parte do empregador, o regime estabelecido na Irlanda é claramente mais favorável, sendo praticada uma taxa máxima de 10,75%, muito inferior aos 23,75% aplicados em Portugal.



Taxas de Imposto

Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC)

Taxa Normal	13%	21%
-------------	-----	-----

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Taxa Normal	23%	23%
Taxa Intermédia	13,5%	13%
Taxa Reduzida	9%	6%

Contribuições para a Segurança Social

Entidade Patronal	23,75%	Até 10,75%
-------------------	--------	------------

Rankings Internacionais

73,6

5

10

5

94,4

5

60,5

36

29

38

83,8

4

Nível de liberdade fiscal
Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation
2016
Score: 1 a 100

Carga Fiscal
Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Burocracia
Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Pagamento de impostos
Doing Business Report, World Bank 2017
Em 190 países

Pagamento de impostos
Doing Business Report, World Bank 2017
Score: 1 a 100

Maturidade legal e global
Offshore Service Country Ratings,
Gartner, 2014
Score 1 a 5



18ª posição

Facilidade em fazer negócios
Doing Business Report

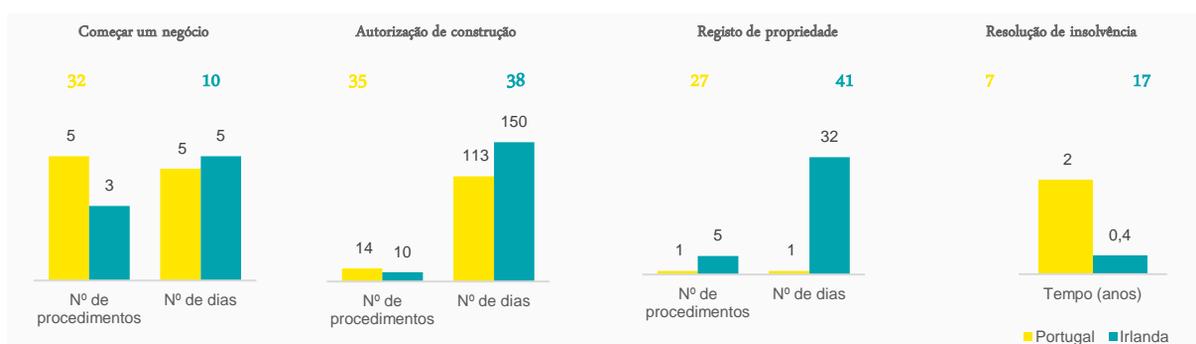


18ª posição

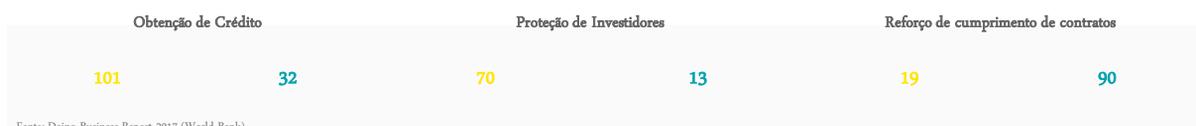
Corrupção
Best Countries for Business

Facilidade em fazer negócios

Comparando a Irlanda com Portugal relativamente a esta categoria, Portugal está em vantagem na grande maioria dos indicadores abaixo apresentados, com especial atenção para o número de procedimentos necessários.



No entanto, destaca-se a maior facilidade em começar um negócio na Irlanda - 10ª posição face à 32ª de Portugal, bem como a facilidade de *obtenção de crédito e proteção de investidores*, posicionando-se mais favoravelmente no ranking.



Fonte: Doing Business Report 2017 (World Bank)

A Irlanda apresenta os menores níveis de corrupção em comparação com os restantes países analisados, posicionando-se no 18º lugar no ranking de *Best Countries for Business (Forbes, 2016)*, composto por 139 países.

Relativamente ao indicador *Freedom from Corruption*, integrante do *Index of Economic Freedom*, a Irlanda registou um *score* de 74 (em 100), 11 pontos acima de Portugal.

Conclusão

De um modo geral, a Irlanda revela uma performance superior relativamente à produtividade e eficiência do trabalho, bem como o nível de qualificação da mão-de-obra. Adicionalmente, revela preços mais competitivos em termos de pacotes de telecomunicações e um regime fiscal mais favorável ao estabelecimento de negócios. Já Portugal apresenta uma ligeira vantagem ao nível das infraestruturas e uma posição muito competitiva a nível da estrutura de custos – salários significativamente mais baixos, bem como rendas e o preço da eletricidade. Portugal destaca-se também pela sua vantagem em termos da qualidade das suas competências linguísticas.

Principais concorrentes

Polónia

Perfil do País

Localizada no centro da Europa, a Polónia privilegia do acesso ao norte, centro e leste europeu. Adicionalmente, tem fronteira terrestre com a maior economia europeia – a Alemanha.

Na década de 90 começou um processo de liberalização da sua economia. Tem sido das economias europeias com melhor performance, tendo reduzido o desemprego e melhorado as condições de atração de IDE.

Com a entrada na União Europeia em 2004, o país tem sido capaz de captar interessantes valores de IDE graças a empresas como ITM, IBM, Capgemini, Fujitsu, McKinsey & Company, PwC, Deloitte, Bank of New York, entre outras. Estas empresas procuram as valências da Polónia pela sua especialização, essencialmente, em áreas como contabilidade e finanças, serviços de tecnologias de informação e atividades de I&D.

Existem atualmente 14 *Zonas Económicas Especiais* na Polónia, que beneficiam de determinados benefícios e incentivos fiscais.

Várias agências de origem governamental – a *Agência Polaca para o Desenvolvimento Empresarial (PARP)* e a *Agência Polaca para a Informação e Investimento Estrangeiro (PAliIZ)* – apoiam e ajudam no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo no país. Inclusivamente, esta última oferece assistência a investidores estrangeiros, fornecendo informação e aconselhando-os relativamente ao estabelecimento de negócios no país.

Adicionalmente, a Polónia possui um dos ambientes macroeconómicos mais estimulantes da Europa devido à sua fase de desenvolvimento ainda emergente dentro da economia europeia. Em 2015, registou um aumento de 3,7% do PIB contrastando com uma Europa de crescimentos na ordem dos 1% e 2%.



Capital: Varsóvia



Democracia desde 1989



Língua: Polaco

Zloty
(PLN)

Moeda

É expectável que a tendência de convergência dentro da UE faça com que fatores hoje muito competitivos se tornem mais semelhantes ao das economias desenvolvidas (i.e. baixos níveis salariais com tendência de crescimento).

Embora se mantenha num percurso bastante satisfatório, o país continua a enfrentar ainda alguns desafios relativamente a infraestruturas de estradas e linhas férreas, à rígida conduta de trabalho, ao sistema judicial pouco flexível e regime fiscal pouco favorável ao investimento, bem como a nível da diversificação de fontes energéticas utilizadas.

Neste âmbito, torna-se importante reforçar o investimento em inovação e I&D, bem como fomentar a criação de emprego, de forma a reverter o fenómeno de imigração do talento e contrariar as tendências demográficas desfavoráveis (i.e. baixas taxas de fertilidade e envelhecimento da população).

Alguns indicadores...

3,7% | 1,5%

Aumento do PIB

\$12,5k | \$19,2k

PIB per capita

8,3% | 10,5%

Desemprego

-0,9% | 0,5%

Inflação

45% | 129%

Dívida pública/ PIB

38,5m | 10,8m

População

~€417 | 650€

Salário mínimo

2004 | 1986

Entrada na UE

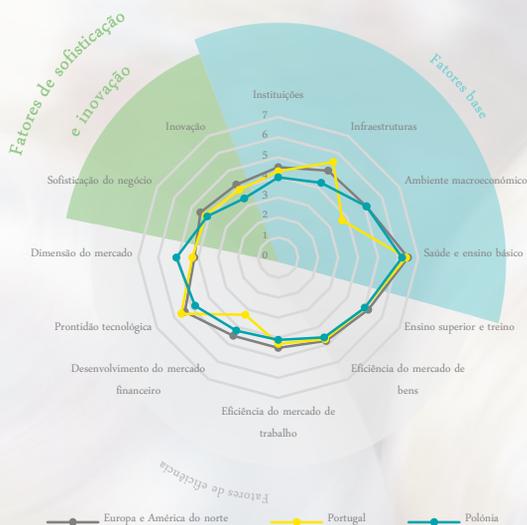
Polónia | Portugal

Fonte: Forbes & Trading Economics

Na grande maioria dos rankings internacionais selecionados, a Polónia apresenta uma ligeira vantagem em relação a Portugal, à exceção do ranking de *Best Countries for Business* e do *Global Peace Index*.

Quando avaliados os pilares considerados no *Global Competitiveness Report 2016-2017*, a Polónia destaca-se especialmente em relação à *dimensão do mercado, ambiente macroeconómico e desenvolvimento do mercado financeiro*, havendo uma performance superior de Portugal relativamente aos restantes pilares.

Global Competitiveness Index 2016-2017

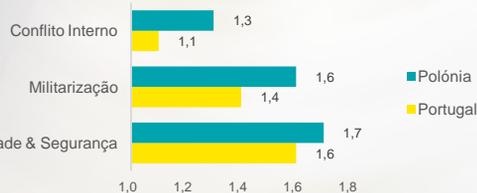


Fonte: *The Global Competitiveness Report – 2016-2017*, Klaus Schwab, World Economic Forum

Numa perspetiva de avaliação da **paz e segurança** no país, verifica-se que a Polónia ocupa o 22º lugar no *Global Peace Index* (2016), 17 posições abaixo de Portugal. Genericamente, este índice avalia diversos indicadores agrupados em três pilares – *militarização, sociedade e segurança e conflito interno*, verificando-se uma vantagem para Portugal relativamente a todos os pilares considerados.

Global Peace Index: Pilares

Escala de 5 (menos positivo) a 1 (mais positivo)



Fonte: Vision of Humanity

39

31

22

36

33

22

64

19

31

46

39

5

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation 2016 178 países

Best Countries for Business - Forbes 2016 139 países

Bloomberg Innovation Index 2017 50 países

Global Competitiveness Index - World Economic Forum 2016-2017 138 países

World Competitiveness Scoreboard - IMD 2016 61 países

Global Peace Index - Vision of Humanity 2016 162 países



€11.694

Salário Médio Anual na Polónia



35ª posição

Bloomberg Innovation Ranking
Produtividade no trabalho

Trabalho: Custos e Qualificação

Os **custos diretos** com o trabalho tendem a ser menores na Polónia. O salário mínimo no país é de cerca de €417 contra os €650 de Portugal.

De acordo com a fonte *Statista* (2014), também os salários médios são mais baixos na Polónia (€11.694 em 2014 contra os €17.197 em Portugal). Na mesma ótica, em 2015, segundo o Eurostat, o custo de uma hora de trabalho na Polónia era de € 8,6 (significativamente menor que os € 13,2 de Portugal).

Também os salários médios no setor de BS são mais altos em Portugal quando comparados com a Polónia, conforme se constata pelo gráfico ao lado. No entanto, os custos diretos do trabalho no país tendem a aumentar.

Quando comparados os níveis de salários na Polónia e em Portugal em relação a determinadas áreas, verificam-se valores mais altos na Polónia em determinadas posições.

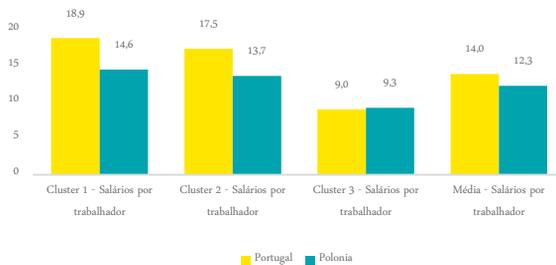
Relativamente à **produtividade** do trabalho, a Polónia regista valores inferiores a Portugal tendo em conta a posição revelada no *Bloomberg Innovation Index 2017* para este indicador, posicionando-se na 35ª posição no ranking de 50 países. Segundo dados do Eurostat, é possível apurar a produtividade nominal por hora de trabalho (% da EU28 com base na PPC, a preços correntes), verificando-se que, em 2015, a Polónia revelou uma performance inferior a Portugal (59 face a 68,1).

Em relação ao enquadramento legal e regulamentar do mercado de trabalho, a Polónia regista um *score* de 58 (em 100), pontuação superior à atribuída a Portugal (43,5), com base no *Index of Economic Freedom 2016*.

Através do *Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017*, é possível avaliar o pilar relativo à **eficiência do mercado de trabalho** relativamente a diferentes fatores, constatando-se que, na generalidade, a Polónia regista valores inferiores em comparação com Portugal.

Salários médios por cluster e por função

(em milhares de euros)



Fonte: Eurostat



Fonte: PayScale



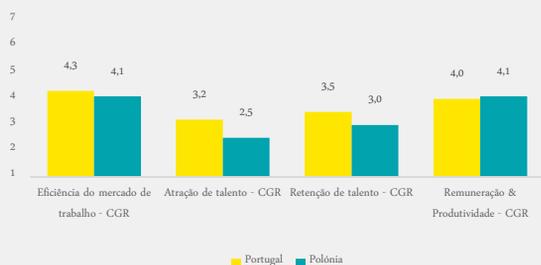
4,1
Eficiência no mercado de trabalho
(1-7), *GCR*



3,6
Qualidade do sistema de ensino (1-7),
GCR

Indicadores de Eficiência

(Escala de 1 a 7)



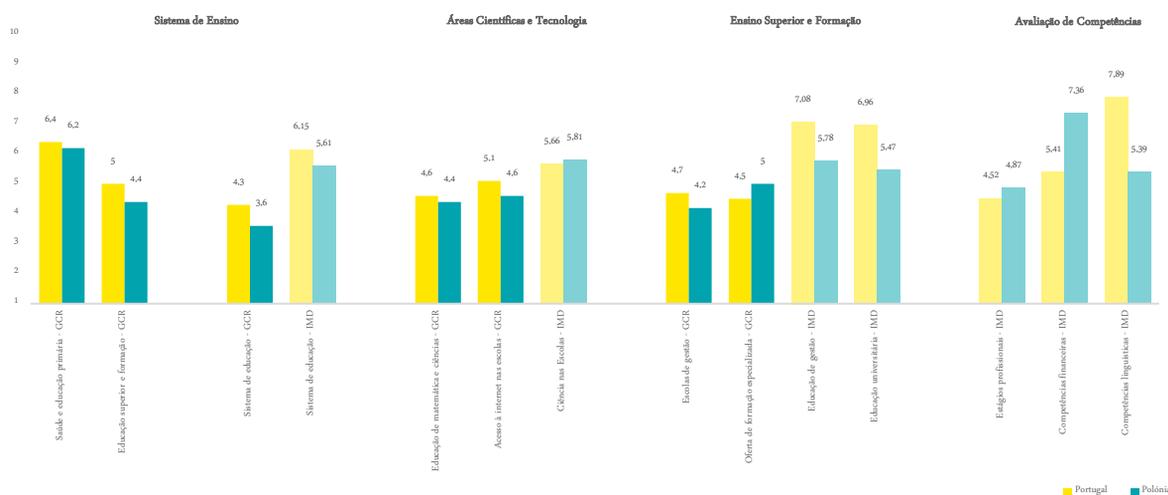
Fonte: Global Competitiveness Report 2016-2017

O estudo conduzido pelo IMD relativamente à avaliação de **talento** (*IMD World Talent Report 2016*), posiciona a Polónia no 29º lugar (7 posições abaixo de Portugal), num ranking de 61 países. Esta posição é baseada na avaliação de três categorias específicas – *investimento e desenvolvimento*, a *atratividade e a preparação* do setor de Educação no país, destacando-se a avaliação da disponibilidade de mão-de obra qualificada – 6,61 (numa escala de 0 a 10) na Polónia, contrastando com os 6,25 de Portugal.

Ainda relativamente à **qualificação** da população, verifica-se que, em geral, os indicadores selecionados e avaliados no gráfico abaixo beneficiam Portugal, dando destaque à melhor qualidade do sistema de ensino. É igualmente de destacar o valor superior da despesa pública em educação (em % do PIB), comparativamente à Polónia (que regista 5,3% face a 6,8% em Portugal no último ano) segundo dados do IMD.

Indicadores de Educação

GCR (Escala de 1 a 7) | IMD (Escala de 1 a 10)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e IMD World Talent Report - International Institute for Management Development - 2016



4,3

Pilar de Infraestruturas (1-7), GCR



5,5

Qualidade do fornecimento de eletricidade (1-7), GCR

Infraestruturas

No que toca a infraestruturas, o *Global Competitiveness Report 2016-2017* volta a colocar Portugal indiscutivelmente acima da Polónia, que apresenta um score de 4,3 contra os 5,5 de Portugal.

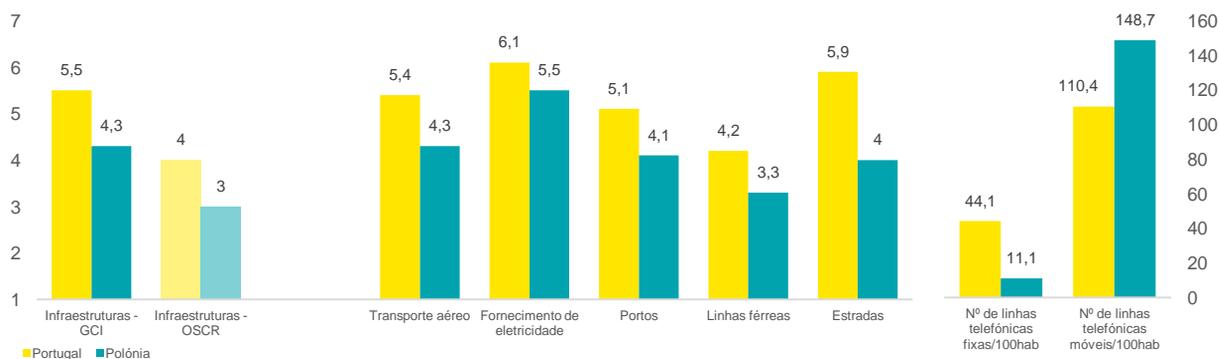
Da mesma forma, segundo o estudo conduzido pela Gartner relativamente à localização de serviços *offshore* na região EMEA, a Polónia posiciona-se um nível abaixo de Portugal relativamente a esta categoria.

Dos nove indicadores analisados pelo *World Economic Forum*, apenas um revelava valores superiores para a Polónia – *Número de subscrições móveis/100 habitantes* – sendo possível constatar que a qualidade geral de infraestruturas no país é inferior a Portugal, encontrando-se na 53ª posição no ranking de 181 países, 31 lugares abaixo de Portugal.

Pela análise do gráfico abaixo, e avaliando os indicadores mais importantes dentro desta categoria – *fornecimento de eletricidade*, infraestruturas relativas a *transporte aéreo*, *portos*, *linhas férreas* e *estradas* – verifica-se uma posição significativamente desfavorável da Polónia, destacando-se, ainda assim, a qualidade do fornecimento de eletricidade em comparação com os restantes indicadores, com um *score* de 5,5.

Qualidade de Infraestruturas

GCR (Escala de 1 a 7) | OSCR (Escala de 1 a 5) | GC(Nº Absoluto)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e Leading Offshore Services Locations in EMEA (Offshore Service Country Ratings - OSCR) - Gartner - 2014



€8,08

Preço da eletricidade por 100kW/hora



€393

Renda média de escritórios em Varsóvia
(valor anual, por m2)



€7,44

Preço médio de um pack de
telecomunicações (valor mensal, sem
IVA)

Custo de Eletricidade

(em euros, por 100kW/h)



Fonte: Eurostat

Renda de Escritórios

(Valor anual, em euros, por metro quadrado)



Fonte: CBRE Research (Global Prime Office Occupancy Costs, 2016)

Custos Indiretos

Segundo o Eurostat, o preço da **eletricidade** por 100kW/hora na Polónia é de €8,08, valor inferior ao praticado em Portugal (€11,25). Relativamente à facilidade na obtenção de eletricidade, e segundo o *Doing Business Report* (World Bank, 2017), a Polónia posiciona-se no 46º lugar num ranking que compara 190 países, quatro posições acima de Portugal, com um menor número de procedimentos e menor custo (em % do rendimento per capita). Já Portugal lidera relativamente à confiança no fornecedor de eletricidade e transparência das tarifas praticadas.

Analisando o mercado imobiliário em relação aos **espaços para escritórios**, e segundo relatórios do CBRE (*Prime Office Occupancy Costs*), verifica-se que o valor da renda anual por metro quadrado é superior em Varsóvia, quando comparado com as cidades portuguesas mais importantes.

De forma a avaliar o preço das **telecomunicações** na Polónia, foram considerados determinados pacotes de comunicações – Internet, chamadas e SMS –, com base no documento elaborado pela Comissão Europeia em fevereiro de 2016 relativamente aos preços de banda larga móvel a nível europeu.

Nesta categoria, a Polónia destaca-se pelos preços mais competitivos ao nível das telecomunicações, em comparação com Portugal, que apresenta um valor superior para todos os *packs* apresentados.

Telecomunicações Móveis		
Preço dos Handset Packs (em euros, IVA não incluído)		
Pack 1: 500MB; 200min; 140SMS	7,44	13,17
Pack 2: 1GB; 600min; 225SMS	7,44	25,60
Pack 3: 4GB; 1800min; 350SMS	14,83	42,93

Fonte: Mobile Broadband Prices, Comissão Europeia, 2016



19%

Taxa normal de IRC



23%

Taxa normal de IVA

Regime Fiscal e Regulação

Tendo como base o Índice de Liberdade Fiscal (uma das componentes do *Index of Economic Freedom*), verifica-se que a Polónia regista um *score* de 75,5 (em 100), 15 pontos acima de Portugal. No entanto, considerando a variável *Pagamento de Impostos*, integrante do *Doing Business Report 2017*, verifica-se que a Polónia se encontra numa posição mais desfavorável, situando-se no 47º lugar num ranking de 190 países.

A análise das tabelas ao lado permite comparar as diferentes taxas de imposto aplicadas na Polónia e em Portugal, consideradas relevantes para o estabelecimento empresarial. Verifica-se ao nível do IRC, IVA e contribuições para a Segurança Social (por parte do empregador), que a Polónia se revela mais atrativa, praticando sempre taxas iguais ou inferiores a Portugal. É de salientar que, quanto ao último indicador analisado, a taxa de contribuição é variável, com um nível mínimo de 19,48% e um nível máximo de 22,14% (utilizado para fins comparativos).

Ainda neste ponto, é igualmente importante avaliar as taxas de imposto aplicadas aos **imóveis**. Na Polónia, esta taxa é definida de forma independente por cada município, sendo a fixação da mesma sujeita a um limite de PLN 0.89 (cerca de €0.20) por metro quadrado, no caso de terrenos, e PLN 22,86 (cerca de €5,20) por metro quadrado, no caso de edifícios utilizados para fins corporativos. No caso de Portugal, uma taxa variável entre 0,3% até 0,45% é aplicada para propriedades localizadas nos centros urbanos.



Taxas de Imposto

Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC)

Taxa Normal	19%	21%
-------------	-----	-----

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Taxa Normal	23%	23%
Taxa Intermédia	8%	13%
Taxa Reduzida	5%	6%

Contribuições para a Segurança Social

Entidade Patronal	22,14%	23,75%
-------------------	--------	--------

Rankings Internacionais

75,5

42

87

47

82,73

3

60,5

36

29

38

83,8

4

Nível de liberdade fiscal

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation
2016
Score: 1 a 100

Carga Fiscal

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Burocracia

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Pagamento de impostos

Doing Business Report, World Bank 2017
Em 190 países

Pagamento de impostos

Doing Business Report, World Bank 2017
Score: 1 a 100

Maturidade legal e global

Offshore Service Country Ratings,
Gartner, 2014
Score 1 a 5



24ª posição

Facilidade em fazer negócios
Doing Business Report



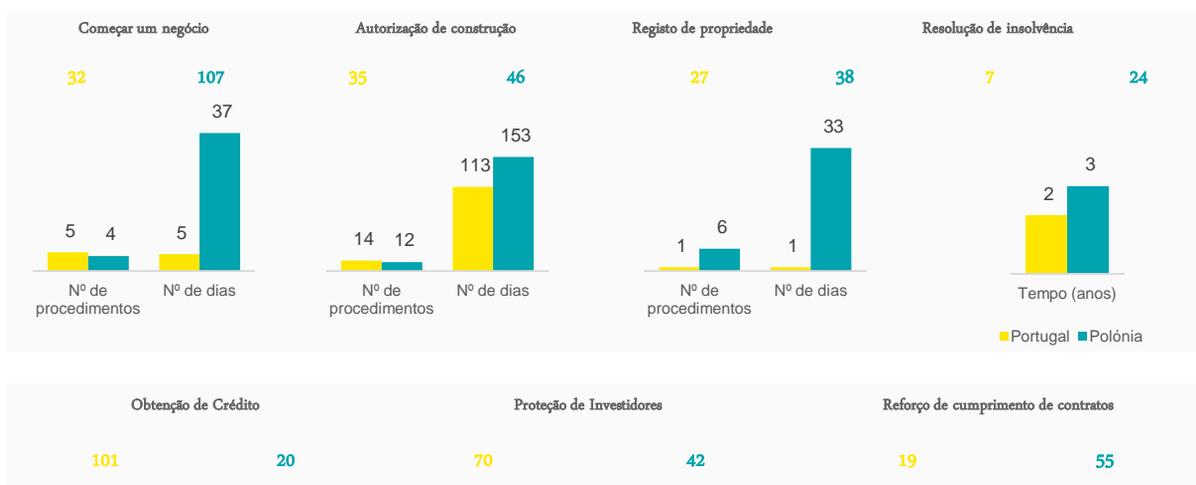
30ª posição

Corrupção
Best Countries for Business

Facilidade em fazer negócios

Aquando do estabelecimento de negócios, é essencial para as empresas avaliar fatores adicionais que possam acelerar ou atrasar o processo. Tendo em conta o *Doing Business Report* (World Bank, 2017), e comparando os dois países, foram destacados e classificados os fatores apresentados no quadro ao lado me baixo.

A Polónia posiciona-se relativamente abaixo de Portugal na maioria dos indicadores, destacando-se positivamente na facilidade de obtenção de crédito e proteção de investidores minoritários.



Fonte: Doing Business Report 2017 (World Bank)

Em termos de **corrupção**, e tendo em conta a avaliação conduzida pela Forbes no artigo *Best Countries for Business* (2016), a Polónia encontra-se em 30º lugar, duas posições abaixo de Portugal num ranking de 139 países. Esta tendência confirma-se quando avaliado o indicador *Freedom from Corruption* (componente do *Index of Economic Freedom*), relativamente ao qual a Polónia apresenta um *score* de 61 (em 100), face aos 63 de Portugal.

Conclusão

Comparando os dois países, verifica-se uma tendência favorável para Portugal, que se destaca na maioria das áreas consideradas – educação, infraestruturas, rendas e facilidade em fazer negócio. Ainda assim, a Polónia está em vantagem relativamente a custos diretos do trabalho, preço de eletricidade e telecomunicações bem como atratividade do regime fiscal.

Principais concorrentes

República Checa

Perfil do País

A República Checa localiza-se na zona da Europa Central e de Leste, mantendo relações privilegiadas com os países vizinhos. O país tem beneficiado de uma forte dinâmica de crescimento e crescente estabilidade política, económica e financeira após períodos de acentuada recessão (em 2008 e 2013), o que tem potenciado a atração de Investimento Direto Estrangeiro. Adicionalmente, a atribuição de fundos estruturais e de investimento, contemplados no Plano de Coesão da UE para o período 2014-2020 têm também beneficiado o país.

O país emergiu recentemente como um dos locais mais atrativos da Europa para soluções de *outsourcing* a nível global, abrangendo um leque variado de atividades. Tem-se verificado especialmente um grande influxo por parte das empresas de TIC, sendo o país muito bem quotado ao nível da programação de software inovador, uma área que tem vindo a registar um rápido crescimento.

A conjugação da existência de competências de TI e BPO (*Business Process Outsourcing*) com a evolução no setor das telecomunicações (i.e. rápida conexão por banda larga) e a capacidade de gestão de infraestruturas (também em virtude do empréstimo cedido pelo Banco Europeu de Investimento para aposta neste âmbito) têm sido fatores fulcrais no desenvolvimento do setor.

As cidades de Praga, Brno e Ostrava têm-se evidenciado como importantes centros de serviços partilhados e *outsourcing*, sendo palco de inúmeros projetos de grande expansão por parte de empresas como a IBM, Computer Associates, Red Hat, Accenture, Atos, CSC, Fujitsu, HP, IT-Systems, entre outras, destacando o estabelecimento de centros de desenvolvimento de software. Ainda neste âmbito, embora o processo de obtenção de patentes tenda a ser longo e moroso, quando obtidos, os interesses do detentor são assegurados e punições devidamente aplicadas no caso de infrações.



Capital: Praga



Democracia desde 1989



Língua: Checo

**Coroa
Checa**
(CZK)
Moeda

Ao nível da qualificação dos trabalhadores, tem-se verificado o registo de valores significativos relativamente à percentagem de adultos que completaram níveis de educação terciária em 2016 - 22% (entre os 25 e os 64 anos), segundo dados da OCDE.

Apesar de se verificar um aumento da mobilidade dos estudantes mundialmente, os estudantes checos são ainda considerados os menos *móveis* da Europa, fator que favorece a concentração de mão-de-obra qualificada no país.

No entanto, determinadas políticas da Comissão Europeia relativamente a ajuda regional têm condicionado os incentivos ao investimento, sendo essa ajuda igualmente reduzida relativamente às PME's. Adicionalmente, a República Checa enfrenta ainda uma série de desafios de longo prazo, entre eles: o clima de preocupação relativamente à corrupção, especialmente no setor público; o envelhecimento da população, a insustentabilidade do financiamento de sistemas de pensões e de saúde e especialmente a questão da diversificação industrial, materializada na passagem da manufatura pura para uma economia *high tech*, baseada no conhecimento e nos serviços.

Alguns indicadores...

4,5% | 1,5%

Aumento do PIB

\$17,2k | \$19,2k

PIB per capita

5,2% | 10,5%

Desemprego

0,3% | 0,5%

Inflação

41% | 129%

Dívida pública/ PIB

10,6m | 10,8m

População

~€365 | 650€

Salário mínimo

2004 | 1986

Entrada na UE

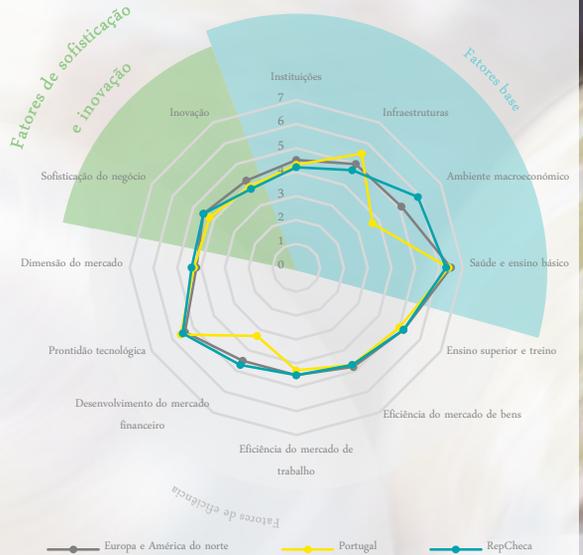
República Checa | Portugal

Source: Forbes & Trading Economics

No todo dos rankings internacionais seleccionados, a República Checa posiciona-se mais favoravelmente quando comparada com Portugal.

Quando avaliados os sete pilares considerados no *Global Competitiveness Report 2016-2017*, Portugal destaca-se em relação à qualidade de Infraestruturas, enquanto que a República Checa se evidencia relativamente ao ambiente macroeconómico. Os dois países apresentam classificações muito semelhantes para os restantes pilares analisados, como é possível verificar pela análise do diagrama ao lado.

Global Competitiveness Index 2016-2017



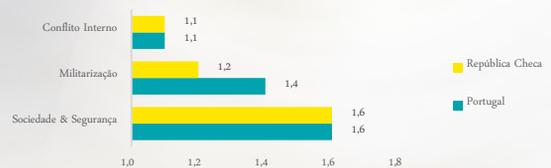
Fonte: *The Global Competitiveness Report – 2016-2017*, Klaus Schwab, World Economic Forum

Relativamente ao grau de paz e segurança no país, Portugal está em vantagem, ocupando um lugar acima da República Checa no *Global Peace Index*.

Através do gráfico ao lado é possível comparar a classificação de cada um dos pilares considerados relativamente aos dois países, que apresentam resultados bastante similares.

Global Peace Index: Pilares

Escala de 5 (menos positivo) a 1 (mais positivo)



Fonte: Vision of Humanity, 2016

21

34

28

31

27

6

64

19

31

46

39

5

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation 2016 178 países

Best Countries for Business - Forbes 2016 139 países

Bloomberg Innovation Index 2017 50 países

Global Competitiveness Index - World Economic Forum 2016-2017 138 países

World Competitiveness Scoreboard - IMD 2016 61 países

Global Peace Index - Vision of Humanity 2016 162 países



€12.333

Salário Médio Anual na República Checa



33ª posição

Bloomberg Innovation Ranking
Produtividade no trabalho

Trabalho: Custos e Qualificação

Na República Checa, os **custos diretos** com o trabalho são menores que em Portugal, registando-se um salário mínimo de cerca de €365 em 2016.

A mesma tendência é verificada ao nível dos salários médios praticados no país, com um valor médio anual bruto de € 12.333 (*Statista*, 2014), significativamente abaixo da média portuguesa. Os custos de trabalho por hora rondam os € 9,9.

A análise do gráfico ao lado revela que, à semelhança da comparação com a Polónia, os salários médios no setor de BS são igualmente mais altos em Portugal do que na República Checa. É, no entanto, expectável que os custos aumentem devido à crescente qualificação da mão-de-obra neste mercado.

Comparando salários, e tendo em conta determinadas áreas, foi dado destaque a funções relacionadas com desenvolvimento de software e TI dada a crescente importância do setor neste país. Curiosamente, verifica-se que a remuneração (mediana) anual de algumas das funções selecionadas é superior quando comparada com Portugal.

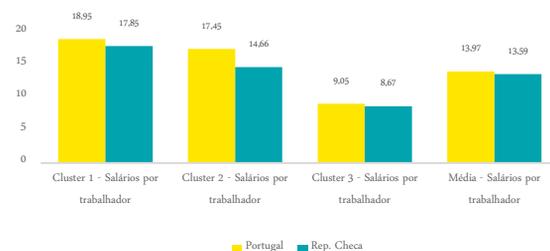
Relativamente à **produtividade** do trabalho, a República Checa revela uma posição menos favorável que Portugal, ocupando o 33º lugar no *Bloomberg Innovation Index 2017* (face ao 26º lugar de Portugal). No entanto, analisando a produtividade nominal por hora de trabalho (% da EU28 com base na PPC, a preços correntes), em 2015 a República Checa registou um valor superior a Portugal (74,1 face a 68,1), de acordo com o Eurostat.

Em relação ao enquadramento legal e regulamentar do mercado de trabalho, a República Checa regista um *score* de 77,7 (em 100), pontuação bastante superior à atribuída a Portugal (43,5), com base no *Index of Economic Freedom 2016*, indicativa de uma maior eficiência no mercado de trabalho no país.

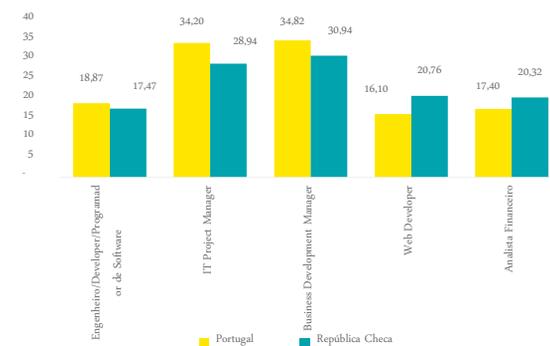
É possível avaliar a **eficiência do mercado de trabalho** através do *Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017*, tendo em consideração diferentes fatores, constatando-se que a República Checa regista valores superiores a Portugal para todos os indicadores considerados.

Salários médios por cluster e por função

(em milhares de euros)



Fonte: Eurostat



Fonte: PayScale



4,5
Eficiência no mercado de trabalho
(1-7), GCR



3,9
Qualidade do sistema de ensino (1-7),
GCR

Indicadores de Eficiência

(Escala de 1 a 7)



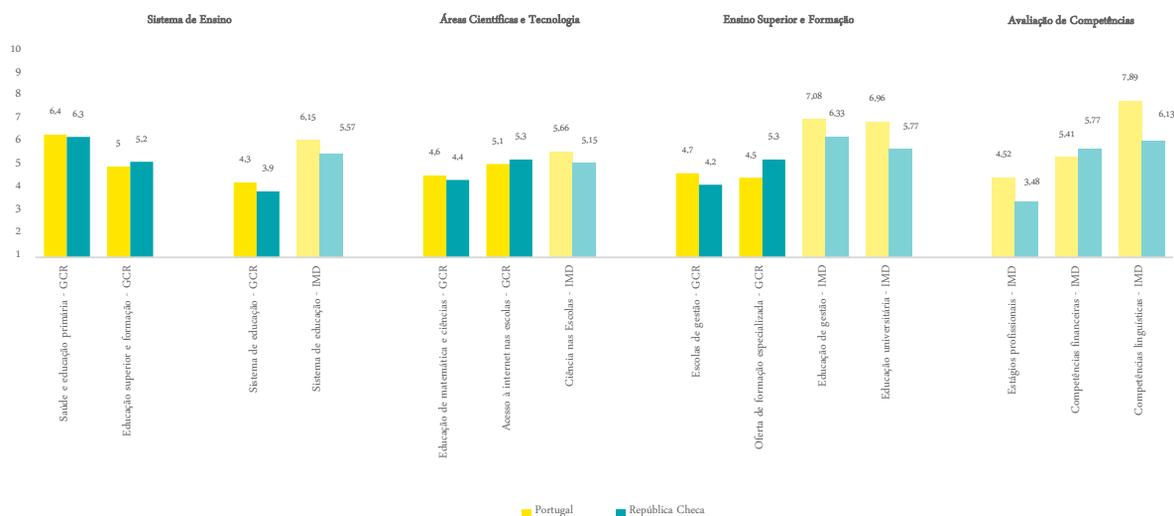
Fonte: Global Competitiveness Report 2016-2017

No que se refere ao **talento**, a República Checa ocupa o 31º lugar, 9 posições abaixo de Portugal. Quanto à disponibilidade de mão-de obra qualificada, indicador de destaque para a avaliação deste estudo, a República Checa obteve uma pontuação de 4,63 (0-10), contrastando com os 6,25 de Portugal. Note-se que esta classificação ainda não acompanha a tendência de crescente qualificação da população no país, indicação de que, no geral, o sistema educativo checo carecia de um desenvolvimento significativo.

Olhando para o pilar da educação, Portugal é dos países mais competitivos. É, no entanto, de destacar as classificações superiores da República Checa no que toca a *educação superior e formação* e *oferta de formação especializada* bem como ao nível de *acesso de internet nas escolas* e qualidade de *competências financeiras*. Relativamente à despesa pública em educação (em % do PIB), a República Checa regista 5,17%, valor inferior a Portugal, segundo dados do IMD relativamente a 2016.

Indicadores de Educação

GCR (Escala de 1 a 7) | IMD (Escala de 1 a 10)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e IMD World Talent Report - International Institute for Management Development - 2016



4,7

Pilar de Infraestruturas (1-7), GCR



6,4

Qualidade do fornecimento de eletricidade (1-7), GCR

Infraestruturas

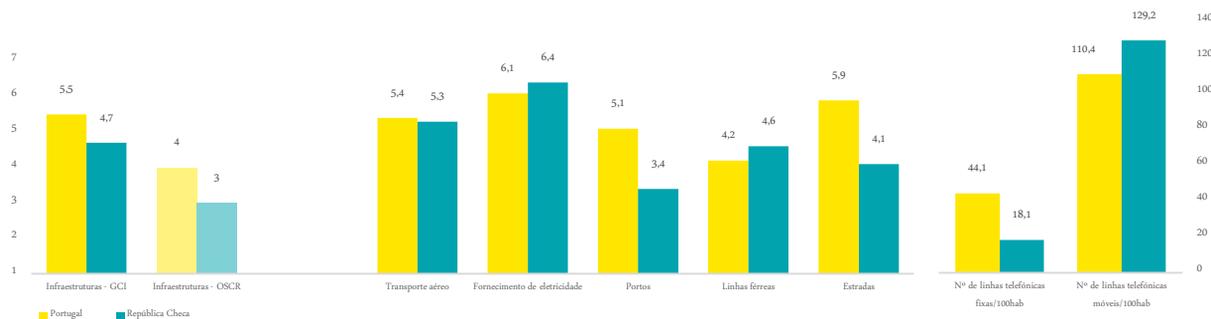
Segundo o *Global Competitiveness Report 2016-2017* relativamente à área de infraestruturas, a República Checa revela uma posição menos favorável quando comparada com Portugal, com um *score* total de 4,7 (1-7) face a 5,5 (Portugal), posicionando-se no 43º lugar do ranking de 181 países, significativamente distante de Portugal, que se encontra no 22º lugar relativamente a este indicador.

Esta posição menos favorável é igualmente comprovada pela avaliação feita pela Gartner (estudo relativo à localização de serviços *offshore* na região EMEA), registando a República Checa uma classificação de 3 (numa escala de 1 a 5), um nível abaixo de Portugal.

Pela análise do gráfico abaixo, e avaliando os indicadores mais importantes dentro da categoria, verifica-se uma posição genericamente desfavorável da República Checa, destacando-se, comparativamente a Portugal, a qualidade do *fornecimento de eletricidade* (com um *score* 0,3 pontos acima de Portugal) e o número de subscrições telefónicas móveis, ainda que, em relação a este último indicador, com uma diferença pouco significativa.

Qualidade de Infraestruturas

GCR (Escala de 1 a 7) | OSKR (Escala de 1 a 5) | GCR (Nº Absoluto)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e Leading Offshore Services Locations in EMEA (Offshore Service Country Ratings - OSKR) - Gartner - 2014



€7,30

Preço da eletricidade por 100kW/hora



€379

Renda média de escritórios em Praga
(valor anual, por m2)

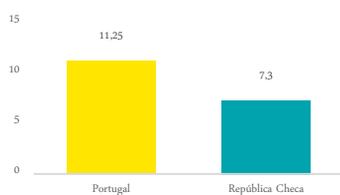


€23,45

Preço médio de um pack de
telecomunicações (valor mensal, sem
IVA)

Custo de Eletricidade

(em euros, por 100kW/h)



Fonte: Eurostat

Renda de Escritórios

(Valor anual, em euros, por metro quadrado)



Fonte: CBRE Research (Global Prime Office Occupancy Costs, 2016)

Telecomunicações Móveis

Preço dos Handset Packs
(em euros, IVA não incluído)



Pack	Portugal	República Checa
Pack 1: 500MB; 200min; 140SMS	17,62	13,17
Pack 2: 1GB; 600min; 225SMS	23,45	25,60
Pack 3: 4GB; 1800min; 350SMS	39,76	42,93

Fonte: Mobile Broadband Prices, Comissão Europeia, 2016

Custos Indiretos

O custo da **eletricidade** na República Checa é relativamente inferior ao praticado em Portugal, com um preço por 100kW/hora de €7,30 (face a €11,25€ em Portugal), segundo o Eurostat.

A República Checa posiciona-se em 12º lugar no que toca à facilidade na obtenção de eletricidade, num ranking de 190 países (segundo o *Doing Business Report 2017*, elaborado pelo World Bank), trinta e oito posições acima de Portugal. É exigido um menor número de procedimentos bem como um menor custo na República Checa, estando os dois países equiparados no que toca à confiança no fornecedor de eletricidade e transparência das tarifas praticadas. No entanto, Portugal revela uma vantagem no número de dias necessários para obtenção de eletricidade (41 contra 68).

Relativamente à renda dos **espaços para escritórios** (de categoria *prime*), a análise do gráfico ao lado permite verificar que o valor da renda anual por metro quadrado é significativamente superior em Praga do que em Lisboa ou no Porto, segundo o CBRE.

Na generalidade, os preços em Portugal parecem ser menos competitivos para dois dos pacotes avaliados - Pack 2 e 3 -, destacando-se o Pack 1 como sendo mais barato em Portugal.



19%

Taxa normal de IRC



21%

Taxa normal de IVA

Regime Fiscal e Regulação

A República Checa regista um *score* de 82,5 (em 100) no Índice de Liberdade Fiscal, verificando-se uma larga vantagem em relação a Portugal (com 60,5). Já no que toca à variável *Pagamento de Impostos*, Portugal encontra-se numa posição mais favorável: em 38º lugar face à 53ª posição da República Checa (em 190).

Comparando as taxas de imposto aplicadas nos dois países, a República Checa está em vantagem em termos de IRC, praticando uma taxa de imposto 2 pontos percentuais inferior a Portugal; bem como relativamente à taxa normal de IVA, sendo o regime português apenas vantajoso relativamente à taxa intermédia e reduzida, que cobre determinados bens e serviços.

Relativamente às contribuições para a Segurança Social por parte do empregador, o regime estabelecido em Portugal é consideravelmente mais favorável, sendo que, na República Checa, a taxa praticada é cerca de 10 pontos percentuais mais elevada.

No que diz respeito às taxas de imposto aplicadas aos **imóveis**, esta varia significativamente em território Checo, em função da área, localização e fim de utilização do edifício. Não obstante, existem também algumas áreas não tributadas.



Taxas de Imposto

Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC)

Taxa Normal	19%	21%
-------------	-----	-----

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Taxa Normal	21%	23%
Taxa Intermédia	15%	13%
Taxa Reduzida	10%	6%

Contribuições para a Segurança Social

Entidade Patronal	34%	23,75%
-------------------	-----	--------

Rankings Internacionais

82,5

47

67

53

80,7

3

60,5

36

29

38

83,8

4

Nível de liberdade fiscal

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation
2016
Score: 1 a 100

Carga Fiscal

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Burocracia

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Pagamento de impostos

Doing Business Report, World Bank 2017
Em 190 países

Pagamento de impostos

Doing Business Report, World Bank 2017
Score: 1 a 100

Maturidade legal e global

Offshore Service Country Ratings,
Gartner, 2014
Score 1a 5



27ª posição

Facilidade em fazer negócios
Doing Business Report

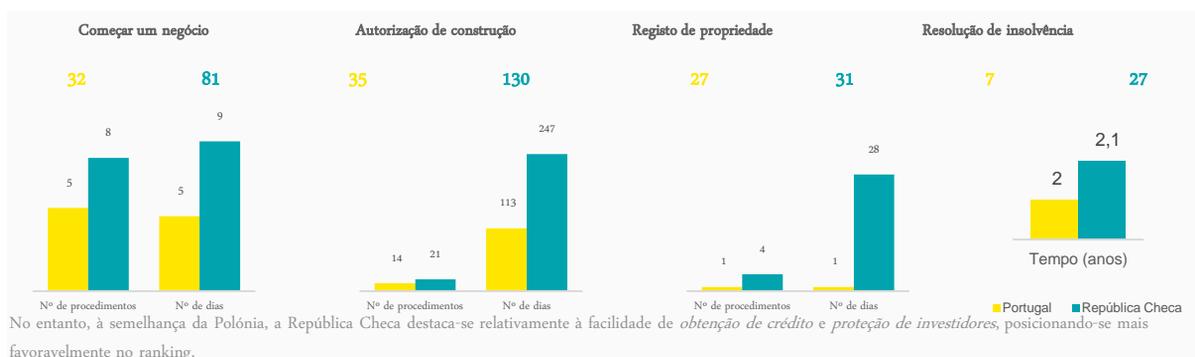


37ª posição

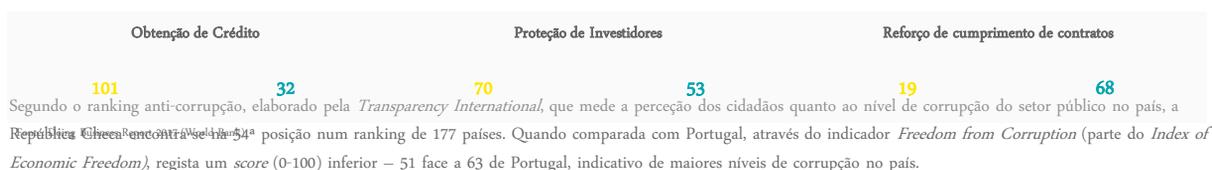
Corrupção
Best Countries for Business

Facilidade em fazer negócios

Comparando a República Checa com Portugal relativamente a esta categoria, verifica-se uma vantagem de Portugal na maioria dos indicadores abaixo apresentados, tendo em conta a posição dos dois países no ranking relativamente a cada um dos fatores, e especificamente no tempo de execução e número de procedimentos necessários.



Por outro lado, o país enfrenta ainda um clima de grande preocupação relativamente à **corrupção** existente, especialmente no setor público.



Conclusão

Comparando os dois países, a República Checa destaca-se nas áreas de eficiência no mercado de trabalho, sendo igualmente mais competitiva nos custos desta categoria bem como em termos de eletricidade. Demonstra também ser mais atrativa fiscalmente quando consideradas as taxas normais de IRC e IVA. Portugal, por seu turno, evidencia-se sobretudo nas áreas de educação e infraestruturas, bem como nos preços das rendas de escritórios e contribuições para a segurança social.

Principais concorrentes

Espanha

Perfil do País

Depois de uma recessão prolongada e significativa deterioração dos índices macroeconómicos, Espanha, a 12ª maior economia do mundo, tem vindo a registar um crescimento e amadurecimento notáveis da economia, em grande parte devido ao aumento do consumo privado. Foi conseguida igualmente uma melhoria ao nível do défice orçamental, que passou de 11,4% do PIB em 2010 para 4,7% do PIB em 2015. O país beneficiou de uma forte recapitalização, seguindo um rigoroso plano de reestruturação iniciado em janeiro de 2014.

Os esforços do Governo ao nível de reformas nas áreas do trabalho, pensões, saúde, regime fiscal e educação têm vindo a mostrar resultados muito positivos, tendo-se verificado um aumento da produtividade do trabalho, uma baixa inflação e custos de trabalho moderados (ainda que se reconheça uma baixa competitividade a nível de custos unitários com trabalho), *drivers* de aumento da confiança dos investidores estrangeiros e restabelecimento de valores positivos de IDE.

Espanha beneficia igualmente de uma grande disponibilidade de mão-de-obra qualificada, apesar de se verificar uma lacuna significativa ao nível das competências linguísticas.

Relativamente ao setor dos serviços, este tem vindo a registar um grande desenvolvimento no país (em 2012 compunha 70% da atividade económica). Em relação ao setor de BS especificamente, tem-se vindo a registar um grande desenvolvimento ao nível de *outsourcing* de serviços relacionados com as áreas de Recursos Humanos, Finanças, Contabilidade, Atendimento ao Cliente e TIC. Neste âmbito, é também de destacar a forte ligação à América do Sul, beneficiando de uma articulação e gestão de recursos com grande capacidade de escala, o que tem vindo a impactar positivamente o setor dos centros de serviços partilhados e outsourcing dos serviços ao nível das TIC.



Capital: Madrid



Democracia desde 1975



Língua: Espanhol

Euro
(EUR)

Moeda

Empresas como a Accenture, IBM e Atos investiram já no país neste setor, especialmente a nível de *business intelligence* e *forecasting*, revelando a competitividade relativamente elevada em termos de preparação tecnológica.

Apesar de se verificar um panorama favorável para o desenvolvimento de negócios no país, permanecem alguns desafios para o futuro, nomeadamente a elevada taxa de desemprego e o aumento significativo da dívida pública.

Alguns indicadores...

3,2% | 1,5%

Aumento do PIB

\$25,8k | \$19,2k

PIB per capita

18,63% | 10,5%

Desemprego

-0,5% | 0,5%

Inflação

99% | 129%

Dívida pública/ PIB

48,6m | 10,8m

População

~€764 | 650€

Salário mínimo

1986 | 1986

Entrada na UE

Espanha | Portugal

Source: Forbes & Trading Economics

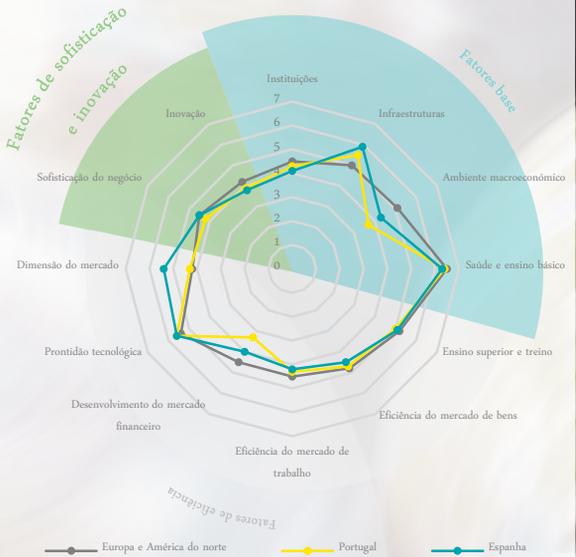
Espanha está em vantagem em relação a Portugal na maioria dos rankings internacionais selecionados.

Quando avaliados os sete pilares considerados no *Global Competitiveness Report 2016-2017*, as classificações de ambos os países seguem um padrão idêntico, como se observa no diagrama ao lado. Destaca-se a vantagem de Espanha que toca ao ambiente macroeconómico, desenvolvimento do mercado financeiro e evidente dimensão do seu mercado doméstico.

Relativamente ao grau de paz e segurança nos países, Portugal destaca-se, estando 20 lugares acima de Espanha no *Global Peace Index*.

Através do gráfico ao lado é possível comparar a classificação de cada um dos pilares aqui considerados, verificando-se que Portugal se encontra em clara vantagem, e Espanha regista classificações idênticas à Roménia.

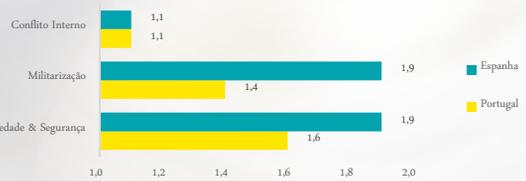
Global Competitiveness Index 2016-2017



Fonte: *The Global Competitiveness Report – 2016-2017*, Klaus Schwab, World Economic Forum

Global Peace Index: Pilares

Escala de 5 (menos positivo) a 1 (mais positivo)



Fonte: Vision of Humanity

43

29

29

32

34

25

64

19

31

46

39

5

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation 2016 178 países

Best Countries for Business - Forbes 2016 139 países

Bloomberg Innovation Index 2017 50 países

Global Competitiveness Index - World Economic Forum 2016-2017 138 países

World Competitiveness Scoreboard - IMD 2016 61 países

Global Peace Index - Vision of Humanity 2016 162 países



€29.437

Salário Médio Anual em Espanha



33ª posição

Bloomberg Innovation Ranking
Produtividade no trabalho

Trabalho: Custos e Qualificação

Os **custos diretos** com o trabalho em Espanha são, no geral, maiores que em Portugal, registando-se um salário mínimo de cerca de €764 em 2016 (face a €650 em Portugal).

A mesma tendência é verificada ao nível dos salários médios praticados no país, com um valor médio anual bruto de €29.437 (*Statista*, 2014), significativamente acima da média portuguesa (cerca de €17.000). Os custos de trabalho por hora totalizam €21,2, significativamente superiores a Portugal (€13,2), segundo o Eurostat (2015).

A análise do gráfico em baixo revela que, no setor de BS os salários médios são igualmente mais altos em Espanha do que em Portugal.

Comparando os salários tendo em conta determinadas áreas, é possível verificar que a tendência se mantém na medida em que, para todas as funções selecionadas, a remuneração é superior em Espanha.

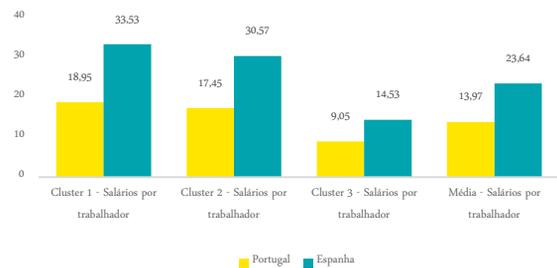
Relativamente à **produtividade** do trabalho, Espanha revela uma posição mais favorável que Portugal, ocupando o 22º lugar no *Bloomberg Innovation Index* 2017 (face ao 26º lugar de Portugal). Na mesma linha, analisando a produtividade nominal por hora de trabalho (% da EU28 com base na PPC, a preços correntes), verifica-se que, em 2015 (Eurostat), Espanha registou um valor superior a Portugal (97,1 face a 68,1).

Em relação ao enquadramento legal e regulamentar do mercado de trabalho, Espanha registou um *score* de 51,7 (em 100), novamente superior à atribuída a Portugal (43,5), com base no *Index of Economic Freedom 2016*, revelando uma maior eficiência no mercado de trabalho.

Relativamente à **eficiência do mercado de trabalho**, avaliada através do *Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017*. Consta-se que Espanha regista valores inferiores a Portugal para todos os indicadores selecionados.

Salários médios por cluster e por função

(em milhares de euros)



Fonte: Eurostat



Fonte: PayScale



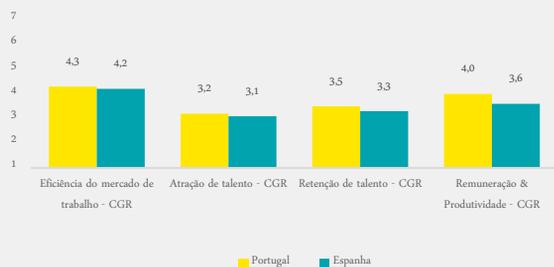
4,2
Eficiência no mercado de trabalho
(1-7), *GCR*



3,8
Qualidade do sistema de ensino (1-7),
GCR

Indicadores de Eficiência

(Escala de 1 a 7)



Fonte: Global Competitiveness Report 2016-2017

Espanha ocupa o 32º lugar no *IMD World Talent Report*, 10 posições abaixo de Portugal. Quanto à disponibilidade de mão-de obra qualificada, Espanha obteve uma pontuação de 6,29 (0-10), valor ligeiramente acima da classificação de Portugal para o mesmo indicador (6,25).

Dos indicadores selecionados para avaliar a componente educação, Portugal apresenta resultados mais favoráveis, especialmente relativamente à qualidade do sistema de ensino no geral e com grande vantagem em termos de competências linguísticas. No entanto, é de destacar a performance superior de Espanha relativamente à *educação superior e formação*, qualidade das *escolas de gestão e competências financeiras*.

Relativamente à despesa pública em educação (em % do PIB), Espanha regista 4,49%, valor inferior a Portugal (com 6,81%), segundo dados do IMD para 2016.

Indicadores de Educação

GCR (Escala de 1 a 7) | IMD (Escala de 1 a 10)



Fonte: Global Competitiveness Report (*GCR*) 2016-2017 e *IMD World Talent Report* - International Institute for Management Development - 2016



5,9

Pilar de Infraestruturas (1-7), GCR



6,2

Qualidade do fornecimento de eletricidade (1-7), GCR

Infraestruturas

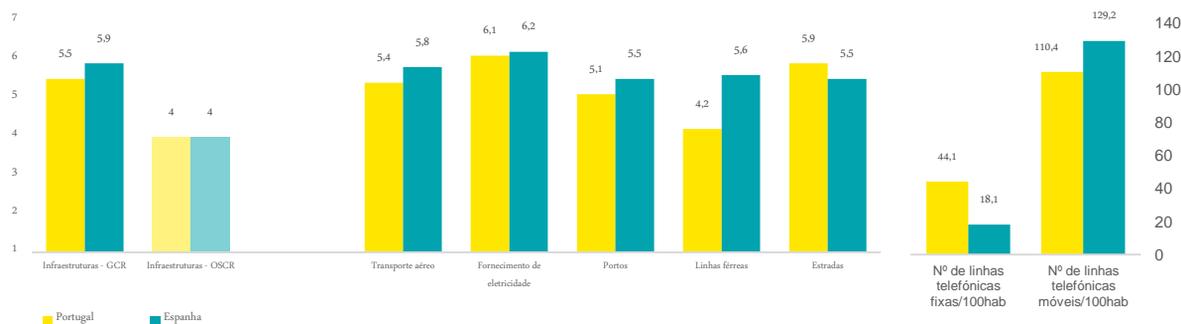
Segundo o *Global Competitiveness Report 2016-2017* relativamente à área de infraestruturas, verifica-se que Espanha apresenta uma classificação superior, com um *score* total de 5,9 (1-7) face a 5,5 (Portugal), posicionando-se no 12º lugar do ranking de 181 países, a dez posições de distância de Portugal, que se encontra no 22º lugar relativamente a este indicador.

Já a Gartner, pela avaliação feita no estudo relativo à localização de serviços *offshore* na região EMEA, posiciona os dois países no mesmo nível relativamente a este indicador, sendo que ambos obtiveram a mesma classificação – 4 (numa escala de 1 a 5).

Pela análise do gráfico abaixo, e avaliando os indicadores mais importantes dentro da categoria, verifica-se uma posição genericamente mais favorável de Espanha comparativamente a Portugal, destacando-se este último apenas no número de linhas telefónicas fixas e subscrições móveis, ainda que com uma diferença pouco significativa.

Qualidade de Infraestruturas

GCR (Escala de 1 a 7) | OSKR (Escala de 1 a 5) | GCR (Nº Absoluto)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e Leading Offshore Services Locations in EMEA (Offshore Service Country Ratings - OSKR) - Gartner - 2014



€11,05

Preço da eletricidade por 100kW/hora



€452

Renda média de escritórios em Madrid (valor anual, por m2)

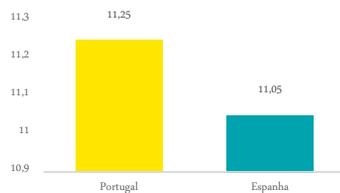


€27,90

Preço médio de um pack de telecomunicações (valor mensal, sem IVA)

Custo de Eletricidade

(em euros, por 100kW/h)



Fonte: Eurostat

Custos Indiretos

O custo da **eletricidade** em Espanha é ligeiramente inferior ao praticado em Portugal, com um preço por 100kW/hora de €11,05 (face a €11,25€ em Portugal), segundo o Eurostat.

Espanha posiciona-se em 78º lugar no que toca à facilidade na obtenção de eletricidade, num ranking de 190 países (*Doing Business Report 2017*, World Bank), vinte e oito posições acima de Portugal. É exigido um igual número de número de dias necessários e os custos envolvidos para obtenção de eletricidade, muito superiores em Espanha. Em relação à confiança no fornecedor de eletricidade e transparência das tarifas praticadas, os dois países estão equiparados, obtendo a classificação máxima.

Renda de Escritórios

(Valor anual, em euros, por metro quadrado)



Fonte: CBRE Research (*Global Prime Office Occupancy Costs*, 2016)

Relativamente à renda dos **espaços para escritórios** (de categoria *prime*), a análise do gráfico ao lado permite verificar que o valor da renda anual por metro quadrado é significativamente superior nas cidades espanholas selecionadas do que em Lisboa ou no Porto, segundo o CBRE.

Em comparação a Portugal, os preços em Espanha parecem ser menos competitivos para todos os *packs* avaliados, verificando-se uma maior diferença no *pack* 1, significativamente mais económico em Portugal.

Telecomunicações Móveis

Preço dos Handset Packs (em euros, IVA não incluído)



Pack	Espanha	Portugal
Pack 1: 500MB; 200min; 140SMS	18,37	13,17
Pack 2: 1GB; 600min; 225SMS	27,90	25,60
Pack 3: 4GB; 1800min; 350SMS	43,85	42,93

Fonte: Mobile Broadband Prices, Comissão Europeia, 2016



25%

Taxa normal de IRC



19%

Taxa normal de IVA

Regime Fiscal e Regulação

Relativamente ao Índice de Liberdade Fiscal, Espanha regista um *score* de 58,3 (em 100), apresentando-se em ligeira desvantagem em relação a Portugal (com 60,5). No que toca à variável *Pagamento de Impostos*, Espanha posiciona-se em 37º lugar, estando Portugal imediatamente a seguir no ranking de em 190 países.

Comparando as taxas de imposto aplicadas nos dois países, verifica-se uma vantagem de Portugal em termos de IRC, praticando uma taxa de imposto 4 pontos percentuais inferior a Espanha. Já ao nível do IVA, o regime fiscal Espanhol apresenta taxas mais favoráveis para todos os níveis.



Taxas de Imposto

Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC)

Taxa Normal	25%	21%
Taxa Reduzida	15%	17%

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Taxa Normal	19%	23%
Taxa Intermédia	9%	13%
Taxa Reduzida	5%	6%

Relativamente às contribuições para a Segurança Social por parte do empregador, o regime estabelecido em Portugal revela-se mais favorável do que em Espanha, onde é praticada uma taxa superior.

Contribuições para a Segurança Social

Entidade Patronal	34%	29,9%
-------------------	-----	-------

No que diz respeito às taxas de imposto aplicadas aos **imóveis**, esta varia significativamente em Espanha, sendo definida de forma independente pelos municípios, dependendo de diversos fatores como: área, localização e fim de utilização do edifício.

Rankings Internacionais

58,3

35

69

37

83,8

4

60,5

36

29

38

83,8

4

Nível de liberdade fiscal
Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation
2016
Score: 1 a 100

Carga Fiscal
Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Burocracia
Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Pagamento de impostos
Doing Business Report, World Bank 2017
Em 190 países

Pagamento de impostos
Doing Business Report, World Bank 2017
Score: 1 a 100

Maturidade legal e global
Offshore Service Country Ratings,
Gartner, 2014
Score 1a 5



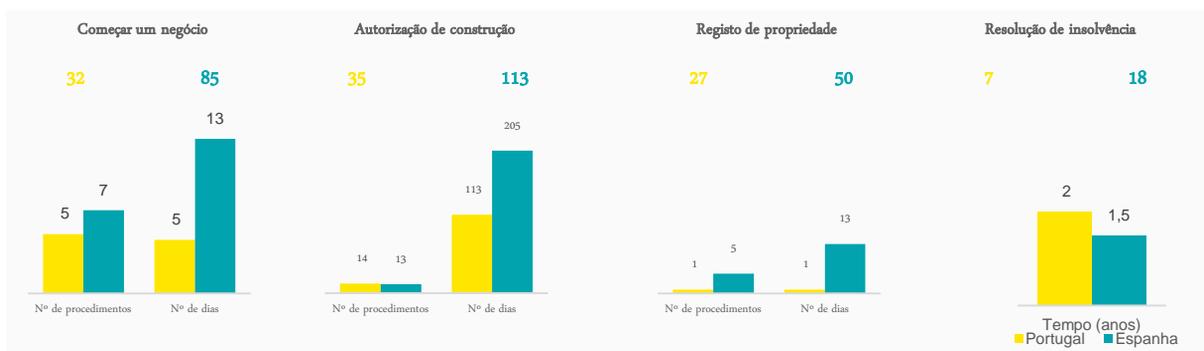
32ª posição
Facilidade em fazer negócios
Doing Business Report



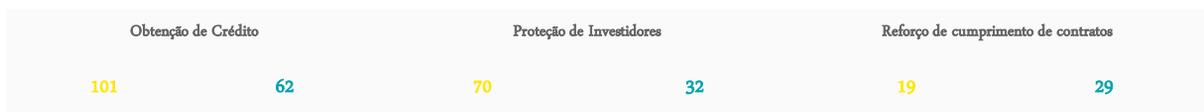
36ª posição
Corrupção
Best Countries for Business

Facilidade em fazer negócios

Nesta categoria, Portugal está em vantagem na grande maioria dos indicadores abaixo apresentados, à exceção do número de anos necessários para resolução de insolvência.



À semelhança dos restantes países concorrentes, Espanha destaca-se relativamente à facilidade de *obtenção de crédito* e *proteção de investidores*, posicionando-se mais favoravelmente no ranking.



Fonte: Doing Business Report 2017 (World Bank)

Relativamente à corrupção no país, Espanha revela um *score* de 60 (em 100) relativamente ao indicador *Freedom from Corruption* (parte do Index of Economic Freedom), apenas três pontos a menos em relação a Portugal (com 63), não se encontrando no grupo de países nos quais este fator é significativamente preocupante.

Conclusão

Comparando os dois países, Espanha está em vantagem no que toca a infraestruturas e certos custos indiretos (preço de eletricidade). Já Portugal apresenta, no geral, uma *performance* superior relativamente às qualificações (indicadores de educação), eficiência e custos de trabalho. A mesma tendência de competitividade estende-se aos restantes custos indiretos – rendas e telecomunicações, bem como à facilidade em fazer negócios. No que toca ao regime fiscal, os países mostram ser bastante semelhantes – tendo Portugal vantagem na taxa normal de IRC, vantagem essa perdida ao nível do IVA.

Principais concorrentes

Roménia

Perfil do País

Palco de uma recente e notável evolução, desde o início da transição do comunismo em 1989, a Roménia tem registado ganhos macro e socioeconómicos recentes. A nível social, verificou-se a criação da classe média e medidas governamentais para combater a pobreza.

Durante os últimos anos, após intervenções de entidades internacionais (FMI, UE e World Bank) com vista à recuperação da economia, com especial destaque para o período de 2013 a 2015, o país registou um baixo défice externo, atingindo o limite para o défice orçamental em 2015 - em grande parte motivado pelo crescimento da procura interna, devido à redução do IVA, bem como uma redução da dívida fiscal. Na mesma linha, registaram-se exportações - grande motor de crescimento da economia romena - e colheitas agrícolas notáveis, destacando-se o setor de indústria do país, ultrapassando a performance dos restantes.

No entanto, para além da economia do país estar ainda vulnerável a choques externos e com progressos desiguais a nível das reformas estruturais implementadas, verificam-se também elevados níveis de corrupção e burocracia, prejudicial ao ambiente de negócios na Roménia.

O país destaca-se pela sua competitividade a nível de custos de trabalho e telecomunicações. Verificaram-se também, nos últimos anos, desenvolvimentos significativos no que toca a infraestruturas, com especial destaque para o transporte aéreo.

Em termos de desafios, a Roménia enfrenta ainda uma grande preocupação com o envelhecimento da população, a evasão fiscal e um sistema de saúde fragilizado (e cuidados de saúde muitas vezes insuficientes).



Capital: Bucarest



Democracia desde 1989



Língua: Romeno

Leu
Romeno
(RON)
Moeda

Relativamente ao setor de BS, tem-se verificado um grande investimento no país, ao nível de serviços de *outsourcing*, especialmente nas áreas de TI e desenvolvimento de software. A capital romena, com uma população de cerca de 1,7 milhões, posicionou-se em 41º lugar no *Tholons Top Outsourcing Destinations 2016*. Destaca-se igualmente Cluj-Napoca, a segunda maior cidade do país, que foi considerada como o centro de serviços de informação no país pelo Ministério da Economia e Desenvolvimento Regional da Roménia. Ai foram fundadas duas entidades relevantes para o setor, nomeadamente o cluster *Cluj IT* (formada por organizações na área de TI) e o *Liberty Technology Park*. Adicionalmente, deve ser dado ênfase ao papel de duas agências que atuam na promoção do desenvolvimento do setor - *Association of Business Service Leaders in Romania* e a ANIS - *Asociata patronata a industriei de software si servicii* (Associação dos trabalhadores na indústria de software e serviços).

Empresas como a HP, Siemens, IBM, Amazon, Bosch, Alcatel e a Microsoft investiram já neste setor em diversas localizações do país.

Alguns indicadores...

3,8% | 1,5%

Aumento do PIB

\$9k | \$19,2k

PIB per capita

5,5% | 10,5%

Desemprego

-0,6% | 0,5%

Inflação

38% | 129%

Dívida pública/ PIB

21,6m | 10,8m

População

~€276 | 650€

Salário mínimo

2007 | 1986

Entrada na UE

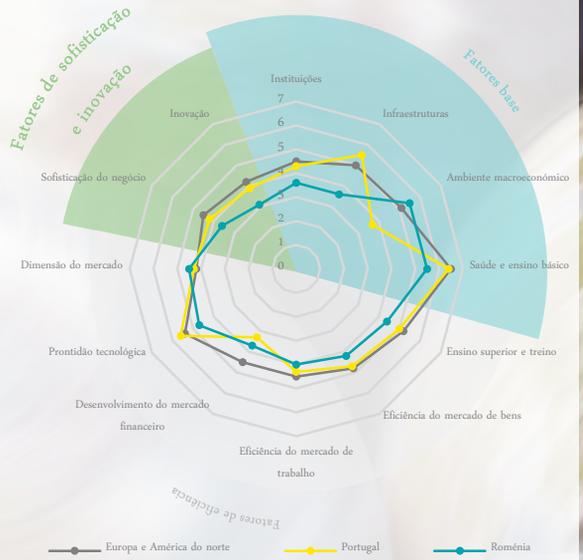
Roménia | Portugal

Source: Forbes & Trading Economics

No total dos rankings internacionais seleccionados, a Roménia aparece pior posicionada na maioria dos indicadores, destacando-se apenas – por uma diferença de três posições – relativamente ao *Index of Economic Freedom*.

Esta tendência repete-se quando avaliados os pilares considerados no *Global Competitiveness Report 2016-2017*, em que Portugal está em vantagem, à exceção do ambiente macroeconómico, desenvolvimento do mercado financeiro e dimensão do mercado.

Global Competitiveness Index 2016-2017



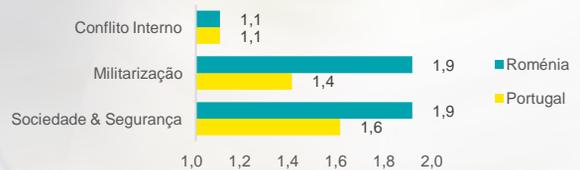
Fonte: *The Global Competitiveness Report – 2016-2017*, Klaus Schwab, World Economic Forum

Relativamente ao grau de paz e segurança no país, Portugal destaca-se, estando 26 posições acima da Roménia.

Através do gráfico ao lado é possível comparar a classificação de cada um dos pilares considerados relativamente aos dois países, revelando Portugal uma posição mais favorável em quase todos os pilares.

Global Peace Index: Pilares

Escala de 5 (menos positivo) a 1 (mais positivo)



Fonte: Vision of Humanity

61

45

38

62

49

31

64

19

31

46

39

5

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation 2016 178 países

Best Countries for Business - Forbes 2016 139 países

Bloomberg Innovation Index 2017 50 países

Global Competitiveness Index - World Economic Forum 2016-2017 138 países

World Competitiveness Scoreboard - IMD 2016 61 países

Global Peace Index - Vision of Humanity 2016 162 países



€276

Salário Mínimo na
Roménia

41ª posição

Bloomberg Innovation Ranking
Produtividade no trabalho

Trabalho: Custos e Qualificação

Na Roménia, os **custos diretos** com o trabalho são significativamente menores que em Portugal, registando-se um salário mínimo de cerca de €276 em 2016.

Registam-se custos de 5 € por hora de trabalho, muito abaixo do custo em Portugal.

A análise do gráfico em baixo revela que os salários médios no setor de *business services* são igualmente mais altos em Portugal do que na Roménia.

Comparando salários tendo em conta determinadas áreas, verifica-se que a remuneração (mediana) anual de algumas das funções selecionadas é superior quando comparada com Portugal.

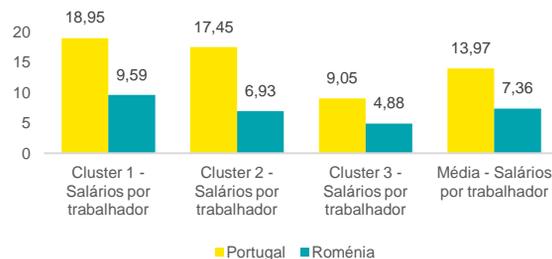
Relativamente à **produtividade** do trabalho, a Roménia ocupa o 41º lugar no *Bloomberg Innovation Index 2017*, revelando uma posição menos favorável que Portugal (26ª posição). O mesmo se verifica aquando da análise da produtividade nominal por hora de trabalho (% da EU28 com base na PPC, a preços correntes), verificando-se que, em 2015 (Eurostat) a Roménia registou um valor significativamente inferior a Portugal (53,7 face a 68,1). À semelhança da Bulgária, apesar de apresentar custos de trabalho competitivos, verifica-se uma quebra no que toca a produtividade do trabalho.

Em relação ao enquadramento legal e regulamentar do mercado de trabalho, a Roménia regista um *score* de 65,1 (em 100), pontuação superior à atribuída a Portugal (43,5), com base no *Index of Economic Freedom 2016*.

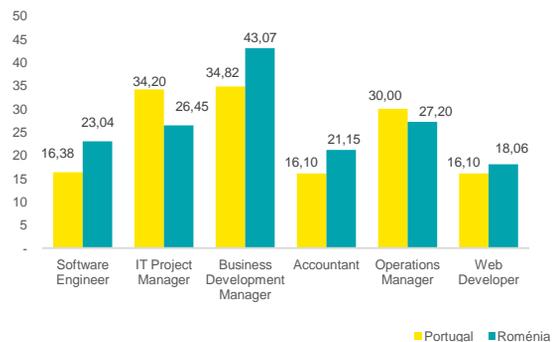
No que se refere à **eficiência do mercado de trabalho** constata-se que Portugal revela valores superiores à Roménia para todos os indicadores considerados.

Salários médios por cluster e por função

(em milhares de euros)



Fonte: Eurostat



Fonte: PayScale



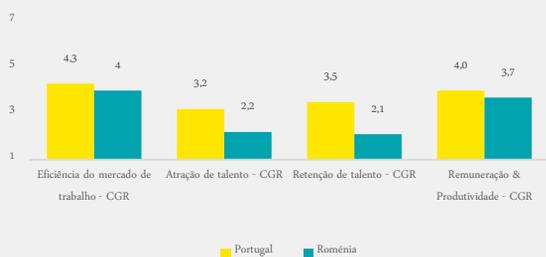
4
Eficiência no mercado de trabalho
(1-7), GCR



2,8
Qualidade do sistema de ensino (1-7),
GCR

Indicadores de Eficiência

(Escala de 1 a 7)



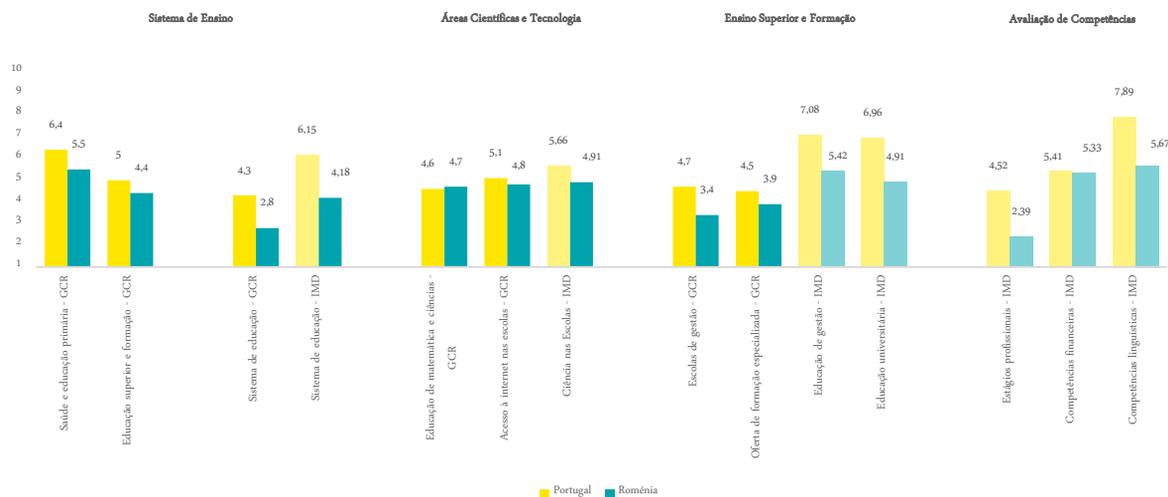
Fonte: Global Competitiveness Report 2016-2017

Segundo o *IMD World Talent Report*, a Roménia aparece em 52º lugar, 30 posições abaixo de Portugal. Quanto à disponibilidade de mão-de obra qualificada, a Roménia obteve uma pontuação de 5,09 (0-10), contra os 6,5 em Portugal.

Dos indicadores selecionados para avaliar o nível de qualificação da população, Portugal apresenta resultados mais favoráveis. É, no entanto, de destacar a classificação superior da Roménia relativamente à *educação de matemática e ciências*, 0,1 pontos acima de Portugal. Relativamente à despesa pública em educação (em % do PIB), a Roménia regista um valor surpreendentemente baixo – 2,84% - valor esse bastante inferior a Portugal (IMD, 2016).

Indicadores de Educação

GCR (Escala de 1 a 7) | IMD (Escala de 1 a 10)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e IMD World Talent Report - International Institute for Management Development - 2016



3,6

Pilar de Infraestruturas (1-7), GCR



4,7

Qualidade do fornecimento de eletricidade (1-7), GCR

Infraestruturas

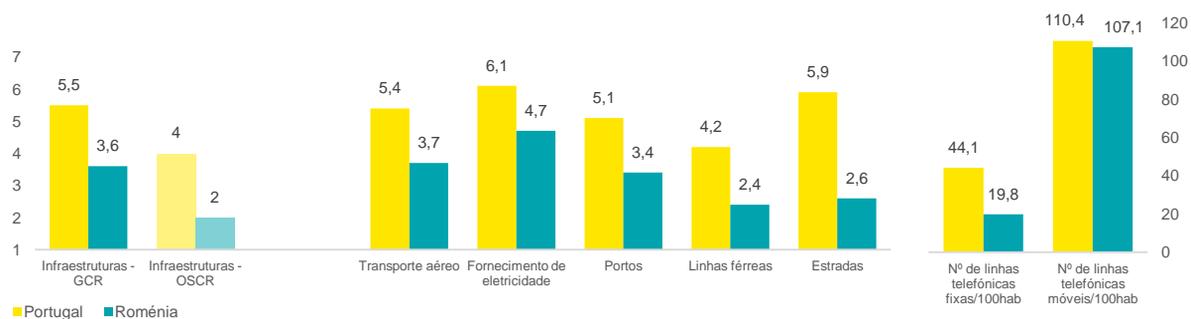
A Roménia revela uma posição bastante menos favorável quando comparada com Portugal na variável de infraestruturas, com um *score* total de 3,6 (1-7) face a 5,5 (Portugal), posicionando-se no 70º lugar do ranking de 181 países.

Segundo o estudo elaborado pela Gartner relativo à localização de serviços *offshore* na região EMEA, a posição inferior da Roménia mantém-se – atingindo uma classificação de 2 (numa escala de 1 a 5), dois níveis abaixo de Portugal.

Avaliando os indicadores considerados mais importantes dentro desta categoria, verifica-se uma pior performance da Roménia para todos eles, em comparação a Portugal, sendo de destacar o *score* menos positivo relativamente à avaliação da qualidade de linhas férreas e estradas no país, com 2,4 e 2,6 (1-7), respetivamente.

Qualidade de Infraestruturas

GCR (Escala de 1 a 7) | OSKR (Escala de 1 a 5) | GCR (Nº Absoluto)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e Leading Offshore Services Locations in EMEA (Offshore Service Country Ratings – OSKR) - Gartner – 2014



€7,60

Preço da eletricidade por kW/hora



€289

Renda média de escritórios em Bucareste (valor anual, por m2)

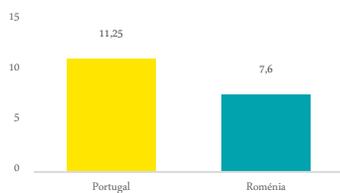


€1,60

Preço médio de um pack de telecomunicações (valor mensal, sem IVA)

Custo de Eletricidade

(em euros, por 100kW/h)



Fonte: Eurostat

Renda de Escritórios

(Valor anual, em euros, por metro quadrado)



Fonte: CBRE Research (Global Prime Office Occupancy Costs, 2016)

Custos Indiretos

O custo da **eletricidade** na Roménia é inferior ao praticado em Portugal, com um preço por 100kW/hora de €7,60 (face a €11,25 em Portugal), segundo o Eurostat.

A Roménia posiciona-se em 134º lugar no que toca à facilidade na obtenção de eletricidade, num ranking de 190 países (*Doing Business Report 2017*, World Bank), bastante distante de Portugal (50º lugar). É exigido um maior número de dias bem como um custo bastante superior na Roménia do que em Portugal, que está igualmente melhor posicionado do que toca à confiança no fornecedor de eletricidade e transparência das tarifas praticadas.

Relativamente à renda dos **espaços para escritórios** (de categoria *prime*), a análise do gráfico ao lado permite verificar que o valor da renda anual por metro quadrado é ligeiramente superior em Lisboa do que em Bucareste, destacando-se o Porto como a localização mais competitiva nesta categoria, segundo o CBRE.

A Roménia apresenta preços surpreendentemente baixos para todos os packs apresentados, revelando-se muito mais competitiva que Portugal nesta categoria.

Telecomunicações Móveis

Preço dos Handset Packs
(em euros, IVA não incluído)



Handset Pack	Portugal	Roménia
Pack 1: 500MB; 200min; 140SMS	1,36	13,17
Pack 2: 1GB; 600min; 225SMS	1,60	25,60
Pack 3: 4GB; 1800min; 350SMS	5,11	42,93

Fonte: Mobile Broadband Prices, Comissão Europeia, 2016



19%

Taxa normal de IRC



21%

Taxa normal de IVA

Regime Fiscal e Regulação

A Roménia regista um *score* de 87,5 (em 100) no Índice de Liberdade Fiscal, verificando-se uma larga vantagem em relação a Portugal (com 60,5). Já no que toca à variável *Pagamento de Impostos*, Portugal encontra-se numa posição mais favorável: em 38º lugar face à 50ª posição da Roménia (em 190).

Comparando as taxas de imposto aplicadas nos dois países, verifica-se uma clara vantagem da Roménia em termos de IRC, praticando uma taxa de imposto 5 pontos percentuais inferior a Portugal. Adicionalmente, uma taxa reduzida de IRC (1%, 2% ou 3%) pode ser aplicada às microempresas (com 2, 1 ou nenhum empregado), taxa essa que contrasta com os 17% aplicados em Portugal no caso de PME's.

Relativamente às taxa de IVA, o regime fiscal Romeno também aparece como mais favorável.

No que toca às contribuições para a Segurança Social por parte do empregador na Roménia, esta contribuição é dividida em três diferentes componentes – *pensões* (10,5%), *seguro de saúde* (5,5%) e *desemprego* (0,5%) – sendo, ainda assim, mais favorável que os 23,75% aplicados em Portugal.

No que diz respeito ao imposto sobre **imóveis**, uma taxa variável – entre 0,2% e 1,3% (para edifícios não residenciais) – é aplicada na Roménia, face ao intervalo entre 0,3% e 0,45% em Portugal.



Taxas de Imposto

Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC)

	Roménia	Portugal
Taxa Normal	16%	21%
Taxa Reduzida	1%, 2%, 3%	17%

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

	Roménia	Portugal
Taxa Normal	19%	23%
Taxa Intermédia	9%	13%
Taxa Reduzida	5%	6%

Contribuições para a Segurança Social

	Roménia	Portugal
Entidade Patronal	10,5% (Pensões); 5,5% (Seguro de Saúde); 0,5% (Desemprego)	23,75%

Rankings Internacionais

87,5

45

54

50

81,6

2

60,5

36

29

38

83,8

4

Nível de liberdade fiscal

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation
2016
Score: 1 a 100

Carga Fiscal

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Burocracia

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Pagamento de impostos

Doing Business Report, World Bank 2017
Em 190 países

Pagamento de impostos

Doing Business Report, World Bank 2017
Score: 1 a 100

Maturidade legal e global

Offshore Service Country Ratings,
Gartner, 2014
Score 1a 5



36ª posição

Facilidade em fazer negócios
Doing Business Report

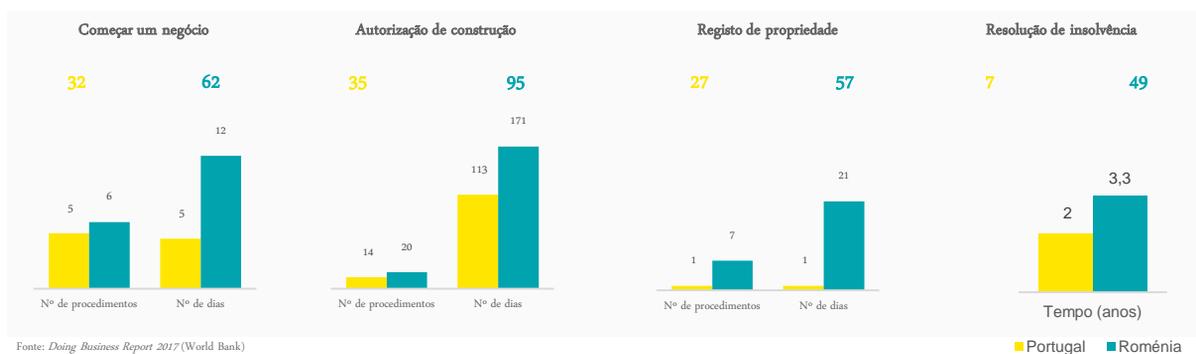


56ª posição

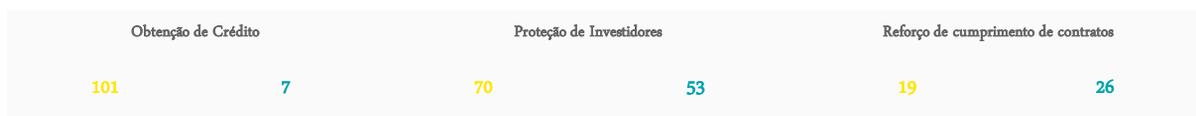
Corrupção
Best Countries for Business

Facilidade em fazer negócios

Comparando a Roménia com Portugal relativamente a esta categoria, verifica-se uma vantagem de Portugal na generalidade dos indicadores abaixo apresentados.



No entanto, a Roménia posiciona-se mais favoravelmente no ranking relativamente à facilidade de *obtenção de crédito* (ocupando um lugar no *Top 10* relativamente a este indicador) e *proteção de investidores*.



No que se refere ao nível de corrupção, a Roménia ocupa o 56º lugar (em 139), significativamente distante de Portugal (na 28ª posição).

Conclusão

Comparando os dois países, a Roménia destaca-se favoravelmente, especialmente ao nível do regime fiscal – apresentando taxas de imposto mais competitivas para o estabelecimento de negócio no país – bem como a nível de custos com trabalho, embora apresente uma fraca produtividade comparada com Portugal. Adicionalmente, o país apresenta vantagens relativamente à maioria dos custos indiretos, especialmente em relação aos planos de comunicações móveis. Portugal, por seu turno, apresenta indicadores significativamente mais favoráveis relativamente à eficiência do mercado de trabalho, infraestruturas e educação – com níveis de qualidade do sistema de ensino e qualificação dos trabalhadores claramente superiores.

Principais concorrentes

Bulgária

Perfil do País

Entre 2004 e 2008, a Bulgária registou taxas de crescimento anual superiores a 6% - devido a valores significativos de empréstimos bancários, consumo e IDE - verificando-se uma forte contração do PIB (5,5%) em 2009. Desde aí que o país tem experienciado uma recuperação lenta, aliada à ainda transição para uma economia de mercado (em progresso desde o final do regime Comunista). Ainda assim, na última década, a Bulgária afirmou-se como uma das economias com maior crescimento da Europa de Leste. Atualmente membro da NATO e da União Europeia (desde 2007), o país tem mostrado um elevado compromisso ao nível de reformas económicas e planeamento fiscal sustentável, beneficiando igualmente da estabilidade da moeda (fixa ao Euro a 1.96) bem como de um dos mais baixos níveis de dívida pública e défice orçamental da UE. Verificou-se igualmente um crescimento das exportações e um aceleração da produção industrial, especialmente nos setores da manufatura, exploração mineira e eletricidade. Ainda assim, as indústrias líder no país passam pelo turismo, TI, telecomunicações, agricultura, farmacêutica e têxteis.

A Bulgária beneficia de uma posição estratégica na conexão entre a Europa, o Médio Oriente e Ásia, por onde passam as mais importantes rotas, tendo acesso direto a um conjunto importante de mercados: Europa de Leste e Sul, União Europeia (onde se destaca como um país de baixos custos operacionais) Turquia, CEI (Comunidade de Estados Independentes), Médio Oriente e Norte de África.

A grosso modo, a Bulgária beneficia da existência de mão-de-obra qualificada dotada de diversas competências, verificando-se um crescente interesse por áreas de TI em termos de formação e competências linguísticas significativas, sendo que 98% dos estudantes do ensino secundário estudam, pelo menos, uma língua estrangeira; e custos de trabalho bastante competitivos.



Capital: Sófia



Democracia desde 1989



Língua: Búlgaro

Lev
Búlgaro
(BGN)
Moeda

O país regista uma taxa de literacia elevada - de 93% - e em média, 60.000 recém-graduados por ano, especialmente nas áreas de Gestão, Ciências Sociais e Engenharia. Relativamente ao setor de BS no país, destacam-se três grandes atividades - desenvolvimento de software, call centers e business outsourcing. O país tem vindo a registar melhorias significativas ao nível de infraestruturas - potenciando a sua localização geográfica estratégica - e do custo em fazer negócios, tanto ao nível do regime fiscal - um dos mais favoráveis da Europa - como de custos indiretos - eletricidade e salários, juntamente com a relativa flexibilidade da regulação laboral. Começar um negócio consome agora menos tempo e um nível mínimo de capital já não é requerido.

Apesar de melhorias significativas no panorama político e económico, com sucessos notáveis na gestão das finanças públicas, eficiência regulamentar e estabilidade do setor financeiro, a Bulgária enfrenta ainda importantes desafios. A corrupção continua a ser um dos maiores pontos de preocupação do país, especialmente ao nível do setor público. O sistema judicial mantém-se ineficiente e vulnerável ao envolvimento político, o que, juntamente com o fraco sistema regulamentar poderá desincentivar o investimento. Adicionalmente, a presença de crime organizado e a não proteção dos direitos de propriedade tem efeitos negativos nas perspetivas económicas do país.

Alguns indicadores...

3% | 1.5%
Aumento do PIB

\$6,8k | \$19,2k
PIB per capita

8% | 10,5%
Desemprego

-1,1% | 0,5%
Inflação

27% | 129%
Dívida pública/ PIB

7,1m | 10,8m
População

~€215 | 650€
Salário mínimo

2007 | 1986
Entrada na UE

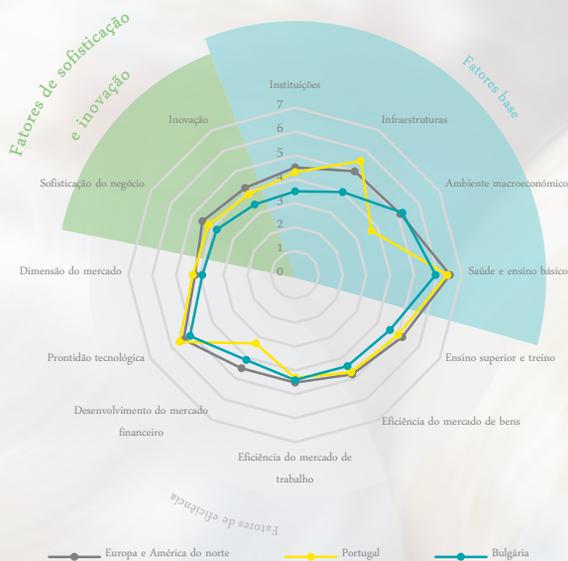
Bulgária | Portugal

Source: Forbes & Trading Economics

Global Competitiveness Index 2016-2017

No total dos rankings internacionais selecionados, a Bulgária posiciona-se em clara desvantagem quando comparada com Portugal, à exceção do *Index of Economic Freedom*.

Quando avaliados os pilares considerados no *Global Competitiveness Report 2016-2017*, verifica-se uma clara superioridade. Portugal está em vantagem na maioria deles, destacando-se a Bulgária apenas ao nível do *desenvolvimento do mercado financeiro* e *ambiente macroeconómico*.



Fonte: "The global Competitiveness report – 2016-2017, Klaus Schwab, World Economic Forum"

Quando avaliado o grau de paz e segurança no país, a Bulgária posiciona-se em 29º lugar, bastante distante de Portugal (em 5º).

Através do gráfico ao lado é possível comparar a classificação de cada um dos pilares considerados relativamente aos dois países, que apresentam resultados bastante díspares, estando Portugal claramente em vantagem em todos os pilares.

Global Peace Index: Pilares

Escala de 5 (menos positivo) a 1 (mais positivo)



Fonte: Vision of Humanity

60

38

50

50

29

64

19

46

39

5

Index of Economic Freedom -
The Heritage Foundation
2016
178 países

Best Countries for Business -
Forbes
2016
139 países

Global Competitiveness Index -
World Economic Forum
2016-2017
138 países

World Competitiveness
Scoreboard - IMD
2016
61 países

Global Peace Index - Vision of
Humanity
2016
162 países



€215

Salário Mínimo na Bulgária



43,7

(0-100)

Produtividade nominal por hora de trabalho

Trabalho: Custos e Qualificação

Na Bulgária, os **custos diretos** com o trabalho são significativamente menores que em Portugal, com um salário mínimo de cerca de € 215 em 2016. Também os custos de trabalho por hora são consideravelmente inferiores, a rondarem os € 4,1 em 2015 (Eurostat).

Na mesma linha, os gráficos em baixo revelam que também os salários médios no setor de BS são inferiores quando comparados com Portugal.

Ainda ao nível da contribuição salarial, tendo em conta determinadas áreas, verifica-se que no geral a remuneração (mediana) anual das funções selecionadas é superior em Portugal, à exceção dos Engenheiros de Software, segundo dados do PayScale.

Relativamente à **produtividade** do trabalho (produtividade nominal por hora de trabalho, % da EU28 com base na PPC, a preços correntes), verifica-se que, em 2015 (Eurostat), a Bulgária registou um valor bastante inferior a Portugal (43,7 face a 68,1).

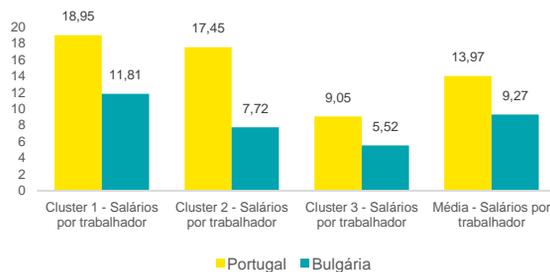
Embora o nível salarial seja mais competitivo, há um *trade off* com Portugal relativamente à produtividade do trabalho.

Com base na *Index of Economic Freedom 2016* relativamente ao enquadramento legal e regulamentar do mercado de trabalho, a Bulgária regista um *score* de 71,6 (em 100), classificação superior à atribuída a Portugal (43,5).

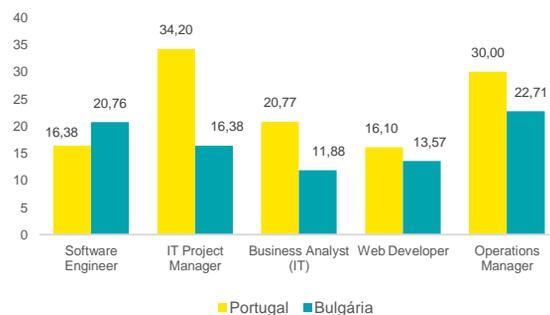
Constata-se que, embora Portugal registre valores superiores para todos os indicadores selecionados nesse pilar, em termos gerais a Bulgária apresenta uma ligeira vantagem na eficiência do mercado de trabalho.

Salários médios por cluster e por função

(em milhares de euros)



Fonte: Eurostat



Fonte: PayScale



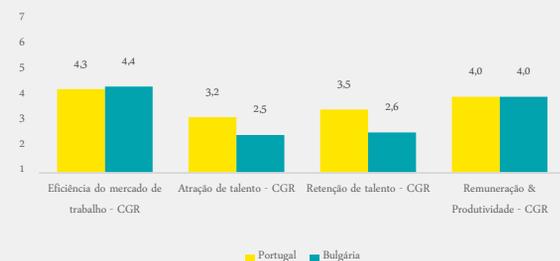
4,4
Eficiência no mercado de trabalho
(1-7), GCR



3,3
Qualidade do sistema de ensino (1-7),
GCR

Indicadores de Eficiência

(Escala de 1 a 7)



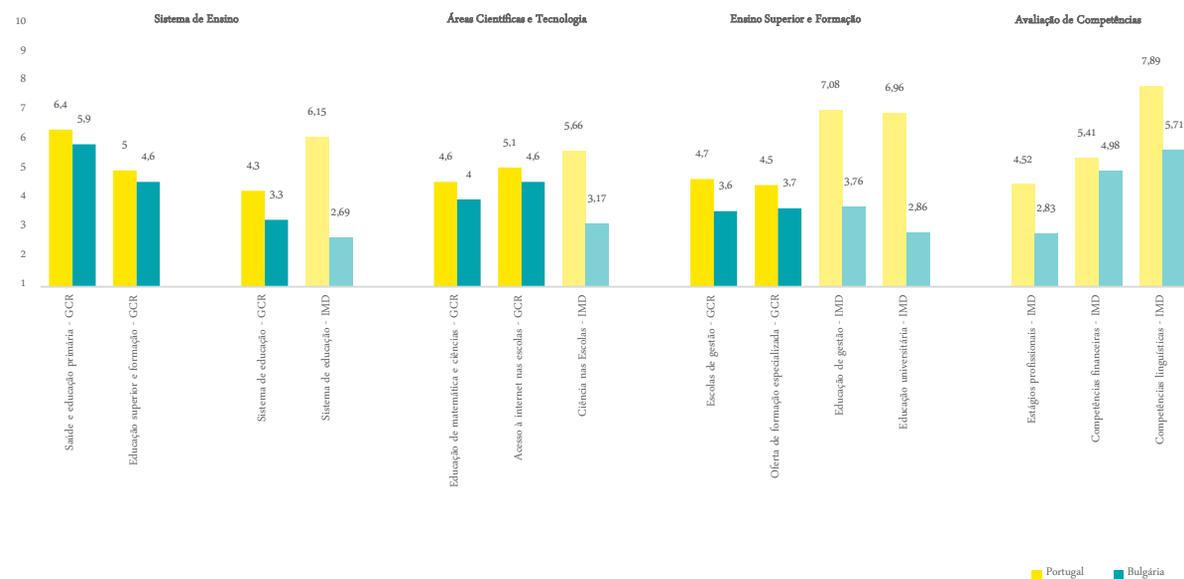
Fonte: Global Competitiveness Report 2016-2017

De acordo com o *IMD World Talent Report*, a Bulgária posiciona-se no 57º lugar, a uma distância, consideravelmente grande de Portugal (na 22ª posição). Quanto à disponibilidade de mão-de obra qualificada, a Bulgária obteve uma pontuação de 4,42 (0-10), de novo abaixo de Portugal, com 6,25.

Dos indicadores selecionados para avaliar a qualificação da população através da educação, verificamos que Portugal apresenta resultados mais favoráveis para todos os indicadores. Ainda assim, a nível absoluto, destacam-se as competências linguísticas na Bulgária, com uma classificação de 5,71 (0-10) e o nível de qualidade da saúde e educação primária (5,9, em 7). Relativamente à despesa pública na educação (em % do PIB), a Bulgária regista 3,35%, valor inferior a Portugal (IMD, 2016).

Indicadores de Educação

GCR (Escala de 1 a 7) | IMD (Escala de 1 a 10)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e IMD World Talent Report - International Institute for Management Development - 2016



4

Pilar de Infraestruturas (1-7), GCR



6,1

Qualidade do fornecimento de eletricidade (1-7), GCR

Infraestruturas

No que se refere ao fator de atratividade das infraestruturas, a Bulgária apresenta uma posição menos favorável quando comparada com Portugal. No índice de competitividade *Global Competitiveness Report 2016-2017*, o país apresenta um *score* total de 4 (1-7) face a 5,5 (Portugal), posicionando-se no 88º lugar entre 181 países, significativamente distante de Portugal (22º lugar).

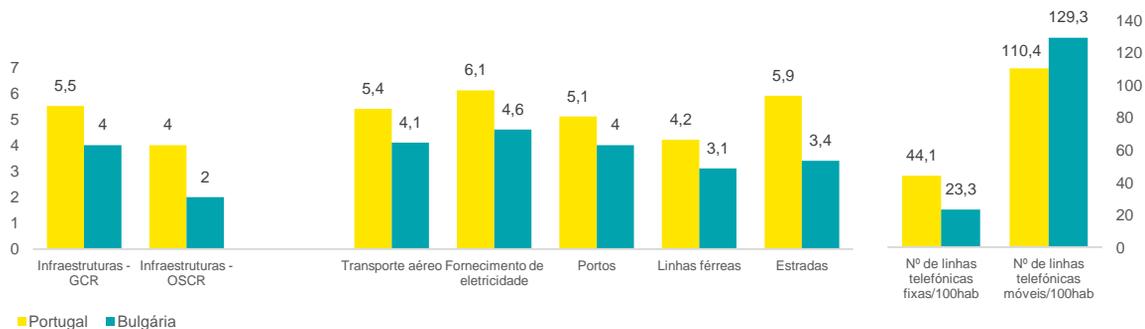
Tendo em conta a avaliação feita pela Gartner, a Bulgária classifica 2 (em 5), dois níveis abaixo de Portugal.

Pela análise do gráfico em baixo, verifica-se que, também na qualidade de infraestruturas, o país se encontra em desvantagem comparativamente a Portugal. Apenas o número de subscrições telefónicas móveis apresenta uma diferença pouco significativa.

A Bulgária está dividida em 60 zonas industriais e os quatro maiores aeroportos internacionais localizam-se em Sófia, Plovdiv, Bourgas e Varna. Destacam-se também os dois maiores portos marítimos do Mar Negro – em Varna e Bourgas, juntamente com vários portos ao longo do rio Danúbio. Ao nível dos transportes terrestres, existem 5 autoestradas e 230 estações de linhas férreas com capacidade para cargas e descargas de mercadoria.

Qualidade de Infraestruturas

GCR (Escala de 1 a 7) | OSCR (Escala de 1 a 5) | GCR (Nº Absoluto)



Fonte: Global Competitiveness Report (GCR) 2016-2017 e Leading Offshore Services Locations in EMEA (Offshore Service Country Ratings - OSCR) - Gartner - 2014



€10,02

Preço da eletricidade por 100kW/hora



€222

Renda média de escritórios em Sófia
(valor anual, por m2)

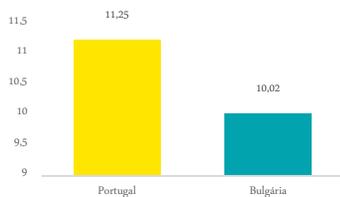


€22,09

Preço médio de um pack de
telecomunicações (valor mensal, sem
IVA)

Custo de Eletricidade

(em euros, por 100kW/h)



Fonte: Eurostat

Custos Indiretos

O custo da **eletricidade** na Bulgária é ligeiramente inferior ao praticado em Portugal, com um preço por 100kW/hora de €10,02 (face a €11,25 em Portugal), segundo o Eurostat.

A Bulgária posiciona-se em 104º lugar no que toca à facilidade na obtenção de eletricidade, num ranking de 190 países (*Doing Business Report 2017*, World Bank), cinquenta e quatro posições abaixo de Portugal. Embora se exija um maior número de procedimentos em Portugal, o número de dias é muito superior na Bulgária – 130 face a 41 em Portugal. Adicionalmente, a confiança no fornecedor de eletricidade e transparência das tarifas praticadas é inferior na Bulgária (classificação de 5 em 8).

Renda de Escritórios

(Valor anual, em euros, por metro quadrado)



Fonte: CBRE Research (*Global Prime Office Occupancy Costs*, 2016)

Relativamente à renda dos **espaços para escritórios** (de categoria *prime*), a análise do gráfico ao lado permite verificar que o valor da renda anual por metro quadrado é superior em Lisboa relativamente a Sófia.

No geral, os preços em Portugal parecem ser menos competitivos para dois dos pacotes avaliados - Pack 2 e 3 -, destacando-se o Pack 1 como sendo mais barato em Portugal.

Telecomunicações Móveis

Preço dos Handset Packs
(em euros, IVA não incluído)

Pack 1: 500MB; 200min; 140SMS	14,60	13,17
Pack 2: 1GB; 600min; 225SMS	22,09	25,60
Pack 3: 4GB; 1800min; 350SMS	35,03	42,93

Fonte: Mobile Broadband Prices, Comissão Europeia, 2016



10%

Taxa normal de IRC



20%

Taxa normal de IVA

Regime Fiscal e Regulação

A Bulgária apresenta um *score* de 91,1 (em 100) no Índice de Liberdade Fiscal, verificando-se uma larga vantagem em relação a Portugal (com 60,5). Já no que toca à variável *Pagamento de Impostos*, Portugal encontra-se numa posição mais favorável: em 38º lugar, face à 83ª posição da Bulgária.

Comparando as taxas de imposto aplicadas nos dois países, verifica-se uma vantagem da Bulgária em termos de IRC, praticando uma taxa de imposto de 10% (11 pontos percentuais abaixo de Portugal), assumindo-se muito mais atrativa relativamente a este indicador. É de realçar o facto de não existir taxa intermédia de IVA na Bulgária.

Relativamente às contribuições para a Segurança Social por parte do empregador, também aqui a Bulgária leva vantagem, praticando uma taxa de 18,5%, comparada com 23,75% em Portugal.

No que diz respeito ao imposto sobre imóveis, uma taxa variável – entre 0,1% e 0,45% - é aplicada na Bulgária, intervalo esse similar ao aplicado em Portugal (0,3% a 0,45%, para imóveis de categoria *urbana*).



Taxas de Imposto

Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC)

Taxa Normal	10%	21%
-------------	-----	-----

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Taxa Normal	20%	23%
Taxa Reduzida	9%	6%

Contribuições para a Segurança Social

Entidade Patronal	18,5%	23,75%
-------------------	-------	--------

Rankings Internacionais

91,1

68

68

83

72,8

2

60,5

36

29

38

83,8

4

Nível de liberdade fiscal

Index of Economic Freedom - The Heritage Foundation
2016
Score: 1 a 100

Carga Fiscal

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Burocracia

Best Countries for Business - Forbes
2016
139 países

Pagamento de impostos

Doing Business Report, World Bank 2017
Em 190 países

Pagamento de impostos

Doing Business Report, World Bank 2017
Score: 1 a 100

Maturidade legal e global

Offshore Service Country Ratings,
Gartner, 2014
Score: 1 a 5



39ª posição

Facilidade em fazer negócios
Doing Business Report

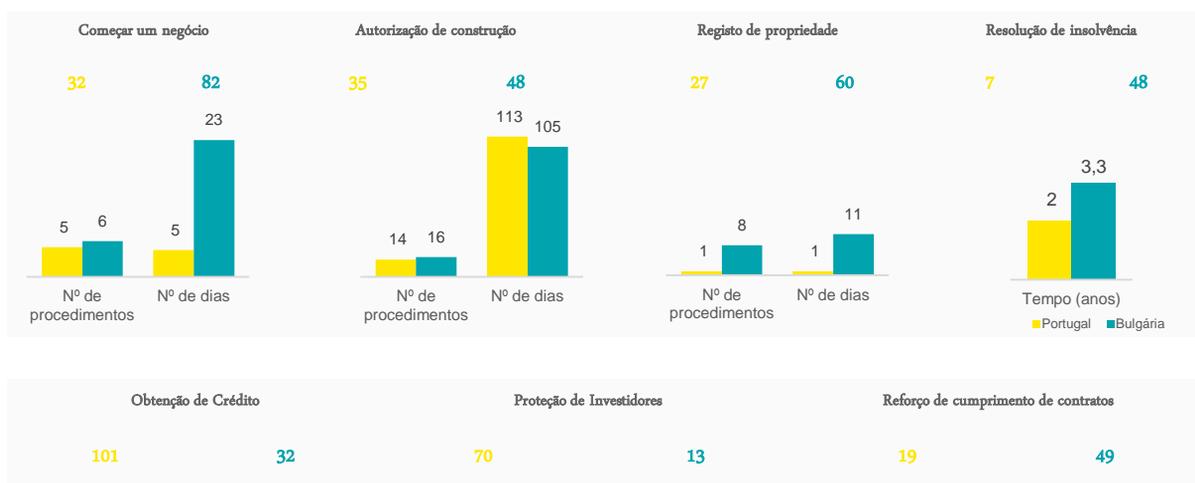


66ª posição

Corrupção
Best Countries for Business

Facilidade em fazer negócios

Relativamente à *facilidade em fazer negócios*, Portugal está em vantagem. No entanto, a Bulgária é mais competitiva na facilidade de *obtenção de crédito e proteção de investidores*, bem como no número para autorização de construção.



Fonte: Doing Business Report 2017 (World Bank)

No que se refere ao indicador “corrupção”, subsiste um clima de grande preocupação, especialmente no setor público. A existência de crime organizado tornou-se um fator preocupante, afetando negativamente o ambiente socioeconómico do país.

Quando comparada com Portugal, através do indicador *Freedom from Corruption* (parte do *Index of Economic Freedom*), a Bulgária regista um *score* de 43 (0-100), 20 pontos abaixo de Portugal.

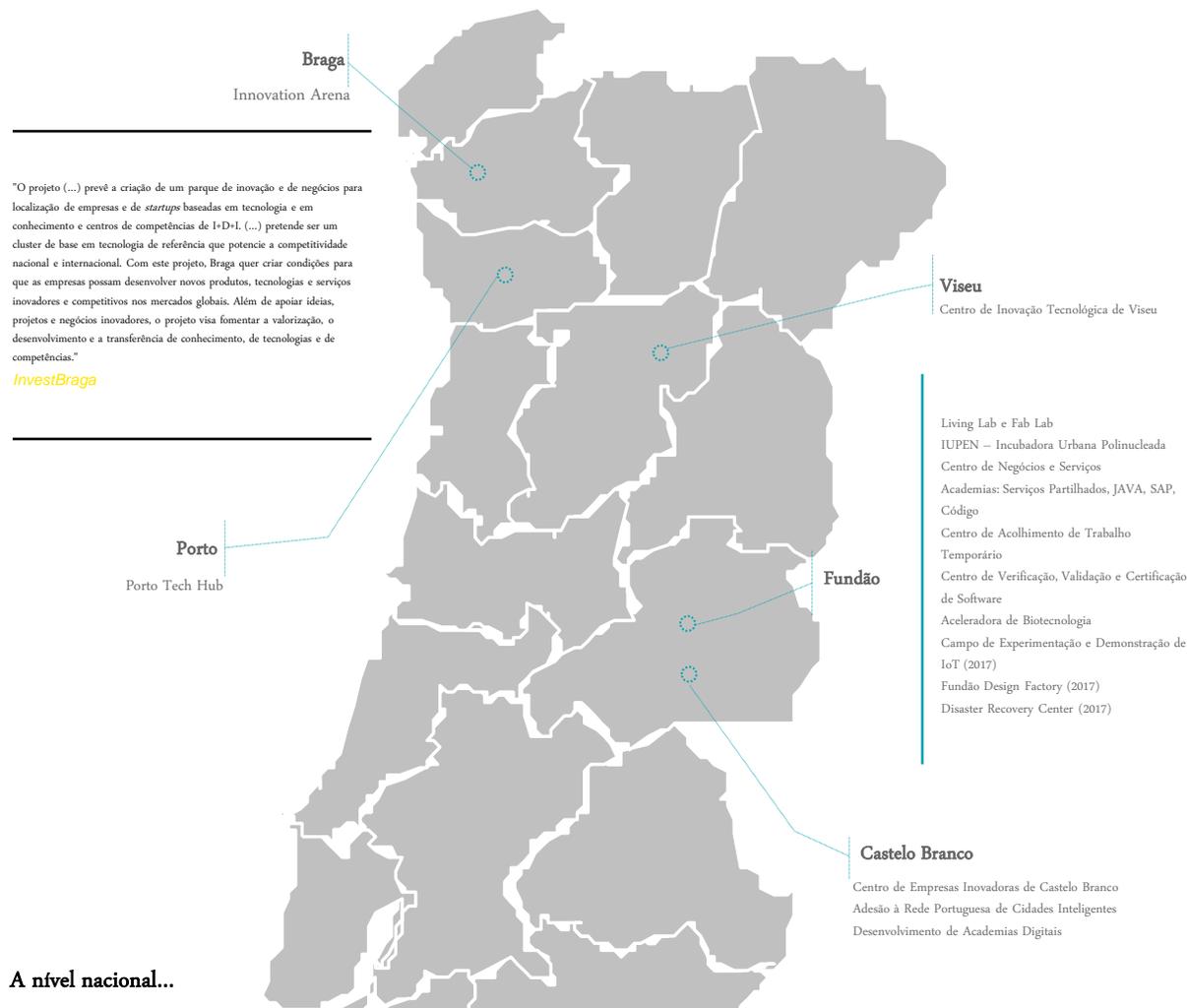
Conclusão

De uma forma geral, a Bulgária destaca-se positivamente nos custos com o trabalho (apesar de registar uma menor produtividade) bem como nos custos indiretos em termos globais. É ainda de destacar a vantagem considerável do país no que toca ao regime fiscal, especialmente na taxa fixa de IRC, sendo um dos mais competitivos da UE. Portugal, por outro lado, evidencia-se sobretudo nas áreas de educação, com níveis de qualificação superiores e um melhor sistema de ensino e infraestruturas.



Iniciativas de sucesso

A nível regional...



"O projeto (...) prevê a criação de um parque de inovação e de negócios para localização de empresas e de *startups* baseadas em tecnologia e em conhecimento e centros de competências de I-D-I (...) pretende ser um cluster de base em tecnologia de referência que potencie a competitividade nacional e internacional. Com este projeto, Braga quer criar condições para que as empresas possam desenvolver novos produtos, tecnologias e serviços inovadores e competitivos nos mercados globais. Além de apoiar ideias, projetos e negócios inovadores, o projeto visa fomentar a valorização, o desenvolvimento e a transferência de conhecimento, de tecnologias e de competências."

InvestBraga

A nível nacional...

Academia Digital

Projeto promovido pela APDC/Portugal Outsourcing (PO), que pretende representar um ecossistema em torno das atividades de *outsourcing*, englobando, para além de empresas, também autarquias e instituições de ensino superior.

Tendo em conta as necessidades das empresas e as profundas mudanças no mercado de trabalho e nos negócios, que impõem hard e soft skills, num perfil cada vez mais multifacetado este projeto tem como objetivos formar o profissional digital do futuro, endereçar os jovens nomeadamente para empresas que exportam serviços e reconverter profissionais cujo perfil no futuro terá de ser diferente.

A oferta inicial já está definida e resultou de um questionário feito às empresas associadas da APDC/PO. Data analysis, Programação em aplicações móveis, Cibersegurança, Machine learning, Web development, Game development, e Web analytics, são algumas das áreas consideradas prioritárias. Esta oferta assenta num modelo híbrido combinando formação online com presencial, possível a partir de parcerias com várias entidades, desde líderes mundiais de tecnologia e formação que asseguram conteúdos atualizados (sobretudo online), a universidades, politécnicos e entidades de formação profissional (presencial). A oferta formativa será disponibilizada não apenas em grandes centros urbanos, mas nas regiões do interior, onde as necessidades de empregabilidade e qualificação são grandes e há interesse em formar pessoas para captar investimentos.

Em três anos, a Academia Digital pretende garantir a qualificação até 3 mil profissionais. Este ano, o objetivo é formar até 250 pessoas, com cursos de cerca de 300 horas, duração de três a seis meses e uma componente prática de estágios em empresas. A meta global é formar 15% a 20% dos 15 mil profissionais TIC que serão necessários em Portugal até 2020. \

Randstad Innovation Fund – RIF

Foi criado com o objetivo de encontrar empresas ainda numa fase de expansão inicial, estrategicamente relevantes para o grupo, das áreas de desenvolvimento de plataformas online, big data analytics, machine learning and sourcing, screening e ferramentas de seleção, entre outros relacionados com tecnologia de RH.

Meeting the investor

Esta é outra das iniciativas que a APDC/PO já tem em curso para divulgar a oferta de outsourcing do país junto de mercados *target nearshore* europeus. Os objetivos são gerar mais negócio para os associados, atrair mais investimento para o país, através de uma abordagem mais customizada e feita à medida de todos os interlocutores. Contará com a participação e colaboração ativa do Ministério da Economia.

A nível internacional...

Association of Business Service Leaders (ABSL)



Organização líder na representação do setor de BSC na Polónia e outros países daquela região. Os membros da ABSL incluem empresas que atuam nas áreas de *Shared Services Center (SSC)*, *Business Process Outsourcing (BPO)*, *Information Technology Outsourcing (ITO)*, *Research and Development (R&D)*, e organizações que contribuem para o crescimento do setor. Atualmente, a associação representa 180+ investidores globais, incluindo a Accenture, arvafo Services, Capgemini, Carlsberg, Geoban, Goldman Sachs, Google, Hewlett-Packard, IBM, Infosys, JLL, Luxoft, MAN, Procter & Gamble, PwC, Shell, Sony, Thomson Reuters, UBS, e Xerox. A ABSL é considerada uma organização única, motivada pela visão de construção de uma indústria de BSC competitiva. Entre as principais iniciativas contam-se: os *ABSL Clubs*, *ABSL Annual conference*, *ABSL Diamond*, *ABSL International*, *ABSL Start up Challenge*, *Sector branding*.

"We inspire, we share knowledge, and we join our members' experiences to be stronger together for the industry's development." **ABSL**

EY Shared Service Center (SSC) Leaders' Club

Desde a criação do primeiro SSC Leaders' Club em 2007, este grupo tem avançado a ideia de:

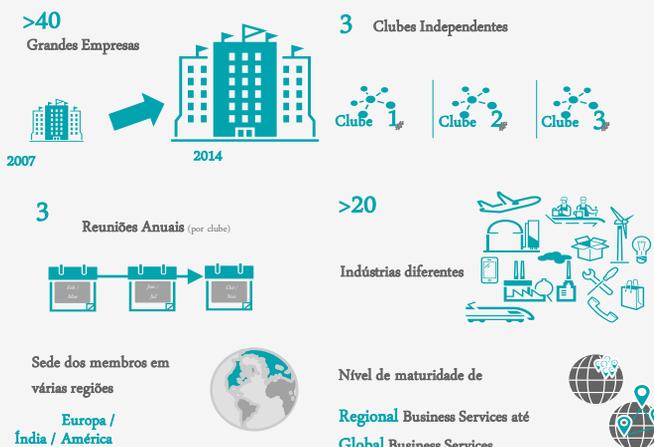
- Facilitar o conhecimento e experiência de intercâmbio num ambiente não competitivo.
- Providenciar um acesso exclusivo e uma atmosfera aberta aos membros.
- Permitir a novos membros (sem experiência) aprender diretamente com organizações já estabelecidas e experientes no negócio de serviços partilhados.
- Acesso e partilha de ideias sobre o mercado e tendências, através de uma visão externa pela *network EY*
- Visita a SSC na região EMEA de forma a descobrir as diferenças e *best practices*.

"A investigação e desenvolvimento tem sido um fator-chave no desenvolvimento do Concelho, e o Município assumiu desde há alguns anos a sua importância pelo que, em articulação com o sistema de ensino e tecnológico, criou o Cento de Apoio Tecnológico ao Agro-Alimentar (Centro de Referência no apoio aos Produtores da Região)."

CM Castelo Branco

Made of Lisboa

Marca e plataforma agregadora do ecossistema empreendedor de Lisboa para incentivar a inovação e criatividade, envolvendo todos os atores na ambição de tornar a cidade mais atrativa no país e no mundo/posicionar a cidade como um hub europeu. Desde que foi lançada em 2012, o *Made of Lisboa* já incluiu 15 incubadoras, 6 aceleradoras, 4 *lab labs*, 24 espaços de *cowork* e 1 *hub* criativo.





Bibliografia

ABSL	ABSL: Business Services in Central & Eastern Europe	2015
ABSL	Business Services Sector in the Czech Republic	2016
ABSL	Poland Shared Services Centres and BPO: Market overview	2016
AD&C	Portugal2020: Objetivos Desafios e Operacionalização	2014
AICEP	Portugal - Next location for Business Services	2017
AICEP	Revista Portugalglobal: AICEP O Balanço da Estratégia 2014-2016	2016
APDC	Digital Academy	2017
Associação Portugal Outsourcing	Portugal: a nearshore Outsourcing destination	2010
Bloomberg	Bloomberg Innovation Index	2017
CBRE	Global Prime Office Occupancy Costs: <i>Volatility Fails to Dent Global Occupancy Cost Growth</i>	2016
CCP	Business Services: Portugal	2015
CCP/Augusto Mateus & Associados	O Contributo do sector dos serviços para as exportações portuguesas e atração de não residentes	2014
Deloitte	Deloitte - Study to deploy a common platform to develop Shared Services Centres in Portugal	2014
Deloitte	Tech Trends 2016: Innovating in the digital era	2016
Deloitte	Estudo de implementação de plataforma de desenvolvimento de centros de serviços partilhados	2014
Deloitte	2015 Global Shared Services Survey	2015
DGEEC	Diplomados com o Ensino Superior: Dados e projeções	2016
Dimension Data	2015 Global Contact Centre Benchmarking	2015
DNVGL	Latest trends	2017
ENEI	Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020	2014
European Commission	High-Level Group on Business Services: Final report	2014
European Commission	European Innovation Scoreboard 2016	2016
European Commission/Ecorys	Study on business-related services: Main report	2012
Eurostat	Eurostat regional yearbook	2016
Eurostat	Energy, Transport and Environment Indicators	2016
EY	GBS Competitor Benchmarking Analysis	2016
EY	Shared Services & Outsourcing: the next step,	2015
EY	Shared Service Centres em Portugal – Tax Attractiveness,	2014
EY	Delivering tomorrow's companies today: How global business services can transform your business	2013

EY	Outsourcing in Europe: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market	2013
EY	How can reporting catch up with an accelerating world?	2016
EY	Portugal Attractiveness Survey	2016
EY	European Attractiveness Survey	2016
EY	Shared services optimization: Elevation to the next generation of business services	2013
EY	Plan B. For Brexit. A boardroom view on investment location strategies in Europe	2017
EY	Get ready for Robots: Why planning makes the difference between success and disappointment	2016
EY	Robotic process automation: Automation's next frontier	2015
Fundação Calouste Gulbenkian	Uma Metrópole para o Atlântico	2015
Gartner	Leading Global Locations for Offshore Services 2015: Focus Shifts Nearshore as Cost-Centricity Wanes	2014
Gartner	Gartner's 30 Leading Locations for Offshore Services	2014
Gartner	Gartner: Leading Offshore Services Locations in EMEA 2015: Nearshore Increases Despite Geopolitical	2014
Grafton Recruitment	CEE Salary Guide 2015	2015
Hays	The 2015 Hays Salary Guide: Czech Labour Market in 2015: Salary and Employee Motivation Survey	2015
Hays	Tendências Salários e Atração de Talento em Portugal - Guia do Mercado Laboral 2015	2015
Hays	The Global Skills Landscape: A Complex Puzzle	2016
Heritage	Index of Economic Freedom	2016
IDA Ireland	Ireland: A winning proposition for Global Business Services	2016
IMD	The IMD World Competitiveness Scoreboard 2016	2016
IMD	2016 IMD World Talent Report	2016
INE	Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2014	2015
INE	Índice Sintético de Desenvolvimento Regional 2014	2015
Institute for Economics & Peace	Global Peace Index 2016	2016
Instituto de Ciências Sociais UL	Estudos e Relatórios: Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal	2012
Invest Bulgaria Agency	Business Process Outsourcing in Bulgaria	2016
Johnson Cornell University, INSEAD WIPO,	The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation	2016
Korea Institute for IEP	<i>International Economic Journal</i> , "The Determinants of Foreign Direct Investment in the Business Services"	2014
KPMG	Romania as the destination for SSCs and BPO,	2016

Melbourne Institute of Applied Economics and Social Research	U21 Ranking of National Higher Education Systems 2016	2016
Observatório da Emigração	Emigração Portuguesa - Relatório Estatístico 2015	2015
OCDE	Education at Glance: OECD Indicators	2016
Outsourcing Verba	Romania: Outsourcing Destination Guide	2016
PwC	Shared Services: Multiplying Success	2016
PwC	Worldwide Tax Summaries: Corporate Taxes 2016/17	2017
SSON	Shared Services and Outsourcing Network 2016 – Key findings	2016
Startup Europe Partnership	SEP Monitor - Portugal Rising: Mapping ICT Scaleups	2015
Tholons	Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations	
TICE.pt	Estudo de Benchmarking e Research Internacional - Future Nearshore 2015	2015
Warsaw Business Journal Group	Investing in Poland 2017	2017
World Bank	Doing Business Report	2017
World Economic Forum	The Global Competitiveness Report 2015-2016	2016
World Economic Forum	The Global Competitiveness Report 2016-2017	2017

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.



Florbela Lima
Partner, Transaction Advisory Services
+351 937 912 770
florbela.lima@pt.ey.com



Luís Florindo
Executive Director, Business Development
+ 351 937 949 333
luis.florindo@pt.ey.com



Diana Marques-Brás
Senior Manager, Corporate Finance Strategy
+351 932 596 133 |
diana.marquesbras@pt.ey.com

© 2017 Ernst & Young SA

All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

www.ey.com

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu