

O Sector dos Serviços e a Competitividade da Economia



CCP

CONFEDERAÇÃO
DO COMÉRCIO E SERVIÇOS
PORTUGAL



José Félix Ribeiro
(coordenador do estudo)

António Manzoni

Arménia Claro

Fátima Azevedo

Joana Chorincas

Título:
O Sector dos Serviços e a Competitividade da Economia

Entidade responsável:
Era Dinâmica

Autores:
José Félix Ribeiro (coordenador do estudo)
António Manzoni
Arménia Claro
Fátima Azevedo
Joana Chorincas

Data do estudo:
Abril 2012

Edição e propriedade:
Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP)

Design, paginação e produção gráfica:
Dupladesign

Depósito legal:
347988/12

Data da edição:
Agosto de 2012

Nota Introdutória.....	9
INTRODUÇÃO. OS SERVIÇOS, A SUA VARIEDADE E O SEU PAPEL NA COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA	
1. Os Serviços Transaccionáveis no Mercado Internacional.....	15
2. O Sector de Serviços e os Factores de Produção Dominantes – uma Diversidade de Situações.....	16
3. Os Serviços e a Competitividade Global.....	17
CAPÍTULO I. A TERCIARIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA E A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	
Introdução.....	21
1. A Terciarização da Economia Portuguesa.....	22
1.1 Especialização da Economia Portuguesa no Sector dos Serviços.....	23
1.2 Internacionalização dos Serviços.....	27
1.3 Competitividade Externa.....	28
2. As Exportações de Serviços.....	32
2.1 Balança Tecnológica.....	36
2.2 Mercados de destino.....	38
3. Localização Geográfica das Actividades Económicas.....	38
4. Cluster dos Serviços às Empresas.....	42
5. Conclusões.....	44
CAPITULO 2. GLOBALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES GEOECONÓMICAS: A ASCENSÃO DOS SERVIÇOS	
1. Globalização e Transformações Quantitativas e Qualitativas no Comércio Mundial.....	49
1.1 A Dinâmica do Comércio Internacional: uma Nova Geoeconomia.....	50
1.2 A Exportação de Produtos: uma Hieraquia em Cinco Níveis.....	56
1.3 A Dinâmica das trocas Regionais e o Processo de Integração/Clusterização Regional da Produção.....	61
1.4 O Comércio Internacional de Serviços.....	62
1.5 A Relevância do Comércio Intra-Empresa no Conjunto do Comércio Internacional.....	76
1.6 Evolução de uma Globalização/Deslocalização Monolocalizada para uma Lógica Multilocalizada.....	83
2. O Papel das Tic's e dos Serviços às Empresas nas Transformações Estruturais da Economia. Uma Panorâmica Geral relacionando a Tecnologia, os Serviços e Globalização.....	84
2.1 O Papel Central da Tecnologia nas Transformações Económicas e Sociais.....	85
2.2 As Tic's, os Serviços e a Reorganização dos Processos Produtivos.....	86
2.3 AS TIC's e a Globalização.....	88
2.4 Conclusões sobre o papel das Tic's e dos Serviços às Empresas nas Transformações Estruturais da Economia.....	90
2.5 A Geoeconomia da Globalização: das Mercadorias aos Serviços. Economia das Ideias e Segunda Vaga da Globalização.....	93

CAPITULO 3. AS CIDADES E A COMPETITIVIDADE DOS SERVIÇOS: CASOS EUROPEUS

1. Competitividade e Atractividade das Cidades	99
1.1 As Cidades e os Factores de Localização das Empresas de Serviços.....	99
1.2 A Competição entre Cidades e a Competitividade Urbana.....	101
2. O Desempenho das Cidades nas Redes Mundiais	106
2.1 Compreendendo os Factores de Conexão das Empresas e Cidades/Territórios.....	108
3. Globalização, Hierarquia Urbana e Sectores de Serviços	114
3.1 Uma breve Introdução à Hierarquia Urbana – dos lugares centrais de Christäller às Cidades Globais de Sassen.....	114
3.2 As Cidades Globais no Topo da Hierarquia Urbana Mundial.....	121
3.3 O Papel dos Serviços no Desenvolvimento e Especialização das Cidades Globais.....	122
3.4 A Importância das Empresas Multinacionais na Concentração de Serviços nas Cidades Globais.....	124
4. Globalização, Hierarquia Urbana e Sectores de Serviços – o caso das Cidades Região Policêntricas	129
4.1 Tipologias de Cidades ou Cidade-Região em função das suas actividades e influência nas Redes Mundiais.....	133
5. Cidades e Serviços: casos de Estudo	135
5.1 A Cidade de Estocolmo e a Região de Stockholm Mälär.....	136
5.2 Cidade-Região de Tyne and Wear City – Newcastle.....	139
5.3 Os Eixos Metropolitanos de Provence Alpes Côte d'Azur (paca).....	141
5.4 Randstat – uma Região Metropolitana Policêntrica.....	146

CAPITULO 4. O PAPEL DOS SERVIÇOS NO REPOSICIONAMENTO DA ECONOMIA PORTUGUESA NA GLOBALIZAÇÃO

1. Introdução	161
1. As Fragilidades Estruturais e o Défice de Competitividade da Economia Portuguesa na Globalização	162
2. A vulnerabilidade externa da economia ilustrada pela Posição de Investimento Internacional (PII)	166
3. Como explicar o agravamento das fragilidades estruturais, a vulnerabilidade externa e o défice de competitividade da economia portuguesa	169
4. Como Reposicionar Portugal na Globalização	173
5. Os limites das analogias com o passado e o foco na desvalorização como estratégia de ajustamento	177
6. Que futuro para a economia portuguesa a exportar mais do mesmo?	183
7. A Necessidade e a Possibilidade de um Reposicionamento Competitivo na Globalização	189
7.1 Compreender o Exterior, a Globalização e a Mudança das Condições de Competitividade na Globalização.....	189
7.2 Globalização e Mudança Estrutural das Condições de Produção.....	192
7.3 As Cadeias Produtivas Globais e o Reposicionamento da Economia Portuguesa na Globalização.....	195

8. A Globalização Obriga a uma Necessidade de Redefinição Estratégica.....	200
9. Questionar o Interior	204
10. O potencial Endógeno dos Serviços e a Importância dos Serviços nas Economias Contemporâneas.....	206
10.1 O Papel Diversificado dos Serviços nas Economias Contemporâneas	208
10.2 Serviços e Competitividade Global	209
11. O Processo de Integração Económica Global e o Potencial de Crescimento dos Serviços.....	210
12. A Necessidade de uma Mudança nas Políticas Públicas para Estimular a Inovação nos Serviços	213
13. O Futuro dos Serviços num Cenário Global de Inovação Acelerada.....	215
14. Oportunidades Resultantes de um Incremento na Gama de Serviços Associada a uma Diferenciação da Procura.....	217
CAPITULO 5. PORTUGAL: PLATAFORMA DE SERVIÇOS NA GLOBALIZAÇÃO	
1. Portugal: um Desafio de Crescimento e Internacionalização.....	221
2. Reforçar a Competitividade sem nos Enganarmos no Contexto	223
3. Os Serviços: um Papel Chave na Internacionalização Futura da Economia Portuguesa.....	225
3.1 A Experiência Recente: os Serviços como componente diversificada na Internacionalização da Economia.....	225
3.2 A Multiplicidade de Funções dos Serviços na Internacionalização Futura da Economia Portuguesa	226
4. Quatro Oportunidades Futuras para Portugal.....	228
5. O Apoio à Internacionalização dos Serviços – sugestões	231
6. Portugal como Plataforma de Excelência de Serviços na Globalização: um Desafio para a Acção.....	233
ANEXO. AS EMPRESAS DE SERVIÇOS COLOCANDO PORTUGAL NO MAPA DA GLOBALIZAÇÃO	
1. Razões	239
2. Organização	239
3. Os Serviços Baseados nas Tecnologias de Informação e Comunicações	240
3.1 Comunicações: I&D, Software, Serviços & Conteúdos + Software para Aplicações Especiais	243
3.2 Software Empresarial, Serviços às Empresas em TI e <i>Contact Centers</i>	244
4. Serviços de Engenharia, Arquitectura e Construção e Gestão de Infraestruturas	244
4.1 Serviços de Engenharia e Arquitectura	247
4.2 Construção & Gestão de Infra-estruturas	247
4.3 Promotores Imobiliários & Turísticos	247
5. Franchising.....	248
LISTAGEM DE EMPRESAS.....	255
BIOGRAFIA DOS AUTORES.....	334

NOTA INTRODUTÓRIA¹

A CCP está empenhada em dinamizar uma reflexão e um amplo debate, isento de condicionalismos corporativos ou de grupo e sem preconceitos teóricos ou doutrinários, de qualquer natureza, sobre o **modelo económico** para o nosso país e sobre as melhores formas que temos de nos integrar na economia global em que nos inserimos.

O presente estudo constitui, sem dúvida, um excelente contributo, fruto do trabalho de uma equipa com elevada competência na matéria, mas não está estruturado com o objectivo de ser uma palavra final ou constituir uma abordagem fechada sobre o tema. Pensar a economia sem ser como um conjunto de princípios e regras abstractas, mas procurando partir da sua própria inserção espacial e das dinâmicas que daí resultam, é uma das suas linhas orientadoras, o que abre portas para novos campos de análise e para novas metodologias de trabalho.

Deixamos aqui registadas como introdução ao trabalho da equipa do estudo algumas das **linhas de força** de uma estratégia que consideramos necessária para o país e para a economia portuguesa.

1ª Linha de Força

A CCP está convicta de que é necessário e incontornável reconverter o **modelo económico do país**, de modo, sem dúvida, a termos uma economia mais aberta ao exterior, mas que, simultaneamente, esteja mais aut centrada nos recursos e nos factores produtivos nacionais. Ou seja, é necessário construir uma economia que conjugue uma menor dependência do exterior, com crescimento económico e com uma capacidade acrescida para competir nos mercados globais; acreditamos ser esta a única forma de inflectirmos uma trajectória de sucessivos défices acumulados ao nível das balanças externas do país e das suas necessidades líquidas de financiamento externo, as quais estão na base da presente crise que o país está a atravessar.

2ª Linha de Força

Para atingirmos este objectivo estratégico, Portugal precisa de baixar, acima de tudo, o seu **défi ce comercial**, colocando-o, em percentagem do PIB, em níveis

1. Texto da responsabilidade da CCP baseado no texto "propostas e conclusões" lido no seminário final de apresentação deste estudo, realizado no CCB, em Lisboa, no dia 10 de Abril de 2012.

que não ultrapassem o do crescimento deste. Tal implica que o peso das importações de bens e serviços no consumo final possa baixar para níveis mais próximos dos da média da União Europeia. Isso só pode ser obtido por 2 vias: a) por uma retracção abrupta do consumo e da procura interna, com o consequente empobrecimento do país e dos portugueses; ou b) pela introdução de alterações qualitativas nos modelos produtivo e de consumo nacionais. Pela nossa parte optamos por esta última via, fixando como referencial intermédio o de colocar a taxa de cobertura das importações pelas exportações em valores próximos dos 90%.

Conseguir, simultaneamente, baixar o défice orçamental do país, mantendo uma dinâmica de crescimento sustentado da economia, implica ir para além da mera fixação de metas quantitativas para as exportações portuguesas e requer uma política que: a) reduza a componente importada daquilo que exportamos, em especial, no que se refere à incorporação de energia – a intensidade energética do país aumentou nas últimas décadas ao contrário do que sucedeu na U. E.; b) simultaneamente, invista numa política de substituição de importações, por via da preservação e reactivação de uma estrutura produtiva de base nacional orientada para a satisfação da nossa procura interna, e de forma a conseguir assegurar uma maior competitividade face à concorrência que nos é feita do exterior.

3ª Linha de Força

A estratégia de que o país necessita não se pode condensar em frases redutoras como "exportar mais (do mesmo)" ou na necessidade de uma maior concentração dos apoios públicos à economia no designado "sector exportador". Ela implica, quer alterações qualitativas no perfil daquilo que exportamos e na forma como vemos a interacção das nossas empresas com o investimento estrangeiro, com as grandes empresas multinacionais e com outros parceiros existentes fora do país, quer também uma diversificação dos nossos mercados. Esta última acção terá que se traduzir em aumentos consistentes da nossa quota de mercado em relação aos mesmos, não podendo a nossa diplomacia económica acomodar-se, perante desequilíbrios que são gritantes em algumas das nossas relações comerciais, e que resultam de regras desiguais praticadas quanto à entrada de produtos, como sucede, actualmente, nomeadamente, com o Brasil.

4ª Linha de Força

Em todo este contexto, os **serviços** são um sector e uma componente da cadeia de valor cujo contributo se afigura essencial, apresentando um elevado potencial de crescimento em termos de exportações e de internacionalização. Possuímos, já hoje, uma balança de serviços positiva (que vem, aliás, atenuando o contributo negativo da balança de bens) mas que está, ainda, longe de esgotar o seu campo de ampliação futura. Ao longo da 1ª década deste século, a quota de mercado a nível mundial das nossas exportações de bens baixou de 0.38% para 0.32%, enquanto nos serviços a evolução se fez em sentido inverso, passando a mesma de uma quota de 0.60% para 0.62%; ou seja, a nossa quota mundial nas exportações de serviços é praticamente o dobro da registada nas exportações de bens, sendo de realçar o contributo das TIC que, de forma crescente, vêm transformando serviços "não transaccionáveis" em serviços "transaccionáveis".

O peso das exportações de serviços no total das exportações portuguesas, tem, por isso, todas as condições para continuar a aumentar, podendo um prazo curto, ultrapassar os 30% e progredir, até ao final da década, qualquer coisa como 10 p.p., aproximando-se de um valor próximo dos 40%.

O desafio que está colocado ao país em termos de procura externa é, acima de tudo, o de obter **ganhos em valor** e em **quota de mercado**. Para isso, é necessário aumentar o valor acrescentado gerado no país daquilo que exportamos, apostando, cada vez mais e principalmente, na diferenciação competitiva dos nossos produtos (bens e serviços), o que é, de forma crescente, pouco compatível com uma competitividade assente em mão-de-obra barata e pouco qualificada. É preciso, além disso, ter uma visão integrada dos produtos que exportamos, ou seja, abordá-los, considerando todas as fases da cadeia de valor dos mesmos e não limitando-nos a considerar os possíveis exportadores do produto final. Uma política de incremento das exportações tem que englobar, a montante, todos aqueles que se podem inserir em cadeias de valor orientadas para o mercado global e, a jusante, conceber uma estratégia de maior aproximação relativamente à abordagem dos mercados de destino, nomeadamente, através do estabelecimento de parcerias adequadas com agentes/empresas locais.

5ª Linha de Força

Os serviços comportam, em si mesmos, um conjunto de **vantagens na concretização desta estratégia** que importa evidenciar: a) primeiro, registam uma menor dependência das importações, pela reduzida incorporação de bens intermédios e

pelo seu baixo consumo energético; b) em segundo lugar, asseguram uma clara ascensão na cadeia de valor das nossas exportações, sendo, já hoje, os responsáveis pelo saldo positivo registado na nossa balança tecnológica cuja principal componente exportadora é imaterial; c) em terceiro lugar, asseguram um modelo de crescimento menos deslocalizável e menos destruidor de recursos não renováveis, ou seja um modelo mais intensivo em conhecimento e menos exigente em termos de capital fixo, podendo potenciar factores produtivos genuinamente nacionais, como sejam os seus recursos humanos e o território (terra e mar), integrando-os, em definitivo, nos factores chave da própria internacionalização, por via da capacidade do nosso território de atrair pessoas e empresas; d) por último, têm os serviços um maior potencial de crescimento em termos de ganhos de produtividade, o que advém, em grande medida, do progresso recente das tecnologias de informação e comunicação que lhes estão directamente associadas e do enorme impulso que algumas mudanças organizacionais, como seja na constituição de redes integradas em estruturas direccionadas para a prestação de serviços na economia global pode ter no desempenho das PME.

Se, no mercado da mão-de-obra menos qualificada, Portugal já não consegue competir, em termos de custos com o factor trabalho, com a generalidade das economias emergentes, quando abordamos o segmento mais intensivo em trabalho qualificado, o país não só deu um inegável salto qualitativo na melhoria do perfil do mesmo, resultante do investimento feito em educação e em I e D, como apresenta, ainda, uma vantagem-custo, face a países com prestações equivalentes, que não é irrelevante.

O trabalho que se segue fornece-nos vastos elementos de análise que nos confirmam a justeza dos princípios enunciados e nos ajudam a aprofundarmos a nossa reflexão e a construirmos as propostas de política necessárias.



INTRODUÇÃO.
Os Serviços, a sua Variedade e o seu Papel
na Competitividade da Economia

1. OS SERVIÇOS TRANSACCIONÁVEIS NO MERCADO INTERNACIONAL

Portugal depara-se actualmente com um desafio de grandes proporções que consiste em abrir a sua economia e em explorar as oportunidades de internacionalização que a Globalização permite por forma a aumentar a sua competitividade, e através dele do seu potencial de crescimento.

Os sectores dos Serviços Transaccionáveis no mercado internacional, para além da já tradicional importância do Turismo, constituem um extenso campo de oportunidades para Portugal redefinir a sua presença na Globalização.

Tradicionalmente, quando se falava em aumentar a competitividade da economia as atenções dirigiam-se quase exclusivamente para a indústria transformadora e para o turismo. Para realizar uma viragem para a exportação e para as vendas no exterior Portugal tem de contar hoje com a participação directa e indirecta do Sector de Serviços.

Com efeito o **sector dos Serviços**, entendido no seu conceito abrangente, intervéem na Competitividade da economia portuguesa e na expansão e diversificação do sector exportador português – de várias formas:

1. Os serviços infra estruturais que fornecem o conjunto da economia – electricidade, gás natural, telecomunicações – influem na competitividade por via dos preços que praticam e da capacidade de inovação que favoreçam;
2. Os serviços logísticos, ainda mais num País periférico na Europa são decisivos na competitividade da indústria e requerem infra-estruturas adequadas;
3. Os serviços às empresas na área da comunicação, informação e *marketing*, nomeadamente os serviços informáticos e de acesso e presença no ciberespaço, constituem uma componente chave da competitividade das empresas na Globalização;
4. Os serviços de concepção, projecto e design constituem não só um apoio cada vez mais importante na inovação empresarial, como podem eles próprios ser exportadores;
5. As designadas indústrias culturais incluem uma componente maioritária de serviços assentes na criatividade que são um factor crucial de atractividade do País e permitem uma presença nos mercados externos;

Os serviços de saúde associados ao bem-estar, até agora orientados quase em exclusivo para o mercado interno podem, se reunidas um conjunto de condições, tornar-se numa nova área de exportação.

2. O SECTOR DE SERVIÇOS E OS FACTORES DE PRODUÇÃO DOMINANTES – UMA DIVERSIDADE DE SITUAÇÕES

Considerando o conjunto do sector de serviços podemos distinguir quatro grupos que se distinguem claramente pelo factor de produção dominante:

a) As designadas "Indústrias de Rede" – eletricidade, gás, telecomunicações – são actividades cujo principal factor de produção é o capital – são actividades intensivas em capital e com um elevado poder de mercado, gerando volumes de *cash flow* muito atractivos para os seus detentores e para o sistema financeiro que os financie; são sectores em que rentabilidade resulta do crescimento de utilizadores da rede e do controlo apertado sobre a concorrência; estas "indústrias" comunicações e energia – estão, por seu lado, a experimentar uma profunda alteração de funções:

- > As redes de comunicações passaram ser a base para a multiplicação de empresas que organizam a presença no ciberespaço, onde se gera inovação e se formam as respectivas "rendas de inovação";
- > As redes de energia – eletricidade e gás natural – passaram a estar mais interligadas e, sobretudo, a qualidade permanente da eletricidade é fundamental em sociedades cujo funcionamento passa a assentar na *internet e por isso* exigem eletricidade sem apagões, interrupções de corrente ou alterações pontuais nas características eléctricas da corrente; por isso as redes de gás podem passar a suportar a produção descentralizada de eletricidade de elevada qualidade e, umas e outras, verão multiplicarem-se as empresas fornecedoras de serviços energéticos que organizam a economia de energia para os utilizadores;

b) As actividades de serviços que, pelas características da sua função, assentam no factor "terra" aqui entendido sob a forma de "solo urbano"; e que são todas as que estão associadas ao que se designa habitualmente por imobiliário comercial – grande distribuição, centros comerciais, plataformas logísticas, etc; nestas actividades a posse da terra oferece uma garantia real ao sector bancário e abre maior facilidade de acesso ao crédito; no seio deste tipo de acti-

vidades destacam-se as que gerem grandes massas de stocks e, através dessa gestão podem operar sobre o diferencial de prazos de pagamento e recebimento para se financiarem (a gestão do capital circulante é chave para rentabilidade); estas actividades mobilizam "força de trabalho" em volumes elevados;

c) As actividades cujo factor de produção principal é o "capital humano" – competências, conhecimento e conexões – na maior parte dos casos, funcionando com *leasing* de "terra" e "capital"; concentram o maior potencial de inovação e de exportação, contudo, têm maior dificuldade em financiarem a sua expansão. Nestas actividades as flutuações de mercado traduzem-se imediatamente no emprego (despedimentos, lay offs), pois, não gerindo stocks físicos, podem, adaptar-se rapidamente a essas flutuações;

d) As actividades cujo fator de produção dominante é o trabalho indiferenciado ou com reduzida qualificação.

As diferenças de funções e de factores de produção dominantes determinam diferentes abordagens para melhorar a atractividade de cada sector e o seu contributo para a competitividade da economia.

3. OS SERVIÇOS E A COMPETITIVIDADE GLOBAL

Os serviços contribuem para aumentar a produtividade e a competitividade de muitas formas. De facto, a eficiência nos serviços prestados às empresas possibilita o outsourcing, reduz os custos de produção e permite às empresas que se concentrem nas suas competências essenciais que geram valor acrescentado. Os serviços de saúde e educação são essenciais para a formação de recursos humanos. O bom funcionamento do sector financeiro permite uma afetação eficiente dos investimentos que gera maior retorno. Os serviços de transporte facilitam a distribuição de mercadorias no mercado interno e são essenciais para a inserção no comércio global. Os serviços ambientais contribuem para o desenvolvimento sustentável, reduzindo os impactos ambientais negativos da actividade económica. A distribuição assegura uma ligação eficiente entre os produtores e os consumidores.

O papel dos serviços como consumo intermédio da actividade produtiva tem consequências diretas na produtividade e na competitividade do tecido empresarial, na medida em que o desempenho económico das diferentes actividades não depende apenas dos seus trabalhadores e do capital investido mas também de toda a gama de serviços que as empresas adquirem e incorporam nos seus processos

de produção. Por exemplo, em muitos países da OCDE, em meados da década de 1990, os serviços representavam quase 25% do VAB da indústria transformadora, em comparação com apenas cerca de 15% ou menos no início 1970. Estes números demonstram que os serviços estão intrinsecamente ligados à produção, possibilitando a inovação e mais eficiência e competitividade. Ao invés, um sector de serviços fraco constitui uma desvantagem competitiva para a indústria tal como para o resto da economia.

Não é por acaso que os países desenvolvidos têm, regra geral, um sector de serviços forte e diversificado, que contribui de forma significativa para o seu desempenho económico global com níveis elevados de produtividade e de qualidade de vida.

CAPÍTULO I.
A Terciarização da Economia Portuguesa e
a Internacionalização dos Serviços



INTRODUÇÃO

Num contexto dinâmico de globalização das economias mundiais, a capacidade de internacionalização de uma economia assume particular relevância para o seu desenvolvimento e conseqüente bem-estar das populações.

Uma das características do desenvolvimento económico traduz-se numa crescente terciarização das economias e na capacidade que estas têm de internacionalização dos serviços transaccionáveis¹. Os progressos assinaláveis das tecnologias de informação e comunicação têm permitido que muitos serviços tenham adquirido o estatuto de transaccionáveis, o que se tem reflectido num crescente aumento do comércio internacional de serviços, particularmente relevante desde o início do século XXI.²

A economia portuguesa não tem sido alheia a esta alteração estrutural e a economia dos serviços tem vindo a desempenhar um papel fundamental no seu desenvolvimento, visível quer pela evolução do emprego quer pelo progressivo aumento do VAB dos serviços na actividade económica.

Quadro 1: VAB e Emprego (taxa média de crescimento real em %)

Sector de actividade	VAB			Emprego		
	1996-2008	1996-2000	2001-2008	1996-2008	1996-2000	2001-2008
Total	2,2	3,8	1,2	1,0	2,1	0,3
Sector primário	-1,0	-2,0	-0,3	-0,8	-0,7	-0,9
Sector secundário	1,6	4,4	-0,2	-0,2	2,3	-1,7
Indústria	2,2	4,5	0,7	-1,1	0,3	-1,9
Construção	0,1	4,1	-2,4	1,5	6,6	-1,5
Sector terciário	2,6	3,9	1,8	2,0	2,7	1,6
Serviços comercializáveis	3,2	4,7	2,3	2,2	2,6	2,0
Serviços não comercializáveis	1,4	2,3	0,9	1,7	2,7	1,1

Fonte: INE – Contas Nacionais base 2006

No período 1996-2008, o maior dinamismo na economia portuguesa terá pertencido ao sector dos **serviços comercializáveis**, com o VAB a registar um crescimento médio anual real de cerca de 3,2% e o emprego 2,2%, face à evolução

1. Bens ou serviços transaccionáveis são os que podem ser exportados e importados, independentemente de o serem ou não. Desempenham um papel fundamental nas economias pela sua capacidade de ultrapassar fronteiras contribuindo positivamente para a balança de pagamentos, com o conseqüente impacto no aumento do rendimento do país de origem. Por outro lado, e uma vez que o crescimento económico que induzem alarga a dimensão do mercado interno, têm um impacto positivo nos sectores produtores de bens e serviços não transaccionáveis.

2. Taxas médias anuais de crescimento 1996-2000 e 2001-2009, de, respectivamente, 3,4 e 8,7%, valorizadas a dólares correntes norte americanos (fonte: CHELEM – Base de dados da Balança de Pagamentos).

média anual do total da economia de 2,2 e 1,0%, respectivamente. No período 2001-2008, em que a economia portuguesa apresenta um crescimento médio relativamente modesto destacam-se pela positiva os serviços comercializáveis, com o VAB a registar uma média anual de crescimento de 1,1 pontos percentuais (p.p.) acima do total da economia e o emprego 1,7 p.p..

1. A TERCIARIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA

A crescente terciarização da economia portuguesa tem sido uma realidade demonstrada pelo progressivo aumento do sector dos serviços na estrutura produtiva, seja em termos do VAB seja do emprego. Com efeito, entre 1996 e 2008, o peso relativo do VAB do sector terciário no total da economia terá aumentado cerca de 8 p.p. situando-se, em 2008, nos 73%. No que se refere ao emprego, este aumento terá sido próximo dos 7,5 p.p. representando, em 2008, cerca de 61%. Neste período, a maior redução, quer do VAB quer do emprego verificou-se no sector secundário da economia, nomeadamente no sector industrial, que terá reduzido o seu peso relativo na actividade económica, em ambos os casos, cerca de 5,2 p.p..

Quadro 2: Estrutura Sectorial do VAB e do Emprego

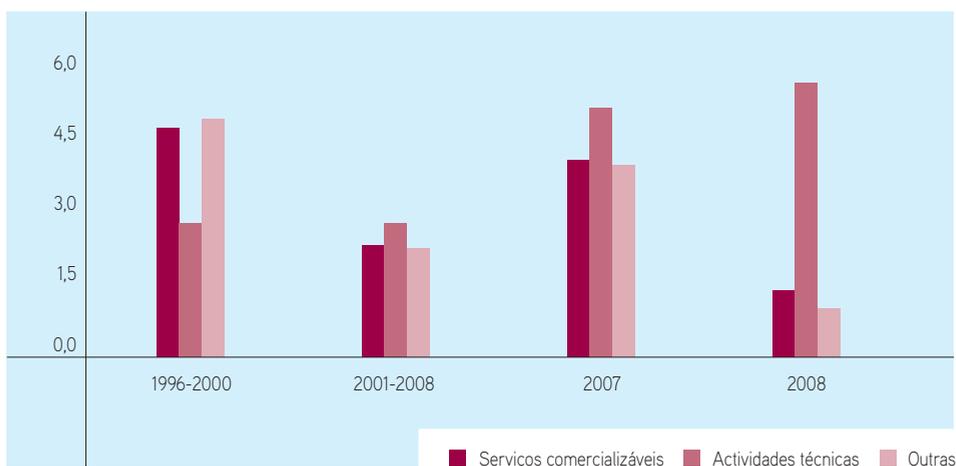
Sector de actividade	1996		2001		2008	
	VAB	Emprego	VAB	Emprego	VAB	Emprego
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sector primário	5,3	13,9	3,4	12,3	2,4	11,0
Sector secundário	29,7	32,4	28,2	31,7	24,6	27,8
Indústria	22,5	22,7	19,8	20,2	17,3	17,4
Construção	7,1	9,7	8,4	11,6	7,3	10,4
Sector terciário	65,0	53,7	68,4	55,9	73,0	61,2
Serviços comercializáveis	44,1	31,0	46,0	32,9	49,3	36,4
Serviços não comercializáveis	20,9	22,7	22,4	23,1	23,7	24,7

Fonte: INE - Contas Nacionais base 2006

Em termos de estrutura do VAB e do emprego do sector terciário, ao longo do período 1996-2008, são os serviços comercializáveis que detêm maior representatividade, registando, respectivamente, em 2008, 49 e 36%. Em termos de evolução no período, são igualmente os serviços comercializáveis a registar o maior aumento na estrutura produtiva que, quer em termos de VAB quer de emprego, registaram o maior aumento, cerca de 5,2 e 5,5 p.p., respectivamente.

Nos serviços comercializáveis, a área das actividades, a que chamaremos de "conhecimento técnico e serviços de conteúdo tecnológico"³, tem vindo a demonstrar um potencial de crescimento muito relevante, traduzido num crescimento real do VAB muito superior às restantes actividades deste sector, sendo de salientar o comportamento, em 2008 (+5,6%), ano em que a actividade económica global registou um crescimento muito modesto de 0,4%.

Gráfico 1: VAB – Taxas de Crescimento Reais



Fonte: INE – Contas Nacionais base 2006

1.1 Especialização da Economia Portuguesa no Sector dos Serviços

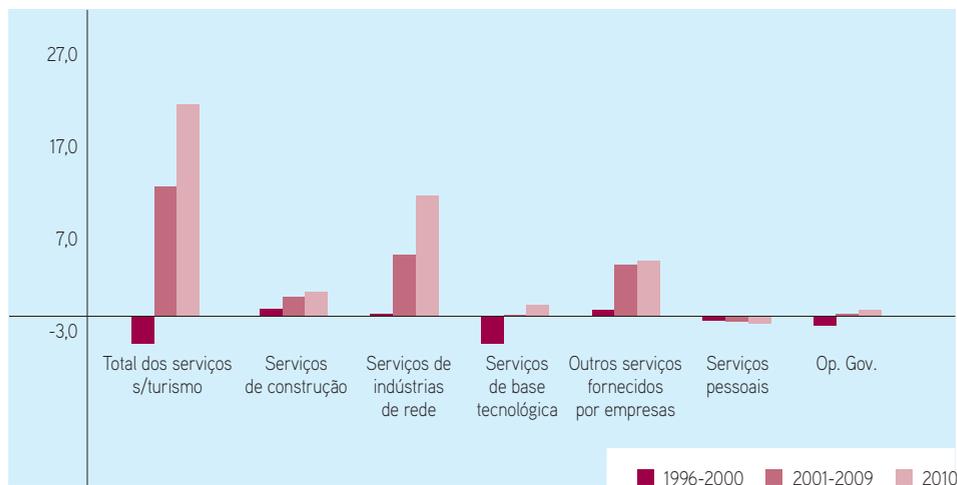
Como atrás referido, os indicadores do VAB e do emprego mostram uma alteração da estrutura produtiva da economia portuguesa em favor do sector dos serviços. Contudo, terá interesse analisar se esta mudança tem vindo a evidenciar, ou não, uma especialização neste sector de actividade. Com este objectivo, utilizou-se o indicador "Contribuição para o saldo da Balança Corrente"⁴ indicador que se baseia na evolução do comércio internacional de serviços, e que pretende identificar os pontos fortes e fracos do aparelho produtivo nacional a partir dos saldos parcelares. As vantagens e desvantagens comparativas são determinadas

3. Corresponde aos sectores da CAE (62, 63, 69, 70, 71 e 72).

4. Contributo do saldo de cada componente para o saldo da balança corrente = $1000 \cdot (C_{ik} - D_{ik}) / Y_i - 1000 \cdot (C_i - D_i) / Y_i \cdot (C_{ik} + D_{ik} / (C_i + D_i))$ onde C_{ik} = créditos do país i da componente K ; D_{ik} = débitos do país i da componente K ; Y_i = PIB a preços correntes do país i ; C_i = créditos das operações correntes do país i ; D_i = débitos das operações correntes do país i .

com base na comparação do saldo de cada rubrica com o que seria considerado "normal", dado o seu peso nos fluxos totais.

Gráfico 2: Contributos para o saldo da Balança Corrente*



* Inclui "activos intangíveis de natureza tecnológica da balança de capital". Fonte: Banco de Portugal.

Da análise do gráfico 2, poder-se-á concluir que na realidade se tem vindo a verificar uma especialização da economia portuguesa no sector dos serviços⁵. Com efeito, no período 1996-2010 assistiu-se a uma contribuição crescente deste sector económico para o saldo da Balança Corrente que passou, de contribuição negativa no período 1996-2000, para uma contribuição positiva na última década, sendo de referir o desempenho significativo do sector registado em 2010. São principalmente os serviços prestados pelas "indústrias de rede"⁶ que têm progredido na estrutura produtiva, não sendo de descurar o desempenho relevante dos "outros serviços fornecidos por empresas"⁷, sempre com uma contribuição crescente ao longo do período, bem como dos "serviços de base tecnológica"⁸ que, de uma contribuição negativa no período 1996-2000 surgem, em 2010, com contribuição positiva.

De referir, que do total dos serviços, apenas os "serviços pessoais" continuam a dar um contributo negativo para o saldo da Balança Corrente.

5. Não inclui "viagens e turismo".

6. "Transportes", "comunicações", "seguros" e "financeiros".

7. Inclui serviços de intermediação comercial; serviços de aluguer sem tripulação; serviços jurídicos, contabilísticos, de consultadoria em gestão e de relações públicas; serviços de publicidade, estudos de mercado e de opinião pública; serviços de informação; serviços entre empresas afiliadas e ainda outros serviços residuais.

8. Balança tecnológica.

Serviços de Indústrias de Rede

Como já referido, o maior contributo positivo para o saldo da Balança Corrente é dado pelos “serviços das indústrias de rede”, sendo que esse contributo, na sua quase totalidade, é devido ao sector dos transportes. No conjunto deste sector são determinantes os transportes aéreos, seguidos dos transportes rodoviários, sendo que os transportes marítimos, embora com uma contribuição sempre negativa ao longo do período, essa contribuição tem vindo a ser decrescente (gráficos 3 e 4).

Gráfico 3: Indústrias de Rede – contributos para o saldo da Balança Corrente*

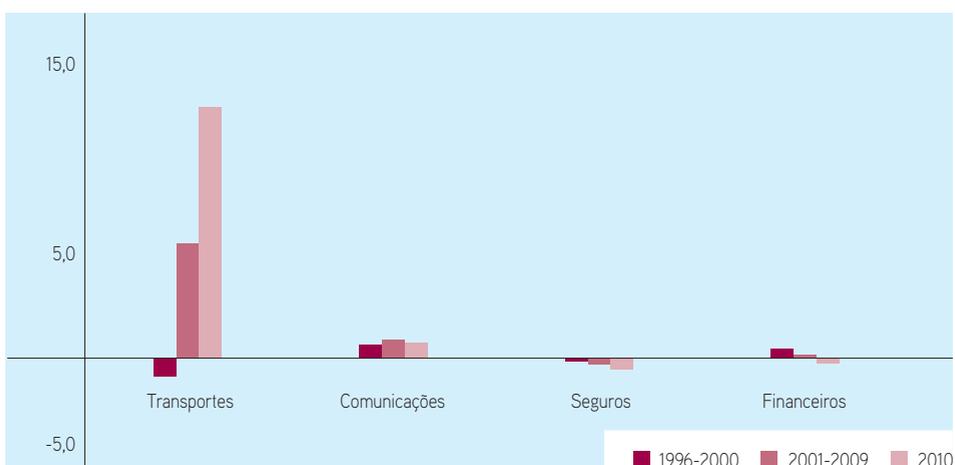
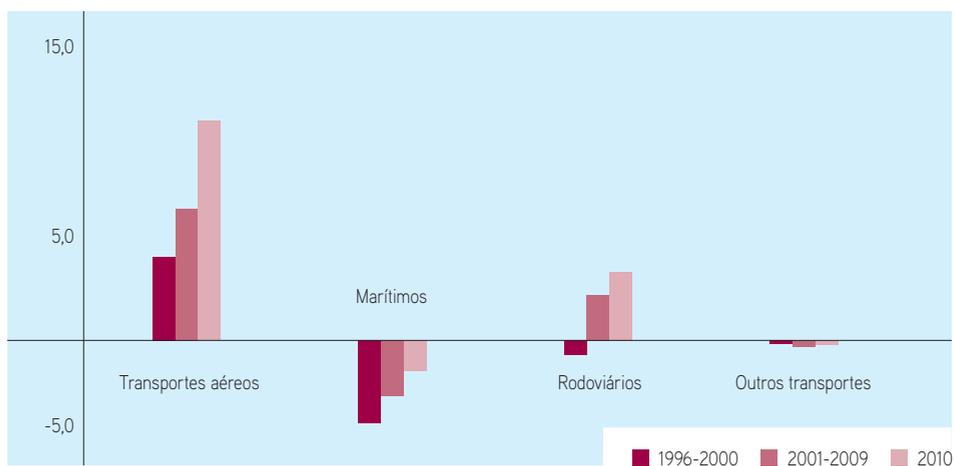


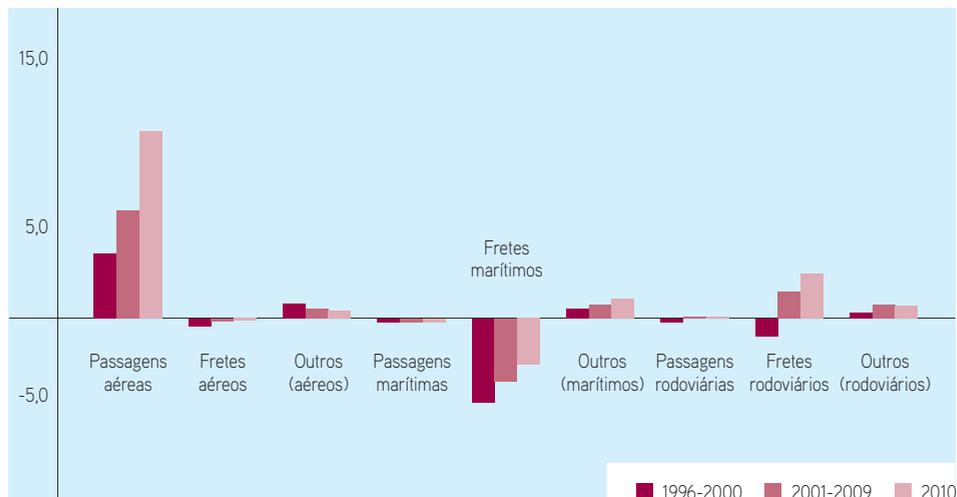
Gráfico 4: Transportes – contributos para o saldo da Balança Corrente*



* Inclui “activos intangíveis de natureza tecnológica da balança de capital”.

Fontes: Banco de Portugal

Gráfico 5: Componentes dos Modos de Transportes – contributos para o saldo da Balança Corrente⁹



* Inclui "activos intangíveis de natureza tecnológica da balança de capital".
 Fonte: Banco de Portugal

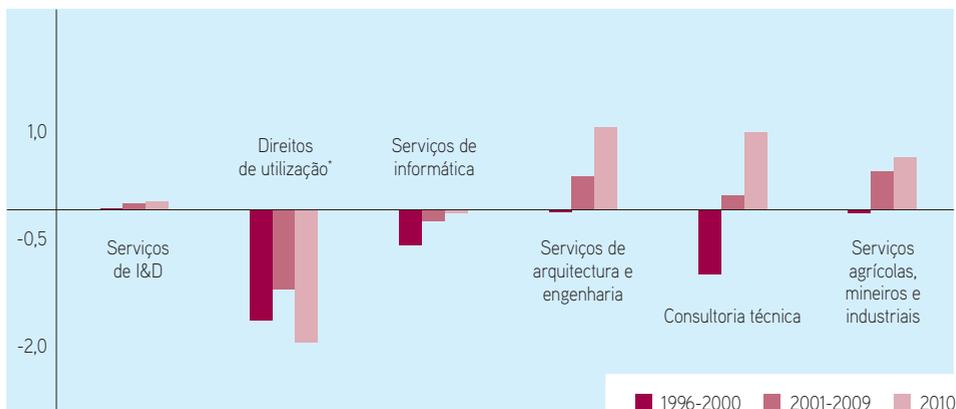
O gráfico 5 evidencia a evolução das diversas componentes dos diferentes modos de transporte, mostrando que, no transporte aéreo as "passagens" são preponderantes e determinantes na evolução deste modo de transporte, ao invés dos modos de transporte marítimo e rodoviário em que são os "fretes de mercadorias" a determinar o seu comportamento económico. A componente "outros"⁹, nos três modos de transporte em referência, têm tido um contributo positivo embora, no que se refere aos transportes aéreos, tenha vindo a ser decrescente ao longo do período.

Pela sua importância para o desenvolvimento da economia portuguesa salientamos a evolução extremamente positiva dos "serviços de base tecnológica" que compõem a balança tecnológica (envolvem transacções de conhecimento técnico e serviços de conteúdo tecnológico).

Com excepção dos "serviços de informática" e os "direitos de utilização", todas as outras rubricas que compõem a balança tecnológica, nos últimos anos, apresentaram contributos positivos e crescentes para o saldo da Balança Corrente, sendo de relevar os "serviços de arquitectura e engenharia" e "consultoria técnica" que, de uma contribuição negativa, (particularmente os serviços de consultoria técnica) progrediram na estrutura produtiva e, em 2010, registaram uma evolução extremamente positiva.

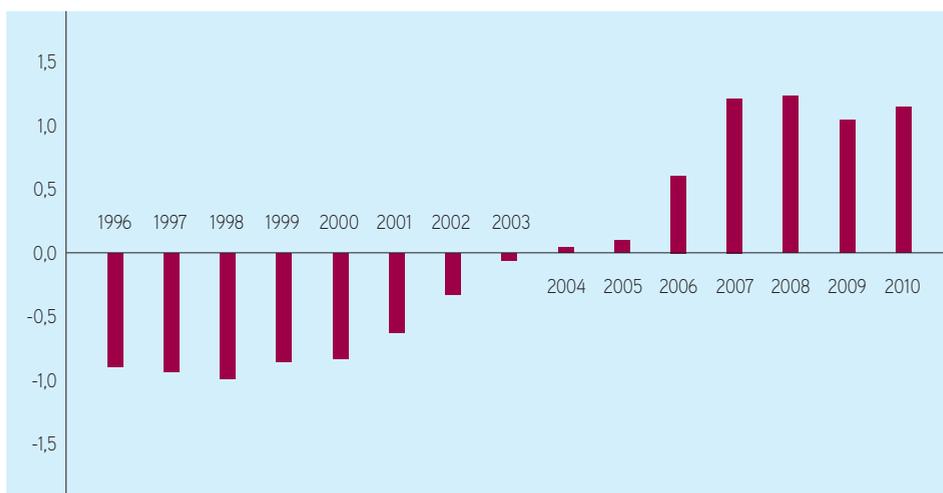
9. Inclui "afretamentos com tripulação" e "serviços de suporte e auxiliares".

Gráfico 6: Serviços de Base Tecnológica – contributos para o saldo da Balança Corrente*



* Inclui "activos intangíveis de natureza tecnológica da balança de capital".

Gráfico 7: Saldo da Balança de Serviços* em % do PIB



* Não inclui "viagens e turismo" e inclui "activos intangíveis de natureza tecnológica da balança de capital".

Fontes: Banco de Portugal

1.2 Internacionalização dos Serviços

Será que a crescente terciarização da economia portuguesa se tem traduzido na internacionalização deste tipo de actividades? Utilizando como indicador de internacionalização o resultado das contas externas, o gráfico 7 revela que a Balança de Serviços, desde 2000, apresenta uma trajectória decrescente de saldos ne-

gativos e, a partir de 2004, comportamento inverso com saldos positivos crescentes. O ano de 2008 evidencia alguma estagnação, seguido de quebra ligeira em 2009 (provavelmente reflexo da crise económica) mas com o ano de 2010 a apresentar já alguma recuperação. O saldo das contas externas no PIB evoluiu de -0,9% em 1996 para 1,3% em 2008, e 1,2% em 2010.

A inversão de tendência, em 2004, de uma "balança de serviços negativa para positiva deveu-se essencialmente aos serviços de "construção", consolidando-se esta tendência com a evolução extremamente positiva dos serviços das "indústrias de rede". De referir igualmente, pela positiva, a balança tecnológica que, a partir de 2007, passou a registar saldos positivos, embora 2010 apresente um ligeiro saldo negativo (quadro 3).

Quadro 3: Saldo da Balança de Serviços em % do PIB (valores nominais)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Total	-0,91	-0,96	-1,01	-0,87	-0,84	-0,64	-0,33
Construção	0,03	0,08	0,07	0,04	0,08	0,09	0,07
Serviços prestados por indústrias de rede	-0,19	-0,25	-0,23	-0,35	-0,50	-0,52	-0,33
Serviços de base tecnológica	-0,35	-0,36	-0,45	-0,41	-0,33	-0,25	-0,25
Outros serviços fornecidos porempresas	-0,16	-0,23	-0,17	0,05	0,10	0,17	0,28
Serviços pessoais	-0,05	-0,04	-0,09	-0,09	-0,09	-0,10	-0,09
Operações Governamentais	-0,19	-0,15	-0,15	-0,11	-0,10	-0,04	-0,01

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	-0,05	0,05	0,11	0,63	1,25	1,27	1,07	1,19
Construção	0,09	0,15	0,13	0,20	0,28	0,29	0,23	0,24
Serviços prestados por indústrias de rede	-0,13	-0,11	-0,04	0,34	0,57	0,66	0,61	0,72
Serviços de base tecnológica	-0,21	-0,19	-0,19	-0,11	0,07	0,04	0,06	-0,02
Outros serviços fornecidos porempresas	0,28	0,28	0,27	0,34	0,45	0,40	0,30	0,32
Serviços pessoais	-0,08	-0,09	-0,07	-0,11	-0,11	-0,12	-0,15	-0,12
Operações Governamentais	-0,01	0,01	0,00	-0,04	-0,02	0,01	0,03	0,05

Fonte: INE e Banco de Portugal

1.3 Competitividade Externa

A internacionalização dos serviços portugueses como se referiu tem sido uma realidade, mas será que essa internacionalização se tem vindo a realizar de forma competitiva?

Para analisar a competitividade externa dos serviços portugueses utilizou-se o indicador "Posição de mercado"¹⁰ (saldo relativo), que avalia em % para cada

10. Posição de mercado = $100 * (C_{ik} - D_{ik}) / W_k$, com C_{ik} = Créditos da rubrica k para o país i, D_{ik} = Débitos da rubrica k para o país i; $W_k = Fluxo mundial da rubrica k$; onde $W_k = (C_k + D_k) / 2$, com C_k = Total mundial dos créditos da rubrica k; D_k = Total mundial dos débitos da rubrica k.

ano, a posição competitiva dos serviços pelo saldo dos fluxos de exportação e importação, contemplando assim estas duas vertentes. A maior ou menor competitividade dos países reflecte-se não só pela sua capacidade de penetrar nos mercados externos, mas também na forma como se comportam as importações. Para esta análise utilizou-se a base de dados CHELEM – Comptes Harmonisés sur les Echanges et l'Économie Mondiale do CEPII (Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales) – Balance des Paiements, a qual disponibiliza valores em dólares correntes norte americanos dos fluxos anuais da Balança de Pagamentos, para mais de 200 países.

Gráfico 8: Posição de Mercado

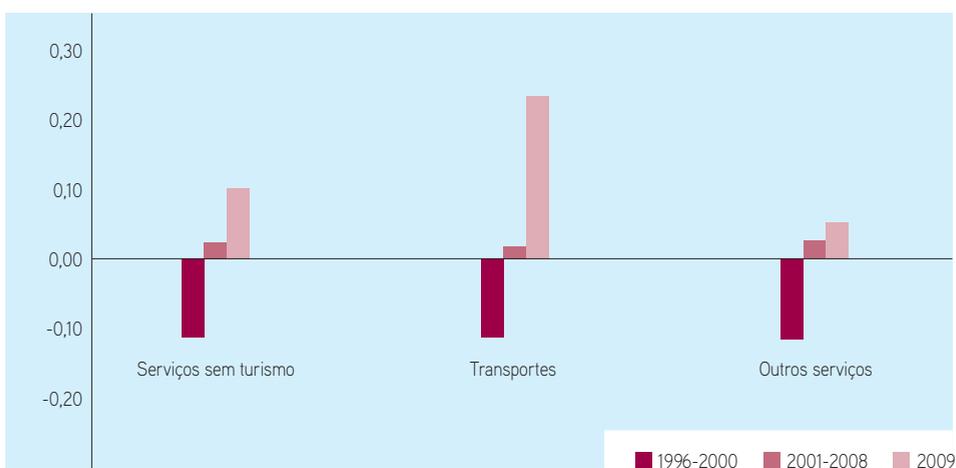


Gráfico 9: Posição de Mercado – outros serviços

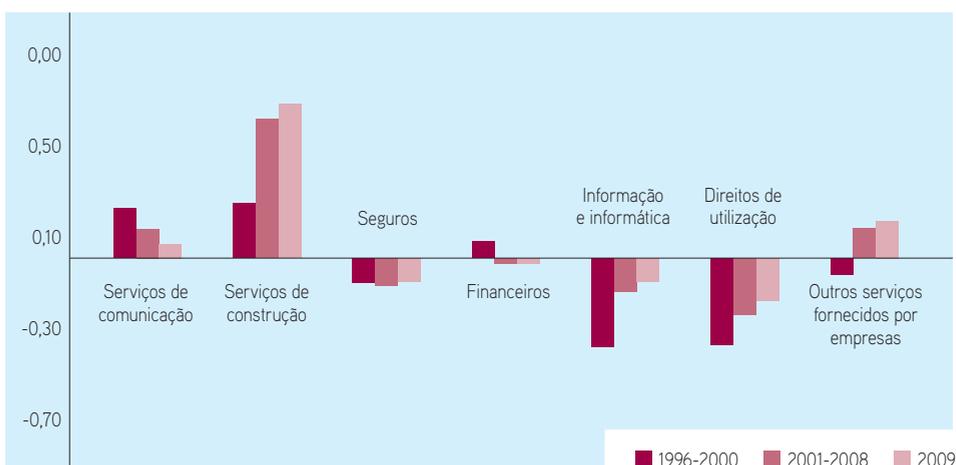


Gráfico 10: Quota de Mercado das Exportações

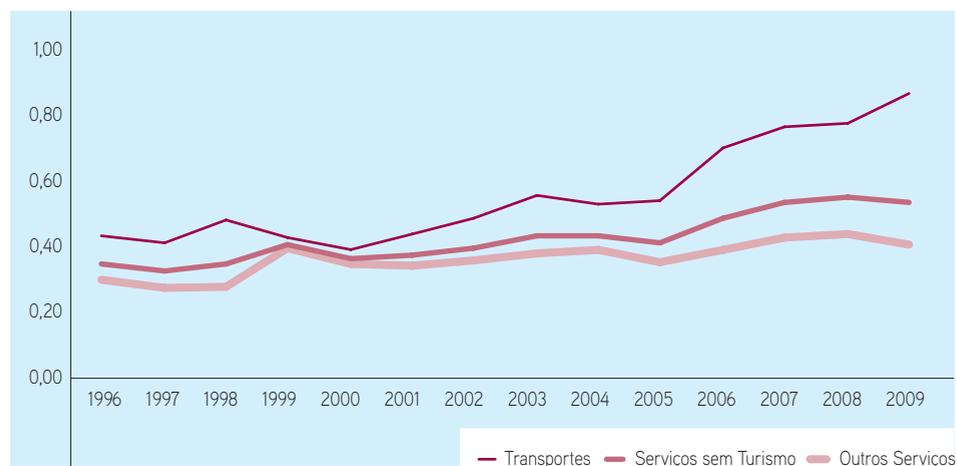
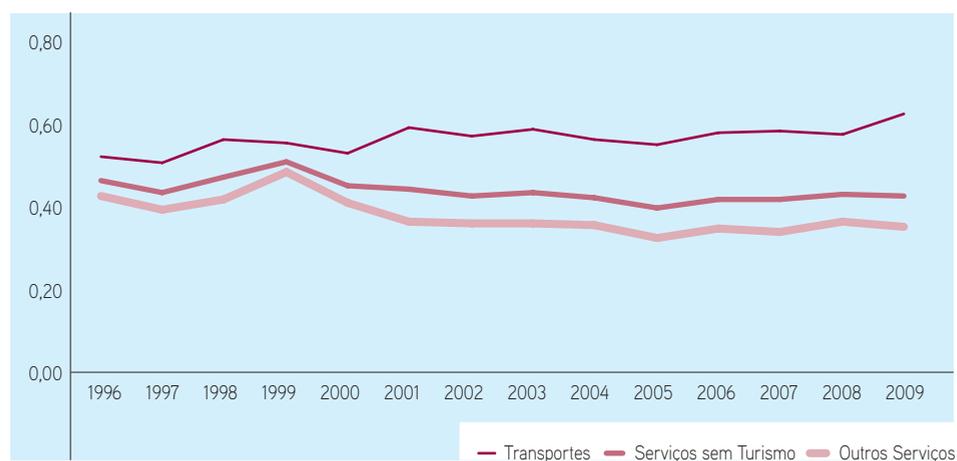


Gráfico 11: Peso das Importações



Fontes: CHELEM

A evolução da posição de mercado revela que Portugal tem vindo a ganhar competitividade no sector dos serviços, confirmada pela tendência crescente da quota de mercado das nossas exportações, aliada a um comportamento inverso das importações. O comportamento dos serviços de "transporte", de "construção" e dos "outros serviços prestados às empresas" tem sido determinante para a competitividade externa dos serviços portugueses.

Comparando a evolução da competitividade externa do sector dos serviços portugueses com a observada na nossa vizinha Espanha, verificamos que Portugal

tem vindo a registar melhores resultados. Contudo, a competitividade externa do sector dos serviços espanhóis também tem vindo a registar uma evolução positiva com uma tendência decrescente de "saldos relativos" negativos e já muito próximos de zero em 2009, sendo de realçar, neste ano, o comportamento do sector dos transportes, com quebra acentuada das importações no contexto mundial.

Gráfico 12: Espanha – posição de mercado

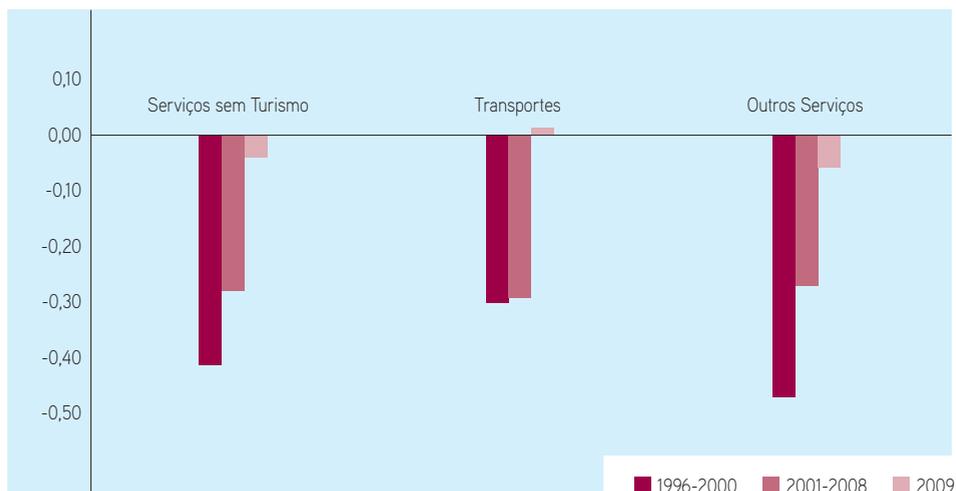
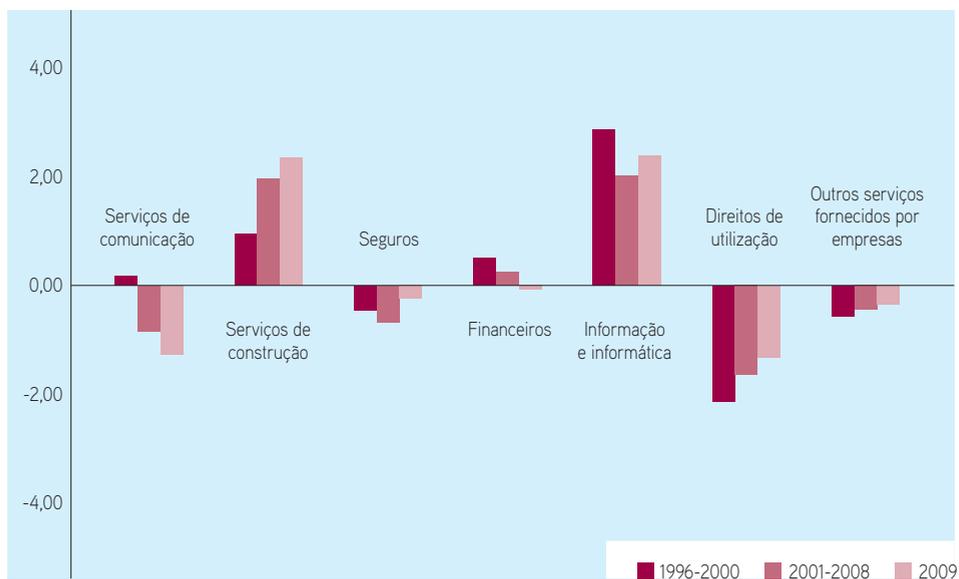


Gráfico 13: Espanha – posição de mercado (outros serviços)



Fontes: CHELEM

Gráfico 14: Espanha – quota de mercado das exportações

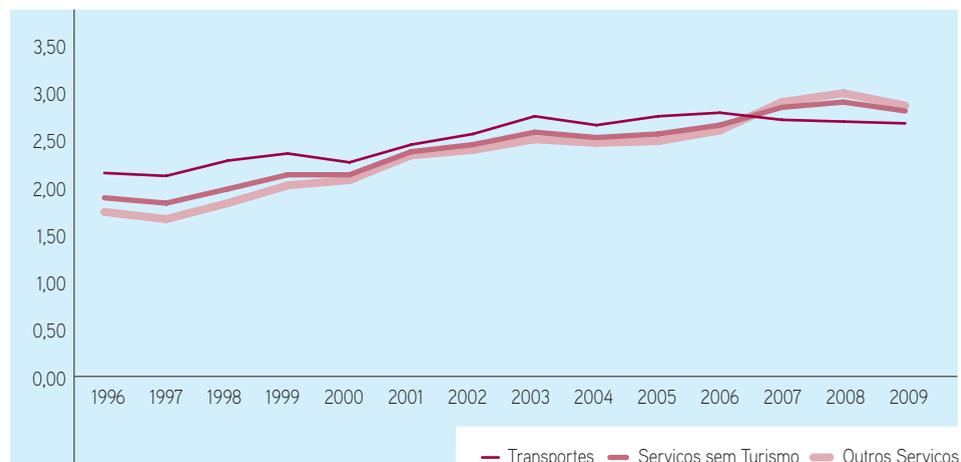
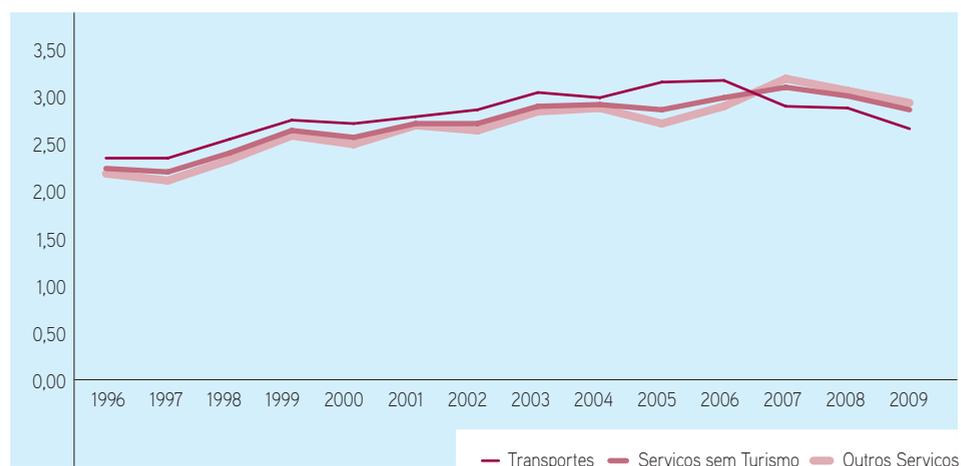


Gráfico 15: Espanha – peso das importações



Fontes: CHELEM

2. AS EXPORTAÇÕES DE SERVIÇOS¹¹

No período 1996-2010, o ritmo de crescimento das exportações de serviços, em valores nominais, foi muito superior ao do PIB nominal, com uma taxa média anual de crescimento (TMAC) de cerca de 10,7% que compara com um crescimento médio anual do PIB de 4,5%. As exportações de serviços no PIB têm vindo a au-

11. Não inclui "viagens e turismo" e inclui "activos intangíveis" de natureza tecnológica da balança de capital.

mentar significativamente, com um peso médio de 4,2% neste período, sendo que a maior representatividade se verifica desde o início da década de 2000 com um peso médio de 4,6% no período 2001-2009 e de 5,8% em 2010.

Quadro 4

	2010	1996-2010	1996-2000	2001-2009
TMAC em valores nominais				
PIB a preços de mercado	2,3	4,5	8,1	3,2
Exportação de serviços	5,3	10,7	14,9	9,5
Exportação de serviços em % do PIB	5,8	4,2	2,9	4,6

Quadro 5

	Crescimento nominal (%)				Estrutura (%)			
	2010	TMAC			2010	1996-2010	1996-2000	2001-2009
		1996-2010	1996-2000	2001-2009				
Total	5,3	10,7	14,9	9,5	100,0	100,0	100,0	100,0
Serviços de construção	-1,9	6,5	-5,9	13,5	5,0	5,6	5,8	5,6
Serviços prestados por indústrias de rede	10,6	9,4	7,9	10,0	54,1	53,1	55,9	52,3
Transportes	13,0	10,9	9,4	11,4	46,9	43,1	41,7	42,9
Serviços de base tecnológica	-10,3	14,9	18,2	16,6	11,4	9,6	7,9	9,8
Outros serviços fornecidos por empresas	2,3	14,6	38,3	6,7	24,7	26,8	24,2	27,7
Serviços de natureza pessoal, cultural e recreativa	20,7	10,0	20,0	4,8	2,7	2,6	3,4	2,4
Operações Governamentais	17,6	9,2	22,9	2,8	2,0	2,3	2,8	2,2

Gráfico 16: Exportação de Serviços – contributos para a TMAC (p.p.)



Fontes: Banco de Portugal

Das exportações portuguesas de serviços, são de evidenciar três sectores quer pela sua importância relativa na estrutura das exportações, quer pelo seu dinamismo ao longo do período 1996-2010. Os **serviços prestados pelas indústrias de rede** são preponderantes representando em média, cerca de 53% ao longo do período, com particular destaque para os serviços de transporte com peso relativo crescente atingindo, em 2010, cerca de 47%. Os **"serviços de base tecnológica"** e os **"outros serviços fornecidos por empresas"** têm revelado maior dinamismo tendo registado, em ambos os sectores, o maior crescimento médio anual no período 1996-2010, próximo dos 15%. Contudo, 2010 evidencia alguma desaceleração, registando mesmo os "serviços de base tecnológica" um crescimento negativo.

Serviços Prestados por Indústrias de Rede

Quadro 6: Serviços prestados pelas Indústrias de Rede

	Crescimento nominal das exportações (%)				Peso nas exportações de serviços (%)			
	2010	TMAC			2010	1996-2010	1996-2000	2001-2009
		1996-2010	1996-2000	2001-2009				
Total	10,6	9,4	7,9	9,5	54,1	53,1	55,9	52,3
Transportes	13,0	10,9	9,4	11,4	46,9	43,1	41,7	42,9
Aéreos	18,9	10,3	8,9	10,0	30,1	27,4	29,0	26,6
Marítimos	2,6	9,7	2,9	13,6	6,1	5,3	5,4	5,2
Rodoviários	4,2	14,5	16,4	14,9	10,5	10,0	6,6	10,8
Outros transportes	8,4	3,3	22,0	-4,5	0,2	0,3	0,7	0,3
Comunicações	-3,7	5,9	-4,3	11,9	4,7	5,6	6,0	5,7
Seguros	-9,1	6,3	11,7	5,8	1,0	1,3	1,8	1,3
Serviços financeiros	4,4	-0,9	9,4	-5,7	1,6	3,0	6,4	2,4

Fonte: Banco de Portugal

Para o dinamismo das exportações dos **serviços prestados pelas indústrias de rede**, tem sido preponderante o desempenho do sector dos transportes, com crescimento crescente ao longo do período 1996-2010, sendo de relevar o crescimento registado em 2010, cerca de 13%, muito acima do crescimento médio da totalidade dos serviços que terá sido de cerca de 5,3%. O sector dos transportes detém uma posição preponderante e crescente na estrutura das exportações portuguesas de serviços, atingindo, em 2010, cerca de 47% destas exportações.

A análise por modos de transporte mostra que têm sido os transportes aéreos os principais impulsionadores das exportações de serviços de transporte, sendo de relevar igualmente o bom desempenho quer dos transportes rodoviários quer dos marítimos, estes, particularmente no decorrer da década 2001-2009.

Quadro 7: Exportação de Serviços de Transportes

	2010		TMAC*			Contributos para a TMAC			
	Peso	Crescimento	1996-2010	1996-2000	2001-2009	1996-2010	1996-2000	2001-2009	2010
Transportes	100,0	13,0	11,5	9,8	12,1	11,5	9,8	12,1	13,0
Aéreos									
Passagens	47,3	19,3	10,8	9,9	10,3	5,0	5,4	4,4	8,7
Fretes	2,7	32,5	13,0	24,0	5,9	0,4	0,7	0,2	0,7
Outros	14,2	15,5	13,4	4,0	17,4	1,7	0,4	2,2	2,2
Marítimos									
Passagens	0,0	12,4	18,9	-39,3	45,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Fretes	7,8	7,8	16,4	15,1	18,0	0,9	0,9	0,9	0,6
Outros	5,1	-4,5	8,5	-1,6	14,4	0,3	-0,4	0,7	-0,3
Rodoviários									
Passagens	0,3	-10,7	39,1	11,1	57,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Fretes	18,8	5,6	15,4	19,1	14,9	2,7	2,4	3,0	1,1
Outros	3,3	-1,2	15,7	9,2	20,5	0,5	0,2	0,7	0,0
Outros modos de transporte									
Passagens	0,2	30,6	9,9	15,9	5,0	0,0	0,1	0,0	0,1
Fretes	0,2	-15,4	6,2	37,6	-5,3	0,0	0,2	0,0	0,0
Outros	0,0	141,2	59,8	58,8	51,2	0,0	0,0	0,0	0,0

* Calculada pela média aritmética das taxas anuais de variação.

Gráfico 17: Serviços de Transporte – contributos para a TMAC (p.p.)



Fontes: Banco de Portugal

O maior contributo para o dinamismo dos serviços de transporte tem sido dado pela componente "passagens" que, quase na sua totalidade se refere às passagens aéreas, tendo os "fretes de mercadorias" mantido um contributo praticamente constante ao longo do período, com excepção de 2010 em que se regista quebra significativa, resultado do menor contributo dos fretes marítimos e, em particular, dos rodoviários.

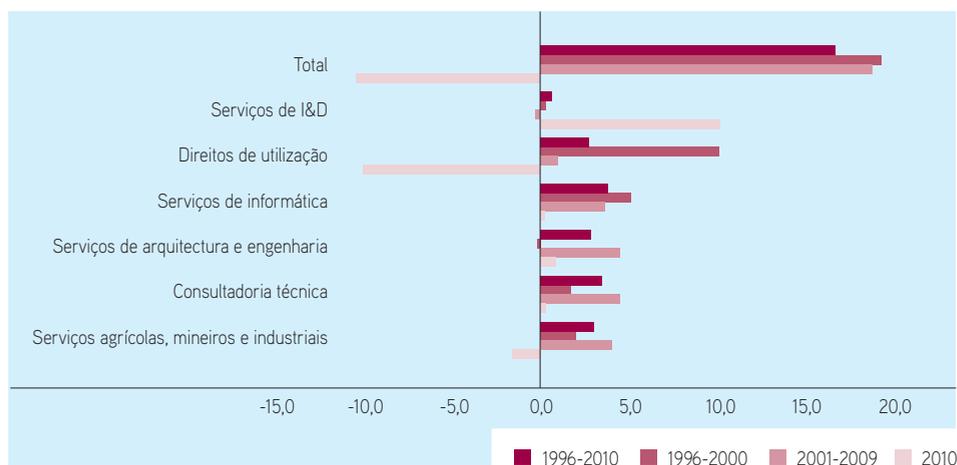
2.1 Balança Tecnológica

Quadro 8: Serviços de Base Tecnológica

	Crescimento nominal das exportações (%)				Peso nas exportações de serviços (%)			
	2010	TMAC			2010	1996-2010	1996-2000	2001-2009
		1996-2010	1996-2000	2001-2009				
Total	-10,3	14,9	18,2	16,6	11,4	9,6	7,9	9,8
Serviços de I&D	-7,7	8,1	2,6	12,6	0,4	0,5	0,5	0,5
Direitos de utilização*	-76,4	6,3	52,7	6,9	0,4	1,4	2,0	1,4
Serviços de informática	1,3	17,1	27,6	14,5	2,6	2,1	1,6	2,1
Serviços de arquitectura e engenharia	4,7	14,5	0,4	22,6	2,6	1,9	1,2	1,9
Consultadoria técnica	1,0	15,3	10,0	19,5	3,4	2,3	1,6	2,3
Serviços agrícolas, mineiros e industriais	-9,1	17,9	11,4	24,5	2,1	1,6	1,0	1,7

* Inclui "activos intangíveis de natureza tecnológica" da balança de capital.

Gráfico 18: Serviços de Base Tecnológica – contributos para a TMAC (p.p.)



Fontes: Banco de Portugal

Os serviços de base tecnológica são os que mais têm progredido na estrutura das exportações totais de serviços, com um crescimento de 3,5 p.p., em 2010, face à média do período 1996-2000, consequência do maior dinamismo destes serviços, com as exportações a registarem as maiores taxas de crescimento, com destaque para os serviços de "consultadoria técnica", de "informática" e "arquitetura e engenharia", actividades que mais têm contribuído para o aumento das exportações do sector. De realçar, o ano de 2010, em que as exportações dos serviços que compõem a balança tecnológica sofreram uma quebra assinalável, sendo que as actividades atrás referidas mantiveram uma evolução positiva, com particular destaque para os serviços de arquitectura e engenharia.

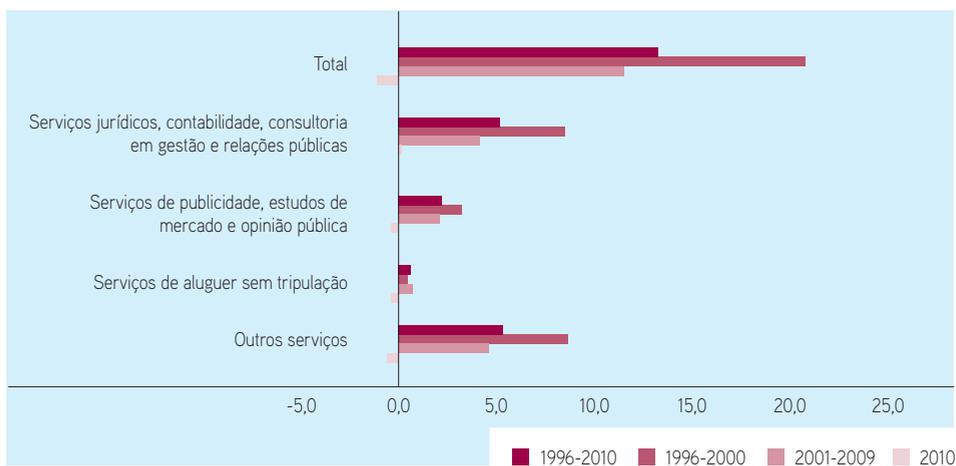
Outros Serviços Fornecidos pelas Empresas

Quadro 9: Outros serviços fornecidos por empresas*

	Crescimento nominal das exportações (%)				Peso nas exportações de serviços (%)			
	2010	TMAC			2010	1996-2010	1996-2000	2001-2009
		1996-2010	1996-2000	2001-2009				
Total	-1,1	13,3	20,8	11,5	13,6	14,1	11,5	14,9
Serviços jurídicos, contab., consult. em gestão e rel. públicas	0,6	25,7	54,1	15,9	4,5	4,3	2,4	4,7
Serviços de publicidade, est. mercado e op. pública	-2,2	12,4	18,5	11,4	2,4	2,7	2,3	2,8
Serviços de aluguer sem tripulação	-5,1	18,8	30,1	16,4	0,7	0,8	0,7	0,9
Outros serviços	-1,3	10,9	16,2	9,9	5,9	6,4	6,0	6,6

* Não inclui "intermediação comercial".

Gráfico 19: Outros serviços fornecidos por empresas* – contributos para a TMAC (p.p.)



* Não inclui "intermediação comercial". Fontes: Banco de Portugal.

Para análise das exportações dos outros serviços fornecidos pelas empresas, optou-se por não considerar os serviços de "intermediação comercial", por se tratar de pagamentos/recebimentos de comissões e corretagens comerciais. Este conjunto de serviços também tem vindo a ganhar peso no total das exportações de serviços, embora menos acentuado, destacando-se os serviços "jurídicos, de contabilidade, consultoria em gestão e relações públicas" que, no período de 1996-2000 representavam cerca de 2,4% e, em 2010, cerca de 4,5%. Igualmente os serviços de "publicidade e estudos de mercado e opinião pública" detêm um papel relevante, embora com crescimento negativo em 2010.

2.2 Mercados de destino

Quadro 10: Estrutura das Exportações de Serviços* por mercados de destino

	2010	1996-2010	1996-2000	2001-2009
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
UE27	69,2	69,9	70,3	69,5
Espanha	16,2	14,1	12,7	15,3
Alemanha	9,7	10,1	10,4	9,8
França	11,2	12,0	12,8	11,3
Reino Unido	12,8	12,6	12,5	12,6
Itália	4,9	6,0	7,0	5,2
Holanda	3,4	3,9	4,0	3,8
Outros	11,0	11,3	11,0	11,4
Suíça	5,3	5,8	5,7	5,9
EUA	6,5	7,9	10,3	5,9
América Latina	4,3	4,5	3,9	5,1
Brasil e Venezuela	4,1	4,3	3,7	4,2
África	9,1	6,9	5,4	8,2
PALOP	6,8	5,2	4,3	6,1
Angola	5,7	3,9	2,9	4,9
Próximo e Médio Oriente	0,4	0,3	0,2	0,4
Resto do Mundo	5,1	4,6	4,2	5,0

* Não inclui "viagens e turismo". Fonte: Banco de Portugal.

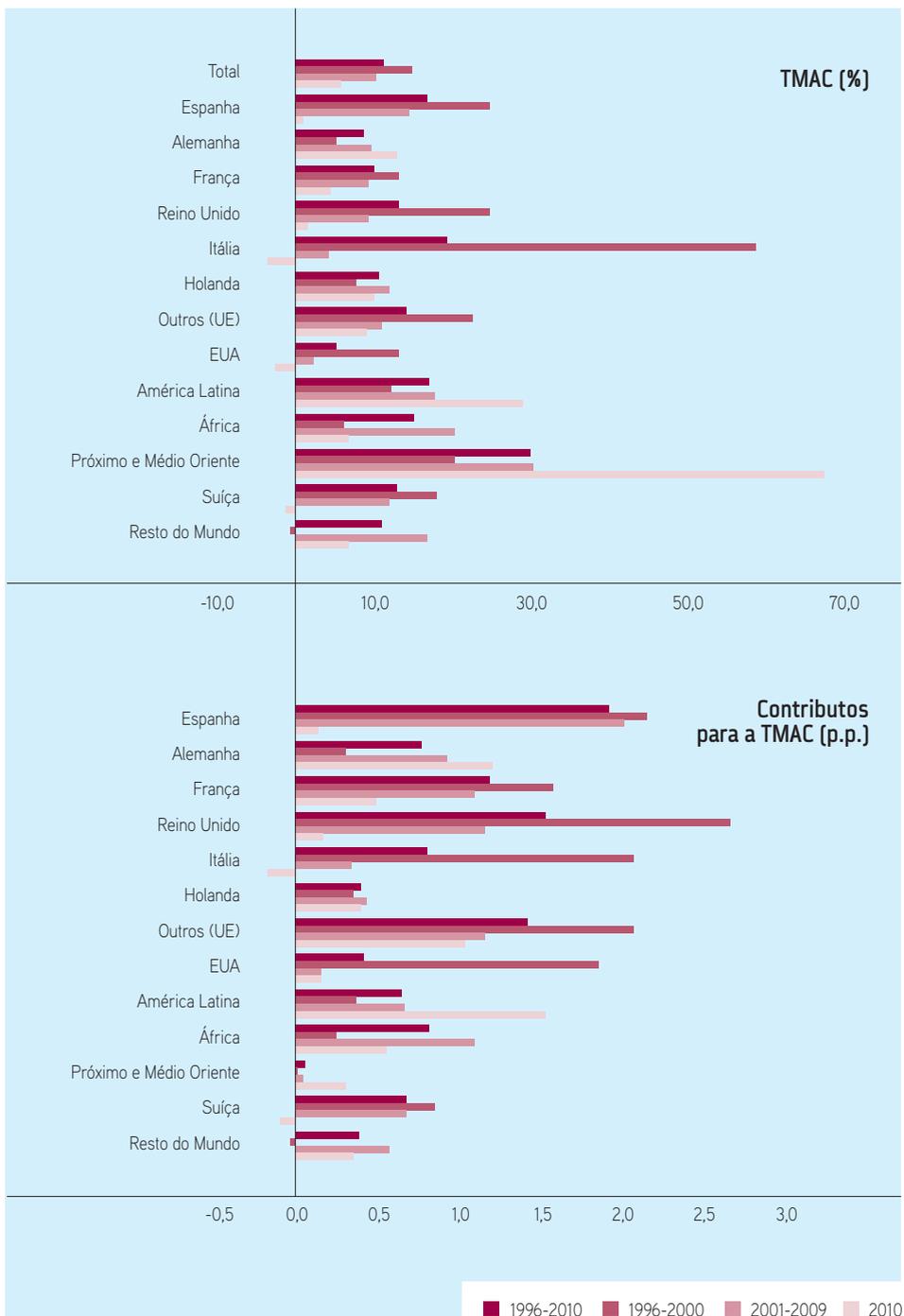
Como já referido anteriormente, as exportações de serviços têm vindo a desempenhar um papel relevante na evolução da economia portuguesa, com crescimentos nominais superiores ao do PIB, ao longo do período 1996-2010. Para onde é que se destinam estas exportações? A análise por **mercados de destino** mostra que, perto de 70% se destinam à União Europeia a 27, principalmente Espanha, Alemanha, França e Reino Unido, tendo vindo a afirmar-se mercados como o Africano e da América Latina. No mercado Africano, são de salientar os países de língua oficial portuguesa (PALOP) em particular Angola e, na América Latina, Brasil e Venezuela. Em 2010, são de referir os contributos para a taxa de crescimento deste ano das exportações portuguesas de serviços, dos mercados da América Latina, (resultado do crescimento do mercado brasileiro de cerca de 42%), Africano e Próximo e Médio Oriente, bem como do mercado alemão.

3. LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS¹²

Com o objectivo de conhecer a importância que as exportações de "bens" e "serviços" detêm nas diferentes regiões de Portugal Continental, procedeu-se ao cál-

12. Os serviços incluem Turismo.

Gráfico 19: Exportação de Serviços por mercados de destino

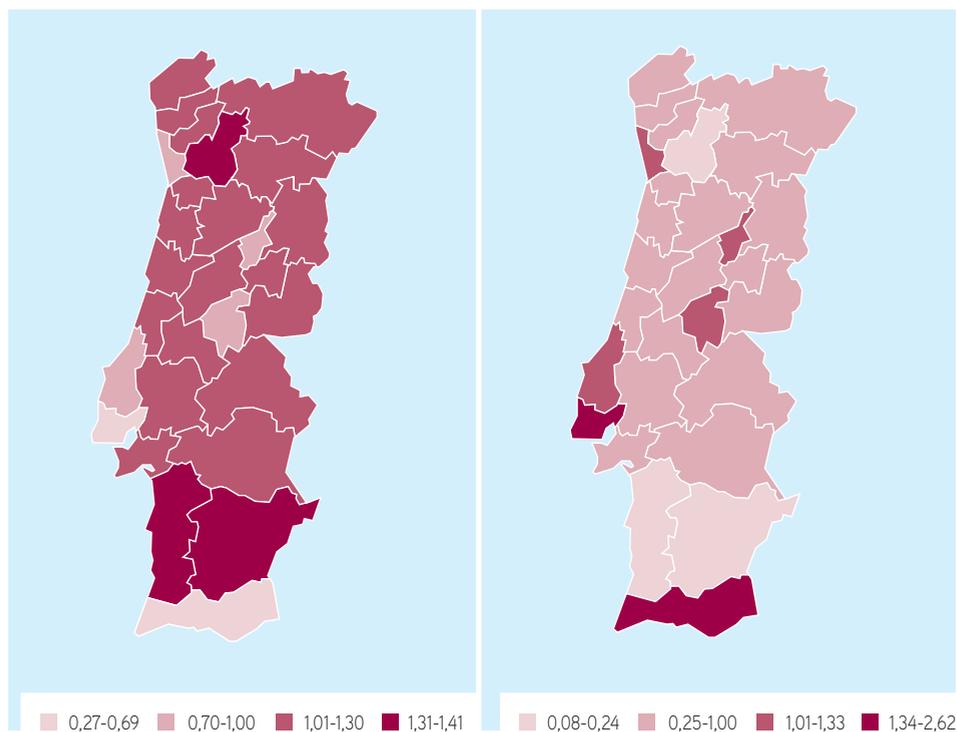


culo do indicador "Quociente de Localização" (QL)¹³, que permite conhecer o peso relativo que as diferentes actividades possuem em determinada região.

Para o efeito utilizou-se a base de dados IES (Informação Empresarial Simplificada) disponibilizada no site do Ministério da Justiça, tendo no entanto consciência de que estes dados se reportam a informação das empresas na localização da respectiva sede e não do estabelecimento, podendo subavaliar negócios em NUT III que podem ter estabelecimentos, cuja sede é noutra concelho.

Exportações de bens (2009)

Exportações de serviços (2009)



Como se pode verificar as actividades dos serviços encontram-se mais concentradas, destacando-se as regiões do Algarve e Lisboa, provavelmente relacionadas com a actividade turística, principalmente no que se refere à região do Algarve.

13. $QL_{rj} = (X_{rj}/X_r) / (X_{pj}/X_p)$. Onde, o numerador mede o peso da actividade j na região i e o denominador o peso da actividade j no país. Quanto maior for QL_{rj} maior é o grau de especialização da região r na actividade j. Se $QL_{rj} = 0$, a região não possui a actividade j. Se $QL_{rj} = 1$, a região r tem um grau de especialização idêntico ao país. Se $QL_{rj} > 1$, a actividade j está mais localizada na região r do que no país, concluindo-se que a região é especializada naquela actividade.

Quadro 11: CLUSTER dos Serviços às empresas – estrutura da localização geográfica das exportações em 2009 (%)

NUT III	B – Serviços às empresas			B1 – Engenharia Arquitetura e I&D				B2 – TIC's				B3 – Outros serviços às empresas				Total			
	Total	CAE		Total	CAE		Total	CAE		Total	CAE		Total						
		71120	71100		71200	71100		71200	61		62	63		582	69		702	73	74
Alentejo Central	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	
Alentejo Litoral	0.1	0.0	0.0	0.9	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0	0.1
Algarve	0.3	0.2	0.8	0.0	0.1	0.3	0.0	0.3	0.4	0.6	0.2	0.2	0.5	0.1	0.7	0.3	0.4	0.4	
Alto Alentejo	0.1	0.2	0.2	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.1	0.0	0.0	0.1	0.6	0.0	0.0	0.1	
Alto Trás-os-Montes	0.1	0.4	0.1	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Ave	0.8	2.4	0.2	0.0	2.0	1.9	0.0	0.1	1.4	0.2	0.1	0.1	0.5	0.7	0.9	2.5	1.0	0.0	
Baixo Alentejo	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.0	0.1	0.1	
Baixo Mondego	1.2	0.9	2.8	0.0	7.8	1.4	0.0	2.9	1.2	0.6	1.3	0.0	0.1	0.0	9.2	0.4	1.0	0.0	
Baixo Vouga	2.4	1.4	9.6	0.1	7.9	2.7	0.0	0.5	0.7	0.0	0.2	3.7	0.2	0.2	0.3	16.1	4.6	0.0	
Beira Interior Norte	0.4	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.7	
Beira Interior Sul	0.0	0.1	0.5	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Cávado	0.9	2.0	1.7	1.3	0.0	1.8	0.0	0.5	0.0	6.7	0.8	0.1	0.6	0.3	1.5	0.7	0.6	0.0	
Cova da Beira	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Dao-Lafões	0.6	1.0	0.2	0.2	0.2	0.8	0.0	1.2	0.0	0.0	0.5	0.1	1.3	0.0	0.4	0.4	0.6	0.0	
Douro	0.2	0.7	0.2	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.2	0.1	0.1	
Entre Douro e Vouga	0.3	0.8	1.0	2.2	0.6	0.9	0.0	0.2	0.0	0.0	0.1	0.2	0.1	0.0	1.3	0.6	0.4	0.0	
Grande Lisboa	74.2	64.5	64.2	594	578	638	82.4	66.8	85.6	68.4	74.6	91.2	86.8	91.0	61.6	56.8	78.5	0.0	
Grande Porto	14.7	18.9	15.7	198	196	18.6	17.4	22.1	2.2	22.2	19.3	2.4	5.5	4.6	11.4	17.1	8.3	0.0	
Lezíria do Tejo	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.3	0.1	0.1	
Médio Tejo	0.2	0.5	0.0	0.0	0.4	0.4	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4	0.4	0.2	0.0	
Minho-Lima	0.1	0.1	0.2	1.5	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.1	0.1	0.6	0.3	
Oeste	0.4	0.3	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.9	0.3	0.0	0.4	0.7	0.4	0.1	0.3	0.8	0.5	0.0	
Península de Setúbal	1.8	2.9	1.8	14.4	0.1	3.3	0.1	3.5	0.2	0.2	1.5	0.5	1.0	1.6	3.6	1.2	1.3	0.0	
Pinhel Interior Norte	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	
Pinhel Interior Sul	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Pinhel Litoral	0.7	2.3	0.4	0.0	0.5	1.8	0.0	0.4	0.1	0.0	0.2	0.1	0.2	0.0	4.4	0.8	0.7	0.0	
Serra da Estrela	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Tâmega	0.3	0.2	0.0	0.0	3.4	0.3	0.0	0.4	0.0	0.0	0.2	0.1	0.1	0.1	0.8	1.4	0.5	0.4	
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

71120 – Atividades de engenharia
 61 – Telecomunicações
 69 – Atividades jurídicas e de contabilidade
 71110 – Atividades de arquitectura
 62 – Informática

702 – Atividades de consultoria para os negócios e gestão
 71200 – Atividades de ensaios e análises técnicas
 63 – Informação
 73 – Publicidade, estudos de mercado e sondagens de opinião

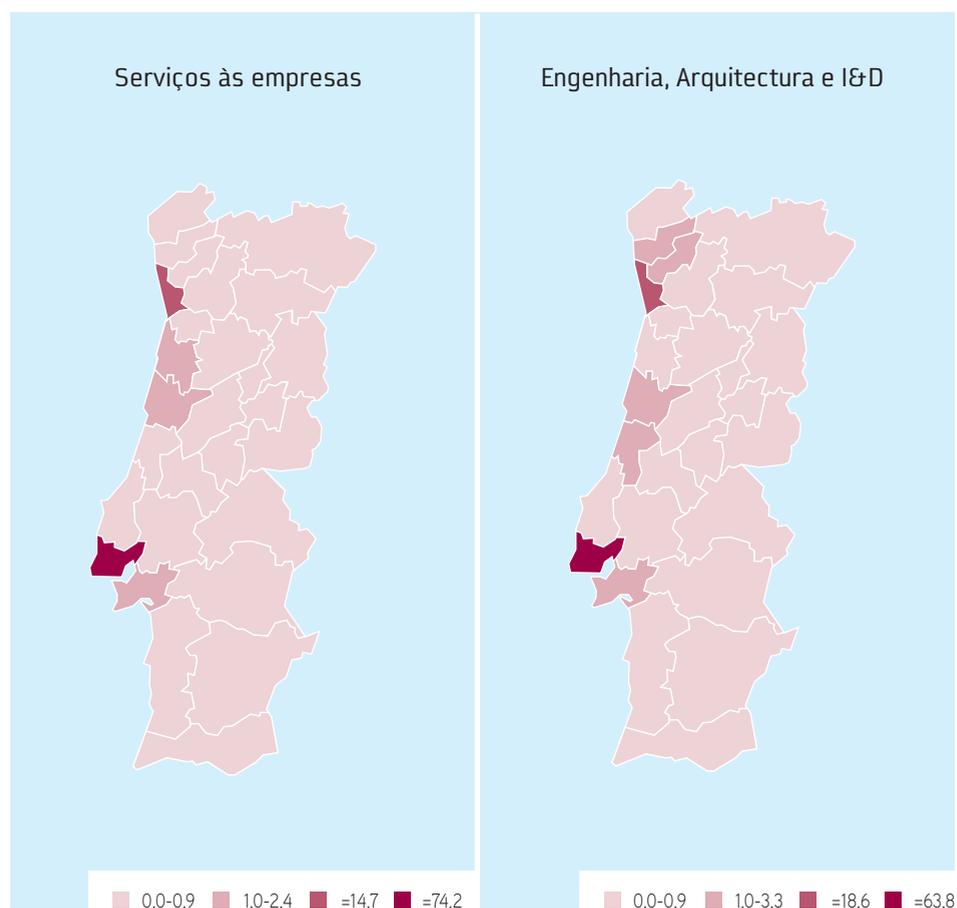
72 – Atividades de I&D
 582 – Edição de programas informáticos
 74 – Outras actividades de consultoria
 82-8292 – Actividades de serviços administrativos

4. CLUSTER DOS SERVIÇOS ÀS EMPRESAS

Como referido anteriormente, a área da actividade dos serviços, a que chamámos de "conhecimento técnico e serviços de conteúdo tecnológico", tem vindo a demonstrar um potencial de crescimento muito relevante na economia portuguesa. Com o objectivo de conhecer a importância das exportações destes serviços nas diferentes regiões de Portugal Continental, constituiu-se um "Cluster dos serviços às empresas" tendo como base a CAE Rev3 (Classificação das Actividades Económicas).

Mais de 90% das exportações do Cluster dos serviços às empresas tiveram origem em cinco regiões do litoral de Portugal Continental (Grande Lisboa, Grande Porto, Baixo Vouga, Península de Setúbal e Baixo Mondego).

Estrutura das exportações (2009)

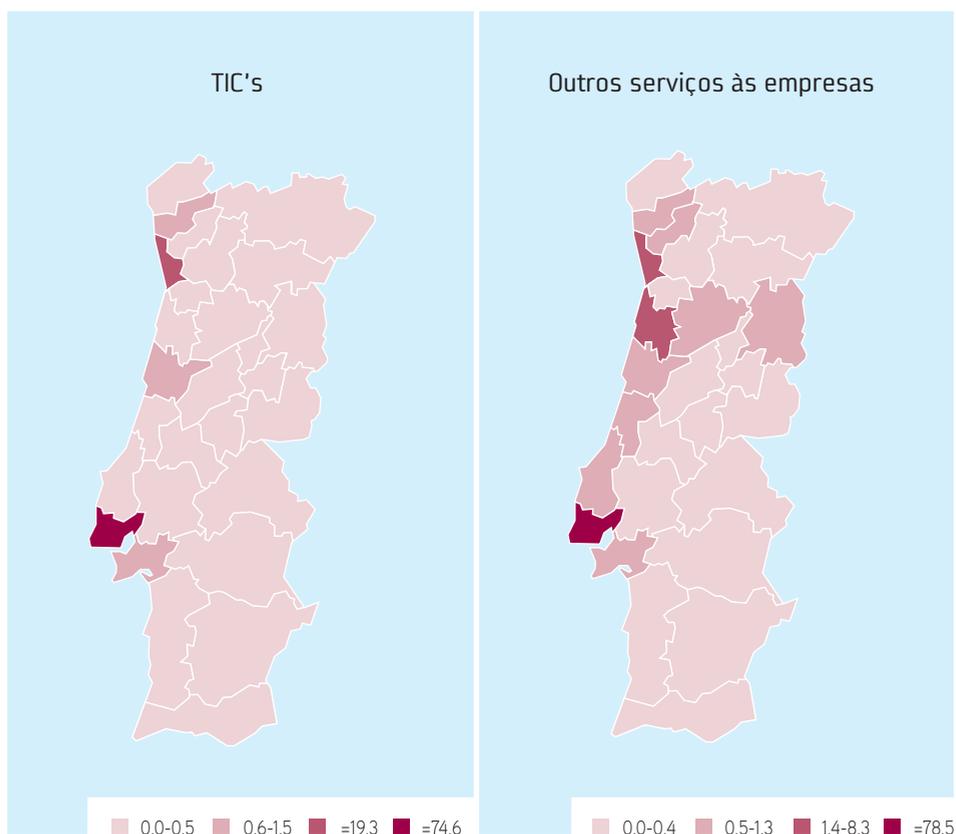


Na desagregação das actividades são de relevar as actividades de "engenharia, arquitectura e I&D", que assumem alguma importância nas regiões do Cávado, Ave, Baixo Vouga e Pinhal Litoral, sendo de destacar as actividades de arquitectura, no Baixo Vouga e as actividades de I&D, para além do Baixo Vouga, também no Baixo Mondego.

Nas actividades das TIC's, destacam-se nos serviços de "informática" para além da Grande Lisboa e Porto, as regiões da Península de Setúbal e Baixo Mondego e nas actividades de "edição de programas informáticos" a região do Cávado.

As actividades dos "outros serviços às empresas" assumem alguma importância num maior número de regiões, incluindo duas regiões do interior norte, Dão-Lafões e Beira Interior Norte, sendo nestas duas regiões as "actividades de consultoria para os negócios e gestão" as de maior relevância. São de salientar igualmente, na região do Baixo Vouga, as "actividades jurídicas e de contabilidade" bem como as "actividades de serviços administrativos".

Estrutura das exportações (2009)



5. CONCLUSÕES

A economia dos serviços tem vindo a desempenhar um papel relevante na economia portuguesa e, poder-se-á afirmar que terá sido, nos últimos anos, o seu motor de desenvolvimento.

No período 1996-2008, o maior dinamismo na economia portuguesa terá pertencido ao sector dos **serviços comercializáveis**, com o VAB a registar um crescimento médio anual real de cerca de 3,2% e o emprego 2,2%, face à evolução média anual do total da economia de 2,2 e 1,0%, respectivamente.

O resultado desta evolução terá vindo a evidenciar uma especialização da nossa economia no sector dos serviços? Como sugere o indicador "**Contribuição para o saldo da Balança Corrente**", indicador que se baseia na evolução do comércio internacional de serviços, evidencia esta realidade. Com efeito, no período 1996-2010 assistiu-se a uma contribuição crescente do sector dos serviços para o saldo da Balança Corrente que passou, de contribuição negativa no período 1996-2000, para uma contribuição positiva na última década, e ainda mais relevante, em 2010. São principalmente os serviços prestados pelas "**indústrias de rede**" que têm progredido na estrutura produtiva, em particular o sector dos transportes, nomeadamente os transportes aéreos, não sendo de descurar o desempenho relevante dos "**outros serviços fornecidos por empresas**" bem como dos "**serviços de base tecnológica**" que, de uma contribuição negativa no período 1996-2000, surgem em 2010 com contribuição positiva.

A crescente terciarização da economia portuguesa e especialização no sector dos serviços tem-se traduzido na internacionalização do sector, como demonstra o resultado das contas externas. A Balança de Serviços, desde 2000 que apresenta uma trajectória decrescente de saldos negativos e, a partir de 2004, comportamento inverso com saldos positivos crescentes. O ritmo de crescimento das exportações, em valores nominais, tem sido superior ao do PIB nominal, conduzindo a um ganho de importância da exportação de serviços no PIB. No período 1996-2010, terão representado cerca de 4,2%, sendo que a maior representatividade se verifica desde o início da década de 2000 com um peso médio de 4,6% no período 2001-2009 e de 5,8% em 2010 a sugerir um comportamento em contra ciclo à crise económica que se vive.

Das exportações portuguesas de serviços, são de evidenciar três sectores quer pela sua importância relativa na estrutura das exportações, quer pelo seu dinamismo. Os serviços prestados pelas "**indústrias de rede**" são preponderantes, com particular destaque para os transportes. Os "**serviços de base tecnológica**"

têm revelado maior dinamismo, sobretudo nos últimos anos. Os "outros serviços fornecidos por empresas" também têm crescido de forma significativa.

Será que a internacionalização dos serviços portugueses se tem vindo a realizar de forma competitiva? O indicador "Posição de mercado", (saldo relativo), avalia a posição competitiva dos serviços pelo saldo dos fluxos de exportação e importação, contemplando assim estas duas vertentes, revela que Portugal tem vindo a ganhar competitividade no sector, confirmada pela tendência crescente da quota de mercado das nossas exportações, aliada a um comportamento inverso das importações. O comportamento dos serviços de "transporte", de "construção" e dos "outros serviços prestados às empresas" tem sido determinante para a competitividade externa dos serviços portugueses. Comparando a evolução da competitividade externa do sector dos serviços portugueses com a observada na nossa vizinha Espanha, verificamos que Portugal tem vindo a registar melhores resultados.

E para onde se destinam as nossas exportações? Perto de 70% destinam-se à União Europeia a 27, principalmente Espanha, Alemanha, França e Reino Unido, tendo vindo a afirmar-se mercados como o Africano e da América Latina. No mercado Africano, são de salientar os países de língua oficial portuguesa (PALOP) em particular Angola e, na América Latina, Brasil e Venezuela.





CAPITULO 2.
Globalização e Transformações
Goeconómicas: a Ascensão dos Serviços

1. GLOBALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÕES QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS NO COMÉRCIO MUNDIAL

Tendo como ponto de partida a análise da evolução das estatísticas do comércio internacional, publicadas pela Organização Mundial do Comércio, (World Trade Organization – International Trade Statistics) por Mercadorias/Produtos e por categorias de Serviços, importa situar o posicionamento da economia portuguesa no comércio mundial, evidenciando as suas debilidades estruturais e os seus pontos fracos mas, simultaneamente, as oportunidades e os desafios que decorrem do rápido crescimento das trocas internacionais e de uma maior integração da economia mundial.

A título de exemplo, em 2009, Portugal ocupava o 48º lugar no ranking das economias exportadoras de mercadorias, com um volume de exportações de 43 biliões de dólares e uma quota de 0.3%; o 36º lugar nas importações de mercadorias, correspondendo a 70 biliões de dólares e a uma quota de 0.6%, como resultado o défice comercial atingiu os 27 biliões de dólares. Na exportação de serviços, Portugal ocupava o 33º lugar, com um volume de exportação de serviços que rondou os 23 biliões de dólares e não constava entre os 40 maiores importadores de serviços.

A evolução do comércio mundial constitui um posto privilegiado de observação das transformações económicas e assim, com base na leitura dos números, podemos identificar cinco ideias chave:

- Um processo de transformação e transição para uma nova geografia do comércio mundial associada, por um lado, ao forte crescimento continuado e sustentado das trocas internacionais e, por outro, ao surgimento de novos players globais relevantes;
- O crescimento do comércio mundial, que acompanha e reflecte o processo de globalização da economia, assenta em três economias líderes: EUA, Alemanha e China;
- Um comportamento muito dinâmico de trocas regionais, no quadro genérico da intensificação dos fluxos do comércio mundial, que contribui para uma maior integração das economias envolvidas e para o aprofundamento e consolidação das dinâmicas de clusterização regional da produção. Essa dinâmica, que está muito avançada na Europa e em rápida progressão na Ásia, não deixará de moldar a evolução futura das trocas globais;

- Uma tendência para o forte crescimento do comércio mundial e para a aceleração da internacionalização dos serviços. Assim, desde 2000, que a taxa anual de crescimento do comércio internacional dos serviços ronda os 9%, ligeiramente acima do registado no comércio de mercadorias;
- O "boom" de internacionalização do comércio de serviços é liderado pelas principais economias desenvolvidas e onde a Europa desempenha o papel central.

1.1 A Dinâmica do Comércio Internacional: uma Nova Geoeconomia

Como referimos, para além da emergência de novos actores, existe um processo de transição para uma nova geoeconomia do comércio mundial que assenta em três factores:

- Num crescimento sustentado do comércio internacional – mercadorias e serviços;
- Numa mudança na geografia das exportações e no fluxo do comércio de serviços;
- Numa estrutura do comércio mundial que acentuou os desequilíbrios macroeconómicos nacionais, que gera défices crónicos em determinadas economias e regiões e excedentes permanentes noutras.

A combinação destes factores traduziu-se num forte crescimento das exportações de mercadorias, tanto no plano global como nacional, claramente superior ao do PIB mundial e à produção nacional. As únicas excepções ocorrem nos picos das crises.

No plano global, o crescimento continuado das exportações acima da produção resultou do crescimento das transacções de produtos intermédios e do seu peso crescente no comércio mundial, correspondendo a uma dinâmica económica estrutural e consolidada, que acentua a integração económica internacional e regional, e está na base da emergência de cadeias produtivas integradas à escala mundial, associadas à nova fase da globalização.

De salientar que nas grandes economias exportadoras, designadamente na China e na Alemanha, o peso das importações dos produtos intermédios supera o valor

da sua exportação, o que, também, lhes permite funcionar como âncoras e motores do dinamismo e da integração regional.

Quadro 1: Exportações Mundiais de Mercadorias por Regiões e Países Seleccionadas em 1948, 1953, 1963, 1973, 1983, 1993, 2003 e 2009

bilhões de dólares e percentagem

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2009
Quota								
Mundo	59	84	157	579	1838	3676	7376	12178
Share								
Mundo	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
América do Norte	28.1	24.8	19.9	17.3	16.8	18.0	15.8	13.2
EUA	21,7	18,8	14,9	12,3	11,2	12,6	9,8	8,7
Canadá	5,5	5,2	4,3	4,6	4,2	3,9	3,7	2,6
México	0,9	0,7	0,6	0,4	1,4	1,4	2,2	1,9
América Central e do Sul	11.3	9.7	6.4	4.3	4.4	3.0	3.0	3.8
Brasil	2,0	1,8	0,9	1,1	1,2	1,0	1,0	1,3
Argentina	2,8	1,3	0,9	0,6	0,4	0,4	0,4	0,5
Europa	35.1	39.4	47.8	50.9	43.5	45.4	45.9	41.2
Alemanha ^a	1,4	5,3	9,3	11,7	9,2	10,3	10,2	9,2
França	3,4	4,8	5,2	6,3	5,2	6,0	5,3	4,0
Itália	1,8	1,8	3,2	3,8	4,0	4,6	4,1	3,3
Reino Unido	11,3	9,0	7,8	5,1	5,0	4,9	4,1	2,9
Comunidade de Estados Independentes (CEI) ^b	-	-	-	-	-	1.5	2.6	3.7
África	7.3	6.5	5.6	4.8	4.5	2.5	2.4	3.2
África do Sul ^c	2,0	1,6	1,5	1,0	1,0	0,7	0,5	0,5
Médio Oriente	1.9	2.7	3.2	4.1	6.8	3.5	4.1	5.7
China	0,9	1,2	1,3	1,0	1,2	2,5	5,9	9,9
Japão	0,4	1,5	3,5	6,4	8,0	9,9	6,4	4,8
Índia	2,2	1,3	1,0	0,5	0,5	0,6	0,8	1,3
Austrália e Nova Zelândia	3,7	3,2	2,4	2,1	1,4	1,4	1,2	1,5
Seis Países da Ásia Oriental	3,4	3,0	2,5	3,6	5,8	9,7	9,6	9,6
EU ^d	-	-	24,5	37,0	31,3	37,4	42,4	37,7
Ex USSR	2,2	3,5	4,6	3,7	-	-	-	-
Membros da GATT/ONC ^e	63,4	69,6	75,0	84,1	78,4	89,3	94,3	94,5

^a Dados referentes à República Federal da Alemanha de 1948 a 1983.

^b Dados influenciados de forma significativa pelo comércio mútuo dos Países Bálticos com a CE entre 1993 e 2003.

^c A partir de 1998 os dados referem-se exclusivamente à África do Sul e não à União Aduaneira da África Meridional.

^d Dados referentes à CEE (6) em 1963, à CE (9) em 1973, à CE (10) em 1983, à UE (12) em 1993, à UE (25) em 2003 e à UE (27) em 2009.

^e Membros no ano referido.

Nota: Entre 1973 e 1983 e entre 1993 e 2003 as quotas de exportação foram significativamente influenciadas pela evolução do preço do petróleo.

Fonte: OMC/ITS 2010

Mudança na geografia das exportações e dos fluxos do comércio de Mercadorias/Produtos

As mudanças na geografia das exportações e dos fluxos do comércio de produtos está associada a transformações significativas no peso relativo das grandes economias desenvolvidas nas exportações mundiais de mercadorias.

Essas mudanças, conforme se pode observar no quadro anterior, podem ser analisadas por países e por regiões.

Assim, tendo em conta o desempenho das várias economias nacionais, é possível identificar cinco grandes tendências estruturais:

1. A redução drástica e sustentada do peso das economias anglo-saxónicas nas exportações de mercadorias. Em 1948, o somatório das exportações dos EUA, Reino Unido, Canadá Austrália e Nova Zelândia correspondiam a 42.2% do total das exportações mundiais, em 1973, a 24.1% e, em 2009, a apenas 15.7%. Assim, entre 1948 e 2009, o peso das exportações com origem nos países anglo-saxónicos reduziu-se em cerca de 64%.

Quadro 2: Evolução do Peso das Economia Anglo-Saxónicas nas Exportações de Mercadorias

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2009
EUA	21,7	18,8	14,9	12,3	11,2	12,6	9,8	8,7
Canadá	5,5	5,2	4,3	4,6	4,2	3,9	3,7	2,6
Reino Unido	11,3	9	7,8	5,1	5	4,9	4,1	2,9
Austrália	3,7	3,2	2,4	2,1	1,4	1,4	1,2	1,5
Total	42,2	36,2	29,4	24,1	21,8	22,8	18,8	15,7

Fonte: ITS

Pelo seu peso específico, de referir a evolução registada nos EUA e no Reino Unido. No caso americano, o seu peso nas exportações mundiais decresce de forma progressiva dos 21.7%, em 1948, para os 8.7%, em 2009, uma tendência que apenas sofreu uma ligeira inflexão em 1993, o que significa que, nos últimos sessenta anos, o peso dos EUA nas exportações mundiais reduziu-se cerca de 60%. No caso britânico, essa redução rondou os 75%, com o peso das exportações de produtos a cair dos 11.3%, no pós II Guerra Mundial, para os actuais 2.9%;

2. O forte crescimento do peso das principais economias europeias nas exportações mundiais de mercadorias entre 1948, 6.6% do total, e 1973, 21.8%. Numa fase de estabilização, entre 1973 e 2003, com o peso das três grandes econo-

mias europeias continentais a rondar os 20% das exportações a que se segue, nos últimos seis anos, uma redução de cerca de 3 pontos percentuais (pp);

Quadro 3: Evolução do Peso das Principais Economias Europeias Continentais nas Exportações Mundiais de Mercadorias

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2009
Alemanha	1,4	5,3	9,3	11,7	9,2	10,3	10,2	9,2
França	3,4	4,8	5,2	6,3	5,2	6,0	5,3	4,0
Itália	1,8	1,8	3,2	3,8	4,0	4,6	4,1	3,3
Total	6,6	11,9	17,7	21,8	18,4	20,9	19,6	16,5

3. O forte crescimento do peso da **Ásia nas exportações mundiais de mercadorias** que sobem dos 4.3%, em 1948, para cerca de 20%, em 2009, com a particularidade de, entre 1973 e 2003, terem sido as economias do Este da Ásia as grandes exportadoras, aumentam o seu peso relativo de 3.6, em 1973, para os 9.6%, em 2003, enquanto a China se assume como motor do crescimento apenas durante o século XXI;

Quadro 4: Evolução do Peso da China e dos "Tigres" Asiáticos nas Exportações Mundiais de Mercadorias

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2009
China	0,9	1,2	1,3	1,0	1,2	2,5	5,9	9,9
"Tigres" Asiáticos	3,4	3,0	2,5	3,6	5,8	9,7	9,6	9,6
Total	4,3	4,2	3,8	4,6	7	12,2	15,5	19,5

4. Entre 1948 e 1993, o **Japão** desempenhou um papel fundamental no crescimento das exportações mundiais com o seu peso relativo a subir dos 0.4%, no final dos anos quarenta, para os 9.9%, em meados da década de noventa. Ao invés, de então para cá, a sua quota nas exportações mundiais desceu para os 4.8%;

5. O **Brasil e a Índia**, apesar do crescimento observado nos anos mais recentes, continuam a ter um peso diminuto nas exportações mundiais de mercadorias e a sua trajectória ao longo do tempo não indicia um crescimento sustentado.

Entretanto, se analisarmos a **geografia económica da exportação de produtos por região** constata-se que:

- A Europa é a principal região exportadora de produtos, com 41.2% do total, seguindo-se a Ásia, 29.4%, e a América do Norte, 13.2%;

- Em termos de evolução, a Ásia e o Médio Oriente são as regiões mais dinâmicas em detrimento das Américas, do Norte e do Sul, e da África. A Europa, que desde meados dos anos 50 representa mais de 40% das exportações mundiais, dá sinais de abrandamento, o que se repercute numa redução do seu peso relativo nas exportações mundiais de mercadorias.

Para completar esta panorâmica das exportações de mercadorias por região, considerando a estrutura das exportações de mercadorias por tipo de produto e região, podemos concluir que:

- As exportações de produtos industriais na Ásia, na Europa e nos Estados Unidos correspondem a mais de dois terços do total das suas exportações, com o peso dos combustíveis e das matérias-primas a representarem um pouco mais de 10% do total, ligeiramente acima do peso relativo dos produtos agrícolas;
- As exportações do Médio-Oriente, África e América do Sul e Central estão maioritariamente associadas ao segmento dos combustíveis e das matérias-primas;
- O peso dos produtos agrícolas só tem um peso relativo relevantes na América do Sul e Central.

Os Desequilíbrios Nacionais

Ao longo dos últimos anos, aprofundaram-se e consolidaram-se **desequilíbrios macroeconómicos estruturais nos espaços nacionais**, como resultado da consolidação de uma nova divisão internacional da produção e do comércio, assente num perfil diferenciado de especialização e do posicionamento competitivo das várias economias na globalização. Assim, numa análise à evolução dos últimos 30 anos e conforme se pode observar nos quadros seguintes, a Balança de Transacções é estruturalmente negativa nos EUA e cronicamente excedentária em países como a Alemanha, o Japão e, mais recentemente, na Rússia e na China (gráfico 1).

Mas esta nova realidade geoeconómica é fruto de um processo de mudança progressivo e continuado e, por isso, mantém muitos dos traços e das características do passado. A globalização não é o resultado de uma ruptura e de uma revolução, que possa ser situada com precisão no tempo, é um processo lento e consolidado mas onde, simultaneamente, são visíveis mudanças muito rápidas, que resultam de transformações de quantidade em qualidade, que se materializam no surgimento de novos actores relevantes e em alterações dos factores de competitividade.

Gráfico 1: Saldo da Balança de Transações nas principais economias desenvolvidas, 1980-2009

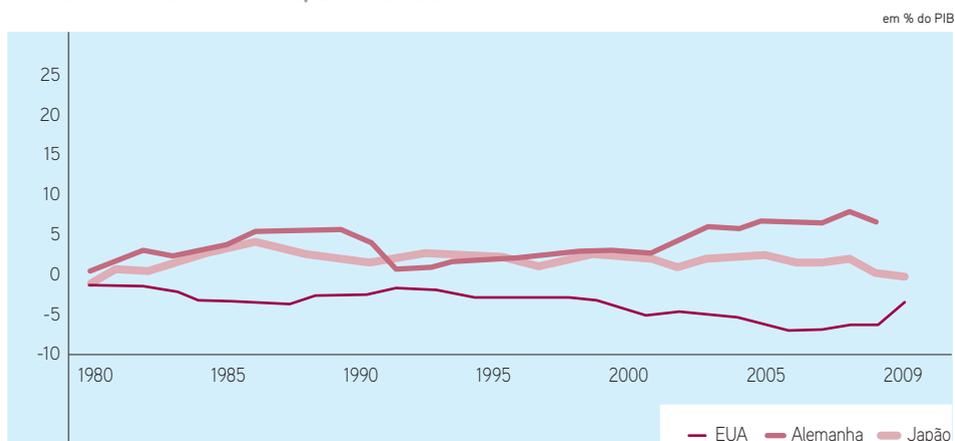
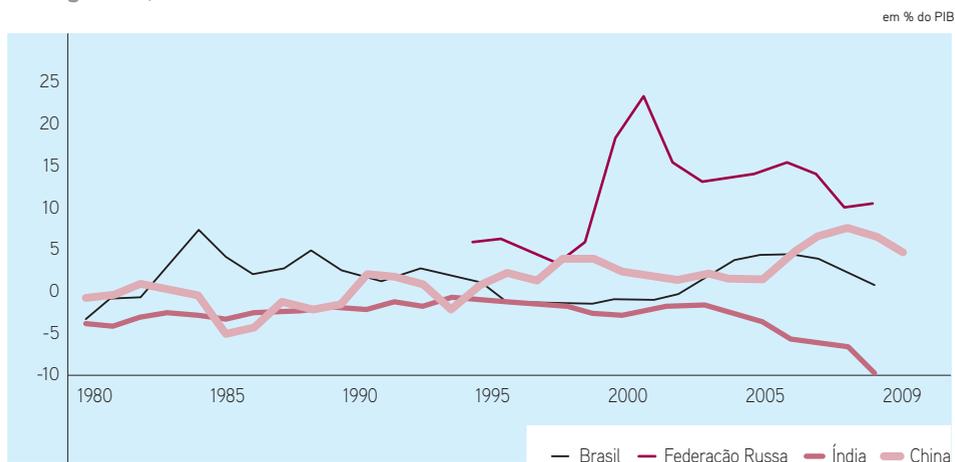


Gráfico 2: Saldo da Balança de Transações nas economias emergentes, 1980-2009



Fontes: OMC/ITS 2009

De facto, na análise económica há uma tendência natural para valorizar o emergente e para desvalorizar o tradicional. Mas essa "propensão natural" deve ser balanceada sob pena de desfocarmos a própria realidade e assim, apesar de assistirmos ao surgimento de novos players no comércio mundial e a uma deslocação para a Ásia do centro de produção e exportação de bens, convém não perder de vista as proporções. De facto, os EUA e as economias europeias continuam a ser os líderes mundiais nas exportações de produtos.

A título de exemplo refira-se que, em 2009, a Índia representava apenas 1.3% do comércio mundial de mercadorias e o Brasil cerca de 1.2% contra uma quota de

4% da Holanda. Em conjunto, a Índia e o Brasil têm um peso no total do comércio mundial de mercadorias inferior à Bélgica (3%).

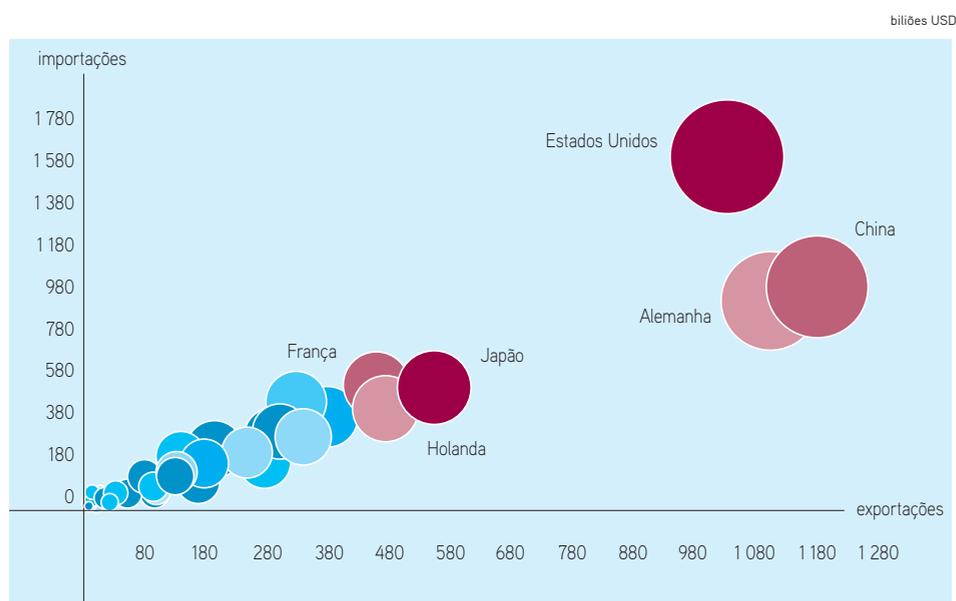
1.2 A Exportação de Produtos: uma Hieraquia em Cinco Níveis

As estatísticas do comércio Internacional evidenciam uma organização do comércio de produtos em torno de três economias líderes: EUA, Alemanha e China

O processo de transição e de mudança para uma nova geoeconomia do comércio mundial é visível no novo papel da China mas, no essencial, ainda permanece circunscrito aos actores e economias tradicionais. Nesta fase de transição, as economias desenvolvidas continuam a desempenhar um papel estruturante e determinante nos fluxos de mercadorias.

Como se pode observar no gráfico 3, a globalização dos fluxos comerciais é um processo centralizado e hierarquizado em torno de um número muito restrito de economias líderes. Assim, não obstante a dispersão geográfica da actividade económica, a deslocalização da produção e o aumento dos fluxos do comércio internacional, o essencial das exportações e das importações mundiais continuam concentrados nos fluxos entre um conjunto muito limitado de economias líderes e, portanto, muito vulnerável ao seu desempenho.

Gráfico 3: Economias líderes do comércio mundial de produtos em 2009



Fonte: OMC/ITS 2010

Como referido inicialmente, as estatísticas do comércio internacional evidenciam, sob a forma de rankings quantitativos, o peso relativo de cada país integrante no conjunto do comércio mundial, explicitando a sua quota nas exportações e importações mundiais, tanto nas transacções de mercadorias como de serviços.

Considerando a informação estatística disponível para 2009 e com o intuito de estabelecer patamares (níveis) de competitividade no comércio mundial de produtos, optou-se por classificar o conjunto dos países em cinco níveis hierárquicos.

No primeiro nível hierárquico da globalização surgem os EUA, a China e a Alemanha que, em conjunto, representam cerca de 27.1% das exportações mundiais e 28% das importações:

- Os EUA são o principal destino das exportações mundiais, com um volume de importações de 1605 biliões de dólares (12.7% do total) e, simultaneamente, o terceiro exportador, com 1056 biliões de dólares (8.5% do total). Assim, em 2009, o défice da balança de mercadorias nos EUA atingiu os 549 biliões de dólares;
- A China surge como a maior economia exportadora mundial de produtos com 1202 biliões de dólares (9.6% do total), e a segunda importadora mundial com 1006 biliões de dólares (7.9% do total), apresentando um saldo comercial de 196 biliões de dólares;
- A Alemanha é o segundo exportador mundial, com 1126 biliões de dólares e 9.0% do total, e a terceira economia importadora com 938 biliões de dólares e 7.4% do total, com um saldo favorável de 188 biliões de dólares.

Quadro 5: Os Três Maiores Exportadores e Importadores Mundiais (2009)

biliões de dólares

Ordem	Exportadores	Valor	Quota das Exportaç. Mundiais	Crescimento Médio Anual (%)	Ordem	Importadores	Valor	Quota das Exportaç. Mundiais	Crescimento Médio Anual (%)
1	China	1202	9.6	-16	1	EUA	1605	12.7	-26
2	Alemanha	1126	9.0	-22	2	China	1006	7.9	-11
3	EUA	1056	8.5	-18	3	Alemanha	938	7.4	-21

Fonte: OMC/ITS 2010

No segundo nível hierárquico, agrupamos um núcleo de 14 países que, individualmente, representam mais de 1.5% e menos de 5% das exportações mundiais e que, em conjunto, totalizam 39.2% das exportações mundiais.

Quadro 6: Segundo Grupo dos Maiores Exportadores Mundiais (2009)

bilhões de dólares

Ordem	Exportador	Valor	Peso
4	Japão	581	4.6
5	Holanda	498	4.0
6	França	485	3.9
7	Itália	406	3.2
8	Bélgica	370	3.0
9	República da Coreia	364	2.9
10	Reino Unido	352	2.8
11	Hong Kong, China	329	2.6
	Exportações Domésticas	17	0.1
	Reexportações	313	2.5
12	Canadá	317	2.5
13	Federação Russa	303	2.4
14	Singapura	270	2.2
	Exportações Domésticas	138	1.1
	Reexportações	132	1.1
15	México	230	1.8
16	Espanha	219	1.6
17	Taiapé, China	204	1.6

Fonte: OMC/ITS 2010

Em conjunto, as 17 economias consideradas no primeiro e segundo nível, representam cerca de 2/3 das exportações mundiais.

De referir que, por exemplo, a Índia e o Brasil não fazem parte deste núcleo duro das economias exportadoras.

Na terceira liga da globalização agrupamos 22 economias, que representam entre 0.5% e 1.5% das exportações mundiais de produtos, que se distribuem entre a 18 e a 40 posição do ranking.

Quadro 7: O Terceiro Grupo dos Maiores Exportadores Mundiais (2009)

bilhões de dólares

Ranking	Exportador	Valor	Peso
18	Arábia Saudita	192	1.5
19	Emiratos Árabes Unidos	175	1.4
20	Suíça	173	1.4
21	Índia	163	1.3
22	Malásia	157	1.3
23	Austrália	154	1.2
24	Brasil	153	1.2
25	Tailândia	152	1.2
26	Áustria	138	1.1
27	Polónia	134	1.1
28	Suécia	131	1.1
29	Noruega	121	1.0
30	Indonésia	119	1.0
31	Irlanda	115	0.9
32	República Checa	113	0.9
33	Turquia	102	0.8
34	Dinamarca	93	0.7
35	Hungria	84	0.7
36	Irão	78	0.6
37	Finlândia	63	0.5
38	África do Sul	63	0.5
39	Venezuela	58	0.5
40	Vietnam	57	0.5

Fonte: OMC/ITS 2010

Na quarta categoria hierárquica do comércio mundial de produtos vamos considerar os países que, apesar de representarem menos de 0.5% das exportações mundiais, ainda constam entre os 50 maiores exportadores de bens.

Neste grupo e na posição 48 encontra-se Portugal, que exportou 43 bilhões de dólares, cerca de 0.3% do total mundial.

Quadro 8: O Quarto Grupo dos Maiores Exportadores Mundiais (2009)

bilhões de dólares

Ordem	Exportador	Valor	Peso
41	Eslováquia	56	0.4
42	Argentina	56	0.4
43	Chile	54	0.4
44	Nigéria *	53	0.4
45	Kuwait	50	0.4
46	Israel	48	0.4
47	Argélia	45	0.4
48	Portugal	43	0.3
49	Cazaquistão	43	0.3
50	Roménia	41	0.3

* Estimativa

Os 50 maiores exportadores de produtos exportaram 11588 bilhões de dólares, cerca de 92.8 do total das exportações. Entre os 50 maiores exportadores encontram-se a generalidade dos países que constituíam a UE 15, com excepção da Grécia e do Luxemburgo.

Numa quinta divisão encontramos os mais de 120 países que, em larga medida, ainda estão excluídos do comércio mundial dos produtos.

Da análise do ranking das 50 maiores economias exportadoras podemos concluir que:

- Apesar da emergência de novas dinâmicas de especialização continentais, assistimos ao reforço do papel da China e da Alemanha e não tanto da Ásia ou da Europa, como espaços integrados;
- A inserção das várias economias nacionais na globalização faz-se de uma forma hierárquica em "escalões de influência", que decorrem da especialização das funções e da dimensão dos seus mercados, o que significa que as vantagens da globalização são directamente proporcionais ao peso de cada Estado/ economia. Como tal, na fase actual, o fluxo de trocas mundial reforça o papel e o dinamismo das economias nacionais e, em particular, das três grandes economias líderes: EUA, Alemanha e China;

- A dinâmica interna, a cooperação dos actores de base nacional e a sua articulação estratégica com o Estado continuam a ser factores determinantes para uma inserção competitiva na globalização;
- Estamos longe de uma "globalização desterritorializada", que dispense a inserção em pólos locais/nacionais de competitividade. A inserção empresarial na globalização processa-se, em larga medida, com a mediação dos mercados nacionais e dos respectivos Estados, onde, por exemplo, ser alemão ou americano continua a fazer toda a diferença.

1.3 A Dinâmica das trocas Regionais e o Processo de Integração/Clusterização Regional da Produção

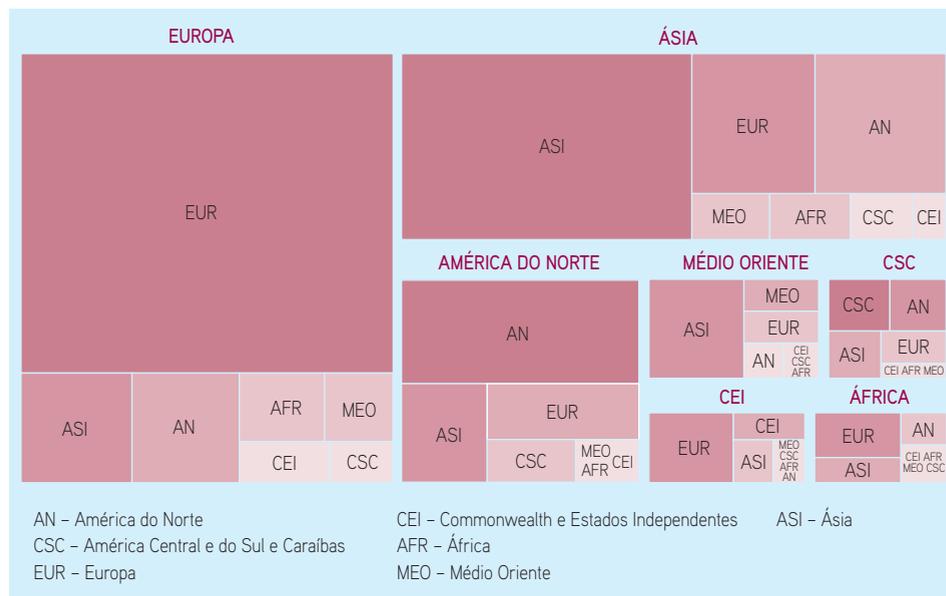
Noutro plano, no quadro genérico da intensificação dos fluxos do comércio mundial, assistimos a um comportamento muito dinâmico das trocas regionais, que contribuem para uma maior integração das economias envolvidas e para o aprofundamento e consolidação das dinâmicas de clusterização regional da produção. Essa dinâmica, que está muito avançada na Europa e em rápida progressão na Ásia, não deixará de moldar a evolução futura das trocas globais

As trocas regionais têm um peso significativo nos fluxos globais do comércio mundial, desde 2000 que o seu peso relativo flutua entre os 55% e os 58% do total. Mas a importância relativa das trocas regionais varia significativamente de região para região. Enquanto a América do Norte e a Ásia apresentam estruturas equilibradas nas trocas intra e extra regionais, na Europa a importância das trocas regionais é determinante reflectindo uma maior integração das respectivas economias, ao invés, na América Central e do Sul, em África, no Médio Oriente e na Comunidade dos Estados Independentes (CIS) a dinâmica extra-regional é claramente predominante.

Em 2009 e conforme se pode observar no quadro seguinte:

- O comércio no espaço europeu correspondia a 72% do total do comércio europeu;
- Mais de 50% das exportações asiáticas (52%) permanece na Ásia;
- Cerca de 48% das exportações da América do Norte permanece na América do Norte.

Quadro 9: Exportações Mundiais de Mercadorias por Região e Destino em 2009



Fonte: OMC/ITS 2010

O acréscimo dos fluxos globais e entre Continentes tem repercussões directas e significativas na dinamização e estruturação de uma especialização regional e nas trocas regionais. Nesse sentido, a inserção de Portugal na globalização deve ser pensada e directamente relacionada com a nossa inserção no nosso espaço de proximidade europeu e com a sua especialização na economia do conhecimento e dos serviços.

1.4 O Comércio Internacional de Serviços

Visão Geral

Em 2009, o valor total das exportações mundiais de produtos e de serviços rondaram os 16 mil biliões de dólares e as exportações de serviços atingiram os 3.35 mil biliões de dólares, correspondendo a 21% do total das exportações globais.

O comércio mundial de serviços encontra-se organizado em três grandes categorias:

- Os serviços de transportes que, em 2009, representavam cerca de 20.9% das exportações totais dos serviços e 26.6% das importações. Nesta catego-

Quadro 10: O Comércio Mundial de Serviços em 2009

	Valor		Estrutura	
	Exportações	Importações	Exportações	Importações
Total dos Serviços Transaccionáveis	3350	3145	100,0	100,0
Transportes	700	835	20,9	26,6
Turismo	870	790	26,0	25,1
Outros Serviços Comerciais	1780	1520	53,1	48,3

Fonte: OMC/ITS 2010

ria contabilizam-se as receitas dos transportes internacionais de passageiros e de mercadorias, de acordo com os vários modos de transporte, designadamente, aéreo, marítimo e terrestre;

- Os serviços de turismo correspondem a 26% das exportações globais dos serviços e a 25.1% das importações;
- Os outros serviços comerciais que, em 2009, já representavam mais de 50% das exportações globais dos serviços e cerca de 48.3% das importações, agrupam um leque muito diversificado e diferenciado de actividades que, como tal, exige uma análise mais detalhada.

Quadro 11: Desagregação das Exportações dos Outros Serviços Comerciais por Actividades em 2009

	Valor	Estrutura
Outros Serviços Comerciais	1780	100,0
Serviços de Comunicação	85	4,8
Serviços de Construção	80	4,5
Seguros	80	4,5
Serviços Financeiros	250	14,0
Informação e Informática	185	10,4
Direitos de Utilização	210	11,8
Outros Serviços às Empresas	855	48,0
Serviços Pessoais, Culturais e Recreativos	40	2,2

Fonte: OMC/ITS 2010

Esta breve abordagem quantitativa do comércio mundial dos serviços permite concluir que estamos perante um "sector de sectores", que engloba actividades muito diversificadas e heterogéneas. Por conseguinte, para compreender a dinâmica e o potencial de crescimento das exportações dos serviços à escala global, não basta efectuar uma análise agregada, torna-se necessário analisar as dinâmicas próprias e subjacentes a cada uma das três grandes componentes referidas.

Tendências de Evolução das Exportações Mundiais de Serviços

Em primeiro lugar, observa-se que o crescimento mundial das exportações de serviços é superior ao verificado na exportação de mercadorias, acompanhando o processo de terciarização nas economias desenvolvidas.

De facto, entre 2000 e 2009, a taxa de crescimento anual das exportações mundiais de serviços foi de 9,2%, cerca de um ponto percentual acima da registada na variação das exportações de produtos.

Em segundo lugar, se analisarmos a evolução agregada das exportações de serviços, constata-se que o ciclo de forte crescimento da economia mundial, entre 2002 e 2007, foi claramente dinamizado pelos serviços que, no período referido, crescem a uma taxa média de 14,7% ao ano.

Quadro 12: Evolução das Exportações Mundiais de Serviços

Anos	Valor	Taxa Variação	
		Cadeia	Média Anual
1999	1394,6		
2000	1483,9	6,4	6,4
2001	1487,2	0,2	3,3
2002	1599,2	7,5	4,7
2003	1836,0	14,8	7,1
2004	2222,1	21,0	9,8
2005	2487,9	12,0	10,1
2006	2822,8	13,5	10,6
2007	3387,9	20,0	11,7
2008	3826,4	12,9	11,9
2009	3350,2	-12,4	9,2

Fonte: OMC/ITS 2010

A Dinâmica dos Serviços por Componentes

Nos últimos vinte anos e em termos globais:

- Os "Outros Serviços Comerciais" constituem a componente mais dinâmica das exportações mundiais de serviços. Assim, entre 1990 e 2000, as exportações desta componente crescem a uma taxa média anual cerca de 2 pontos percentuais (pp) acima da observada no total dos serviços, uma tendência que, nos dez anos seguintes, se acentua com o diferencial face ao total das exportações dos serviços transaccionáveis a atingir os 3 pp;

- As exportações de **Serviços de Turismo** que, entre 1990 e 1995, cresceram anualmente 1 ponto percentual acima da média dos serviços, nos anos seguintes deixam de ser o motor do crescimento dos serviços, com a variação das exportações dos serviços turístico a ficar 2 pp abaixo da média;
- As exportações dos **Serviços de Transportes** têm um desempenho abaixo da média ao longo de todo o período em análise, mas, ainda assim, nos últimos dez anos, ganham terreno em relação ao segmento do turismo.

Quadro 13: Taxa Crescimento Anual da Exportação de Serviços por Grandes Componentes entre 1990 e 2009

	1990-1995	1995-2000	2000-2009
Total Serviços Transaccionáveis	8	5	9
Transportes	6	3	8
Turismo	9	3	7
Outros Serviços Comerciais	10	7	12

Fonte: OMC/ITS 2010

Entre 2000 e 2009, a evolução da estrutura das exportações de serviços por componentes denota uma rápida transformação estrutural, com o peso das exportações dos outros serviços comerciais a aumentar cerca de 9 pontos percentuais, uma subida compensada por uma quebra de 6 pontos percentuais no peso das exportações dos serviços de turismo no total e de 3 pontos nos transportes.

Quadro 14: Estrutura das Exportações de Serviços por Grandes Componentes entre 2000 e 2009

Total Serviços Transaccionáveis	2009	2007	2005	2000
Transportes	20,9	22,9	23,3	23,4
Turismo	26,0	25,7	27,7	32,1
Outros Serviços Comerciais	53,1	51,4	49,0	44,5

Fonte: OMC/ITS 2010

O quadro 15, elaborado a partir da base de dados CHELEM, permite identificar os segmentos exportadores mais dinâmicos em cada uma das três componentes principais dos serviços comercializáveis.

Antes de prosseguir na apresentação das conclusões, importa explicitar as opções metodológicas subjacentes e, assim, porque o objectivo é identificar as tendências estruturais, na construção do quadro optou-se: por um lado, por escolher 1996 como a ano base de observação, de forma a abarcar período mais alargado

de informação disponível para o sector de serviços; por outro, por concluir a análise em 2008, de forma a não enviesar a tendência estrutural com a turbulência conjuntural associada à grande crise económica mundial que transformou 2009 num ano atípico. Concluídos os esclarecimentos prévios, podemos constatar:

- O dinamismo dos "Outros Serviços Culturais", que cresceu cerca de 11% ao ano, foi impulsionado pelo forte crescimento do segmento da **Informação e Informática**, 25% ao ano, pelos **Serviços Financeiros**, 15.4%, e pelos **Serviços de Comunicação**, 11.3%. Mas o comportamento dos outros segmentos ao longo do período também foi claramente positivo com os **Seguros**, **Direitos de Utilização** e **Outros Serviços às Empresas** a crescerem a taxas acima dos 10% ao ano;
- Os **Serviços de Transportes** aumentaram cerca de 8.7% ao ano, muito impulsionados pelos **Transportes de Carga**, 10.2%, com particular relevo para os **Transportes Marítimos de Carga** que variaram 13.2%. Ao invés, os **Transportes de Passageiros** apenas cresceram 5.7% ao ano, refreando o dinamismo do conjunto dos **Serviços de Transportes**;
- Os **Serviços de Turismo** variaram 6.6% ao ano, com os **Serviços do Turismo de Negócios** a crescerem a uma taxa muito superior à médio do grupo, com uma variação de 11.9% ao ano.

Abordagem Regional

A análise regional dos fluxos mundiais do comércio de serviços permite-nos concluir que a Europa é líder nas exportações e que, portanto, está a dinamizar e a beneficiar com o "boom" da internacionalização do comércio de serviços, que descrevemos no ponto anterior.

Detalhando e aprofundando as **dinâmicas regionais por grandes componentes** constata-se que:

- A Europa representava entre 45% e 50% do total das exportações mundiais de **Serviços de Transportes**, do **Turismo** e dos **Outros Serviços Comerciais**;
- Entre 2000 e 2009, a quota europeia aumenta na componente dos **Transportes**, 2.3 pontos percentuais (pps), e nos **Outros Serviços Comerciais**, 2.8 pps, e decresce ligeiramente nos serviços;
- Ao longo do século XXI, o peso da América do Norte nas exportações de serviços reduz-se significativamente, registando-se uma diminuição de 5,4 pps,

Quadro 15: Exportações Mundiais de Serviços em 2009 e Taxas de Variação Média Anual por Componentes para o período 1996-2009

Componentes	Valor 2009 (mil milhões dólares)	Taxa variação média anual 1996-2008
Serviços	3.293.651	9,2%
Transportes	609.967	8,7%
Transportes de Passageiros	122.835	5,7%
Transportes Marítimos, Passageiros	3.586	4,7%
Transportes Aéreos, Passageiros	104.000	6,9%
Outros Transportes, Passageiros	15.249	1,2%
Transportes de Carga	293.724	10,2%
Transportes Marítimos	149.161	13,2%
Transportes Aéreos	30.269	10,7%
Outros Transportes	114.294	6,8%
Outros Transportes	193.407	8,7%
Outros Transportes Marítimos	55.683	12,4%
Outros Transportes Aéreos	40.086	7,6%
Outros	94.493	7,4%
Turismo	778.480	6,6%
Turismo de Negócios	86.578	11,9%
Turismo de Lazer	423.595	8,0%
Outros Serviços Comerciais	1.905.204	11,0%
Serviços de Comunicação	82.293	11,3%
Correios	5.233	11,4%
Telecomunicações	44.206	12,6%
Serviços de Construção	84.122	8,6%
Seguros	78.190	10,8%
Serviços Financeiros	236.647	15,4%
Informação e Informática	193.902	25,0%
Computadores	112.547	27,4%
Informática	10.905	13,5%
Direitos de Utilização	181.571	10,2%
Outros Serviços às Empresas	795.097	10,0%
Merchanting	153.070	13,3%
Leasing	27.002	14,8%
Serviços Diversos	531.204	9,2%
Cultura	36.376	12,1%
Audiovisuais e Media	24.314	12,2%
Outros Serviços Culturais	9.486	10,3%
Serviços Públicos Transaccionáveis	66.293	3,1%

Fonte: CHELEM e cálculos dos autores

de 5.5 pps e de 7.9 pps, respectivamente nos Serviços de Transportes, Outros Serviços Comerciais e Turismo;

- Na primeira década do século XXI, o peso da Ásia no comércio mundial de serviços aumenta ligeiramente no segmento dos Transportes e dos Outros Serviços Comerciais e de forma significativa no Turismo, mais 5,4 pontos percentuais.

Quadro 16: Exportações de Serviços de Transportes por Regiões

	Valor 2009	Estrutura		Variação Anual 2000-2009
		2009	2000	
Mundo	700	100,0%	100,0%	8,0%
América Norte	82	11,7%	17,1%	4,0%
América Central e do Sul	21	3,0%	2,9%	8,0%
Europa	351	50,1%	47,8%	9,0%
UE 27	318	45,4%	42,5%	9,0%
CIS	26	3,7%	2,5%	13,0%
África	20	2,9%	2,2%	-
Médio Oriente	19	2,7%	2,1%	-
Ásia	182	26,0%	25,4%	8,0%

Fonte: OMC/ITS 2010

Analisando o desempenho das exportações mundiais dos **Serviços de Transportes**, por regiões e no período compreendido entre 2000 e 2009, nota-se que:

- Das regiões relevantes só a Europa, com uma variação de 9% ao ano, cresceu acima da taxa média, 8%. Como resultado, a quota de mercado da Europa aumentou 2.7 pontos;
- O peso relativo da UE27, 45.4% do total, é superior ao somatório da quota da Ásia e do total do continente americano, 40.7%.

No turismo, ao longo da primeira década do século XXI, é de realçar:

- O desempenho da Ásia, que está a crescer a uma taxa média de 10% ao ano, 3 pontos percentuais acima da média mundial e da Europa, possibilitando um forte aumento do seu peso nas exportações mundiais dos serviços do turismo, com uma variação de 5,4 pontos percentuais em apenas nove anos;
- O crescimento da África, cujo peso relativo já é equivalente ao da América do Sul e Central, como resultado de uma taxa de variação média anual de 12%, o dobro da registada na América do Sul e Central;

Quadro 17: Exportações de Serviços de Turismo por Regiões

	Valor 2009	Estrutura		Variação Anual 2000-2009
		2009	2000	
Mundo	870	100,0%	100,0%	7,0%
América Norte	145	16,7%	24,6%	2,0%
América Central e do Sul	40	4,6%	4,9%	6,0%
Europa	395	45,4%	46,2%	7,0%
UE 27	341	39,2%	42,0%	6,0%
CIS	17	2,0%	1,0%	15,0%
África	40	4,6%	3,1%	12,0%
Médio Oriente	37	4,3%	2,8%	-
Ásia	199	22,9%	17,5%	10,0%

Quadro 18: Exportações de Outros Serviços Comerciais por Regiões

	Valor 2009	Estrutura		Variação Anual 2000-2009
		2009	2000	
Mundo	1780	100,0%	100,0%	12,0%
América Norte	319	17,9%	23,4%	8,0%
América Central e do Sul	40	2,2%	2,0%	13,0%
Europa	945	53,1%	50,3%	12,0%
UE 27	868	48,8%	45,1%	13,0%
CIS	27	1,5%	0,6%	23,0%
África	19	1,1%	1,4%	-
Médio Oriente	39	2,2%	2,0%	-
Ásia	389	21,9%	20,2%	13,0%

Fontes: OMC/ITS 2010 e cálculo dos autores

- Apesar do dinamismo registado na Ásia, o valor das exportações de serviços turísticos na Europa, 395 biliões de dólares, é sensivelmente o dobro do registado na Ásia, 199 biliões.

Em matéria dos Outros Serviços Comercializáveis destacamos da evolução recente:

- As elevadas taxas de crescimento anuais iguais ou superiores a 12% em quase todas as regiões do mundo. A excepção é a América do Norte onde a variação não excede os 8%;
- O facto de a Europa continuar a crescer a uma taxa anual de dois dígitos, como referimos de 13%, mas partindo de uma base muito alargada e que, em 2000, já representava mais de 50% das exportações mundiais. Como resul-

tado, o peso da Europa no comércio mundial dos Outros Serviços Comerciais cresce 2,8 pontos percentuais entre 2000 e 2009;

- A aparente falta de competitividade e o mau desempenho relativo da América do Norte que, no "curto" período em análise, perde cerca de 5.5 pontos percentuais a favor de todas as outras regiões do mundo.

Em seguida, apresentamos um quadro detalhado das exportações dos Outros Serviços Comerciais por grupos de actividades relevantes e regiões, que nos permite chamar a atenção para os seguintes aspectos:

Em primeiro lugar e em termos estruturais:

- A **Europa** representa mais de 50% do total da exportação dos Outros Serviços Comerciais nos seguintes segmentos de actividade: Serviços Financeiros (60.7%); Seguros (59.2%); Serviços de Construção (56.3%); Informática e Informação (55.7%); Comunicações (54.4%); Outros Serviços às Empresas (52.8%);
- A **Ásia** apresenta uma quota na exportação na maioria dos segmentos dos Outros Serviços Comerciais inferior a 14%, com excepção dos Serviços de Construção (32.8%); Outros Serviços às Empresas (27.1%) e Informação e Informática (27.0%);
- A **América do Norte** lidera a exportação dos serviços associados aos "Direitos de Utilização" (42.4%), onde se incluem as receitas dos registos de patentes e as royalties, desempenha um papel muito relevante nos Serviços Pessoais Culturais e Recreativos (41.3%) e significativo nos Serviços Financeiros (23.2%) e nos Seguros (22.1%);
- Nas Outras Regiões de referir apenas o peso relativo da **Comunidade dos Estados Independentes** (CIS na sigla inglesa) nos Serviços de Construção (4.9%) e da América do Sul e Central nas Comunicações (3.7) e nos Outros Serviços às Empresas (3.1%).

Em segundo lugar e em termos de variação:

- A **Europa** apresenta taxas de crescimento anuais iguais ou superiores a 12% nos seguintes segmentos de actividade Informação e Informática (16%); Seguros (15%) e Direitos de Utilização (15%); Comunicações (12%) e Outros Serviços às Empresas (12%);
- Na **Ásia** as taxas de crescimento são particularmente relevantes na Informação e Informática (24%); Serviços de Construção (14%) e Outros Serviços às Empresas (12%). Nos Seguros (13%) a taxa de crescimento também é eleva-

da mas o peso da Ásia no total das exportações ainda é relativamente baixo;

- Na América do Norte as taxas de crescimento são iguais ou superiores a 10% nos Serviços Financeiros (11%) e nos Seguros (10%).

Quadro 19: Exportações dos Outros Serviços Comerciais por Segmentos de Actividade

	Valor 2009	Estrutura		Variação Anual 2000-2009
		2009	2000	
Comunicações				
Mundo	85	100,0%	-	-
América Norte	12	14,1%	-	-
América Central e do Sul	3	3,7%	-	5,0%
Europa	45	54,4%	-	12,0%
UE 27	42	50,3%	-	-
CIS	2	2,9%	-	14,0%
Ásia	10	12,5%	-	6,0%
Construção				
Mundo	80	100,0%	100,0%	12,0%
América Central e do Sul		0,2%	1,4%	-8,0%
Europa	45	56,3%	62,7%	11,0%
UE 27	42	52,0%	-	-
CIS	4	4,9%	1,0%	33,0%
Ásia	26	32,8%	29,0%	14,0%
Seguros				
Mundo	80	100,0%	100,0%	13,0%
América Norte	17	22,1%	28,8%	10,0%
América Central e do Sul	2	2,8%	4,0%	9,0%
Europa	47	59,2%	51,2%	15,0%
UE 27	40	51,1%	-	-
CIS	1	1,0%	0,2%	33,0%
Ásia	9	11,6%	11,7%	13,0%
Serviços Financeiros				
Mundo	250	100,0%	100,0%	11,0%
América Norte	58	23,2%	23,2%	11,0%
América Central e do Sul	3	1,1%	0,9%	13,0%
Europa	152	60,7%	61,5%	11,0%
UE 27	133	53,3%	-	-
CIS	2	0,6%	0,2%	29,0%
Ásia	31	12,3%	11,2%	11,0%
Informação e Informática				
Mundo	185	100,0%	100,0%	16,0%
América Norte	18	9,5%	19,4%	7,0%
América Central e do Sul	3	1,6%	0,9%	24,0%
Europa	103	55,7%	54,2%	16,0%
UE 27	98	52,8%	-	-
CIS	2	1,1%	0,2%	41,0%
Ásia	50	27,0%	15,3%	24,0%

	Valor 2009	Estrutura		Variação Anual 2000-2009
		2009	2000	
Direitos de Utilização				
Mundo	210	100,0%	100,0%	11,0%
América Norte	88	42,4%	53,9%	8,0%
América Central e do Sul	1	0,6%	0,6%	11,0%
Europa	85	40,8%	29,0%	15,0%
UE 27	73	35,1%	-	-
CIS	1	0,3%	0,1%	21,0%
Ásia	29	13,8%	14,5%	10,0%
Outros Serviços às Empresas				
Mundo	855	100,0%	100,0%	12,0%
América Norte	109	12,8%	16,1%	9,0%
América Central e do Sul	26	3,1%	2,5%	14,0%
Europa	450	52,8%	51,3%	12,0%
UE 27	424	49,7%	-	-
CIS	15	1,8%	0,9%	21,0%
Ásia	231	27,1%	26,1%	12,0%
Serviços Pessoais, Culturais e Recreativos				
Mundo	40	100,0%	100,0%	5,0%
América Norte	16	41,3%	44,2%	4,0%
América Central e do Sul	1	2,2%	1,0%	15,0%
Europa	17	46,2%	44,8%	6,0%
UE 27	16	42,0%	-	-
CIS	1	1,4%	0,2%	33,0%
Ásia	3	7,0%	7,5%	4,0%

Fonte: OMC/ITS 2010 e cálculos dos autores

Exportação Mundial de Serviços por Países

Tomando como ponto de partida da análise a última informação estatística disponível, constata-se que, em 2009, os EUA eram os principais exportadores de serviços comerciais, com uma quota mundial de 14.1%, seguindo-se o Reino Unido (7.0%), a Alemanha (6.8%), a França (4.3%) e a China (3.8%). Entre os dez principais exportadores de serviços encontramos sete países da zona Euro, que totalizam 30% das exportações mundiais de serviços. Por outro lado, no "ranking dos 25 mais" encontram-se quinze países europeus e entre as 40 maiores economias exportadoras mundiais há 21 europeias, entre os quais Portugal que ocupa a 33ª posição.

No lado da procura, os EUA foram o principal importador de serviços comerciais em 2009, correspondendo a 10.5% do total, seguindo-se a Alemanha (8.1%), o Reino Unido (5.1%), a China (5.0%) e o Japão (4.7%).

Para completar esta apreciação sumária das economias líder no comércio mundial de serviços, no quadro seguinte, apresenta-se um ranking dos países, com base nos valores das exportações e das importações, bem como a sua quota respectiva no total dos fluxos com o exterior.

Quadro 20: Economias Líderes na Exportação e Importação de Serviços Comerciais em 2009

bilhões de dólares

Ordem	Exportadores	Valor	Quota das exportaç. Mundiais	Crescimento Médio Anual (%)	Ordem	Importadores	Valor	Quota das exportaç. Mundiais	Crescimento Médio Anual (%)
1	EUA	474	14.1	-9	1	EUA	331	10.5	-9
2	Reino Unido	233	7.0	-18	2	Alemanha	253	8.1	-13
3	Alemanha	227	6.8	-12	3	Reino Unido	161	5.1	-18
4	França	143	4.3	-14	4	China	158	5.0	0
5	China	129	3.8	-12	5	Japão	147	4.7	-10
6	Japão	126	3.8	-14	6	França	126	4.0	-10
7	Espanha	122	3.6	-14	7	Itália	115	3.6	-10
8	Itália	101	3.0	-14	8	Irlanda	103	3.3	-5
9	Irlanda	97	2.9	-5	9	Espanha	87	2.8	-17
10	Holanda	91	2.7	-12	10	Holanda	85	2.7	-8
11	Singapura	88	2.6	-10	11	Singapura	81	2.6	-6
12	Índia	87	2.6	-15	12	Índia	80	2.5	-9
13	Hong Kong, China	86	2.6	-6	13	Canadá	78	2.5	-12
14	Bélgica	79	2.4	-8	14	República da Coreia	75	2.4	-19
15	Suiça	69	2.1	-10	15	Bélgica	74	2.4	-11
16	Suécia	61	1.8	-15	16	Federação Russa	59	1.9	-19
17	Luxemburgo	61	1.8	-14	17	Dinamarca	51	1.6	-18
18	Canadá	58	1.7	-13	18	Suécia	46	1.5	-14
19	República da Coreia	57	1.7	-25	19	Arábia Saudita	46	1.4	-8
20	Dinamarca	55	1.6	-24	20	Hong Kong, China	44	1.4	-5
21	Áustria	53	1.6	-14	21	Brasil	44	1.4	-1
22	Austrália	41	1.2	-7	22	Austrália	41	1.3	-13

Ordem	Exportadores	Valor	Quota das exportaç. Mundiais	Crescimento Médio Anual (%)	Ordem	Importadores	Valor	Quota das exportaç. Mundiais	Crescimento Médio Anual (%)
23	Federação Russa	41	1.2	-18	23	Tailândia	38	1.2	-18
24	Noruega	38	1.1	-17	24	Noruega	38	1.2	-14
25	Grécia	38	1.1	-25	25	Áustria	37	1.2	-13
26	Turquia	33	1.0	-5	26	Emiratos Árabes Unidos	37	1.2	-14
27	Taipé, China	31	0.9	-11	27	Luxemburgo	36	1.1	-13
28	Tailândia	30	0.9	-9	28	Suiça	36	1.1	-2
29	Polónia	29	0.9	-19	29	Taipé, China	29	0.9	-15
30	Malásia	28	0.8	-7	30	Indonésia	28	0.9	-1
31	Brasil	26	0.8	-9	31	Malásia	27	0.9	-10
32	Finlândia	25	0.7	-21	32	Polónia	24	0.8	-21
33	Portugal	23	0.7	-13	33	Finlândia	23	0.7	-25
34	Israel	22	0.6	-10	34	México	21	0.7	-15
35	Egito	21	0.6	-14	35	Grécia	20	0.6	-20
36	República Checa	20	0.6	-7	36	República Checa	19	0.6	6
37	Macau, China	19	0.6	6	37	Israel	17	0.5	-14
38	Hungria	18	0.5	-10	38	Irão ^a	16	0.5	-
39	Líbano	17	0.5	-4	39	Hungria	16	0.5	-14
40	México	15	0.5	-17	40	Turquia	16	0.5	-6
Total		3010	89.8	-	Total		2760	87.8	-
Mundo		3350	100.0	-12	Mundo		3145	100.0	-12

Fonte: OMC/ITS 2010

No quadro da análise do comércio de produtos constatou-se a existência de desequilíbrios crónicos nas balanças comerciais nacionais, com excedentes sistemáticos nas grandes economias exportadoras, como a China, a Alemanha e o Japão, acompanhado por défices estruturais nos EUA, Reino Unido e Espanha.

Ao invés, no caso da balança de serviços a situação é simétrica. Assim, em 2009 e conforme se pode observar no quadro seguinte, a China, a Alemanha, o Japão,

a Itália e a Irlanda apresentavam um saldo negativo enquanto os EUA, o Reino Unido, a Espanha, a França e a Holanda registavam um saldo positivo.

Estes valores parecem indicar que o forte crescimento das exportações mundiais de serviços constitui um meio de reequilibrar o próprio processo da globalização e de contrabalançar os excedentes/défices crónicos resultantes da Balança de Transacções.

Quadro 21: Grandes Economias e Comércio Mundial de Serviços em 2009

bilhões de dólares

	Exportações	Importações	Saldo
EUA	474	331	143
Reino Unido	233	161	72
Alemanha	227	253	-26
França	143	126	17
China	129	158	-29
Japão	126	147	-21
Espanha	122	87	35
Itália	101	115	-14
Irlanda	97	103	-6
Holanda	91	85	6

Fonte: OMC/ITS 2010

No período entre 2000 e 2008, observando a dinâmica e a quota das exportações de serviços nas principais economias constata-se:

- O dinamismo de um grupo de países que, ao longo dos oito anos consecutivos, estão a aumentar as suas exportações de serviços a taxas médias anuais nominais iguais ou superiores a 12%. Neste grupo mais pujante surgem a Índia (24.8%), Irlanda (23.2%), China (21.1%), Finlândia (19.4%); Polónia (17.4%), Hungria (16.3%); Suécia (15.5%), Dinamarca (15.4%); Alemanha (13.8%); República Checa (13.6%), Grécia (13.2%) e Portugal (12.3%).

Em termos acumulados, isso significa que o volume das exportações de serviços aumentou 2.5 vezes em Portugal e quase seis vezes na Índia.

- Como seria de esperar, as grandes economias exportadoras de serviços apresentam taxas de crescimento médio anual mais moderadas, em torno dos 8%, como acontece com os EUA, França, Itália, Holanda;
- Há quatro economias europeias, com um peso significativo no comércio mundial, que apresentam índices de desempenho invulgares para a sua quota de

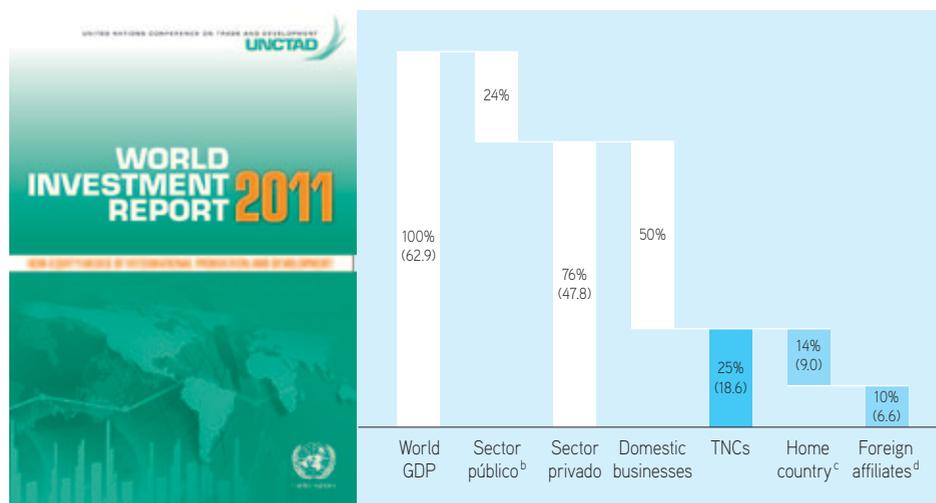
mercado, nomeadamente, a Irlanda, que cresceu a uma taxa média de 23.2%, a Alemanha (13.8%), a Espanha (11.9%) e o Reino Unido (10.4%);

- Fora da Europa pelo seu dinamismo merecem destaque a Índia (24.8%) a China (21.1%) e o Japão (10.15).

1.5 A Relevância do Comércio Intra-Empresa no Conjunto do Comércio Internacional

Até agora abordámos a geoeconomia do comércio mundial na perspectiva dos Estados. Mas, como se pode observar no gráfico seguinte, cerca de 25% do PIB mundial, 15.6 biliões de dólares é executado por empresas multinacionais, sendo que 6.6 biliões, 10% do PIB mundial, é realizado por filiais no exterior.

Gráfico 4: As Empresas Multinacionais e PIB Mundial (2010)



Fonte: UNCTAD. Percentagem e trilhões de dólares ^a

^a Preços correntes e taxas de câmbio correntes.

^b ISIC L, M, N, Q, X, 92, P (Administração Pública, Defesa, Segurança Social, Saúde, Saneamento, Serviços Comunitários, Emprego Doméstico).

^c Estimado com ponderação da dimensão das economias nacionais de origem.

^d Quadro 1.5 do Relatório de 2011 do World Investment Report.

A evidência empírica demonstra que cerca de um terço de todo o comércio internacional processa-se no seio das empresas globais, percentagem que pode ser particularmente mais elevada nalguns sectores de actividade.

Exemplificando, simplificando e caricaturando, uma filial de uma multinacional adquire matérias-primas num determinado país que, na fase seguinte, transfere/

/vende (exporta) para várias filiais no exterior (países) onde são executados os vários componentes ou produtos intermédios. Em seguida, todas essas filiais no exterior (países) vendem (exportam) para uma outra filial (país) onde se procede à montagem do produto final. O produto, montado numa determinada filial, pode, por sua vez, ser vendido aos consumidores finais (exportado) para todas as filiais (países) do mundo. Em 2006, o comércio intra-empresa das multinacionais dos EUA com as suas filiais corresponderam a cerca de 38 por cento do comércio americano.

Regra geral, as empresas multinacionais deslocalizam partes dos seus processos de produção para países terceiros e fazem circular os "seus" bens e serviços através das fronteiras, portanto, sem uma mudança de propriedade dos bens, muitas vezes por razões fiscais. Como resultado, a fragmentação da produção entre países e a sua integração vertical no quadro das multinacionais aumentaram a importância do comércio intra-empresa.

De referir que, tradicionalmente e na maior parte dos casos, as multinacionais instalam-se nos mercados internacionais através de investimento directo. Mas esse investimento apresenta diferentes configurações, pode implicar o recurso a investimentos novos de raiz ou o recurso a fusões a aquisições de empresas já existentes. Mas, independentemente da modalidade, o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) tem por objectivo aumentar o valor para os accionistas, os lucros, as vendas e proporcionar um crescimento sustentado.

Neste processo, as multinacionais são atraídas para os mercados externos por um conjunto de factores, entre os quais: a dimensão do mercado; o potencial de crescimento; o acesso a novos mercados; os incentivos e as lacunas fiscais; os custos de produção, a existência de mão-de-obra qualificada, a qualidade das infra-estruturas. As prioridades estratégicas e a presença dos concorrentes constituem outros dos factores que podem induzir as empresas a instalarem-se no exterior.

A Globalização e as Cadeias Produtivas Globais

Tendo em conta o peso crescente das multinacionais nas trocas internacionais existe a necessidade de repensar os factores de atractividade do investimento directo estrangeiro e a sua abordagem de forma a evoluir dos conceitos de produto, exportação e país para os conceitos de cadeias (produtivas e de gestão), funções e redes.

Essa mudança implica uma “evolução” da teoria económica, a necessidade de repensar a teoria das vantagens competitivas com base nos países para uma nova realidade alicerçada nas cadeias produtivas globais e no comércio de funções.

No período pré globalização era a teoria ricardiana das vantagens comparativas que melhor representava o funcionamento da economia internacional. Quando, no século XIX, Ricardo elaborou a sua teoria do comércio internacional, os países exportavam o que produziam e deviam produzir com base nas suas vantagens comparativas. Nesse sentido, a Inglaterra especializou-se nos têxteis que trocava por vinho português. Ao longo do tempo, o tipo de especialização produtiva de cada país podia evoluir mas o princípio das vantagens comparativas permanecia válido.

Com os novos modelos de negócios, com a fragmentação das actividades e a sua integração vertical no quadro das empresas globais, o conceito “made in” deixou de fazer sentido e pode induzir em erro. Três exemplos, que se apresentam a seguir, podem ajudar a explicar as mudanças.

GLOBALIZAÇÃO E CADEIAS DE PRODUÇÃO/ DISTRIBUIÇÃO GLOBAIS

PRIMEIRO CASO: O IPAD DA APPLE

Estatisticamente o modelo médio do iPad da Apple é fabricado na China e importado pelos EUA por um custo unitário de 290 dólares, mas o conteúdo chinês corresponde apenas a 5% do respectivo valor de exportação, a maioria dos componentes electrónicos provêm da Coreia do Sul, dos Estados Unidos e do Japão e as baterias são fabricadas em Hong Kong, na China, por uma empresa japonesa.

O fabrico do iPad à escala mundial criou 41 mil empregos em 2006, dos quais 14 mil nos EUA entre os quais 6 mil especializados. Como os trabalhadores americanos são mais qualificados e melhor remunerados, eles receberam 750 milhões de dólares em salários, contra 320 milhões, menos de metade, pagos aos trabalhadores estrangeiros.

SEGUNDO CASO: O AVIÃO AIRBUS A380

O primeiro Airbus 380, o novo gigante dos céus, que deixou a cidade de Toulouse (França) com destino a Singapura, voou com asas feitas no Reino Unido e em Espanha, enquanto a Alemanha tinha feito a maior parte da cabine e a fuselagem. Mesmo a ideia de um produto “europeu” poderá não corresponder exactamente à realidade porque os reactores eram americanos. De facto, a Airbus Industrie tem mais de 1.500 fornecedores em 27 países.

TERCEIRO CASO: O PORSCHE CAYENNE

Mais de 35 por cento dos componentes do Porsche Cayenne, fabricado em Leipzig na Alemanha, têm origem em fornecedores com base no exterior.

O paradigma "pós-ricardiano" do comércio internacional de especialização já não assenta no equilíbrio global de vantagens comparativas para produzir integralmente o produto final. A Inglaterra já não troca produtos (têxteis) contra outras mercadorias produzidas noutros países (vinho português). Na globalização, as vantagens comparativa também estão segmentadas e residem em cada fase específica da cadeia fragmentada do valor global. Esta mudança de paradigma – com a passagem do "comércio de bens" para o "comércio de funções" – necessita de novos indicadores estatísticos para que possamos medir e compreender o mundo real.

A COMPREENSÃO DA REALIDADE NO QUADRO DA MUDANÇA DE PARADIGMA ECONÓMICO NECESSITA DE UMA TRANSFORMAÇÃO RADICAL NO SISTEMA ESTATÍSTICO E DOS SEUS INDICADORES

Foi assim no passado, a Grande Depressão dos anos 1930 levou à criação da moderna contabilidade nacional. As contas nacionais foram estabelecidas após a Segunda Guerra Mundial para ajudar os governos a compreender melhor a sua economia nacional e evitar a repetição do desastre da crise de 1929. Como o Estado-nação foi o actor dominante ao longo dos anos de reconstrução e como a maioria das empresas eram exclusivamente nacionais, os analistas desenvolveram este método para definir a dimensão territorial de cada Estado-nação, estabelecendo assim uma distinção clara entre residentes e não residente, entre o país e o mundo, entre "nós" e "eles". Agora, depois da grande recessão de 2008-2009, os decisores políticos e económica precisam de uma nova ferramenta, similar ao que foram as contas nacionais após a II Guerra, para relacionar o espaço nacional e o global. Os decisores necessitam de instrumentos adequados para agir numa economia globalizada, onde uma pequena variação dos stocks num ponto longínquo da cadeia produtiva internacional pode resultar em alterações significativas na produção nacional. A interligação das curvas da oferta e da procura interna com o espaço global cria um intrincado conjunto de transformações nas esferas produtivas, financeiras e no comércio internacional. Transforma os equilíbrios globais, os actores e os seus modos de interacção dentro da economia internacional, o que significa que muitas das classificações anteriores analíticas, tais como o "exterior" e o "interior" tornam-se obsoletas ou perdem relevância. Altera a noção de produção global e até mesmo a distinção que foi estabelecida após a Segunda Guerra Mundial, entre as economias industrializadas e em desenvolvimento. Em última análise, esta mudança de paradigma esbate as fronteiras nacionais que serviram de base à demarcação entre "nós" e o "eles".

Evolução da teoria das vantagens comparativas ricardiana – baseada na troca de diferentes produtos finais, com os vários países especializados em certos tipos de produtos para os quais apresentam vantagens comparativas associadas aos recursos produtivos (capital/tecnologia, trabalho/salários) – para um modelo de trocas assente no mesmo produto (tarefas e produtos intermédios) entre países com

o mesmo tipo de especialização fazem emergir novos factores de competitividade: economias de escala; diferenciação de produtos (preferências do consumidor versus produção em massa); concorrência imperfeita, entre outros.

Nesta abordagem excessivamente superficial sobre a evolução da teoria económica, importa começar por reconhecer o valor da contribuição intelectual da teoria de Paul Krugman sobre o comércio internacional, a chamada "nova teoria do comércio", no qual ele mostrou que, mesmo na ausência de diferenças de produtividade entre os países, o comércio era benéfico para todos. Ele centra a sua análise na existência de rendimentos crescentes à escala, ou seja, os custos médios baixam à medida que aumenta o volume de produção, e no facto de os consumidores preferirem a diversidade no consumo, em detrimento da "massificação". Se a nova teoria do comércio reduz o papel das vantagens comparativa, realça as novas fontes de benefícios do comércio que não foram evidenciadas ou reconhecidas pelos economistas clássicos. O aumento do comércio internacional beneficia todos os países porque a especialização da produção reduz os custos médios e permite que os consumidores tenham acesso a novos tipos de produtos.

No quadro da globalização, a variável chave da competitividade passa por aceder e integrar as cadeias produtivas mundiais o que, na maior parte dos casos, implica a instalação de filiais das empresas multinacionais.

Se na era do paradigma país/produto os instrumentos de política económica incidem directamente no preço final, nos custos salariais e na competitividade fiscal. No novo paradigma surge como central o preço de transferência entre empresas do mesmo grupo sediadas em países diferentes, nestes casos, os preços de transacção do comercial internacional podem não reflectir os preços de produção e de mercado (podem ser preços artificiais acima ou a baixo do custo) de forma a maximizar o valor e o lucro global da cadeia produtiva e, nesse sentido, são afectados, por um lado, pelas diferenças de regulamentos e taxas fiscais entre países e, por outro, pelo destino final dos lucros no quadro da gestão da multinacional.

Noutro plano, generalizou-se a convicção que os grandes desequilíbrios acumulados nos anos 2000 estariam na origem da crise de 2008-2009. E a maioria dos analistas enfatiza a importância dos desequilíbrios comerciais entre a maior economia actual, os Estados Unidos, e a nova potência mundial industrial em ascensão, a China.

No entanto, esta visão dos desequilíbrios comerciais profundos, construída com base nas estatísticas tradicionais do comércio convencional, não corresponde à realidade e está profundamente distorcida. O essencial não pode ser medido pe-

los desequilíbrios entre os valores brutos das exportações e importações mas sim pela importância do valor acrescentado incorporado nesses fluxos.

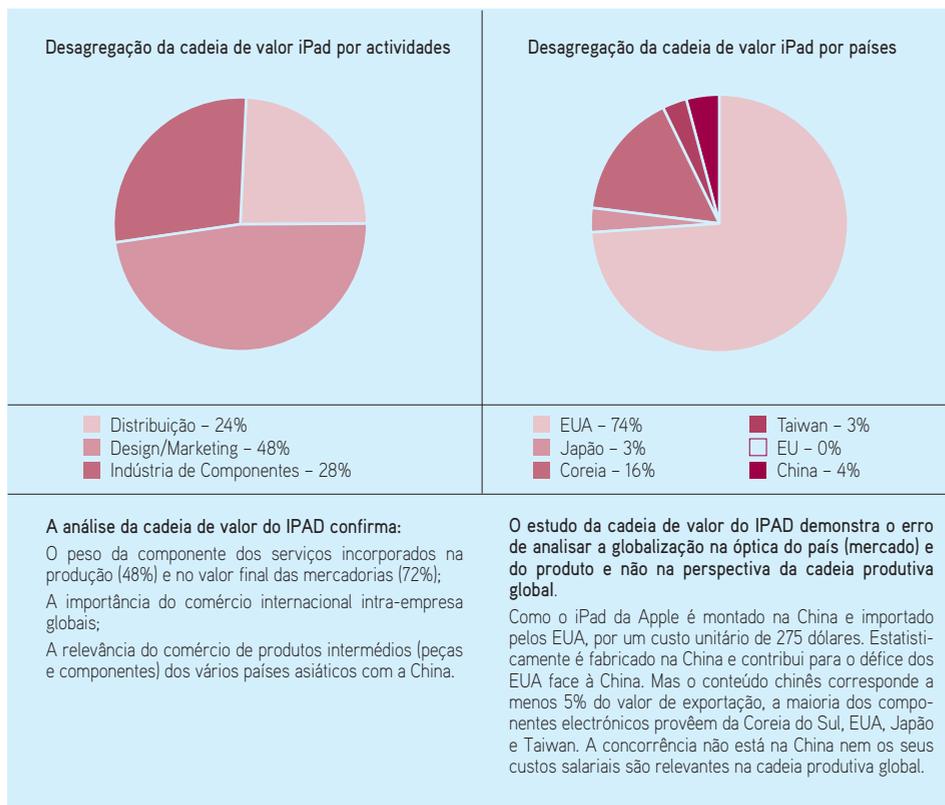
O exemplo do iPad 16GB Wi-fi da Apple (2010) montado na China e daí exportado para o EUA é bem elucidativo da necessidade de reinterpretar o comércio internacional com base em novas abordagens. Efectivamente, a análise da cadeia de produtiva do iPad demonstra o erro de analisar a globalização na óptica do comércio entre Estados e do produto final e não na perspectiva das cadeias produtivas globais.

O Mundo das Cadeias Produtivas Globais: o Exemplo do iPad 16 GB Wi-Fi da Apple (2010)

Cadeia de Valor do iPad por localização e actividade

Localização/Empresa	Actividade	Valor (em dólares)	Estrutura do valor
Mundo	Preço Venda Final	499	100%
	Distribuição	75	15%
	Valor Recebido pela Apple	424	85%
Valor Criado	Total Valor Apropriado	238	47.7%
EUA	Total dos EUA	162	32.5%
Apple	- Design/Marketing	150	30.1%
Fornecedores EUA	- Fabrico Componentes	12	2.4%
Japão	- Fabrico Componentes	7	1.4%
Coreia do Sul	- Fabrico Componentes	34	6.8%
Taiwan	- Fabrico Componentes	7	1.4%
EU	- Fabrico Componentes	1	0.2%
Não Identificados	- Fabrico Componentes	27	5.4%
Custos Directos Trabalho	Total Custos Trabalho	33	6.6%
Não Identificados	- Fabricar Componentes	25	5.0%
China	- Montagem Componentes	8	1.6%
Mundo	Custos Inputs não trabalho	154	30.9%

Assim, como o iPad é montado na China e importado pelos EUA, estatisticamente constitui uma exportação chinesa e contribui para o défice americano. Mas, na realidade, o conteúdo chinês incorporado corresponde a menos de 5% do valor da exportação, a maioria dos componentes electrónicos incorporados é oriunda da Coreia do Sul, do Japão e de Taiwan enquanto o essencial do valor acrescentado é apropriado pelos EUA.



Entretanto, de acordo com estimativas da Organização Mundial do Comércio (OMC) e com base em dados do IDE-Jetro, 80 por cento do valor dos bens exportados pelos Estados Unidos correspondem a elementos de origem nacional, 77 por cento no caso do Japão e 56 por cento no da Coreia. Uma percentagem que desce para os 50 por cento no caso da Malásia e da China, o que significa que metade do valor exportado por esses países provinha de outros países.

De facto, se utilizarmos as estatísticas tradicionais do comércio internacionais em vez das matrizes de input-output para medir a conteúdos de valor acrescentado, o deficit bilateral dos EUA em relação à China está sobreavaliado em cerca de 30 por cento. Mais, os números oficiais do deficit bilateral reduzem-se em 50 por cento, quando se leva em conta a consolidação integral entre as zonas francas da China e de Hong Kong com a China. Concomitantemente, se medido pela quantidade de valor acrescentado local, o deficit bilateral EUA face à Coreia e ao Japão – os principais fornecedores de componentes electrónicos no exemplo baseado no iPad – aumentaria em proporção à redução do deficit entre os EUA e a China.

Entretanto, do ponto de vista da política económica, isto significa que a redução proporcional da taxa de câmbio do dólar face ao yuan não irá permitir reduzir desequilíbrios bilaterais. Na realidade, se das importações dos EUA com origem na China, o valor acrescentado da China é apenas metade do valor comercial, uma revalorização do yuan vai aumentar o custo dos produtos chineses apenas em metade da taxa de reavaliação. No caso dos produtos electrónicos de consumo o impacto será ainda menor e, apenas, 20 por cento da variação da taxa de câmbio irá afectar o preço final pago pelos importadores.

Noutra perspectiva, se analisarmos o défice comercial dos EUA com o conjunto da Ásia e não apenas o défice bilateral com a China constata-se uma estabilidade notável desse défice ao longo dos últimos 25 anos, na ordem dos 2% a 3% do PIB americano.

1.6 Evolução de uma Globalização/Deslocalização Monolocalizada para uma Lógica Multilocalizada

O conceito de país de origem para produtos industriais tornou-se progressivamente obsoleto à medida que as diversas operações de concepção / design, fabrico dos componentes, montagem e comercialização se vão espalhando por todo o mundo, criando cadeias de produção internacionais. Hoje e de forma progressiva os produtos são "Made in World" e não "Made in UK" ou "Made in Portugal".

Na opinião pública criou-se a convicção de que a China é a fábrica do mundo, o que não é verdade, o suposto "Made in China" é de facto montado na China, o valor comercial da mercadoria vem de muitos países antes de se proceder à sua montagem na China. Por detrás dos produtos está toda uma cadeia de valor global que inclui a concepção, a fabricação das várias componentes e a organização do apoio logístico para toda a cadeia. Portanto, a produção de bens e serviços já não pode ser considerada como "monolocalizada" mas sim como "multilocalizada".

O conceito de "deslocalização integral", que surgiu como a transferência da localização da produção de um bem ou serviço para um único lugar tende a perder relevância económica. Hoje as deslocalizações incidem sobre segmentos da cadeia de produção de forma a beneficiar de economias de escala. E essa mudança vai influenciar radicalmente as condições de competitividade dos vários espaços nacionais e locais. É neste novo mundo que Portugal precisa rapidamente de reaprender a viver.

2. O PAPEL DAS TIC'S E DOS SERVIÇOS ÀS EMPRESAS NAS TRANSFORMAÇÕES ESTRUTURAIS DA ECONOMIA. UMA PANORÂMICA GERAL RELACIONANDO A TECNOLOGIA, OS SERVIÇOS E GLOBALIZAÇÃO

Neste ponto pretendemos demonstrar que estamos confrontados com um novo paradigma tecnológico consolidado, alicerçado nas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), que está a transformar profundamente a forma de organização dos processos produtivos à escala global, a geografia da produção mundial e os factores de competitividade, obrigando a uma reformulação das políticas económicas e das estratégias empresariais.

Em traços gerais, a difusão, generalização e a consolidação das TIC modificou a gestão dos processos produtivos e possibilitou o início de uma nova fase na globalização da economia que, por sua vez, desencadeou uma "onda longa de expansão", ou seja, um ciclo sustentado e prolongado de crescimento generalizado da actividade económica mundial, através:

- De uma redução generalizada dos custos de produção e de transportes;
- De um crescimento dos mercados e do aumento da procura global associada à redução dos custos e ao crescimento das economias emergentes;
- Do aparecimento de novos produtos e actividades.

No centro das modificações tecnológicas e da dinâmica económica mundial ou, por outras palavras, no interface entre a tecnologia e o crescimento, estão as TIC's e, em larga medida, a prestação de serviços às empresas e outras actividades que lhe estão associadas. Entretanto, a onda longa de expansão da economia globalizada impulsionada pelas TIC pode ser segmentada em duas vagas distintas.

Numa primeira fase, o impacto da 1ª vaga das TIC fez-se sentir de forma indirecta nos restantes sectores de actividade, em particular, no sector industrial e na produção de bens e de equipamentos, dando origem ao que podemos designar pela "primeira vaga de globalização dos produtos", com a deslocalização das actividades industriais e a dinamização de novas economias emergentes.

Numa segunda fase, o impacto da 2ª vaga das TIC pode reflectir-se directamente no sector dos serviços, na economia do conhecimento e na organização dos seus processos produtivos, designadamente através:

- De uma crescente especialização dos serviços de conhecimento;
- Da exploração de economias de escala para o capital humano;
- Da redução dos custos dos serviços de outsourcing;
- Da transição de uma economia de produtos para uma economia de serviços que se materializa através do "encapsulamento" crescente dos produtos em "envelope de serviços".

O impacto da 2ª vaga das TIC's no sector dos serviços pode desencadear uma segunda vaga de globalização e de crescimento alimentada:

- Pela redução dos custos de produção, decorrentes da fragmentação do processo produtivo e conseqüente deslocalização de determinados segmentos;
- Pelo aumento da procura de serviços nas economias emergentes decorrentes do aumento do rendimento associado à primeira fase da globalização.

Por enquanto, vamo-nos concentrar na descrição do impacto das TIC na globalização da economia e das suas conseqüências ao nível da mudança dos quadros competitivos.

2.1 O Papel Central da Tecnologia nas Transformações Económicas e Sociais

A evolução da actividade económica e da sociedade está fortemente correlacionada com a evolução tecnológica. O desenvolvimento da tecnologia é o motor do desenvolvimento económico, onde a introdução de novas tecnologias constitui o factor crucial para o crescimento no curto prazo e a natureza da tecnologia o factor crucial para a expansão no longo prazo.

Assim e genericamente, os ciclos longos da economia estão associados a novos paradigmas tecnológicos, assentes em Tecnologias de Uso Geral (General-purpose technologies – GPT's) que, quando consolidadas, comandam as mudanças tecnológicas de longo prazo, ou seja, durante períodos de várias décadas. Convém precisar que a inovação tecnológica é disruptiva e radical mas o seu processo de consolidação em GPT's é incerto, gradual e progressivo. Mas, quando essa consolidação ocorre, desencadeia profundas transformações sociais, que afectam:

- A produção de bens e de serviços;

- A **inovação** e possibilitam o surgimento de novos produtos;
- A **organização** das empresas e dos processos produtivos;
- O **estilo de vida dos consumidores** e a procura.

No passado, os exemplos de GPT's incluem a máquina a vapor, com início por volta de 1850, a electricidade, que começou por substituir a máquina a vapor em 1910.

As Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) constituem o actual paradigma tecnológico (GPT), que afecta de uma forma muito alargada e profunda a evolução do conjunto da sociedade. Refira-se que o seu desenvolvimento teve início em 1960, mas a sua consolidação e o seu **impacto fracturante** só se fez sentir, muitas décadas depois, com a introdução do computador pessoal e, posteriormente, com a Internet.

Antes de detalharmos as características e os efeitos das TIC no processo produtivo, importa evidenciar que, pela primeira vez desde o início da revolução industrial, o **processo de inovação tecnológica não está alicerçado na produção industrial e no fabrico de bens mas sim no conhecimento e nas actividades de serviços.**

Por outro lado, a evolução tecnológica é largamente exógena, incerta e penetrante, o que significa que é relativamente imprevisível e dificilmente pode ser influenciada pelos decisores políticos. Mas, por isso mesmo, os responsáveis políticos têm de estar conscientes do poder da tecnologia para tirarem o melhor partido da sua evolução e potencial e, para tal, importa começar por reconhecer que vivemos na era da economia do conhecimento e que um posicionamento sustentado na economia globalizada depende, em larga medida, da competitividade dos serviços.

2.2 As Tic's, os Serviços e a Reorganização dos Processos Produtivos

As TIC's alteraram a organização do trabalho e a divisão de tarefas através de dois canais principais: a comunicação e a informação.

As **tecnologias da comunicação (TC)**, uma das componentes das TIC's, facilitam a transmissão de ideias e informações e permitem às pessoas verificar e confirmar rapidamente a sua validade.

Actualmente, a velocidade da comunicação é tão rápida que o envio e recebimento de mensagens ocorre quase simultaneamente, o que melhora bastante a oportunidade de verificar e confirmar se a informação foi correctamente interpretada. Consequentemente, tarefas que costumavam ser altamente integradas agora podem ser separadas e executadas por pessoas diferentes em lugares diferentes.

Como resultado, surgem produtos globais executados por trabalhadores especializados. Por exemplo, o chip de telecomunicações da Texas Instruments (TI) parece-se com qualquer outro semicondutores, mas, na realidade, é o produto de um esforço realizado à escala planetária. Foi concebido por engenheiros da Ericsson na Suécia, desenhado em França, com software que a empresa desenvolveu em Houston. O chip é fabricado em linhas de produção no Japão e nos Estados Unidos, testado em Taiwan e é colocado em sistemas de telecomunicações na Suécia, nos EUA, no México e na Austrália.

As tecnologias da informação (TI), a outra componente das TIC, melhoram a forma como é processada a informação. Muitas tarefas de rotina passaram a ser executadas por computadores e sistemas especializados, que nunca se irão cansar de fazer o mesmo trabalho de forma repetitiva e interminável. As pessoas ainda são necessárias para operar e gerir o computador e, sobretudo, para adicionar criatividade e estabelecer relações interpessoais. Enquanto, a força dos computadores reside na sua capacidade de interligação das tarefas rotineiras. Os sistemas asseguram a ligação e o processamento de vários tipos e de volumes cada vez mais extensos e complexos de informação. O que alarga o âmbito dos processos e dos trabalhos. Já não é necessária uma equipa de trabalhadores para executar todas as tarefas de rotina, com o auxílio do computador um único trabalhador pode executar toda uma série de tarefas de forma autónoma. Os trabalhadores tornam-se generalistas e "paus para toda a obra". Este processo iniciou-se, por exemplo, nos bancos e companhias de seguros, com a automatização dos back offices a produzir arquivos sobre clientes, produtos e processos e um Planeamento dos Recursos Empresariais (Enterprise Resource Planning – ERP), onde o cliente comunica com uma única pessoa sobre todas as suas necessidades de seguro ou de crédito. O consultor é capaz de recomendar um pacote completo para cada cliente através da utilização do sistema ERP da empresa.

Entretanto, as Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) já atingiram uma fase de maturidade avançada. Como resultado, no domínio das TIC's, a presença física torna-se menos importante, porque muito da comunicação moderna é virtual por natureza e a sua produção envolve apenas o recurso a

conhecimentos que podem ser disponibilizados e visualizados com o recurso a Intranets das empresas. Nestas condições, a produção pode ter lugar independentemente da sua localização e tempo. De facto, a internacionalização das equipas de produção, o aumento da colaboração científica internacional e o acréscimo do número de locais de produção das multinacionais são consistentes com essa tendência.

Observe-se, como exemplo, o caso da Boeing, que é dirigida a partir da sua sede em Chicago, mas onde 70 por cento do fabrico Boeing 787 Dreamliner é executado por 43 empresas em 135 locais de produção espalhados pelo mundo. Apenas cerca de um terço das actividades são directamente realizadas pela Boeing.

Em síntese, como resultado da difusão das TIC's, assistimos a profundas alterações na organização dos processos produtivos e na localização das actividades económicas com a emergência de cadeias produtivas mundiais que vêm alterar significativamente a concorrência e os factores de competitividade tanto das empresas como das economias.

Novas melhorias nos domínios das TIC podem melhorar significativamente as Tecnologias da Comunicação (TC) ou as Tecnologias da Informação (TI). Esta incerteza influencia a divisão do trabalho, as tarefas e os cenários de evolução futura da economia. Assim, **melhores TC** reduzem os custos de coordenação e de comunicação e, portanto, conduzem a uma **maior especialização do trabalho**. O limite para a especialização reside no custo de coordenação das diferentes tarefas. Em contraste, as **melhorias nas TI** reduzem a necessidade do recurso a especialistas, os trabalhadores tornam-se **mais generalistas**, menos dependente de colegas de trabalho para a execução das suas tarefas. O limite para o crescimento do trabalho generalista reside na dispersão, porque dividir a atenção por muitas tarefas pode conduzir a quebras de produtividade, desde logo, quando os trabalhadores têm de realizar tarefas para as quais não estão tão bem preparados.

2.3 AS TIC's e a Globalização

A globalização é o resultado de sucessivas mudanças tecnológicas. De facto, a mudança tecnológica, induzida pela máquina a vapor (e todas as outras que se seguiram) impulsionou o comércio de mercadorias; actualmente, a vaga das TIC's veio possibilitar a divisão da cadeia produtiva em vários pedaços e a sua distribuição por vários países.

As implicações da globalização e das mudanças tecnológicas são de longo alcance e reflectem-se a três níveis:

- No primeiro nível, na primazia da globalização e nas alterações da geografia da produção;
- No segundo, o comércio das tarefas substitui o comércio de mercadorias. O que significa que o processo produtivo é segmentado e estruturado com base em cadeias mundiais de produção;
- No terceiro, a localização torna-se cada vez mais relevante, o que implica que a qualidade do território, das cidades e das suas conexões é mais importante do que nunca.

No primeiro nível, a primazia da globalização e as alterações na geografia da produção é visível no facto de quase um terço de tudo o que é produzido no mundo é agora comercializado de país para país. Em pouco mais de uma década a força de trabalho global – o número de trabalhadores de alguma forma envolvidos na produção e no consumo mundial, directa ou indirectamente – aumentou de 500 para 750 milhões. As transferências sem precedentes de investimento, de tecnologias e do *know-how*, os movimentos de capitais e, por enquanto, o acréscimo da concorrência global manteve a inflação e as taxas de juro baixas.

Noutro plano, a globalização da produção e do consumo está a mudar as características do tecido empresarial e a gerar grandes empresas globais. A disponibilidade fácil e barata de capital e de mão-de-obra globais transformou as várias formas de capital intelectual nos recursos mais importantes e escassos das empresas mundiais, aumentando a diferença de salários entre as pessoas altamente qualificadas e os outros trabalhadores.

As economias emergentes têm beneficiado com o aumento do comércio mundial e, de forma crescente, orientam as suas vantagens comparativas da exploração das matérias-primas para a produção de bens intermediários e produtos finais. Ao mesmo tempo, a concorrência internacional desafia as empresas nacionais tanto no mercados doméstico como nos mercados mundiais.

Como resultado, as desigualdades na distribuição do rendimento à escala global têm diminuído, o centro de gravidade da produção de bens e produtos deslocou-se para oriente, mas a perda da liderança ocidental e a convergência completa do rendimento per capita dificilmente poderá ocorrer nas próximas décadas. Grande parte das desigualdades na repartição do rendimento à escala mundial decorre de diferenças qualitativas na especialização produtiva na qual a vantagem das economias ocidentais advém da sua especialização na produção de bens de elevado valor acrescentado e de serviços transaccionáveis.

No segundo nível, o comércio das tarefas substitui o comércio de mercadorias. O que significa que o processo produtivo é segmentado e estruturado com base em cadeias mundiais de produção, com a produção a ser dividida em vários pedaços (fases) e em muitas tarefas, que são executados em diferentes países. Como resultado, o comércio de produtos intermédios cresceu substancialmente nas últimas décadas: actualmente, o comércio de produtos intermédios representa 73 por cento do total do comércio de serviços.

No terceiro nível, a localização torna-se cada vez mais relevante. Com o aumento da mobilidade do capital e do trabalho, a actividade económica torna-se muito mais volátil do que era à 30 anos atrás. O que implica que a qualidade do território, das cidades e das suas conexões é mais importante do que nunca. Uma cidade bem sucedida é capaz, num quadro de concorrência acrescida, de atrair e conservar ao longo do tempo a produção de bens e serviços de alto valor acrescentado, enquanto as cidades perdedoras vão ser incapazes de o conseguir. A capacidade de uma cidade identificar as suas funções económicas diferenciadoras, no contexto da globalização, é fundamental.

Por exemplo, a indústria cinematográfica pode produzir em qualquer lugar, mas optou de Hollywood como o principal local de produção de filmes, como resultado Hollywood atrai os principais actores e produtores de todo o mundo. Será possível deslocalizar (partes) da indústria cinematográfica de Hollywood? Pode acontecer, tal como Detroit perdeu a sua vantagem competitiva na produção de automóveis. Mas a sua ocorrência está relacionada com o grau de relação entre a actividade e a cidade que, por sua vez, é determinada pela existência de condições internas favoráveis à sua produção e, simultaneamente, pela concorrência externa, pela capacidade do "exterior" em oferecer infra-estruturas e condições favoráveis.

2.4 Conclusões sobre o papel das Tic's e dos Serviços às Empresas nas Transformações Estruturais da Economia

Da análise desenvolvida neste capítulo resultam três lições importantes:

Primeiro, o conhecimento e as actividades de serviços são e serão a chave do sucesso. O capital humano, o conhecimento e as actividades de serviços relacionadas com as TIC's e a prestação de serviços às empresas são essenciais para a participação no progresso tecnológico e para a manutenção de vantagens competitivas num mundo globalizado.

Aproveitar o vector tecnologia como motor de longo prazo do desenvolvimento económico significa uma aposta nas actividades de serviços relacionadas, desde logo, com o paradigma tecnológico das TIC e, simultaneamente, que as empresas situadas em Portugal têm competências que lhes permitam a utilização das tecnologias de ponta e a integração das redes tecnológicas e produtivas globais.

Os trabalhadores, as empresas, as universidades e os centros de investigação devem estar em condições de se adaptar, de forma adequada e atempada, às mudanças tecnológicas. O desafio para a definição da política passa por conceber **parcerias estratégicas** – entre os actores económicos, as entidades de investigação e os poderes públicos – que **permitam a oferta integrada de serviços tecnológicos**, capazes de lidar com as incertezas do futuro, onde o progresso provém tanto da melhoria do conhecimento especializado como de uma maior integração das diversas áreas do conhecimento.

Em segundo lugar, a **competitividade empresarial e da economia depende da sua capacidade de inserção em cadeias mundiais de produção**, como resultado da produção a ser dividida em várias fases e em muitas tarefas, que são executados em diferentes países.

Assim, as empresas necessitam de **aprender a competir num contexto de segmentação dos processos produtivos** e onde a componente de serviços às empresas e em outsourcing desempenham um papel crescente e relevante.

De facto, as melhorias nas TIC, num contexto da estabilidade das relações internacionais, vieram facilitar a segmentação do processo de produção, onde cada parcela da actividade produtiva é executada num local específico. Mas, a força actual de uma economia e das suas empresas pode não o ser no futuro e, por outro lado, a previsão das futuras especializações competitivas é uma tarefa difícil, se não mesmo impossível.

É preciso criar condições para **competir numa economia terciária em rede**, o velho paradigma de investigar as vantagens comparativas com base numa decomposição da economia em sectores de actividade já não é válido porque os processos de produção encontram-se segmentados dentro de cada sector de actividade e, simultaneamente, inter-relacionados sectorialmente. O que **permanece relevante e semelhante para uma pequena economia aberta prende-se com a sua capacidade de inserção e participação nos fluxos de comércio internacional**, assim, Independentemente dos vários cenários possíveis de evolução da economia, esta é uma boa política.

Neste contexto, o mercado de trabalho será mais instável, o nível de qualificações mais elevados e os empregos serão baseados na realização de múltiplas tarefas. Os desafios prendem-se com a protecção dos trabalhadores contra os frequentes choques e, ao mesmo tempo, num apoio activo para poderem vir a beneficiar das novas oportunidades.

No quadro de um Estado Social, perante um emprego em mudança, tanto em matéria de especialização como de distribuição espacial, é necessária flexibilidade e segurança. O desafio passa por garantir, que nas situações mais difíceis e em nenhum cenário, os apoios sociais não entrem em ruptura.

Para aumentar a flexibilidade as políticas públicas deverão investir no capital humano. Para além disso, tornar os mercados de trabalho e de habitação mais flexíveis constitui sempre uma solução adequada. Uma mão-de-obra qualificada é mais flexível e a competência gera competência, investir na formação dos jovens é sempre a resposta política mais eficaz. Por outro lado, a flexibilidade do mercado da habitação é importante para absorver os futuros choques que podem forçar as pessoas a deslocar-se para outros lugares.

Em terceiro lugar, a actividade económica estará concentrada nas cidades. As cidades atraem trabalhadores qualificados que beneficiam com a inter-acção de proximidade. Além disso, **as cidades serão os principais pólos da economia**, substituindo, em certa medida, o papel de países como os motores da economia. Para responder a este desafio é necessária uma nova visão da divisão do trabalho e da localização das actividades produtivas no futuro.

Esse renascimento das cidades decorre do facto de serem locais de encontro essenciais para as relações de proximidade e para as conexões face a face cruciais para o desenvolvimento e difusão do conhecimento e à ligação entre as empresas e os trabalhadores. Elas formam os nós de uma rede mundial de cidades e determinam a divisão da produção através do espaço. Nesse sentido, os governos têm que criar condições para o desenvolvimento das cidades, lidar com os problemas de congestionamento, assegurar cidades saudáveis e com boas ligações. O desafio para a definição de políticas passa por equacionar as incertezas do desenvolvimento urbano, mas, em todos os cenários, as cidades tornam-se cada vez mais importantes, o que significa que as políticas devem ser reorientadas para o nível da cidade.

Por outro lado, as actividades de serviços, nomeadamente, o comércio, restauração, actividades criativas, serviços de apoio, desempenham um papel essencial na atractividade do território e na qualificação das cidades como plataformas competitivas.

2.5 A Geoeconomia da Globalização: das Mercadorias aos Serviços. Economia das Ideias e Segunda Vaga da Globalização

No ponto anterior demos conta da emergência e consolidação de uma economia do conhecimento associada ao novo paradigma tecnológico das TIC. Por outro lado, a globalização é alimentada pelas tecnologias da informação. Conjugando as duas premissas, as ideias estão a substituir os bens físicos enquanto principal fonte de riqueza e crescimento da economia mundial.

A economia baseada nas ideias não é uma metáfora. Actualmente, as empresas norte-americanas investem tanto em "activos intangíveis", principalmente em propriedade intelectual como o fazem em fábricas, equipamento, escritórios e bens imóveis. Há 20 anos, o valor de mercado dos bens físicos das 150 principais empresas norte-americanas cotadas em bolsa – o seu valor contabilístico – era responsável por 75% do valor total das suas acções. Uma empresa valia aproximadamente o preço por que as suas fábricas, equipamentos e bens imóveis pudessem ser vendidos. Em 2004, o valor contabilístico das 150 principais empresas representava apenas 36% do valor total das suas acções. Hoje em dia, quase 2/3 do valor de uma grande empresa provêm dos activos intangíveis – aquilo que sabe e as ideias e as relações que possui: as patentes e os direitos de autor, as bases de dados e a marca, as disposições organizacionais e a formação ou o capital humano para utilizar essas ideias.

Mas a emergência da economia do conhecimento também significa a destruição da velha economia e os seus empregos, ou seja, aqueles que nos habituámos a considerar a classe média da economia tradicional.

Noutro plano, assiste-se a uma globalização dos serviços para dar corpo a essa economia de ideias.

Já existem alicerces nas vastas redes de relações que actualmente se estendem desde Chicago, Nova Iorque, Frankfurt e Londres até Xangai, Taipé, Bangalore e Budapeste. O novo elemento importante são os avanços contínuos no desenvolvimento do software que permitem às empresas separar um serviço complexo, como um projecto de investigação e desenvolvimento, nas suas partes constituintes – tal como aconteceu na indústria transformadora – e distribuí-las por empresas em qualquer lado que lidem com elas de forma eficaz e barata.

Numas quantas áreas esse processo já se encontra numa fase bem avançada, incluindo os centros de serviços e a própria programação de software, assim como algumas áreas de investigação e desenvolvimento. Em certas áreas dos serviços

comerciais, financeiros e de cuidados de saúde, os programas permitem àqueles com capacidades muito básicas desempenhar tarefas bastante sofisticadas.

O software incorpora actualmente, a maior parte das operações técnicas associadas à preparação de declarações de impostos, de declarações financeiras e de contabilidade e à realização de testes médicos. Dentro em breve, estes programas irão abranger áreas mais amplas de controlo dos inventários, de diagnósticos médicos, de engenharia e de análises jurídicas. A única barreira existente à passagem destas tarefas através é a língua, por isso o outsourcing de serviços comerciais dos EUA só se concentrou, até agora, na Índia, enquanto as empresas alemãs, francesas e italianas se viram para a Europa Central.

Se olharmos para os próximos 15 anos, a globalização dos serviços pode muito bem ter efeitos ainda mais amplos do que a anterior globalização da indústria transformadora. Para os consumidores e as empresas, a globalização irá descer o preço de muitos serviços pessoais e comerciais básicos, tal como desceu o preço das televisões, dos DVD's e dos computadores. As implicações económicas têm um alcance ainda maior. Os serviços constituem 2/3 ou mais de todas as economias avançadas, em comparação com a quota média de cerca de 1/5 da IT.

Por outro lado, o mercado mundial dos serviços está pronto para explodir (arrancar) e expandir-se para novos mercados, porque nos próximos 15 anos, os salários irão, quase de certeza, aumentar em flecha por toda a China, Índia e em grande parte do mundo em desenvolvimento e quando as pessoas ganham mais gastam uma parte maior dos salários em serviços.

Uma nova vaga tecnológica impulsionada pelos serviços (software)? Com a programação de software a liderar a "onda" este desenvolvimento poderia igualmente impulsionar a produtividade em muitas economias avançadas.

Afinal, o rápido crescimento dos EUA e o aumento dos salários na década de 90 foram potencializados pela propagação das TIC. A chave que justifica o facto de se terem propagado tão rapidamente está na descida dos preços – assim que a produção da maior parte dos computadores, dos dispositivos de armazenamento e dos modos de transmissão passou para as operações asiáticas de baixos custos salariais.

O mesmo tipo de poupança ainda não aconteceu no software e na maior parte dos serviços de informação visto que estes continuam a ser produzidos principalmente por trabalhadores muito bem pagos nas costas este e oeste dos EUA, na Irlanda, na Suécia, na Finlândia e na Alemanha – e, recentemente, em algumas cidades da Índia.

A descida de preços no software poderá introduzir uma nova revolução nos processos produtivos e desencadear uma nova vaga tecnológica. Todas as áreas, desde as clínicas médicas e as lavandarias até aos serviços de comida rápida e de arquitectura paisagística, irão criar novos serviços e prestar os antigos a custos mais baixos.

Mas, tal como na indústria transformadora, este facto irá igualmente custar a milhões de pessoas os actuais empregos. Com base na forma como a globalização da IT já modificou o mundo, a globalização dos serviços pode ter efeitos de grande impacto.

Quando a concorrência se intensifica, por via da globalização, as empresas têm mais dificuldades em aumentar os seus preços, mesmo quando os custos com os cuidados de saúde ou a energia sobem e, por isso, viram-se para os empregos e os salários para reduzir os custos gerais. À medida que a globalização se for espalhando por todos os serviços durante a próxima década, estas forças irão intensificar-se. Nos países desenvolvidos, dezenas de milhões de pessoas sem qualificações especializadas e não obsoletas não irão poder continuar a esperar que o crescimento económico lhe garanta empregos bem remunerados.

Os países que enfrentam estas pressões, tal como os indivíduos, têm alternativas. Podem avaliar o ambiente geral e adaptar-se a ele.

Uma razão que pode explicar porque motivo tantos países europeus parecem indiferentes perante os termos reais da globalização pode residir no facto de a maioria deles ainda ter trocas comerciais quase exclusivamente entre si. Perante a globalização dos serviços, as economias desenvolvidas terão de se concentrar não na IT e nos serviços básicos, mas sim na capacidade de propor novos bens e serviços que os trabalhadores de outros sítios terão de produzir em série, gerindo as operações globais que coordenam as redes de produção mundial e supervisionam a área financeira, o marketing e a distribuição e produzindo mais bens locais e serviços personalizados, especialmente em áreas como a educação e os cuidados de saúde.

Capacidade de adaptação em função:

- Aliviar as barreiras burocráticas e reguladoras à criação de empresas;
- Investimento no imaterial nas ideias;
- Atractividade para a economia do conhecimento.



CAPÍTULO 3.
As Cidades e a Competitividade dos
Serviços: Casos Europeus

1. COMPETITIVIDADE E ATRACTIVIDADE DAS CIDADES

1.1 As Cidades e os Factores de Localização das Empresas de Serviços

São vários os factores de localização empresarial que explicam a importância das cidades na concentração de serviços especializados. Um dos principais factores está relacionado com as necessidades de localização e as opções locativas das sedes de diferentes tipos de empresas de serviços. É comum usar a concentração de sedes de empresas como indicador da importância da cidade como um centro internacional de negócios e serviços. A perda de sedes de empresas é interpretada como um declínio no estatuto da cidade.

Outro factor de localização com implicações nas cidades é relativo às condições para a aglomeração, um dos principais temas de reflexão em economia urbana. Considera-se que o processo de produção nos serviços empresariais avançados beneficia da proximidade de outros serviços especializados, sobretudo dos pertencentes a sectores altamente inovadores. A produção de serviços financeiros, por exemplo, requer serviços de contabilidade, publicidade, consultoria jurídica, consultoria económica, relações públicas, design e edição. As características particulares da produção destes serviços – especialmente os que envolvem operações complexas e inovadoras – explicam a sua forte concentração em grandes cidades.

Assim, empresas estabelecidas em sectores de serviços mais maduros, com mercados predominantemente regionais e nacionais, parecem ter mais liberdade de escolha na localização das suas sedes ou na opção pela localização fora das cidades. Por seu turno, as empresas pertencentes a sectores altamente competitivos e inovadores e/ou com uma forte orientação para o mercado mundial beneficiam da localização nos grandes centros internacionais de negócios (independentemente dos elevados custos de localização

As empresas dos serviços avançados de produção têm exigências de localização muito específicas: necessitam de se localizar nas aglomerações com maior densidade de população e actividades de forma a beneficiar das denominadas economias de aglomeração, das vantagens do contacto presencial¹, de redes de infor-

1. IHLANFELDT (1995) considera que a necessidade de contactos presenciais nas empresas dos serviços avançados de produção cria as denominadas "economias de comunicação". Ver IHLANFELDT, K. R. (1995) – *The Importance of the Central City to the Regional and National Economy: A Review of the Arguments and Empirical Evidence*. Cityscape, Vol. 1 (2), 125-150.

mação e conhecimento formais e informais, de relações estreitas com empresas associadas e de serviços especializados, da concentração de recursos humanos especializados e altamente qualificados e da presença de infra-estruturas urbanas avançadas e de alta tecnologia só presentes em lugares centrais.

Assim, as principais áreas metropolitanas das cidades globais, ao concentrarem estes factores de localização, ao reduzirem os custos de transacção e ao assumirem-se como principais portas de entrada para a economia global, são as localizações preferenciais das empresas dos serviços avançados de produção. Estes serviços são muito exigentes em termos das condições de conectividade, das infra-estruturas de acessibilidade e comunicação, e constituem, portanto, um óptimo exemplo de como factores externos, globais, influenciam o desenvolvimento das cidades, em particular de novos espaços urbanos nas cidades globais: induzem a emergência de novas centralidades, em espaços até então periféricos nas cidades, com eficientes ligações a pesadas infra-estruturas de transporte e de comunicação por vezes não disponíveis nas "antigas" centralidades.

São os processos de inovação e de troca de informação e conhecimento que explicam a diferenciação das actividades dos serviços avançados de produção em relação a outros sectores da actividade dos serviços. O acesso à informação é muito importante para as empresas dos serviços avançados de produção, na medida em que estas empresas operam em áreas de grande incerteza. Assim, a cooperação inter-empresarial é muito importante para as empresas dos serviços avançados de produção pois permite-lhes ter acesso a informação e conhecimento, reduz as incertezas, fornece o acesso a recursos e tecnologias complementares e acelera o processo de inovação na criação de conhecimento.

Um estudo desenvolvido no âmbito do projecto europeu Comet² permitiu conhecer os principais factores de localização das empresas de serviços avançados em sete áreas metropolitanas da Europa (Amesterdão, Barcelona, Berlim, Bruxelas, Copenhaga, Estrasburgo e Viena). Este estudo permitiu a sistematização dos atributos dos "espaços ideais" para a localização de actividades dos serviços. Este conceito pode ser definido como uma representação de localizações ideais, nas quais as exigências e preferências de localização das empresas são integralmente respeitadas. Os "espaços ideais" constituem grupos consistentes de factores de localização identificados pelas empresas, que estão na base (pelo menos parcialmente) das estratégias de localização das empresas e podem corresponder a espaços geográficos específicos na escala metropolitana (por exemplo um espaço do centro urbano, um espaço suburbano).

2. COMET (2010) – *Spatial Dynamics of Services Activities in Metropolitan Areas: Lessons from the Comparison of the Comet Cases Studies*, Working Paper 8, IGEAT – Université Libre de Bruxelles.

Em todas as áreas metropolitanas abordadas no referido estudo as empresas de serviços com uma escala de actuação vincadamente local valorizam sobretudo os seguintes factores: acessibilidade à escala metropolitana (por transporte individual e transporte público); a proximidade aos clientes, fornecedores e ao mercado; a imagem e prestígio do lugar; os preços da terra; a qualidade ambiental; Por seu turno, as empresas de serviços com uma escala de actuação supra-local e com forte intensidade de conhecimento nas suas actividades privilegiam a combinação de facilidades interurbanas de acessibilidade e comunicação (proximidade a transporte ferroviário e/ou aéreo) e de facilidades de acesso à informação e ao conhecimento (proximidade a universidades, a centros de formação e de transferência de tecnologia, a recursos humanos qualificados).

Por outro lado, a maioria das empresas de serviços avançados de produção destaca a importância combinada dos seguintes factores: acessibilidade por transporte individual; oportunidades para a expansão dos negócios; mercado imobiliário e preço da terra. Estes factores sugerem a importância dos espaços periféricos das áreas metropolitanas para as empresas que procuram novos espaços de escritórios para a expansão das suas actividades e acessibilidades por transporte individual a custos (relativamente) baixos.

1.2 A Competição entre Cidades e a Competitividade Urbana

Independentemente da sua dimensão, localização e poder económico, as cidades competem cada vez mais entre si, na medida em que uma cidade deve tornar-se um local atractivo para residir, trabalhar e desenvolver negócios, de forma a conseguir protagonismo ao nível da hierarquia urbana mundial. Deste modo, a competição entre cidades é encarada como competição pela atractividade das cidades, isto é, pela qualidade de vida nas cidades e pelas oportunidades de desenvolvimento económico que as cidades proporcionam. Assim, a capacidade de integrar as estratégias de desenvolvimento acima elencadas, que encerra os desafios da competição e competitividade urbanas, tornou-se uma exigência que as cidades enfrentam no presente.

A competição entre cidades é um resultado directo da globalização, em particular da referida dualidade entre dispersão das actividades de produção e concentração das actividades dos serviços avançados de produção. Tornou-se portanto imperiosa a adaptação das cidades às novas exigências da actividade económica e do desenvolvimento urbano, tornando-as atractivas para a captação de grandes

investimentos em novos espaços urbanos.

A competição entre cidades (e portanto os esforços das cidades para se tornarem competitivas) não é um fenómeno recente, mas no presente os desafios da competição/competitividade entre cidades estendem-se a todos os territórios funcionais e interdependentes que integram uma cidade e, numa escala mais abrangente, uma cidade-região. Kresl (1995)³ foi um de primeiros autores que procurou explicitamente definir competitividade num contexto de economia urbana. Para este autor, cada território da cidade compete com outros territórios da cidade por suas funções especializadas e esfera de influência (à escala global, nacional ou regional).

O conceito de competitividade urbana caracteriza-se pela elevada complexidade e diversidade. Muitos autores associam competitividade urbana a ganhos relativamente a outras cidades. Segundo Storper (citado em Parkinson et al, 2004)⁴, a competitividade urbana deve ser abordada como a capacidade de atrair e manter empresas em actividade com quotas de mercado estáveis ou crescentes, garantindo simultaneamente níveis de vida da população estáveis ou crescentes. Como salientam Martins e al (2007:21)⁵, as cidades competitivas apresentam bons desempenhos económicos, os quais dependem das suas formas de organização (nomeadamente dos usos do espaço e do seu desenho urbano), mas também da sua dotação em factores produtivos e das suas capacidades institucionais de organização e de utilização desses factores. No actual paradigma de competitividade urbana exige-se às cidades que ofereçam condições de competitividade às suas actividades produtivas, o que implica que elas próprias sejam também competitivas na atracção de actividades e de talentos, mas exige-se também sustentabilidade ecológica e sustentabilidade social.

Kresl identifica os seguintes atributos de uma cidade competitiva:

- Os empregos criados na cidade devem ser altamente qualificados e com níveis salariais elevados;
- A taxa de crescimento económico deve permitir o pleno emprego, sem gerar as externalidades negativas de mercados saturados;

3. KRESL, K.P. e al (1995) – *The Competitiveness of Cities: the United States*, in OECD (Ed.) – *Cities and the New Global Economy*, pp. 424-446, The Government of Australia and the OECD.

4. PARKINSON, M. (2004) – *Competitive European Cities: Where Do the Core Cities Stand*, Office of the Deputy Prime Minister, London.

5. MARTINS, N. et al (2007) – *Cidades Inovadoras e Competitivas para o Desenvolvimento Sustentável*, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Relatório correspondente ao Work Package 3 da parceria para o projecto Intelligent Cities, cofinanciado pelo Programa de Iniciativa Comunitária INTERREG IIIC.

- A produção deve concentrar-se em produtos e serviços com características “desejáveis” como são exemplos a sustentabilidade ambiental e a elevada elasticidade de rendimentos e procura;
- A cidade deve especializar-se em actividades que lhe permitam ganhar controlo sobre o seu futuro (capacidade de escolha entre futuros alternativos);
- A cidade deve conseguir melhorar a sua posição na hierarquia urbana nacional e internacional.

Vários autores procuraram sistematizar os principais factores que condicionam a atractividade de uma cidade, logo o seu desempenho em termos de competitividade. Destacam-se os seguintes factores:

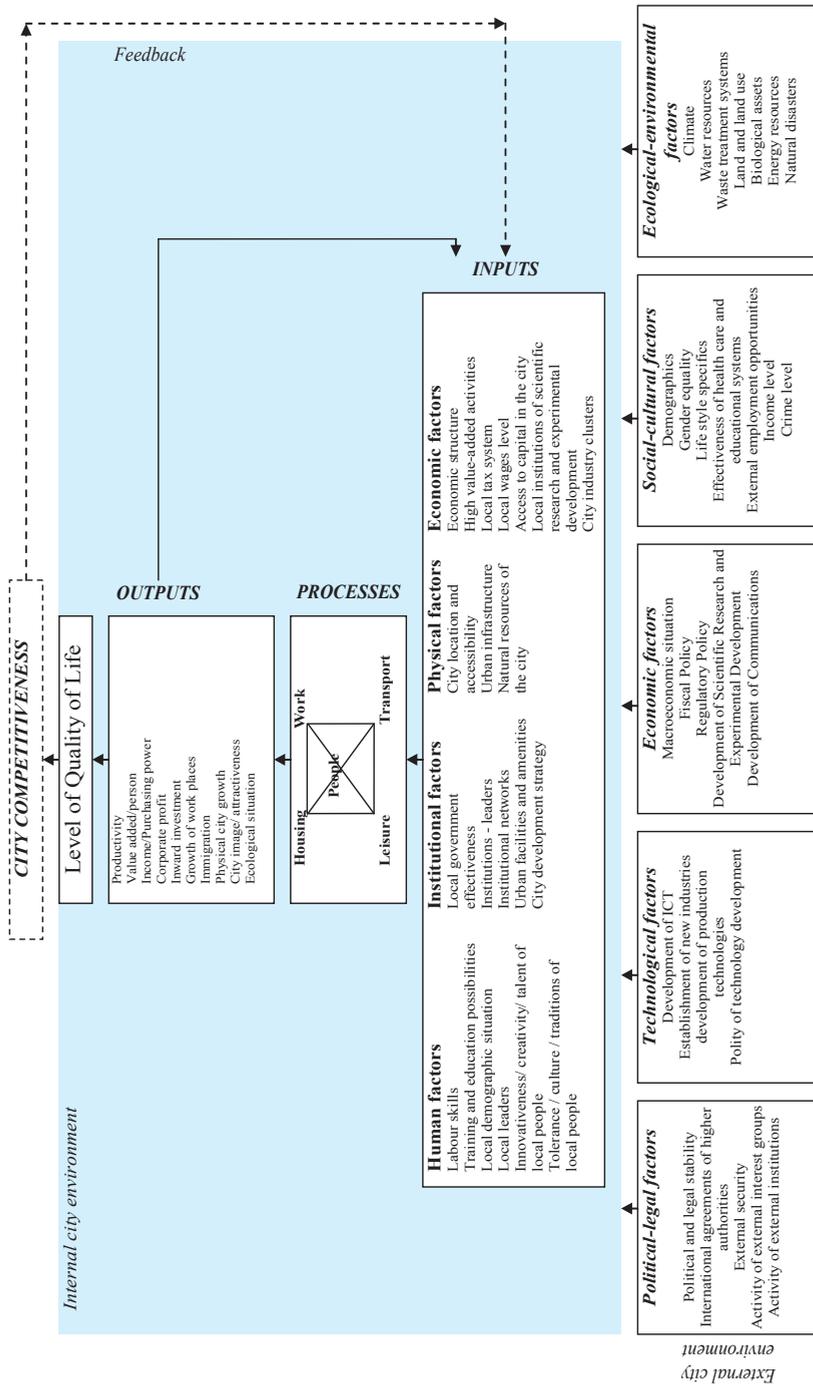
- Concentração de sedes e filiais de empresas globais e de empresas de serviços avançados de produção;
- Mobilidade e acessibilidade nas actividades centrais;
- Disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação;
- Composição socioeconómica da população residente e activa;
- Presença de capital criativo, de indústrias criativas e sua relação com as actividades e áreas centrais da cidade (factores muito abobado pelo autor Richard Florida);
- Aglomeração de mercados de consumo sofisticados;
- “Elasticidade” da cidade, isto é, oportunidades espaciais para o desenvolvimento de grandes projectos urbanos para a renovação e o desenvolvimento estratégico (Rusk, 1995)⁶;
- Mercado imobiliário: preço da terra e do arrendamento de espaços de escritórios.

A Figura 1 ilustra os principais factores de competitividade urbana que integram o modelo de competitividade proposto por Sinkiene (2010)⁷. Este modelo encara a cidade como um sistema aberto e todos os factores de competitividade identificados se inserem num sistema dinâmico e integrado de interdependências.

6. RUSK, D. (1995) – *Cities Without Suburbs*, Woodrow Wilson Center Press, Johns Hopkins University Press.

7. SINKIENE, J. (2010) – *City Competitiveness: Concept, Factors, Model*, Department of Public Administration, Kaunas University of Technology.

Figura 1: Factores de Competitividade Urbana



Fonte: Sinkiene, J. (2010:8).

Rosabeth Moss Kanter, da Harvard Business School, também reflectiu sobre os factores da vantagem competitiva das cidades, em particular na sua obra "World Class – Thriving Locally in the Global Economy" (2002), na qual defende a teoria dos "3 C's Competitivos". De acordo com esta autora, na economia global do conhecimento e da informação o poder das cidades não advém da localização em si, mas da capacidade de operar em três "activos" intangíveis:

- **Conceitos** – constituem ideias avançadas, desenhos ou novas formulações para produtos ou serviços que criam valor para os mercados e consumidores.
- **Competência** – constitui a capacidade de traduzir ideias inovadoras em aplicações para o mercado, produzindo-as de acordo com os melhores *standards*, com as melhores práticas.
- **Conexões** – são alianças entre negócios alavancar, para competências centrais, criar mais valor acrescentado, ou simplesmente abrir portas para horizontes mais vastos e para aproveitar a oportunidade de globalização das economias.

Cada um destes activos dá origem a um cenário de evolução dos territórios, em particular das cidades. Num cenário possível, as cidades e regiões podem transformar-se em locais excelentes para conceitos, porque os inovadores podem aí florescer, entrar em contacto com novas formas de pensar e encontrar apoio para transformar as suas ideias em novos negócios visíveis. Noutra cenário, as cidades e regiões podem diferenciar-se por potenciar a sua competência produtiva, mantendo elevados *standards* de fabrico e uma mão-de-obra altamente qualificada. Por fim, num outro cenário, as cidades podem tornar-se territórios que se baseiam em criar conexões para as redes globais e nos quais os negócios podem encontrar recursos e parceiros, que lhe permitem fazer a ponte para outros mercados.

Cada um destes cenários constitui uma forma de ligação das cidades, de criação de redes de conexão do local ao global: como cidades "pensadoras" (*thinkers*), como cidades "fazedoras" (*makers*) ou como cidades "intermediárias" (*traders*). Ainda de acordo com Kanter, a importância das cidades ressurgiu como um elemento fundamental do sucesso económico e social enquanto entidade ou sistema com aptidão, dada a adequação da sua escala, o seu efectivo poder territorial e a sua agilidade operativa para gerar as vantagens competitivas exigidas pela atracção/integração/optimização de recursos e actividades em permanente mudança. Estas vantagens competitivas são geradas através da gestão eficaz das adaptações e reconfigurações territoriais das áreas sob seu controle ou através da implementação de políticas de especialização de competências, organização de complementaridades e ganhos de relevância ou eficiência. Assim, e

sobretudo nos casos em que os territórios não possuem massa crítica suficiente, é muito importante a criação de redes que garantam às cidades responder às exigências da competitividade.

As necessidades e potencialidades das interligações territoriais reforçam o papel das cidades enquanto sistemas capazes de estabelecer, em simultâneo, relações económicas de vizinhança e continuidade geográfica (tradicionais e estruturadas fundamentalmente nas conexões físicas) e relações de afinidades e complementaridades cuja estruturação pode ser essencialmente virtual/digital, deixando de exigir proximidade geográfica. Por consequência, a cidade pode pertencer simultaneamente a diferentes níveis de redes, que lhe permitem estabelecer todas as relações e inter-conexões necessárias entre as redes locais e globais e explorar todas as vantagens possíveis.

As políticas de desenvolvimento urbano local são entendidas como uma resposta específica a estímulos provenientes de níveis globais e não como um processo alternativo relativamente às dinâmicas globais. A cidade inserida em redes de relações horizontais e verticais apresenta cada vez maior capacidade para reafirmar o seu papel de direcção e de governo dos processos territoriais e económicos. A cidade enquanto nó é estimulada a se posicionar e a encontrar o seu objectivo específico na rede urbana, de modo a retirar todas as vantagens competitivas nas relações de troca com o resto da rede. Assim, o objectivo central das referidas políticas territoriais passa a ser a criação de sinergias e complementaridades entre cidades, considerando os sistemas territoriais locais como nós de uma rede global hiper-conectada, em que cada nível territorial (cada escala) pode ser unido directamente a outro.

2. O DESEMPENHO DAS CIDADES NAS REDES MUNDIAIS

São várias as instituições que têm proposto *rankings* de cidades a nível mundial, baseados em baterias de indicadores que permitem aferir o desempenho das cidades ao nível dos principais factores de competitividade urbana e do seu posicionamento nas redes urbanas, de nível mundial, em que se inserem. Destacam-se no contexto deste estudo os *rankings* construídos pela A.T. Kearney e pela *LaSalle Investment Management*.

O *Global Cities Index 2010*, construído pela A.T. Kearney em parceria com o *Chicago on Global Affairs Council* e com a *Foreign Policy Magazine*, identifica as 65 cidades

mundiais e respectivas áreas metropolitanas que preenchem os requisitos de cidade global, avaliados com base em indicadores agrupados em 5 dimensões-chave: actividades de negócio; capital humano; trocas de informação; experiências culturais; compromisso político. A posição global de cada cidade no *ranking* resulta das análises ponderadas do desempenho da cidade em cada uma destas dimensões-chave.

De referir que para o *ranking* relativo a 2010 foram incluídas novas cidades na análise comparativa: Barcelona, Montreal, Genebra, Houston e Nairobi. Todos estes novos casos têm assumido um papel cada vez mais importante na hierarquia urbana mundial, em virtude das actividades, em particular de serviços, que têm conseguido atrair. Genebra tornou-se um centro importante das Nações Unidas; Barcelona impôs-se como um importante centro cultural e de negócios da Península Ibérica e da Europa; Montreal assumiu-me como a principal cidade canadiana francófona; nos EUA, Houston atrai cada vez mais população e actividades de negócios; Nairobi assumiu-se com um importante centro das Nações Unidas e *hub* do continente africano

De entre os principais resultados do *Global Cities Index 2010* destacam-se os seguintes: algumas cidades como Nova Iorque e Londres sempre apresentaram uma total ligação ao exterior e ocupam as posições cimeiras do *ranking*, indo ao encontro do expectável; expectáveis também são as cidades que surgem logo de seguida – Tóquio, Paris, Hong Kong, Chicago, Los Angeles e Singapura; as cidades da Ásia e Oceânia apresentam desempenhos muito favoráveis e têm vindo a assumir-se como relevantes cidades globais – 5 cidades da Ásia-Pacífico encontram-se no top10 em 2010 (Tóquio, Hong Kong, Singapura, Sidnei e Seul); algumas cidades da China e da Índia também tendem assumir-se como Cidades Globais.

A LaSalle Investment Management desenvolveu um modelo quantitativo de análise – o *European Regional Economic Growth Index (E-REGI)* – para identificar as cidades e áreas metropolitanas da Europa que se destacam pelo elevado potencial de crescimento económico no médio-longo prazo e que denotam uma procura tendencialmente elevada no mercado imobiliário para a localização de actividades económicas. Este modelo abrange 297 regiões de 32 países europeus, que totalizam mais de 660 milhões de habitantes. Cada cidade ou área metropolitana é avaliada de acordo com o seu posicionamento relativamente às médias ponderadas de 15 variáveis agrupadas nas seguintes dimensões-chave: factores de crescimento económico, nível de cuidados de saúde e atractividade do "ambiente de negócios".

2.1 Compreendendo os Factores de Conexão das Empresas e Cidades/Territórios

De acordo com Dicken et al (2001)⁸, referido por Rozenblat, C. (2005)⁹, a relação entre a entidade empresa e a entidade cidade/território é impulsionada através de relações triangulares que formam um sistema composto por três dimensões interdependentes:

- A governança da empresa – compreende o conjunto das estratégias e objetivos das empresas, os recursos humanos e materiais, a sua estrutura organizacional, a cultura da empresa, as suas relações de produção e consumo. Esta dimensão é pluri-territorial e a sua organização reticular permite criar um equilíbrio entre, por um lado, as economias de dimensão e escala e de ajustamento aos territórios e, por outro lado, entre a coordenação das várias unidades empresariais e a sua autonomia;
- O sistema económico e o ambiente sectorial da empresa – esta dimensão contextual é marcada por formas de concorrência mais ou menos dominantes e monopolistas, por avanços tecnológicos e ciclos do produto, por desequilíbrios entre oferta e procura (mercados, preços) e por flutuações do valor dos produtos. A relação entre empresa e sistema económico é um processo em constante evolução em virtude da transformação permanente das actividades e dos actores económicos e das mudanças da configuração da empresa, que externaliza as suas funções menos estratégicas e reforça as suas funções que constituem o centro do seu controle sobre o valor dos produtos;
- O território – esta dimensão pode ser definida como o conjunto das dinâmicas sociais localizadas que interagem com as dinâmicas empresariais. Todavia, à escala inter-territorial, o território é composto também por dinâmicas de localização, de diferenciação e interacções espaciais formando a organização dos sistemas urbanos. Esta organização espacial interage com as dinâmicas das empresas, sobretudo das empresas que funcionam em rede.

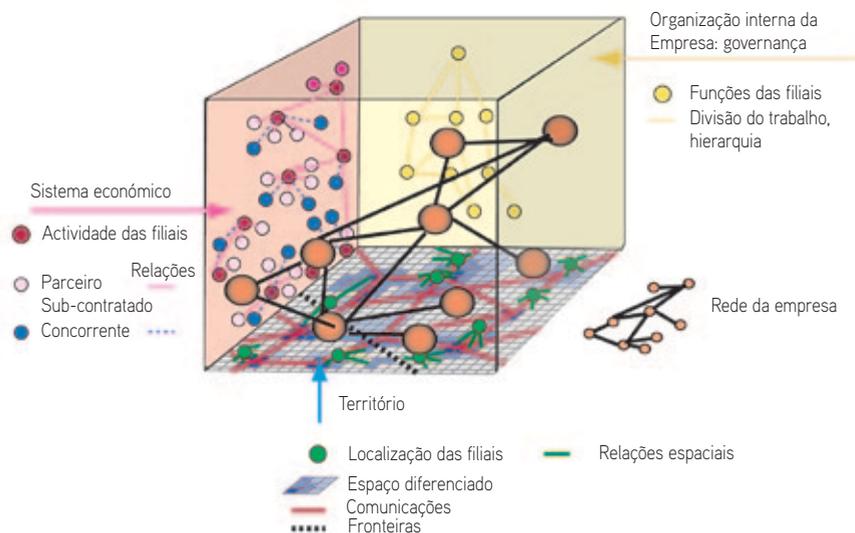
As interacções múltiplas entre estas três dimensões formam a identidade da empresa em rede, sempre em transformação e adaptação, e articulada, em simultâneo, pelo seu funcionamento interno, os seus sectores de actividade e a sua rede de integração no espaço geográfico. De referir que não é possível isolar cada uma

8. Dicken P., Malmberg A. (2001) – *Firms in Territories: a Relational Perspective*, Economic Geography, pp. 345-363.

9. Rozenblat, Céline (2008) – *Tissus des Villes: Réseaux et Systèmes Urbains en Europe*, Université Montpellier III, pp. 191.

destas dimensões, devendo ser tomada em consideração a influência mútua que exercem no processo de conexão empresa/cidades/territórios.

Figura 2: A empresa: uma rede em três principais dimensões



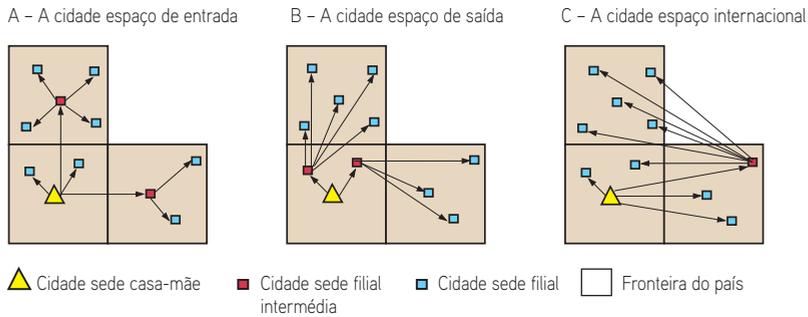
Adaptado de: Rozenblat, C. (2005)

Os tipos de conexão entre empresas e cidades/territórios, logo os tipos de redes e de posicionamento das cidades nestas mesmas redes, são resultado da natureza das empresas instaladas nas cidades/territórios (casa-mãe; filial; filial intermédia). Por conseguinte, e tendo por base esta diferenciação, é possível distinguir três padrões de cidades "espaços de internacionalização":

- As "cidades espaços de entrada" – são identificadas através da análise da frequência da presença de filiais de empresas estrangeiras detentoras de subfiliais no país em que a cidade se insere. A cidade serve de porta de entrada de activos estrangeiros: por um lado, é ligada ao estrangeiro através de relações de subordinação e, por outro lado, é ligada a outras cidades (ou outros espaços) do território nacional através de relações de dominação;
- As "cidades espaços de saída" – são identificadas através da análise da frequência da presença de filiais de empresas nacionais detentoras de sub-filiais no estrangeiro. A cidade serve de porta de saída de activos estrangeiros: por um lado, é ligada a uma cidade do seu território nacional onde se localiza a casa-mãe ou sede do grupo; por outro lado, é ligada a cidades estrangeiras onde detém filiais;

- As "cidades espaços internacionais" – são identificadas através da análise da frequência da presença de casas-mãe e filiais estrangeiras que, por seu turno, detêm sub-filiais no estrangeiro.

Figura 3: As cidades espaços de internacionalização



Adaptado de: Rozenblat, C. (2005)

Além da natureza das empresas, um outro importante factor de conexão entre a empresa e a cidade/território é o mercado de trabalho (factor fortemente influenciado pela própria natureza da empresa). De facto, as relações do mercado de trabalho são um forte indicador das articulações entre lugares – mais do que das articulações entre empresas –, na medida em que muitas empresas detêm cadeias de produção nacionais e internacionais nas quais as suas primeiras interações com os territórios locais são desenvolvidas via mercado de trabalho.

Um estudo promovido no Reino Unido pela *Work Foundation – Centre for Cities and SURF* da Universidade de Salford e pela *Northern Way*, intitulado *City Relationships: Economic Linkages in Northern City Regions* (2009), demonstra que diferentes espaços ou territórios desempenham diferentes papéis numa cidade-região, em função das interações do mercado de trabalho e das relações entre empresas. As relações económicas entre territórios (i.e. as conexões através dos movimentos pendulares, bem como as relações entre empresas e cadeias de produção) apresentam o potencial de gerar benefícios quer para os territórios centrais quer para os territórios periféricos. De acordo com este estudo são três os principais factores que mais contribuem para a maior complementaridade ou benefícios mútuos em termos de relações económicas entre territórios:

- **Competências** – no contexto de uma cidade-região, as relações do mercado de trabalho entre territórios formam-se quando os indivíduos vivem e trabalham em territórios distintos, fazendo deslocações diárias que permitem a ligação entre os vários espaços. Os indivíduos com maior nível de qualifi-

cação têm maior predisposição para desenvolver migrações pendulares de maiores distâncias e beneficiam de um maior leque de opções na escolha dos lugares de residência e de trabalho. Por seu turno, os indivíduos com mais baixos níveis de qualificações detêm mais limitadas opções de escolha, tendendo a trabalhar mais perto das áreas de residência e, por conseguinte, a limitar as interações económicas entre territórios.

Desta forma, as diferentes localizações para a função de residência no contexto de uma cidade-região variam de acordo com o nível de qualificação da população activa. Algumas localizações terão uma concentração de activos altamente qualificados que se deslocam em grandes distâncias para desenvolver a sua actividade em empregos de alto valor noutros territórios da cidade-região. Outras localizações terão concentrações de activos menos qualificados e menores magnitudes das migrações pendulares;

- **Transportes** – este factor possibilita mais fortes relações económicas entre territórios. Insuficiências ao nível do sistema de transporte (ao nível da eficácia e eficiência das deslocações) actuam como barreiras às efectivas ligações entre territórios. Os transportes podem dinamizar e reforçar as conexões entre territórios caracterizados pelo elevado nível de competências da mão-de-obra. Podem também apoiar mais fortes conexões em territórios de menor nível de competência da mão-de-obra onde as distâncias são curtas e os preços de deslocação são baixos.

No entanto, uma elevada conectividade das redes de transporte não é *per si* um factor suficiente para os maiores benefícios mútuos das relações económicas.

- **Ligação entre empresas** (em termos de inovação, *clusters* de negócios e cadeias de fornecimento) – a teoria económica considera que as empresas se localizam nos territórios que lhes permitem minimizar os custos de produção e maximizar os lucros. No entanto, diferentes factores influenciam a performance das empresas em diferentes territórios, incluindo as relações na cadeia de valor (desde os fornecedores aos clientes finais), as relações no mercado de trabalho e a transferência de conhecimento.

Com base nestes três factores, e com particular foco nas relações do mercado de trabalho, o referido estudo propõe uma tipologia de áreas urbanas ou cidades-região que permite captar dois elementos essenciais de análise:

- Em primeiro lugar, o papel desempenhado pelos territórios numa cidade-região que se baseia nas suas relações mútuas com o centro económico. Os territórios integram-se numa das quatro tipologias em função sobretudo dos padrões de relação, que são subdivididos em categorias de acordo com deter-

minados indicadores (competências; residência vs local de trabalho; mix sectorial; preços da habitação) que permitem compreender os diferentes papéis dos territórios numa cidade-região.

- Em segundo lugar, os benefícios que os territórios retiram das suas relações na cidade-região, identificando diferentes categorias no seio das quatro tipologias. Por exemplo, os territórios limítrofes da área central, caracterizados por elevados níveis de competências da mão-de-obra, poderão retirar maiores benefícios económicos nas suas relações com as áreas centrais, ao mesmo tempo que a mobilidade individual é influenciada pelo nível de competências e qualificações.

Foram, assim, identificadas quatro tipologias de territórios no contexto de uma cidade-região, baseadas nas interações do mercado de trabalho com o centro económico: independente; isolado; dependente; interdependente (ver texto caixa).

QUATRO TIPOLOGIAS DE ÁREAS URBANAS OU CIDADES-REGIÃO

Territórios independentes – são cidades que detêm um mercado de trabalho relativamente forte e que são independentes em larga escala da área central da cidade-região em que se inserem.

Tipo 1 – territórios com indústria diversificada e caracterizada na maioria dos casos por elevados níveis de qualificação, salários e preços da habitação. Estas cidades independentes têm um mercado de trabalho forte e independente da área central, apesar de beneficiarem das relações entre empresas. Por exemplo: no sector financeiro e industrial, uma grande empresa pode querer localizar-se em ambos os territórios, o que reflecte a importância económica de cada um destes territórios; podem existir áreas para potencial cooperação, por exemplo no turismo ou no sector cultural, o que permite reforçar a oferta da cidade-região nestas áreas; podem oferecer complementaridade mas também especialização em indústrias relacionadas.

Tipo 2 – territórios com uma *mix* de indústrias que se caracterizam por um nível médio de competências, remunerações e preços da habitação. Têm um mercado de trabalho moderadamente forte e independente da área central, apesar de beneficiarem das relações entre empresas. Os benefícios das relações podem ser similares mas não tão fortes como os verificados no Tipo 1 porque as indústrias são menos complementares e o potencial de relacionamento é portanto menos forte.

As relações isoladas desenvolvem-se quando as áreas vizinhas têm um mercado de trabalho que é largamente isolado da área central. É um reflexo da relativa fraqueza da economia do território de menor dimensão, que tem um mercado de trabalho mais diminuto e com menores migrações pendulares. Como reflexo da sua fraqueza económica existe uma mão-de-obra local menos qualificada; mais baixos níveis de remuneração e mais baixos preços da habitação. Estas áreas tendem a ser dominadas pelas actividades

industriais mais tradicionais e por serviços de menor intensidade de conhecimento, com empregos de menor valor acrescentado.

Os lugares dependentes apresentam fortes fluxos de relações com a área central. As suas características podem variar consideravelmente, pelo que existem três tipos de territórios dependentes, dependendo do nível de qualificação e remuneração do território, da sua estrutura sectorial e dos níveis de preço da habitação.

Tipo 1 – territórios com um maior padrão de complementaridade da especialização sectorial têm mais elevados níveis de competências, remunerações dos residentes e preços da habitação. Estes territórios beneficiam de forma significativa das suas relações com o centro. Como os residentes tendem a ter maiores níveis de competências, estes territórios beneficiam muito do crescimento do conhecimento presente no centro. Um crescimento no emprego nos serviços tende a ser complementar ao centro económico e a economia beneficia dos rendimentos relativamente elevados dos residentes.

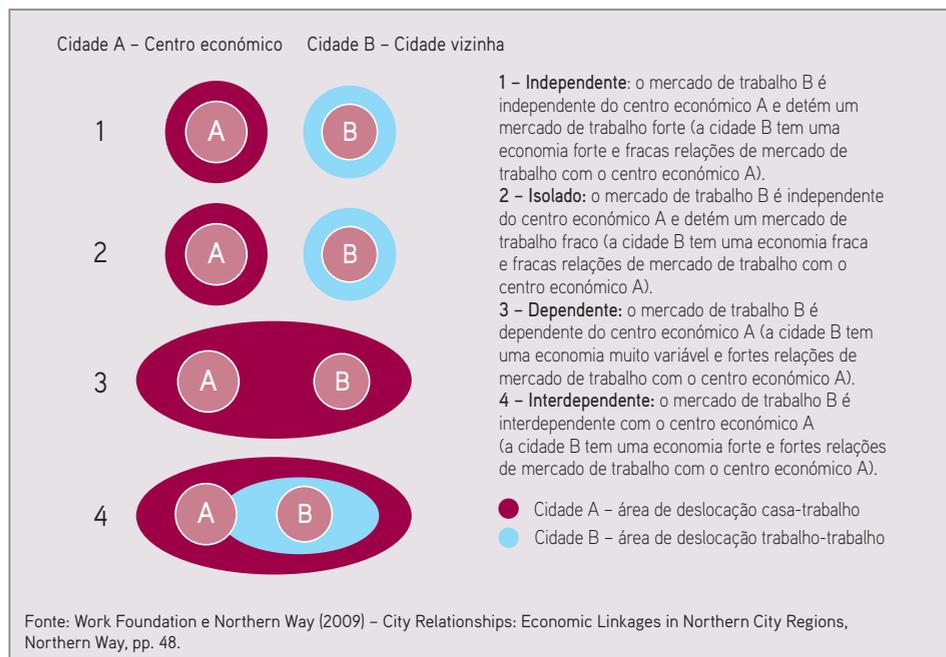
Tipo 2 – territórios com um mix de indústria, com médios níveis de qualificação, remuneração e preços da habitação. Beneficiam em certa medida das relações com o centro; os residentes com mais elevadas qualificações beneficiam do crescimento do emprego intensivo em conhecimento na área central. Um crescimento no emprego nos serviços tende a ser complementar ao centro económico e a economia beneficia dos rendimentos relativamente elevados dos residentes, embora em menor escala que no tipo 1.

Tipo 3 – territórios com indústrias tradicionais e caracterizadas por mais baixos níveis de competências, remunerações e preços da habitação. Beneficiam menos das relações do mercado de trabalho com o centro económico. Os residentes tendem a ter menores níveis de competências ou mesmo a serem inactivos, havendo portanto menores oportunidades de emprego nas relações com o centro. Estes territórios tendem a concentrar o emprego em actividades menos complementares com as actividades do centro.

Lugares interdependentes – as relações existem onde se verifica uma interdependência do mercado de trabalho da área central e dos territórios vizinhos. Estes territórios foram-se inserindo nas áreas de migrações pendulares do centro. Mas a sua própria robustez económica e do mercado de trabalho conduziu a significativas migrações pendulares de e para a área central.

Tipo 1 – territórios com indústrias complementares caracterizam-se por níveis elevados de competências, salários e preços da habitação. Beneficiam dos significativos fluxos de e para o centro. O centro económico pode desenvolver sectores muito especializados dos serviços avançados de produção e as áreas vizinhas oferecem mais baratas localizações para os serviços financeiros que beneficiam da proximidade à área central mas que beneficiam também dos mais baixos custos de localização.

Tipo 2 – territórios com um *mix* de indústria que se caracterizam por um nível médio de competências, remunerações e preços da habitação. Em certa medida, estes territórios beneficiam dos fluxos mútuos de e para o centro. As suas economias podem estar menos integradas, com as pequenas cidades a serem uma extensão e localizações de menor custo do centro. A identificação das relações pode ser um reflexo da existência de fronteiras administrativas que artificialmente dividem as economias inter-relacionadas.



3. GLOBALIZAÇÃO, HIERARQUIA URBANA E SECTORES DE SERVIÇOS

3.1 Uma breve Introdução à Hierarquia Urbana – dos lugares centrais de Christaller às Cidades Globais de Sassen

Os estudos sobre a hierarquia urbana tiveram origem nas teorias clássicas de Christaller (1933) e Lösch (1954) sobre os conceitos, respectivamente, de "lugar central" e "área de mercado"¹⁰. Nestas teorias, uma cidade central exerce a fun-

10. Apesar da importância da teoria de Christaller no enquadramento do presente estudo, convém referir que as primeiras teorias de localização com aplicação às cidades foram lançadas ainda no século XIX, por von Thünen, e baseavam-se no princípio económico da maximização dos lucros. Mais tarde, nas décadas de 20 e 30 do século XX, através da Escola de Chicago, assumiram relevância três teorias sobre o tema centralidade urbana: a teoria das zonas concêntricas (de Burgess), a teoria das zonas ou dos sectores (de Hoyt) e a teoria dos centros múltiplos (de Harris e Ullman). A teoria das zonas concêntricas compreende o desenvolvimento da cidade a partir de uma área central na qual a forma urbana ganha lugar de destaque nos processos sociais. A teoria das zonas ou sectores surge como adaptação da teoria anterior e considera que existe uma especialização funcional e social da cidade a partir de eixos radiocêntricos, tendência marcada pelo papel dos espaços de habitação nas decisões de localização que altera os espaços intraurbanos da cidade. Por fim, a teoria dos centros múltiplos considera que o crescimento urbano não ocorre em torno de um só núcleo e que, à medida que as cidades crescem, estes núcleos vão emergindo; esta teoria enfatiza a existência de usos especializados, condicionados pelas necessidades de localização diversas para as diferentes actividades, sua atracção ou repulsão, e a maior ou menor aptidão para concorrer por uma localização óptima.

ção de aprovisionamento de bens e serviços especializados a centros de menor dimensão, formando uma rede urbana hierarquizada, onde não ocorre complementaridade entre as cidades.

Com o objectivo de explicar a emergência de aglomerados urbanos, tendo por base o estudo da localização das actividades económicas, em particular as actividades terciárias, a teoria dos lugares centrais justifica a dimensão, a distribuição espacial e o número de centros urbanos, bem como o relacionamento entre eles, de forma hierárquica, em que os centros de ordem superior desempenham todas as funções de ordem inferior.

Esta teoria mostra como os padrões de localização de diferentes sectores se conjugam para formar um sistema regional de cidades. A explicação para o número, para a dimensão e para a distribuição, factores interrelacionados, baseia-se em factores de ordem económica assentes em princípios reguladores da oferta e da procura dos bens e serviços (funções), isto é, no limiar de procura e no alcance do bem¹¹, que variam consoante o tipo de bem ou função (os bens ou funções são hierarquizáveis).

Uma função/bem ou serviço de ordem superior caracteriza-se por um ou vários dos elementos seguintes: economias de escala importantes, pelo que o mínimo de produção para aproveitar economias de escala é elevado; consumo pouco frequente (satisfaz uma necessidade rara, pelo que o consumidor estará disposto a suportar custos de deslocação elevados – esse custo repete-se poucas vezes); maior vontade do consumidor em se deslocar.

São os seguintes os atributos de uma hierarquia urbana construída segundo o modelo de Christaller:

- A hierarquia dos centros depende da hierarquia das suas funções oferta de bens e serviços;
- A oferta localiza-se espacialmente num sistema de pontos, os lugares centrais;
- A cada nível da hierarquia corresponde um conjunto de funções, bens e serviços que lhe são próprios (isto é, só aparecem nesse nível da hierarquia ou acima pois têm limiares de procura que não podem ser oferecidos em centros de menor dimensão);
- Entre os centros há relações de troca descendentes, com fluxos estruturados

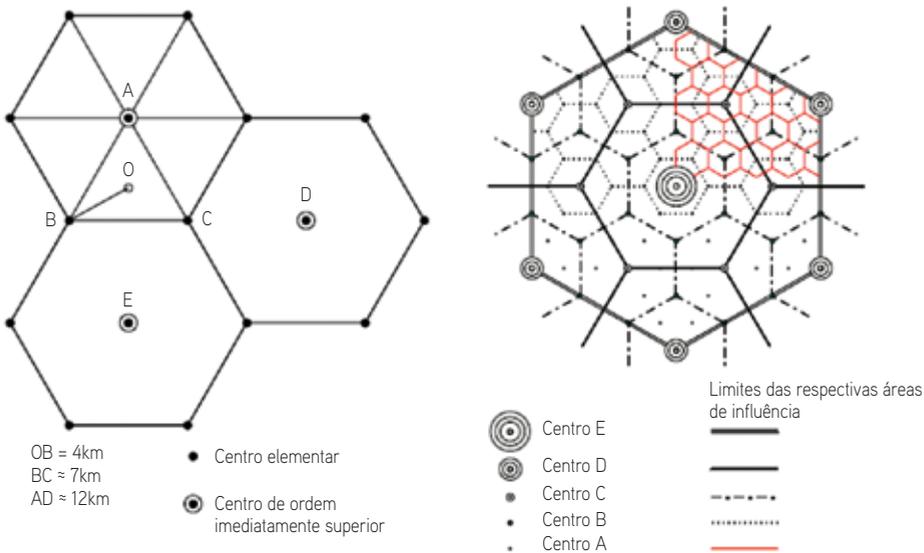
11. Por limiar de procura entende-se o mínimo de procura que justifica a existência de oferta do bem num dado local, isto é, que garante a viabilidade da oferta; por alcance do bem entende-se distância e custo máximo que o comprador está disposto a percorrer/suportar para adquirir ou utilizar o bem (limite crítico do lado da procura).

(um centro vende bens e serviços aos centros de ordem inferior contidos na sua área de influência, mas não aos de mesma ordem ou superior);

- O sistema urbano assume uma configuração hexagonal.

O modelo hierárquico de Christaller é construído sobre tramas geométricas de eixos rígidos, sobre os quais são traçados centros urbanos (produtores) e áreas de influência (mercados consumidores).

Figura 4/4A: A hierarquia urbana segundo Christaller/Os lugares centrais e respectivas áreas de influência segundo Christaller



A análise da teoria dos lugares centrais à luz das dinâmicas presentes do desenvolvimento das cidades coloca em debate a questão da hierarquia urbana e da tendência rígida e piramidal do modelo christalleriano. Ao contrário do defendido por Christaller, um centro urbano que preste uma função de uma determinada ordem (grau de especialização) não presta obrigatoriamente todas as funções de ordem inferior. Por consequência, a hierarquia tradicional dos centros urbanos começa a ser complementada por uma hierarquia de rede, com vários níveis, caracterizada e definida pela sua capacidade de estabelecer relações de interação com as diferentes componentes do sistema urbano.

Por outro lado, a evolução tecnológica provocou um maior dinamismo nos meios de transporte e comunicação à distância, um aumento da mobilidade e uma mudança na natureza dos bens e serviços produzidos, proporcionando dinâmicas

de rede e a possibilidade de se dissociar os factores dimensão e contiguidade na análise da competitividade dos territórios e das cidades.

Vários especialistas em desenvolvimento urbano defenderam que a globalização e as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) conduziram ao fim da importância económica das cidades. De facto, muitas cidades têm sofrido, a diferentes escalas, as repercussões da economia global: tanto nos países mais desenvolvidos como nos países considerados periféricos, são várias as cidades que se desenvolveram e projectaram no passado devido à sua pujança industrial, mas que enfrentam, no presente, graves problemas de competitividade em virtude das dificuldades de inserção no novo paradigma de desenvolvimento – o das redes de cidades à escala global.

Neste novo paradigma, as redes de cidades conduzem a vantagens competitivas não directamente relacionadas com a dimensão ou os níveis de concentração de população e actividades mas sim com o fluxo de relações estabelecidas no sistema urbano, seja com cidades de proximidade, seja com cidades especialmente distantes.

Por consequência, a análise tradicional da hierarquia urbana (modelo christalleriano) deu lugar a uma análise baseada no conceito de redes de cidades ou rede urbana (rede em nós e arcos, *hubs and spokes*), que pressupõe uma crescente articulação económica, social e política entre as cidades no contexto de uma rede.

Por outras palavras, a hierarquia tradicional dos centros urbanos foi substituída por uma hierarquia de rede, com vários níveis, caracterizada e definida pela capacidade de estabelecer relações e não mais pela dimensão ou pela funcionalidade.

De acordo com Alves (2002: 145)¹², num primeiro nível situam-se as "cidades mundiais", que exercem funções de âmbito mundial (financeiras, diplomáticas, de informação e de controle); a um segundo nível surgem as "cidades nacionais especializadas" que procuram captar, a nível mundial, partes de mercado altamente especializadas e mantêm, entre si, relações de complementaridade; num último nível encontram-se as "cidades regionais especializadas", que estabelecem entre si relações de complementaridade e que aspiram a ocupar partes de mercados suprarregionais, mas não necessariamente mundiais.

Assim, numa lógica de território em rede, a centralidade dos lugares não depende da sua localização absoluta mas antes da intensidade e tipo de relações que se estabelecem com outros nós da rede. No âmbito das redes surgem novas centra-

12. ALVES, M. B. (2002) – *A Formação dos Sistemas Urbanos*, in J. C. Costa (ed.), *Compêndio de Economia Regional*, 123-155, APDR, Coimbra.

lidades e especializações urbanas que produzem mais efeitos de complementaridade do que de dependência hierárquica, emergindo assim as redes multipolares ou policêntricas que propiciam a complementaridade entre centros especializados de níveis similares ou distintos e relações horizontais entre centros especializados de igual nível.

O dinamismo e a capacidade de um centro urbano crescer e se desenvolver passa a depender das diferentes interdependências que esse centro urbano estabelece com outros centros urbanos e da posição da sua centralidade na hierarquia urbana, isto é, do grau com que exerce funções centrais numa rede de cidades (INE, 2004). As funções mais especializadas, posicionadas no topo da hierarquia urbana são caracterizadas por fortes economias de escala (a que corresponde uma elevada dimensão mínima da procura), baixos custos de transporte e à maior propensão, por parte do consumidor, para se deslocar a maiores distâncias para usufruto dessa função.

Num contexto de rede de cidades, o papel das cidades deve ser avaliado simultaneamente a partir dos seguintes critérios (DGOTDU, 1997)¹³:

- Relação de intermediação face aos espaços regionais envolventes, que tem conduzido ao conceito de cidade-região;
- Capacidade de as cidades se organizarem colectivamente no âmbito de eixos plurinodais de proximidade (forma qualitativa como se insere no sistema urbano de proximidade);
- Capacidade de as cidades se especializarem em actividades de valia nacional ou internacional.

Autores como Manuel Castells (1996)¹⁴ e Saskia Sassen (1996)¹⁵ defendem que as cidades sempre estiveram profundamente incrustadas nas economias regionais (muitas ainda permanecem), mas as "cidades globais" tendem a desconectar-se dos seus países e a lançarem-se numa rede global de interdependências e complementaridades.

O conceito de "cidade global" foi referido pela primeira vez por Saskia Sassen, em 1991, em oposição à "cidade mundial" de Patrick Geddes (1915) que se definia como

13. Direcção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano (1997) – *Sistema Urbano Nacional: Cidades Médias e Dinâmicas Territoriais*, Vol.1, Lisboa.

14. CASTELLS, M. (1996) – *The Rise of Network Society*, Oxford: Blackwell, United Kingdom.

15. SASSEN, S. (1996) – *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*, The 1995 Columbia University Leonard Hastings Schoff Memorial Lectures. New York: Columbia University Press.

a cidade que exerce actividades especializadas diversas à escala mundial¹⁶. Para Sassen, as cidades globais são consideradas espaços estratégicos para a gestão da economia global, a produção dos serviços mais avançados e a realização de operações financeiras. As características distintivas destas cidades assentam na existência de uma interacção particular de centralidades, de redes e de uma dinâmica particular de poder e desigualdade.

Para Sassen, a globalização implica novos custos e oportunidades para as grandes cidades e áreas metropolitanas. Se outrora se consideravam apenas dois actores (a economia mundial – ou o sistema internacional – e os governos nacionais), no presente assume relevância um terceiro protagonista – a cidade global. De acordo com esta autora, são três as principais características da economia globalizada que explicam a importância actual de uma rede de cidades globais:

1. A globalização da economia e o avanço das TIC e do sector financeiro conduziram à concentração massiva de recursos nas cidades. As empresas que operam a nível mundial necessitam de infra-estruturas telemáticas avançadas e de mercados especializados de recursos humanos que geralmente só as grandes cidades podem oferecer. Por outro lado, a globalização aumentou a complexidade das operações económicas, pelo que as empresas necessitam de comprar bens e serviços cada vez mais especializados. As grandes cidades são os lugares mais adequados para a produção desses serviços especializados. As empresas que adquirem estes serviços já não necessitam de ter as suas sedes nas grandes cidades, mas necessitam de ter um acesso fácil à rede de empresas de serviços situadas nas cidades.
2. A economia digital implica que os sectores económicos dominantes necessitam de acesso a uma infra-estrutura de serviços que se encontra precisamente nos centros financeiros das cidades.
3. A economia de mercado, marcada pelas privatizações e pela desregulação, transferiu certas funções dos governos nacionais, regionais e locais para o sector privado, o que faz com que estas actividades se centralizem em cidades.

Segundo Sassen, em vez de entrarem em processos de decadência e perda de competitividade, as cidades globais concentram funções de controlo, assu-

16. De referir que, depois de Geddes, Peter Hall, na sua obra *The World Cities* (1966), usou um conjunto de critérios para definir as cidades que ocupam o topo da hierarquia urbana mundial. Duas décadas mais tarde, John Friedmann lançou *The World City Hypothesis* e identificou as cidades que comandavam a economia global.

mem-se como lugares de produção para as actividades financeiras e para as indústrias líderes do chamado período "pós-industrial" e proporcionam mercados nos quais as empresas e os governos podem adquirir os recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) de que necessitam para o desenvolvimento das suas actividades.

A capacidade de as cidades comercializarem, financiarem, prestarem serviços e investirem, a nível global, tem de ser gerada, na medida em que não constitui simplesmente um derivado do poder das empresas multinacionais e dos avanços nas telecomunicações. A cidade global é considerada uma plataforma para produzir este tipo de capacidade global. Na verdade, todas as cidades globais contribuem para a produção desta capacidade nos seus respectivos países e funcionam como ponte entre a economia nacional e a economia global.

De referir que as diferenças e as características especiais ou específicas de cada cidade continuam a ser importantes para a escolha da localização de actividades e empresas. Desta forma, a concorrência entre as cidades é menor do que poderia parecer à partida, ou seja, existe uma certa divisão de funções entre cidades globais. No seguimento desta ideia, Sassen defende que uma empresa global não pretende localizar-se apenas numa cidade global, mas antes prefere trabalhar com grupos diferentes de cidades, na medida em que não existe nenhuma cidade global considerada "perfeita".

De facto, apesar de muito se ter escrito sobre a homogeneização das economias nacionais provocada pela globalização, vários estudos têm demonstrado que cidades diferentes têm características diferentes, o que explica o facto de as empresas e outros actores globais desejarem estar presentes em várias cidades globais, na medida em que cada uma dessas cidades expande as suas respectivas plataformas globais de operações. Por outras palavras, e como se fez referência, cada uma dessas cidades desempenha um papel de ponte entre o global e as especificidades das economias e sociedades nacionais ou regionais a que pertence.

Merece destaque neste âmbito um estudo desenvolvido pela MasterCard que, a partir da análise de 75 cidades, classificou as melhores cidades do mundo para a localização do comércio. Nenhuma das cidades ficou em primeiro lugar em qualquer dos 100 factores de localização considerados e nenhuma obteve "nota perfeita". Por exemplo, as duas principais cidades globais – Londres e Nova Iorque – tiveram uma nota baixa em vários factores e nenhuma delas ficou entre as 10 melhores nos quesitos "começar ou fechar um negócio".

3.2 As Cidades Globais no Topo da Hierarquia Urbana Mundial

O grupo *Globalization and World Cities* (GaWC), da Universidade de Loughborough e coordenado por Peter Taylor, considera que as cidades globais de alto nível se distinguem por um elevado grau de concentração de quatro *clusters* particulares de serviços avançados: 1) funções de comando e controlo (governo, agências internacionais, sedes das maiores empresas privadas); 2) serviços financeiros e às empresas (serviços como auditoria, serviços jurídicos, relações públicas, consultoria de gestão, profissões de arquitectura, moda e design de interiores); 3) indústrias culturais e recreativas (incluindo artes e espectáculo, museus e galerias e media de imprensa e electrónica – jornais, revistas, livros, filmes, televisão, rádio, etc); 4) turismo de lazer e de negócios.

O GaWC recorre a três diferentes formas de medição das relações entre cidades: 1) a análise do conteúdo dos principais jornais de negócios; 2) a migração das pessoas (altamente qualificadas); 3) a análise detalhada dos serviços às empresas, em particular da estrutura das filiais de escritórios de grandes produtores de serviços às empresas como a auditoria ou a consultoria jurídica. Muito inspirado nas reflexões de Sassen, este grupo encara as cidades mundiais como locais de produção pós-industrial onde se têm gerado as inovações ao nível dos serviços às empresas e dos serviços financeiros decisivas para a globalização. De facto, e de acordo com Sassen, como os serviços destinados directamente ao consumo ou destinados às empresas são comuns a todas as cidades, o que distingue as cidades globais são os serviços avançados às empresas, os quais tendem a estar altamente concentrados num número limitado de cidades principais.

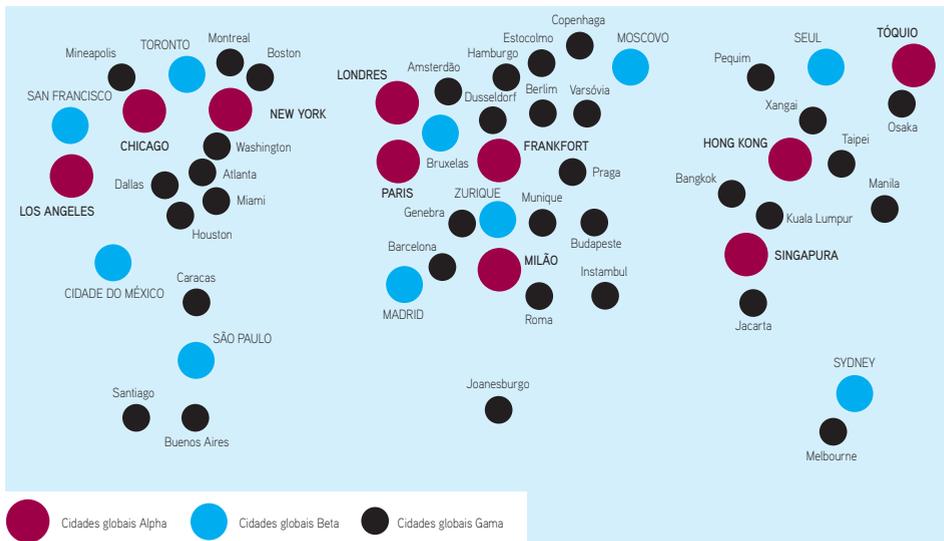
As cidades consideradas globais foram categorizadas no *GaWC Research Bulletin 5*, com base na sua importância no aprovisionamento de serviços avançados de produção (*Advanced Producer Services – APS*), isto é, um conjunto de actividades intensivas em conhecimento e informação que providenciam serviços especializados, outras actividades de serviços (actividades de gestão e administração, marketing, legislação, consultoria jurídica, banca e finanças, contabilidade, seguros, recursos humanos, informática, transportes e logística).

O GaWC classifica estas cidades globais em três diferentes níveis (alfa, beta e gama), de acordo com o seu poder de polarização na economia global. Também classifica, num quarto nível, cidades que detêm potencial para se tornarem cidades globais no futuro. Quanto maiores a oferta de bens e serviços e a densidade e qualidade das infra-estruturas nas cidades, mais fortes são o poder e a influência de uma cidade global. Quanto maior for a importância destes factores, maior a pontuação de uma cidade global (que poderá atingir uma pontuação máxima de 12 pontos).

As pontuações atribuídas às cidades basearam-se na avaliação de 24 indicadores distribuídos por cinco categorias: actividades de negócios; capital humano; troca de informação; actividade cultural; e compromisso político.

As 10 cidades com melhor rede de serviços e infra-estruturas, as mais conectadas e que, portanto, polarizam a economia global e ocupam o topo da hierarquia urbana mundial são classificadas como cidades globais alfa (10 a 12 pontos). Apenas quatro cidades atingem a população máxima, sendo consideradas os principais pólos da economia global – Nova Iorque, Tóquio, Londres e Paris. As 10 cidades seguintes (classificação beta – 7 a 9 pontos) também são muito conectadas e ocupam uma posição intermédia na hierarquia urbana. As 35 cidades globais cujos fluxos e oferta de serviços são bem menores em comparação com os níveis anteriores são as cidades gama (4 a 6 pontos). O GaWC indica ainda um conjunto de 66 cidades que caminham para se tornar cidades globais.

Figura 5: As cidades globais do grupo GaWC



Fonte: GaWC

3.3 O Papel dos Serviços no Desenvolvimento e Especialização das Cidades Globais

Nas últimas décadas, o aumento das redes de articulação e internacionalização da produção de bens e serviços foi um dos factores que mais impulsionou o desenvolvimento de cidades globais, com consequências ao nível da reestruturação

global da hierarquia urbana mundial. De referir que também ao nível interno, das regiões de um determinado país, se verificam consideráveis evidências que demonstram que o desenvolvimento dos serviços induz importantes transformações espaciais, traduzindo-se particularmente em novas hierarquias urbanas e em disparidades de desenvolvimento socioeconómico.

Na análise do papel do sector dos serviços no processo de desenvolvimento económico e no surgimento de cidades globais, é clara a associação entre expansão das actividades terciárias e o processo de urbanização. De facto, economistas e geógrafos encaram os serviços como um fenómeno urbano e inúmeros estudos concluem por um forte relacionamento entre a proliferação destas actividades e urbanização. Todavia, às actividades terciárias tem sido atribuído um papel secundário na expansão urbana, sendo o sector secundário reconhecido como o principal factor impulsionador do crescimento urbano.

Os primeiros autores a atribuírem aos serviços um papel central no processo de crescimento económico e urbano basearam-se no estudo da evolução das economias das grandes áreas metropolitanas, fortemente especializadas em actividades de serviços avançados às empresas (Noyelle, 1983¹⁷; Drenann, 1992¹⁸; Sassen, 1990, 1991¹⁹), isto é, um conjunto de actividades intensivas em conhecimento e informação que fornecem serviços especializados a outros sectores dos serviços. Estes autores consideram que os serviços avançados constituem um elemento fundamental para a capacidade de uma cidade reter os centros de decisão e, por consequência, reforçar a sua posição no espaço nacional/internacional, tornando-se cada vez mais um elemento determinante da competitividade urbana. Este tipo de serviços constitui, portanto, o núcleo estratégico e dinâmico da base económica das grandes áreas metropolitanas e induz o desenvolvimento de processos de especialização nas cidades e nos vários espaços intra-urbanos.

Um outro importante factor impulsionador do sector dos serviços e das cidades globais foi o processo de concentração e centralização do capital, que exigiu uma reestruturação na administração e controlo das empresas, implicando a necessidade de criação de uma rede de empresas de serviços auxiliares, com factores estratégicos de localização similares e dependentes das economias de aglomeração possibilitadas pelas cidades globais. Também a internacionalização do capital, através da internacionalização das empresas, e o incremento do comércio in-

17. NOYELLE, T. (1983) – *The Rise of Advanced Services*, APA Journal, Julho.

18. DRENANN, M. P. (1992) – *Gateway Cities: The Metropolitan Source of US Producer Services Exports*, Urban Studies, vol. 29, n.º 2.

19. SASSEN, S. (1990) – *Services Financiers et Commerciaux à New York: l'Internationalisation des Réseaux et ses Répercussions sur la Ville*, Revue Internationale des Sciences Sociales, n.º 125 ; SASSEN, S. (1991) – *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton University Press, Princeton.

ternacional e de actividades orientadas para a exportação aumentaram a procura por serviços externos às empresas (actividades financeiras, de contabilidade, de assessoria jurídica, etc.), criando fortes relações de interdependência e complementaridade entre empresas. Entre as consequências directas da internacionalização da actividade económica e empresarial destacam-se a expansão de grandes empresas, sobretudo de empresas multinacionais; a crescente velocidade da mudança tecnológica; o aumento da dimensão dos mercados; o desenvolvimento de novos mercados de consumo; e a diferenciação dos produtos.

São as cidades globais que mais influenciam a expansão do sector terciário, em especial dos serviços avançados às empresas, ao concentrarem num mesmo espaço geográfico os principais actores empresariais da globalização, que encontram nestas cidades a satisfação dos seus mais estratégicos factores de localização e competitividade. Embora o crescimento do sector de serviços revele uma situação de mudança estrutural similar à que ocorreu na fase de reorganização das economias aquando da transição para a economia industrial, alguns autores chamam a atenção para o facto de em algumas sociedades as mudanças induzidas pela terciarização incidirem sobretudo no emprego e não nos processos de produção. Por exemplo, o autor Manuel Castells sugere que subjacente à expansão do sector dos serviços está o desenvolvimento da "economia da informação", marcada pela forte intensidade de conhecimento e com impactos directos no mercado de trabalho e no emprego.

3.4 A Importância das Empresas Multinacionais na Concentração de Serviços nas Cidades Globais

O desenvolvimento dos sectores dos serviços está fortemente ancorado nas grandes empresas e, em particular, nas empresas multinacionais, que se posicionam entre os mais relevantes actores da globalização. As empresas multinacionais são responsáveis por uma parte substantiva do emprego, da produção e do comércio mundial – cerca de 1/3 do comércio mundial tem a sua origem nas empresas multinacionais, em particular no comércio intra-empresas, o que reforça ainda mais o poder destas empresas nos mercados globais.

A globalização deu origem a complexos processos de interacção entre as empresas multinacionais e os Estados-Nação, com repercussões na crescente complexidade dos padrões territoriais ou geográficos da economia global. No entanto, é importante salientar que a globalização é ela própria, em grande parte, uma consequência directa da expansão das empresas multinacionais, com efeitos direc-

tos e praticamente exclusivos na actividade económica das áreas metropolitanas "centrais", onde estas empresas se localizam preferencialmente. Por outro lado, os efeitos indirectos da globalização derivam das relações de controlo e de supremacia das empresas multinacionais, em particular das suas sedes que se localizam nos territórios centrais que concentram as funções mais estratégicas dos serviços – os serviços avançados de produção.

Destes processos resultaram consideráveis mudanças na geografia da economia global, com o desenvolvimento de uma complexa dualidade: por um lado, a dispersão de investimentos e de actividades de produção e, por outro, uma estruturada interacção global de actividades económicas, sob a égide de actuação das grandes empresas com presença mundial mas concentradas nas cidades globais. Assim, foi a combinação de dois principais factores (consequências) da globalização – a dispersão espacial da produção e dos investimentos e a integração mundial através de uma intensa rede de interdependências e trocas de conhecimento e informação entre as principais empresas – que atribuiu a determinadas cidades (as cidades globais) um papel estratégico na economia mundial.

As cidades globais passaram a concentrar funções de comando, especializaram-se e tornaram-se mercados transnacionais para o sector dos serviços (serviços financeiros, especializados e todo o tipo de serviços transaccionáveis). Desta forma, as cidades globais funcionam cada vez mais como plataformas territoriais a partir das quais redes de empresas competem nos mercados globais.

O novo protagonismo destas cidades na economia mundial resultou em grande medida da intersecção de dois grandes processos já abordados: i) a globalização da actividade económica, que aumentou a escala e a complexidade das transacções e estimulou o incremento das funções de comando das grandes empresas multinacionais e o incremento da prestação de serviços às empresas, em especial os serviços empresariais avançados, isto é, o sector terciário superior; ii) a intensidade crescente dos serviços na organização da economia, processo evidente em empresas de todos os sectores de actividade económica. Este protagonismo está associado à discussão do que constitui no presente a centralidade das cidades, num contexto de sistema económico em que uma parte significativa das transacções se efectua, a uma escala global, por meio de tecnologias que neutralizam a distância e o lugar. Como referem Marques, I. e Ribeiro, J. (2003: 31-32)²⁰, dois diferentes tipos de actividade produtiva são tipicamente encontrados em qualquer sistema económico avançado, correspondendo cada um deles a um tipo diferente de estrutura de rede. Por um lado, existem tipos de produção altamente rotineiros,

20. MARQUES, I. e RIBEIRO, J.M. (2003) – *As Regiões Europeias e as Actividades Baseadas no Conhecimento*, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa.

que se baseiam em formas de conhecimento que são relativamente codificadas e em máquinas e processos de trabalho onde a repetição está sempre presente. Nestes casos, as ligações entre empresas funcionalmente relacionadas assumem um impacto limitado nas decisões de localização, pelo que as empresas são relativamente livres para escolher localizações distantes umas das outras

Por outro lado, existem vastas áreas dos sistemas económicos avançados que envolvem actividades nas quais prevalece uma enorme incerteza e fortes limites à capacidade das empresas rotinizarem ou simplificarem as suas operações. Por consequência, nestes casos, as empresas tornam-se dependentes de redes que facilitem as adaptações às mudanças, novas formas de organização e a partilha de recursos e riscos.

Tomando em consideração esta dualidade, e no que respeita aos padrões de localização das actividades nas cidades, a tendência é para que as actividades mais rotineiras e que não dependem da interacção social se desloquem para os "sub-centros" ou para os territórios mais periféricos das redes, enquanto que as actividades mais inovadoras ou que dependem de interacções se mantenham nos "centros" e, portanto, nos nós das redes, nas cidades globais.

Uma tendência dos sistemas económicos é a procura de serviços por parte de empresas de todos os sectores económicos, sendo que as cidades são os locais preferenciais para a produção destes serviços, a nível global, nacional e regional. Ora, a já referida crescente intensidade dos serviços na economia e as condições específicas da produção de serviços empresariais avançados, combinam-se para tornar as cidades globais os locais-chave de "produção" dos serviços altamente especializados.

Como se fez referência, estas cidades passaram a concentrar uma elevada quantidade de recursos e actividades de comando, centrados em empresas multinacionais que exercem uma crescente influência na economia e na sociedade urbanas e que dão origem a um novo tipo de urbanização, marcado pela emergência de novos espaços de serviços nas cidades e áreas metropolitanas e pela especialização funcional das cidades globais ou de determinados espaços intraurbanos. Nesta discussão sobre a concentração nas grandes cidades de actividades características de uma economia global, Cepollaro (1998: 237)²¹ considera que é nas cidades que as actividades de nível superior tendem a concentrar-se, transformando-lhes as funções económicas urbanas e dando impulso a uma nova dinâmica de desenvolvimento urbano.

21. CEPOLLARO, G. (1998) – *A Metrópole Transaccional*, in DE MASI, D. (coord.) – *A Sociedade Pós Industrial*, SENAC, São Paulo: pp.233-245.

Existe actualmente uma tendência geral de forte concentração de empresas de serviços altamente especializados nos grandes centros financeiros internacionais. Por exemplo, em cidades como Nova Iorque, Toronto, Sydney, Frankfurt, Londres ou Zurique, verifica-se uma crescente especialização em serviços financeiros e associados. Estas cidades tornaram-se importantes prestadoras de serviços transaccionáveis, com uma tendência para a especialização. Cidades como Nova Iorque e Londres lideram em produção e exportação de serviços financeiros, contabilidade, publicidade, consultoria de negócios, serviços jurídicos internacionais e outros serviços empresariais. Nova Iorque ocupa o primeiro lugar na exportação deste tipo de serviços. Por outro lado, verificam-se tendências de especialização no sector dos serviços entre diferentes cidades dentro de um mesmo país. Nos EUA, Nova Iorque é mais especializada como centro financeiro e de negócios e é líder em serviços bancários, contabilidade e publicidade. Por seu turno, Washington lidera em serviços jurídicos, informática e processamento de dados, administração, relações públicas e I&D.

As mudanças na estruturação das cidades e nas redes de cidades, e as tendências de concentração/especialização das cidades globais, têm desempenhado um impacto muito relevante nas actividades económicas internacionais e na forma urbana. As cidades passaram a influenciar vastas regiões, através de diversos recursos (sobretudo financeiros, de telecomunicações, de conhecimento e inovação, de desenvolvimento de tecnologia), o que tem possibilitado a reestruturação da economia e sociedade urbanas e tem atribuído às várias cidades globais um conjunto de atributos comuns. Entre estes atributos das cidades globais destacam-se:

- As cidades globais são lugares de controlo ou liderança na ordem económica mundial, num novo sistema de concentração de actividades centrais e num contexto de dispersão territorial da actividade económica à escala mundial;
- As cidades globais não são apenas centros nodais para a coordenação de processos, são também lugares particulares de produção (concentram actividades de produção de actividades específicas e com mercados consumidores sofisticados);
- As cidades globais produzem uma gama de serviços materiais e imateriais que passam a comandar o processo de reprodução do espaço de outras cidades, a partir do modelo de urbanização por elas criado e difundido;
- As cidades globais apresentam uma tendência de especialização de vários espaços intra-urbanos em determinados segmentos dos serviços avançados de produção, o que promove relações de interdependência e complementaridade no seio das cidades e globais e respectivas áreas metropolitanas;

- As cidades globais são habitadas por um novo tipo de população, que detém novas formas de concepção, percepção e interpretação da economia e sociedade urbanas, baseadas na efemeridade dos contactos, em novos tipos de empregos e profissões, em novos tipos de mercado e em novas formas de prestação de serviços (por exemplo através de organizações não governamentais, de voluntariado, etc.).

Destes atributos, e pela sua importância na estruturação das cidades globais, saliente-se a consideração de que estas cidades constituem lugares particulares de produção. Sassen (1991) afirma que as cidades globais desenvolvem um tipo específico de produção – as suas funções de comando central são elas próprias um processo de produção. Nas cidades globais concentram-se as actividades orientadas para a produção de funções económicas, as actividades de base da produção (telecomunicações, gestão, etc.), ao passo que as actividades de produção estão desconcentradas. Como se referiu atrás, um número muito limitado de cidades tornou-se espaço de produção de serviços especializados e produtos financeiros vendidos nos mercados nacionais e mundiais. Os centros de poder das grandes empresas que desenvolvem a sua actividade a uma escala mundial concentram-se nas regiões (áreas metropolitanas) dos EUA, Japão e Europa, em particular nas cidades globais Nova Iorque, Tóquio e Londres. São estas cidades que oferecem indiscutíveis vantagens comparativas associadas ao acesso a grandes mercados consumidores, a uma população activa altamente qualificada e a infra-estruturas físicas imprescindíveis à execução de actividades empresariais sofisticadas de nível global.

Paralelamente, um elevado número de cidades perdeu o seu papel como centros de liderança nas exportações de actividades industriais, em virtude da desconcentração da produção destas actividades. Assim, e no que respeita ao processo de desenvolvimento das cidades globais, é possível identificar dois tipos fundamentais de territórios:

- Um reduzido número de territórios caracterizados pela acumulação de actividades de serviços avançados de produção e pela abundância de empregos indirectos que estruturam redes de articulação entre empresas multinacionais e empresas fornecedoras de serviços de apoio à actividade empresarial;
- Um elevado número de territórios, dispersos, nos quais se localizam as unidades de produção, com predominância de empregos directos e com uma limitada autonomia na gestão.

A concentração de actividades centrais num número muito reduzido de cidades conduz a um incremento das disparidades territoriais, na medida em que induz, nas áreas centrais principais, o aumento e qualificação das actividades de servi-

ços, em particular dos serviços avançados, através dos elevados níveis de procura que proporcionam.

As cidades globais tornaram-se assim nos lugares-chave para os serviços avançados de produção, imprescindíveis à implementação e à gestão das operações económicas globais. De referir que as actividades realizadas pelas empresas globais e por empresas de serviços avançados de produção localizadas nas cidades globais posicionam-se entre as actividades de maior projecção dos territórios a nível global, na medida em que geram, controlam e articulam uma importante quantidade de fluxos de população, negócios, conhecimento, informação, etc.

Por este motivo, as cidades globais competem entre si para atrair os investimentos das principais empresas de serviços avançados de produção. Esta competição entre cidades, que se reflecte frequentemente em ambiciosos projectos de desenvolvimento e renovação urbana, tem sido particularmente positiva para os investidores do mercado imobiliário em virtude da crescente procura por novos espaços urbanos para o acolhimento das actividades dos serviços avançados de produção.

A crescente competição entre cidades e as novas exigências de competitividade urbana explicam a aposta das cidades globais em novas estratégias de desenvolvimento que, de acordo com Sassen (1991), passam pelas seguintes preocupações:

- Atracção e concentração de nós de estruturação da economia mundial, isto é, de empresas globais;
- Atracção e concentração de um vasto conjunto de empresas de serviços especializados, que trabalham em estreita ligação com as empresas globais; Produção de inovações, através do desenvolvimento de sistemas locais de produção;
- Criação de uma procura especializada para as inovações produzidas e para os vários serviços avançados de produção concentrados nas cidades, isto é, de sofisticados mercados de consumo.

4. GLOBALIZAÇÃO, HIERARQUIA URBANA E SECTORES DE SERVIÇOS – O CASO DAS CIDADES REGIÃO POLICÊNTRICAS

Os serviços não só definem as funções das cidades globais como contribuem decisivamente para a competitividade de outros tipos de cidades de que são exemplos as Cidades Capital que não são globais e as Cidades-Região Policêntricas.

Num contexto de crescente competição entre cidades e de crescentes exigências de competitividade, as autoridades locais procuram atrair para as cidades actividades de comando do sector terciário, através de parcerias, da revitalização, requalificação ou reconversão de espaços urbanos, frequentemente através de ambiciosos projectos de desenvolvimento estratégico ou de *marketing* das cidades e da oferta de incentivos directos às empresas para localizarem as suas actividades num determinado espaço urbano. Por consequência, têm surgido novas dinâmicas urbanas associadas a novos quarteirões ou "bairros" de empresas de serviços avançados, pelo que as "multicentralidades" se transformaram numa característica comum a várias cidades em todo o mundo.

Retomando a ideia já avançada de que a hierarquia tradicional dos centros urbanos deu lugar a uma hierarquia de rede, definida e caracterizada pela capacidade de estabelecer relações entre cidades, deve-se ter em consideração que a escala de produção dos serviços também se alterou, com os mercados a deixarem de ser necessariamente contíguos e a dependerem das relações de interdependência e complementaridade entre vários espaços. Enquanto no passado os factores de produção tinham uma base local, as actuais possibilidades de transmissão instantânea de informação e conhecimentos, conduziram a uma produção descontígua de serviços, isto é, baseada em factores de produção que se encontram espacialmente dispersos. Assim, e de acordo com Alves (2002), a dimensão e a contiguidade continuam a ser uma alternativa apenas para as cidades que se tornaram incapazes de se qualificarem através da inserção em redes independentes da distância, através da oferta de serviços modernos e especializados.

A referida dispersão de factores de produção no sector dos serviços conduz a uma "nova divisão do trabalho" a uma escala intra-urbana, na qual diferentes fases da cadeia de valor (concepção, decisão, produção, consumo, etc.) são acompanhadas por diferentes protagonistas especializados (empresas, instituições, etc.) em espaços diferentes e especializados no interior das cidades, que beneficiam das diferentes condições locais das economias de aglomeração. Neste pressuposto, consideram-se diferentes (sub)-centros especializados (isto é, pólos, eixos, zonas) que emergem nas cidades e originam várias configurações policêntricas ou polinucleadas, que abrangem quer vários espaços intra-urbanos, quer vários espaços exteriores às cidades.

Assim, a actual expansão das áreas urbanas resulta numa continuidade de cidades onde a cidade tradicional dá lugar à cidade-região, gerando uma nova fase de "metropolitanização" com fenómenos de polarização em torno de áreas urbanas. As novas metrópoles resultam do crescimento de novas relações económicas e de produção, formadas pela consolidação de novas redes de trabalho entre vários

espaços intra-urbanos e entre estes e os espaços envolventes. Fishman (1990)²² considera que, a partir da década de 1980, a distinção entre subúrbio e cidade central tornou-se ultrapassada na medida em que surgiram "corredores" de desenvolvimento de cidades-região, que normalmente confluem em infra-estruturas de conectividade internacional (em especial num aeroporto internacional) e que integram sofisticadas infra-estruturas de comunicação e acessibilidade. Este autor apelida estes corredores de "novas cidades" – a actual estrutura urbana dos países europeus ou dos EUA inclui múltiplos "corredores de cidade", que estruturam cidades-regiões e nos quais as cidades estão funcionalmente interligadas. Um dos melhores exemplos de desenvolvimento urbano baseado neste tipo de processo é a Randstad, na Holanda.

Na obra *"From Metropolis to Polyopolis"*, Hall, P. et al (2006)²³ defendem que está a surgir um novo fenómeno na maioria das cidades do mundo: o desenvolvimento de uma mega-cidade região policêntrica, que envolve diferentes espaços, individuais ou separados mas dependentes do ponto de vista funcional, que se desenvolvem em torno de pelo menos uma cidade central (existindo também um processo de descentralização de actividades e funções das cidades centrais e de maior dimensão para as cidades de menor dimensão e mais periféricas).

De acordo com Champion (2001)²⁴, existem três processos de emergência de uma mega-cidade região policêntrica, nos quais as fortes relações de rede entre diferentes territórios são o factor-chave:

- **Um processo centrífugo** – em cidades tradicionalmente monocêntricas, a aglomeração de actividades ocorria nas áreas nucleares das cidades, chamadas de "distritos financeiros centrais" (*Central Business District* – CBD). Contudo, como o alargamento dos subúrbios se transformou numa importante realidade, verificase uma tendência para as empresas dos serviços avançados de produção localizarem os seus escritórios em áreas fora dos CBD, de forma a evitar os elevados custos dos terrenos, a conseguir estar mais perto da mão-de-obra e a aproveitar as mais modernas infra-estruturas de transporte e comunicação. De facto, numa cidade monocêntrica o crescimento contínuo pode conduzir a crescentes custos da terra e a problemas de acessibilidade às áreas centrais da cidade. Por consequência, a produção e as actividades de serviço podem deslocalizar-se para centros alternativos, que progressivamente podem rivalizar com os tradicionais CBD. Na maioria dos

22. FISHMAN, R. (1990) – *America's New City: Megalopolis Unbound*, Wilson Quarterly, Vol. 14 (1), pp. 24-45.

23. HALL, P. et al (2006) – *From Metropolis to Polyopolis*, Earthscan.

24. CHAMPION, A. (2001) – *A Changing Demographic Regime and Evolving Polycentric Urban Regions: Consequences for the Size, Composition and Distribution of City Populations*, Urban Studies, Vol. 38, pp. 657-677.

casos, as tradicionais cidades industriais transformam-se de acordo com este processo centrífugo;

- **Um processo de incorporação ou integração** – um centro urbano em expansão pode incorporar ou integrar centros menores e localizados na periferia. Estes novos centros atraem população e actividades e, numa fase seguinte, podem fazer emergir em seu torno centros secundários, dando origem a uma área urbana policêntrica;
- **Um processo de fusão** – neste caso, diversos centros independentes fundiram-se após desenvolverem relações de interdependências e complementaridades.

Para a identificação da "anatomia" da mega-cidade região policêntrica, Hall, P. e al (2006) considera que a suburbanização se tornou uma importante tendência e que os limites tradicionais da cidade não são suficientes para compreender a nova geografia metropolitana. De acordo com Hall, P. (1999)²⁵ é possível identificar os seguintes espaços especializados intra-urbanos: 1) o tradicional centro de negócios; 2) um centro de negócios secundário, nas zonas residenciais mais ricas; 3) um centro de negócios terciário, normalmente associado a operações de regeneração urbana, com concentrações de actividades e serviços; 4) pólos habitacionais e de trabalho, normalmente junto aos grandes eixos de transporte; 5) espaços de expansão da cidade com o aparecimento de pequenos parques de escritórios; 6) espaços de concentrações especializadas, que requerem grandes quantidades de espaço.

Para superar o problema de delimitação de áreas metropolitanas e especialmente da mega – cidade região policêntrica, os analistas urbanos norte-americanos propuseram o conceito de *Metropolitan Statistical Area* (MSA), que corresponde à concentração de 50 mil ou mais habitantes num território dominado por uma cidade central. Em torno deste núcleo central, desenvolvem-se as comunidades suburbanas adjacentes que apresentam um elevado nível de integração social e económica com o núcleo central.

Os geógrafos europeus traduziram o conceito norte-americano de MSA como Regiões Urbanas Funcionais (*Functional Urban Region* – FUR), que apresentam um núcleo central, definido em termos da densidade de população e emprego, e uma coroa que circunda este núcleo, definido em termos dos movimentos pendulares diários em direcção ao núcleo.

As FUR contíguas dão origem a regiões megalópoles (*Mega-City Regions* – MCRs).

25. HALL, P. (1999) – *The Future of Cities, Computer, Environment and Urban Systems*, vol. 23, nº 3, pp. 173-185.

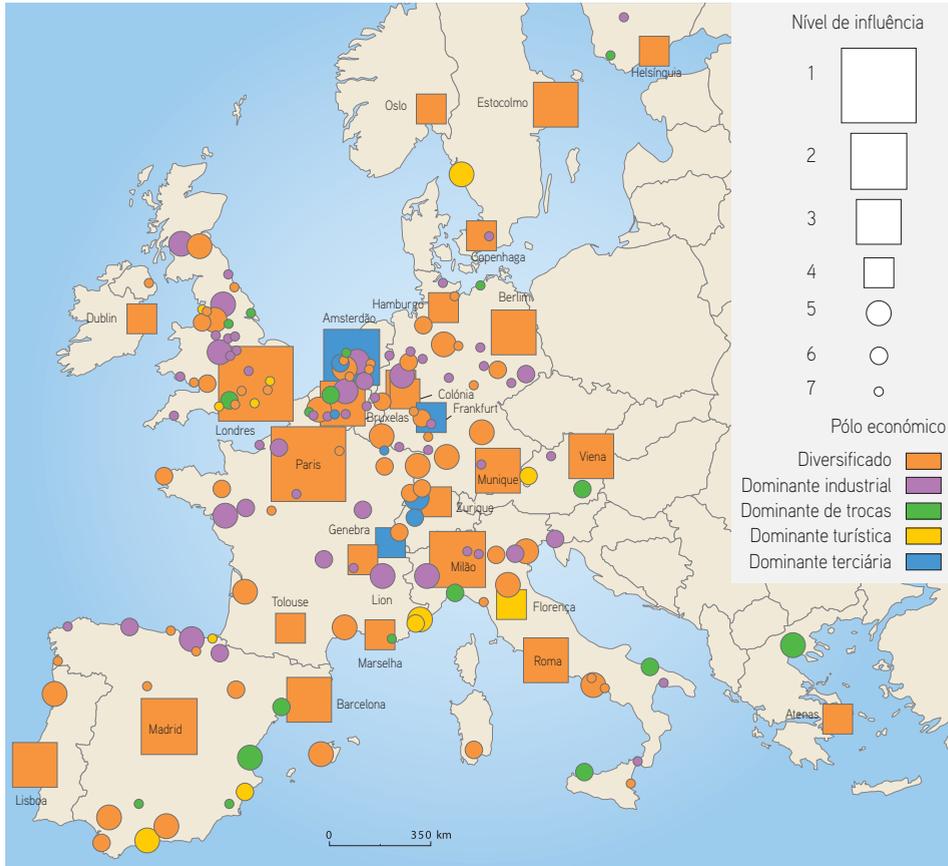
Este conceito europeu de MCR deriva do conceito norte-americano de *Combined Statistical Metropolitan Area* (CMSA), que constituem um agrupamento de áreas estatísticas metropolitanas e "micropolitanas" contíguas, de acordo com critérios demográficos (1 milhão ou mais de habitantes).

4.1 Tipologias de Cidades ou Cidade-Região em função das suas actividades e influência nas Redes Mundiais

São as cidades que conseguem captar as principais funções de nível internacional que mais se integram nas redes mundiais e, portanto, se tornam espaços de internacionalização, caracterizados por economias urbanas muito complexas, com funções que favorecem o desenvolvimento de redes de trocas e parcerias com fronteiras geográficas cada vez mais alargadas. É possível identificar os seguintes tipos de cidades/cidades-região espaços de internacionalização de acordo com a natureza das suas funções de influência europeia e mundial:

- **Cidades diversificadas:** o fenómeno de diversificação das economias das cidades influenciou mais rapidamente as grandes cidades, em comparação com as cidades de menor dimensão. De facto, as cidades de maior dimensão ganharam vantagem no processo de diversificação e de ganho de valor acrescentado das suas actividades, através da sua maior atractividade e da capacidade para fornecer infra-estruturas, serviços e mercados necessários ao desenvolvimento e à difusão de novas funções, a maioria de nível internacional. Por exemplo, o peso económico, a diversificação de actividades e a extensão das funções internacionais são alguns dos factores que tornaram Paris e Londres cidades-mundiais. As cidades com forte influência a nível europeu e mesmo mundial detêm todas, com excepção de Amesterdão e de Frankfurt, uma economia fortemente diversificada, com actividades de natureza administrativa, financeira, comercial e turística, a par da conservação de uma actividade industrial que evoluiu para sectores de alta tecnologia. As pequenas cidades de economia diversificada não detêm o leque vasto de actividades que caracterizam as grandes cidades, apesar de também elas terem conseguido desenvolver algumas competências muito relevantes. Em muitos casos, estas cidades de menor dimensão aliam a tradição industrial a uma boa rede de comunicações, a actividades terciárias ou turísticas e à aposta no sector dos serviços avançados de produção, em particular nos serviços muito intensivos em conhecimento. De referir que, na Europa, as cidades de pequena dimensão e com economia diversificada se concentram sobretudo na Alemanha e em Espanha. Na Alemanha merece referência a cidade de Brême, que a par

Figura 6: Tipologia de cidades e níveis de influência nas redes internacionais



Adaptado de: Rozenblat, C. (2005)

das actividades industriais desenvolveu as actividades bancárias e financeiras; em Espanha, Cádiz e Santander constituem excelentes exemplos de cidades que, à tradição industrial, conseguiram conciliar actividades portuárias e balneares;

- **Cidades com dominante industrial** – representam cerca de 1/3 das cidades europeias e metade das cidades com os mais fracos níveis de influência europeia e mundial. Estas cidades são mais frequentes na Holanda, na Bélgica e no Reino Unido. As maiores cidades que se enquadram neste grupo – Birmingham e Turim – desenvolveram muito pouco as suas actividades terciárias, mantendo-se importantes centros industriais e com fortes e eficientes redes de comunicações. É também o caso de cidades como Anvers, Essen, Bilbao, Gijon, Nantes, Leeds e Utreque, que apresentam níveis de influência externa ainda mais reduzidos;

- **Cidades com dominante de trocas** – estas cidades também apresentam muito limitados níveis de influência europeia e mundial e fracas ligações/acessibilidades a outras cidades. São sobretudo cidades portuário-marítimas que se localizam na periferia do continente europeu, que se especializaram no comércio de produtos muito diversificados ou num comércio muito especializado, seja em produtos agrícolas (Haarlem, Valença, Múrcia, Palermo e Graz), na pesca (Rostock e Kingston) ou no aço (Sheffield);
- **Cidades com dominante terciária** – são muito pouco numerosas e, do ponto de vista geográfico, concentram-se no "coração" do território comunitário. Constituem importantes centros financeiros e bancários como Amesterdão, Frankfurt ou Berna ou importantes centros de funções políticas como Genebra ou Haia;
- **Cidades de dominante turística** – situam-se sobretudo no Reino Unido, Espanha, França, Itália e Áustria. Muitas vezes estas cidades têm fracos níveis de influência europeia e mundial. São importantes centros balneares de Espanha, França e País Basco (Alicante, Málaga, Nice, Cannes, São Sebastião) ou do Reino Unido (Brighton, Blackpool, Bournemouth e Southend-on-Sea) ou cidades com forte relevância do turismo cultural (Florença ou Salzburgo).

5. CIDADES E SERVIÇOS: CASOS DE ESTUDO

Tendo por base a tipologia de cidades atrás descrita, apresentam-se de seguida alguns casos de estudo de cidades-região que permitem compreender os principais processos de transição económica ocorridos em algumas cidades europeias e que impulsionaram o reforço da sua inserção nas principais redes urbanas à escala europeia e mundial. Os casos de estudo seleccionados são os seguintes:

- Cidades diversificadas e com crescente intensidade de conhecimento – Estocolmo e a região de Stockholm Mälär;
- Cidades de dominante industrial e com crescente presença de serviços intensivos em conhecimento e de indústrias criativas – a cidade-região de Tyne and Wear City/Newcastle;
- Cidades de dominante turística e tendencialmente terciárias – os eixos metropolitanos da região francesa Provence Alpes Côte D'Azur (PACA);
- Cidades diversificadas, de dominante industrial e de trocas, e com marcada transição para uma economia de serviços – Randstat.

5.1 A Cidade de Estocolmo e a Região de Stockholm Mälär

Estocolmo tornou-se uma das mais importantes regiões metropolitanas da Europa do Norte ao reforçar as suas actividades no domínio da economia do conhecimento, através de um crescimento consistente e sustentado que se acumulou nas últimas duas décadas e que reforçou o papel desta cidade enquanto capital do país, com competências nos domínios da I&D, dos serviços avançados, dos serviços financeiros e de logística e com especialização em sectores de muito elevada tecnologia como são as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Por outro lado, Estocolmo destaca-se pelos elevados níveis de qualidade de vida e bem-estar, evidenciados pelo muito positivo desempenho do sistema público de saúde, pelo elevado nível de educação da população e pelos muito reduzidos níveis de pobreza. Como consequência da exploração das economias de aglomeração na cidade-região de Estocolmo, surgiu recentemente a designação de "região de Stockholm Mälär", que inclui os seguintes territórios – Estocolmo, Uppsala, Södermanland, Örebro e Västmanland.

A região de Stockholm Mälär não constitui ainda uma área totalmente integrada do ponto de vista económico e funcional mas as tendências de crescimento ao nível dos movimentos pendulares e a crescente complementaridade económica e funcional deixam antever a sua rápida integração como cidade-região. Por outro lado, alguns clusters de actividade que se concentravam exclusivamente em Estocolmo (TIC, biotecnologia e sectores de I&D correlacionados) começam a expandir-se para outros territórios da região, impulsionando crescentes relações entre empresas e entre estas e universidades/institutos de investigação. Esta região constitui um excelente exemplo de como a presença de activos altamente qualificados e com elevada propensão para deslocações pendulares de considerável magnitude é um factor indutor das conexões entre territórios, via mercado de trabalho.

Com cerca de 2.97 milhões de habitantes, o equivalente a 1/3 da população sueca, e com cerca de 40% do PIB nacional, a região de Stockholm Mälär tornou-se uma das regiões mais competitivas a nível europeu e mundial. Numa selecção de 66 regiões metropolitanas com cerca de 2 milhões de habitantes (amostra constituída por 12 regiões metropolitanas da Ásia, 26 dos EUA e Canadá e 28 da Europa), esta região ocupou, em 2008, a 25ª posição.

O principal factor impulsionador do crescimento económico da região foi a sua capacidade de gerar inovação, especialmente em sectores de muito elevada tecnologia – se se considerar o indicador "intensidade de patentes" para medir a capacidade de inovação, Estocolmo ocupa a 11ª posição entre 204 regiões NUT II da UE15. O desempenho de Estocolmo ao nível da inovação e do conhecimento foi

também impulsionado pela presença de um forte sistema de instituições universitárias e de I&D, de projecção internacional, que corresponde a cerca de metade da oferta universitária do país e que atrai cada vez maior número de estudantes de pós-graduações e doutoramentos, suecos e estrangeiros.

No conjunto, existem mais de duas dezenas de instituições de ensino superior na região, destacando-se a Escola de Artes, o Instituto Real de Tecnologias (KTH), a Escola de Economia de Estocolmo, a Universidade de Estocolmo, o Instituto Karolinska e a Universidade de Uppsala.

A região de Stockholm Mälardalen representa mais de 40% das actividades de I&D (pública e privada) desenvolvidas na Suécia. Por outro lado, detém a maior concentração de recursos humanos destas actividades – cerca de 40% dos 65 mil colaboradores das universidades suecas estão empregados nas dez maiores instituições de I&D da região, dos quais mais de 15 mil trabalham em actividades de ensino superior e I&D.

A produção industrial inclui produtos tão diversos como a pasta de papel e o mobiliário, derivados da floresta (52% do país é coberto por floresta produtiva); a transformação de minérios como ferro, prata, cobre e zinco, permitindo a produção de aço; os produtos químicos, farmacêuticos e as TIC, resultado de investimentos avultados na década de 90 do século XX; e uma vasta gama de produtos nas áreas de electro-metalomecânica. Cerca de metade das exportações da Suécia resultam de produtos nas áreas da electro metalomecânica, destacando-se os subsectores de transportes, *engineering* e produtos eléctricos/telecomunicações.

Apesar de a região evidenciar uma forte diversificação económica característica das regiões metropolitanas, os seus *clusters* de actividade mais competitivos (TIC, biofarmacêutica, serviços avançados e financeiros, transportes e logística) são dominados por um número muito limitado de grandes empresas com destaque para a Ericsson, a ABB ou a AstraZeneca. Entre estes *clusters*, o das TIC assume-se como o mais relevante, beneficiando da presença do Parque Tecnológico Kista que concentra mais de 30 mil colaboradores e mais de 700 empresas e que surge, a seguir a Silicon Valley, como um dos mais influentes centros de TIC a nível mundial. Localizado a nordeste da cidade de Estocolmo, este Parque Tecnológico alberga empresas como Ericsson, Nokia, HP, Microsoft, Sun Microsystems, Intel, Apple, IBM e Oracle e os mais importantes programas e projectos do KTH.

O *cluster* das TIC apresenta vantagens decorrentes de uma base de competências muito forte com capacidade de inovação e com fortes relações entre universidades e indústria. Em grande parte ancorado na empresa Ericsson, este *cluster*

sofreu algumas dificuldades no início dos anos 2000, o que conduziu a esforços de articulação com o *cluster* das TIC na vizinha Finlândia, com resultados muito positivos.

O *cluster* da biotecnologia e biofarmacêutica detém potencialidades de crescimento competitivo de nível mundial apesar de ser ainda necessária uma maior articulação das suas actividades, de forma a conseguir competir com *clusters* similares de outros países, em particular nos EUA. Cerca de metade do total de emprego das actividades de biotecnologia e biofarmacêutica está concentrada em Estocolmo, destacando-se como áreas de excelência da região as neurociências, a imunologia, as doenças metabólicas, a medicina regenerativa e a bioprodução.

A maior parte das empresas suecas dos sectores da biotecnologia e biofarmacêutica, aproximadamente 800, surgiu nas últimas duas décadas, o que colocou a Suécia como o quarto maior país europeu em número de empresas nestas áreas. Estes sectores encontram-se localizados essencialmente em três grandes *clusters*, sendo que dois deles têm a particularidade de estenderem a sua actividade a países vizinhos: o de Estocolmo/Uppsala, o de Lund, Malmö e Copenhaga (Dinamarca), criando-se o *Medicon Valley* transfronteiriço e, por fim, o cluster de Gotemburgo e Oslo (Noruega), com o *MedCoast Scandinavia*.

À semelhança do que ocorre no *cluster* das TIC, as vantagens competitivas destes *clusters* residem no elevado investimento em I&D, na forte base de conhecimento e competências dos recursos humanos, altamente qualificados, e na presença de reconhecidas instituições de I&D, com destaque para o Instituto Karolinska, com elevada projecção internacional. Por outro lado, são muito fortes as relações universidade-indústria-hospitais, sobretudo em Estocolmo e Uppsala. De referir ainda que para o desenvolvimento das actividades de biotecnologia e biofarmacêutica foi muito importante a presença de grandes empresas, numa fase inicial de capital sueco (como a Astra e Pharmacia), e de grandes *players* mundiais do sector (como a Pfizer).

O *cluster* de actividades financeiras é ainda modesto quando comparado com outros centros financeiros da Europa mas detém fortes potencialidades de crescimento se se considerar o seu potencial polarizador em toda a região da Escandinávia e Báltico. Os bancos sediados na região de Stockholm Mälardalen encontram-se entre os que mais desenvolveram o *internet banking* a nível mundial. Apesar de não poder ser comparado a centros financeiros europeus como Londres ou Frankfurt, Estocolmo é sem dúvida o principal centro financeiro desta região, detendo as principais empresas estrangeiras de serviços bancários e financeiros. O volume de transacções financeiras em Estocolmo é semelhante ao

total de transacções em Helsínquia, Oslo e Copenhaga, no seu conjunto. De referir que no referido European Regional Growth Index (E-REGI) – 2010, da LaSalle Investment Management, Estocolmo é considerada a cidade nórdica líder nos mercados financeiros.

As empresas localizadas na região de Estocolmo têm tido sucesso nos mercados mundiais, pelo que esta região se tornou a principal região económica de um país com forte abertura da sua economia ao exterior, medida pelo nível de exportações. A região de Stockholm Mälardalen, à semelhança do que acontece a nível nacional, atrai elevados níveis de Investimento Directo Estrangeiro (IDE). A região detém a maioria das empresas globais instaladas na Suécia e cerca de 40% do emprego da região está concentrado em empresas estrangeiras. De acordo com o *Ernst&Young European Investment Monitor 2009*, Estocolmo atraiu, em 2008, o maior número de projectos de IDE nos países nórdicos. No contexto de toda a Europa, esta cidade ocupa a 6ª posição como destino de investimentos empresariais. Por outro lado, Estocolmo figura no top10 de destinos de projectos de investimentos nos domínios das ciências da vida e dos serviços financeiros.

5.2 Cidade-Região de Tyne and Wear City – Newcastle

A cidade-região de Tyne and Wear está localizada na região North East do Reino Unido, um território de pequena dimensão localizado a Sul da Escócia e contíguo às regiões de North West, Yorkshire e The Humber. Tem uma população de 2.5 milhões de habitantes, concentrada sobretudo nos dois vales industriais de Tyne and Wear e Tees Valley. Esta cidade-região caracteriza-se pela bi-polaridade na medida em que se destacam dois importantes pólos de desenvolvimento económico: Newcastle (o principal centro económico da cidade-região) e Sunderland. Newcastle constitui uma cidade-região de média dimensão, com cerca de 1.65 milhões de habitantes, que tem vindo a tornar-se um importante centro de serviços avançados, apesar de o sector industrial ainda manter a sua importância na estrutura produtiva local.

Newcastle constituía um dos mais importantes pólos de indústria pesada do Reino Unido, ligada à indústria do carvão e do aço, tendo-se tornado reconhecida internacionalmente pela tradição industrial na construção e reparação naval, na construção de caminhos-de-ferro e na indústria mineira.

Os esforços de diversificação da base económica da cidade-região de Newcastle conduziram à crescente importância da farmacêutica e biotecnologia (em Cramlington e Durham), das TIC (em Newcastle, North Tyneside e Gateshead) e da

montagem automóvel (em Washington, Easington e Derwentside), em parte consequência de importantes investimentos estrangeiros na região North East (com destaque para o investimento da Nissan). Considerada uma das oito "core cities" do Reino Unido, as actividades económicas que se desenvolveram em Newcastle ganharam uma relevância regional e nacional, em termos de escala e impactos, o que induziu o desenvolvimento de importantes inter-relações ao nível do mercado de trabalho da cidade-região de Tyne and Wear City.

A crise industrial das décadas 70 e 80 do século XX, com a decadência das indústrias pesadas e a redução significativa do IDE, levou ao desenvolvimento de vários projectos de regeneração urbana destinados a alterar o perfil de especialização da cidade-região Tyne and Wear, através da aposta nas actividades de serviços avançados e, em particular, nas indústrias criativas. Entre estes projectos destacaram-se:

- *Tyne and Wear Development Corporation*: requalificação dos territórios de Quayside, em Newcastle, Royal Quays, em North Tyneside, e St Peter's, em Sunderland;
- *Gateshead Quays*: o Baltic Centre for Contemporary Art, o Gateshead Millennium Bridge e o Sage Gateshead tornaram-se projectos emblemáticos, à escala europeia, da regeneração urbana;
- *Grainger Town*: foi um programa de regeneração urbana com um investimento de cerca de 240 milhões de libras, que permitiu a reconversão para a actividade económica de cerca de 130 edifícios devolutos, a criação de mais de 2 mil novos postos de trabalho e de 300 *start-ups*.

Apesar de o emprego total nos serviços intensivos em conhecimento e nas indústrias criativas ainda ser inferior ao verificado noutras regiões do Reino Unido, estas actividades tornaram-se muito relevantes na cidade-região Tyne and Wear, sobretudo em Newcastle. Nos últimos 5 anos, o crescimento do emprego naquelas actividades foi, na cidade-região de Newcastle, de 17% e 33%, respectivamente. Em termos absolutos, esta cidade-região teve um acréscimo de 7 mil postos de trabalho nos serviços intensivos em conhecimento e de 6 mil postos de trabalho nas indústrias criativas, posicionando-se logo a seguir a Manchester nestes acréscimos (que teve acréscimos respectivos de 11 mil e 7 mil postos de trabalho).

Entre os serviços intensivos em conhecimento destacam-se os serviços de intermediação financeira, os serviços de arquitectura/engenharia e os serviços informáticos. Os factores que impulsionaram a expansão deste tipo de actividades em

Newcastle foram a presença de instituições de ensino superior com oferta lectiva nestas áreas do saber e com relevantes actividades de I&D (destaque para as Universidades de Newcastle-upon-Tyne e Durham) e as amenidades naturais e culturais da cidade-região.

Para o desenvolvimento das indústrias criativas foi muito importante a cooperação de Newcastle com a cidade de Gateshead, que deu origem a iniciativas como a *Sage Gateshead*, o *Angel of the North* e o *Baltic*. Estes elementos singulares revelaram-se muito importantes para a criação de uma nova definição de cultura e para o desenvolvimento de outras actividades culturais como bibliotecas, museus, centros culturais, salas de espectáculo e outros pequenos equipamentos que acabaram por gerar efeitos localizados bastante significativos. De facto, a aposta nas infra-estruturas culturais tornou-se uma marca incontornável de Newcastle, apenas comparável ao verificado na cidade-região de Manchester – destaque para as transformações do *Discovery Museum*, do *Seven Stories*, do *Dance City*, do *Theatre Royal*, do *Live Theatre*, do *Northern Stage*, do *Great North Museum*, do *Tyneside Cinema* e do *Waygood Gallery and Studios*.

Apesar do forte potencial de desenvolvimento de novas actividades económicas na cidade-região de Newcastle, este território ainda necessita de reforçar a sua integração com os restantes territórios que integram a cidade-região de Tyne and Wear, de forma a conseguir captar a massa crítica imprescindível para competir a nível nacional e internacional.

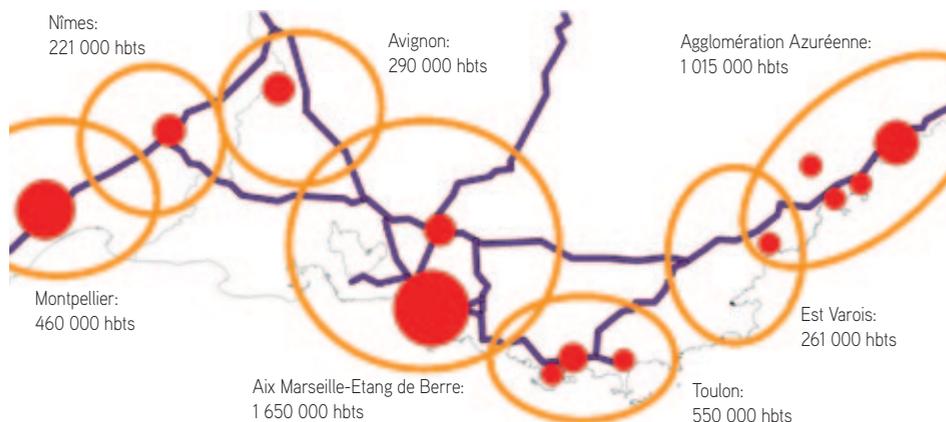
5.3 Os Eixos Metropolitanos de Provence Alpes Côte d'Azur (paca)

O sistema metropolitano da região Provence Alpes Côte D'Azur (PACA) é um território em permanente mutação, um espaço heterogéneo fortemente marcado por uma rede densa de cidade com formas e dimensões muito diferenciadas e com uma "arquitectura" urbana construída sobre três grandes áreas metropolitanas (Avignon, Aix- Marseille-Toulon, Cannes-Antibes-Nice) e dois eixos de desenvolvimento periférico (Gap-Sisteron e Draguignan-Fréjus).

A região PACA detém uma população de cerca de 4.8 milhões de habitantes, constituindo a terceira região francesa a seguir a Ile-de-France e Rhône-Alpes. A distribuição da população é muito desequilibrada, com uma tendência crescente de urbanização do eixo transversal Avignon-Menton, que concentra cerca de 90% da população residente em apenas 30% do território. Esta região integra 3 das 10 principais aglomerações urbanas francesas em termos de peso demográ-

fico: Aix-Marseille-Etang de Berre (1.6 milhões de habitantes), a "conurbação azuréeenne" (mais de 1 milhão de habitantes) e o eixo urbano de Toulon (mais de 500 mil habitantes).

Figura 7: Eixos metropolitanos da região PACA



Fonte: Jourdan, G. (2008) – Le Processus de Métropolisation et ses Spécificités en Provence-Alpes-Côte d’Azur, Conférence du Cycle Les Défis du Développement Durable, Développement Local, Urbanisation et Aménagement du Territoire, CERAM Sophia-Antipolis, pp. 22.

A conurbação Marseille-Aix-Etang de Berre organiza-se em torno de três grandes pólos:

- Marselha – localizada num território com característica orográficas muito específicas, esta cidade perdeu, desde os anos 1960, uma parte importante das suas funções portuárias e industriais (em benefício das cidades industriais de Fos e de Etang de Berre) e apostou no desenvolvimento das suas funções administrativas e universitárias.
- As cidades industriais de Fos et de l’Etang de Berre – estas cidades desenvolveram-se a partir de 1930, com a actividade de refinação, e conheceram forte expansão a partir dos anos 1960 quando o Governo francês decidiu criar um moderno porto industrial em Fos.
- Pays d’Aix en Provence – prolongou-se para Val de Durance e Saint Maximin e beneficiou de um dinamismo marcado por quatro factores: o retrocesso de algumas actividades económicas em Marselha; o desenvolvimento da grande distribuição comercial; o acolhimento de parte importante da dinâmica periurbana de Marselha; o desenvolvimento de actividades industriais e de I&D de elevada tecnologia. Paralelamente, este pólo desenvolveu as suas funções de ensino superior.

A economia e o posicionamento internacional da conurbação Marseille-Aix-Etang de Berre assentam em quatro principais pilares:

- As actividades portuárias e logísticas que ainda representam um ponto forte da área metropolitana. Todavia, numa perspectiva europeia, o porto de Marselha tem perdido relevância no domínio do tráfego de contentores, quando comparado com os grandes portos euro-mediterrânicos de Génova, Barcelona ou Valência. A importância de Marselha explica-se em exclusivo pelos hidrocarbonetos.
- A organização das trocas e do comércio internacional, sobretudo euromediterrânico e africano, e em grande parte "informal" (papel das comunidades imigrantes).
- As actividades industriais tradicionais (metalurgia, química, agro-alimentar, construção e reparação naval) que conheceram processos de declínio ou estagnação (reestruturação acompanhada de destruição de emprego).
- As actividades industriais e de I&D mais intensivas em tecnologia-aeronáutica, microelectrónica, informática, nuclear, sobretudo em Pays d'Aix, Val de Durance e Este de Etang de Berre.

A "conurbação azuréenne" estruturou-se em torno de vários nós localizados na faixa costeira dos Alpes-Maritimes (Cannes, Grasse, Antibes, Sophia-Antipolis, Nice, Monaco, Menton) e a sua notoriedade internacional assenta fundamentalmente na actividade turística, a par da importância deste território na organização de eventos internacionais, factores que explicam a forte dimensão internacional do aeroporto de Nice Côte d'Azur. A par destas actividades, a influência internacional desta conurbação deriva da função residencial de "alta gama" e das relações privilegiadas com a Tunísia (é um dos principais territórios de acolhimento da comunidade tunisina, factor de elevado potencial económico para a região).

Além do turismo e dos eventos internacionais, o dinamismo económico da "conurbação azuréenne" tem derivado do desenvolvimento de actividades de elevada intensidade tecnológicas ligadas à informática, à electrónica e às telecomunicações, sobretudo em torno do tecnopólo Sophia-Antipolis. Este tecnopólo funcionou durante muito tempo segundo uma lógica exógena, de implantação de empresas estrangeiras, atraídas por uma forte política de marketing territorial desenvolvida pela região.

Todavia, desde meados dos anos 1990 que ganhou relevância o desenvolvimento "endógeno" do tecnopólo.

Por seu turno, o eixo urbano de Toulon desenvolveu-se a 65 km a Oeste de Marselha e a sua expansão ficou a dever-se a três processos principais: 1) a parte Oeste deste eixo (de Six-Fours a Saint Cyr e Signe/Le Castellet) está plenamente integrada na dinâmica periurbana da área metropolitana de Marselha e beneficia das funções tradicionais ligadas à actividade turística; 2) o eixo urbano de Toulon foi marcado por importantes mutações económicas ao longo dos anos 1980 e 1990 (encerramento dos estaleiros navais de La Seyne, reestruturação do sector da defesa) que obrigaram os seus residentes a ir procurar novos empregos no mercado de trabalho de Marselha; 3) o eixo urbano de Toulon apresenta uma insuficiente rede de equipamentos metropolitanos com significativas áreas de influência (sobretudo ao nível de instituições de ensino superior), o que obrigou ao recurso a equipamentos deste tipo localizados na área metropolitana de Marselha.

Este eixo urbano configura-se uma estrutura multipolar, em torno de Rade de Toulon, Hyères e das estâncias turísticas do litoral. Os seus pontos fortes em termos de áreas de influências são a actividade turística e a relevante base naval francesa no Mediterrâneo (mais de 25 mil empregos militares e civis directos). Recentemente, este eixo tem apostado no desenvolvimento de um pólo de competitividade no domínio das tecnologias marinhas e submarinas e da defesa e no desenvolvimento das instituições universitárias (Universidades de Toulon e Var).

Em termos de estrutura económica, a região PACA apresenta uma economia fortemente especializada no sector dos serviços, integrando actividades terciárias muito heterogéneas como a administração pública, o turismo e os serviços de forte intensidade de conhecimento. No seu conjunto, o sector terciário representa cerca de 80% do emprego e dos estabelecimentos da região.

De referir que a região PACA é o primeiro destino dos turistas franceses (segundo-se as regiões Rhône-Alpes e Ile-de-France) e o segundo destino francês para os turistas estrangeiros (atrás do destino Paris Ile-de-France). A região conta com mais de 25 mil empresas do sector do turismo, que contabilizam mais de 86 mil postos de trabalho (ou seja, cerca de 12% do emprego total da região). No que respeita à actividade industrial, e no âmbito da política de pólos de competitividade, foram reconhecidos na região os seguintes pólos:

- **Soluções de Comunicação Seguras** – é um pólo de nível mundial que tem como objectivo favorecer a emergência de projectos colaborativos inovadores no domínio de novas soluções de software, componentes informáticos, redes e sistemas, que permitam o tratamento seguro e fiável de informação. Envolve cerca de 41 mil empregos no domínio das TIC, 25 grandes grupos económicos (que representam mais de 13 mil empregos, dos quais 6500 em actividades de

I&D), 1200 investigadores em instituições públicas de I&D e 14 instituições de ensino (que formam mais de 1500 engenheiros por ano, nestas áreas);

- **Pólo Mar PACA** – é um pólo de vocação mundial que pretende tornar-se um dos principais actores no domínio da "homeland security". Um dos seus principais objectivos é desenvolver a oferta de produtos e serviços inovadores no domínio da construção naval e tornar a região PACA um centro mundial de competências em actividades ligadas ao mar e riscos ambientais, a par do desenvolvimento de serviços nestes domínios. Um dos principais focos deste pólo é a tecnologia submarina aplicada à exploração petrolífera no mar profundo. Envolve cerca de 60 mil empregos directos, dos quais 2200 em actividades de I&D em instituições públicas, 152 empresas industriais e pequenas e médias empresas. Estima-se que por ano sejam formados mais de 2000 indivíduos nas áreas técnicas e de engenharia ligadas ao pólo;
- **Pólo Capénergies** – este pólo de nível regional agrupa mais de 160 parcerias entre as regiões PACA e Córsega, no domínio do desenvolvimento industrial de energias não emissoras de gases de efeito de estufa. Envolve mais de 10 mil empresas e mais de 50 mil empregos directos em toda a fileira da energia, cerca de 3 mil investigadores e engenheiros, 5 grandes Universidades e 6 escolas de engenharia;
- **Pólo Europeu de Inovação em Fruta e Legumes (PEIFL)** – este pólo de nível regional pretende agrupar todos os actores da fileira de produção destes produtos agrícolas, apostando na resposta ao desafio mundial de prevenção nutricional de patologias como a obesidade, as doenças cardiovasculares e as doenças oncológicas. Envolve mais de 9 mil empregos industriais e 12 mil assalariados agrícolas, mais de 290 empresas e 8 mil explorações agrícolas e cerca de mil investigadores;
- **Pólo Eurobiomed** – é um pólo de nível regional da fileira da saúde que agrupa as regiões PACA e Languedoc-Roussillon. Integra numa única estrutura o pólo de competitividade ORPHEME e os clusters Holobiosud e Bioméditerranée. Envolve mais de 10 mil empregos directos e 400 empresas da área das ciências da vida, mais de 4000 investigadores e 39 mil estudantes das áreas científicas da biologia, medicina e bioinformática;
- **Pólo Fotónica, Sistemas Complexos de Óptica e Imagem** – pólo de nível regional que integra os laboratórios, empresas e instituições de formação do sul de França nos domínios da óptica, da fotónica e do tratamento de imagem. Envolve mais de 100 empresas, 4500 empregos qualificados, 26 laboratórios e 1500 investigadores em instituições públicas de I&D;

- **Pólo Perfumes, Aromas, Sentidos e Sabores (PASS)** – este pólo de nível regional agrupa o conjunto de actores da fileira desde a cultura de plantas aromáticas aos produtos finais da cosmética e perfumaria. Envolve 400 empresas e 2250 produtores, mais de 12 mil empregos directos industriais, 46 laboratórios, 6 universidades e 14 escolas de engenharia;
- **Pólo Pegase** – este pólo de nível regional integra os grandes grupos industriais da aeronáutica (como Eurocopter, Dassault, Thalès Alenia Space, Areva), várias instituições de investigação (ONERA, INRIA, Université Paul Cézanne Marseille, Ecole Centrale Marseille). O seu objectivo é estruturar a fileira aeronáutica na região PACA, em torno da construção de aeronaves inovadoras. Envolve mais de 35 mil empregos directos, 9 centros de ensaios aeronáuticos e espaciais (civil e militar), mais de 180 PME e vários grupos internacionais, 3 universidades, 10 escolas de engenharia, 16 centros de formação superior e 3 escolas de pilotagem aeronáutica;
- **Pólo Gestão de Riscos e Vulnerabilidade dos Territórios** – este pólo de nível regional identifica e estrutura, pela primeira vez em França, uma fileira de gestão de riscos naturais e tecnológicos, congregando empresas, centros de investigação, associações empresariais e da sociedade civil. Envolve mais de 7500 empregos directos, dos quais 3500 em actividades de I&D, 1200 investigadores em 57 centros de investigação e 79 cursos de formação técnica e superior nos domínios do ambiente, dos riscos e do desenvolvimento sustentável.

5.4 Randstat – uma Região Metropolitana Policêntrica

Historicamente, a Holanda é uma economia aberta, sendo significativo o seu posicionamento em termos de peso nos fluxos de comércio internacional e na capacidade de atracção do investimento directo estrangeiro. A localização, próxima dos principais rios europeus, tem sido devidamente aproveitada para a bem sucedida internacionalização, através do desenvolvimento de dois *hubs*: o porto de Roterdão e o aeroporto de Schiphol, que lhe conferem o papel de “distribuidora” da Europa. Se, em termos de PIB, a Holanda pesa apenas 1% da riqueza mundial, o peso no comércio global sobe para 3,25% e dois terços das exportações têm origem no Randstad. Esta abertura tem por reverso a vulnerabilidade aos choques externos, sobretudo dada a concentração do comércio com os parceiros europeus, especialmente a Alemanha. Daí a forte travagem do crescimento na sequência da reunificação alemã.

Randstad é uma região metropolitana policêntrica da Holanda, envolvendo quatro grandes cidades – Amesterdão, Roterdão, Hague e Utrecht – formando uma das maiores aglomerações da Europa²⁶. A região gera cerca de 50% das transacções económicas holandesas, alicerçando-se na ideia de que a actividade económica entre as áreas urbanas das suas cidades é maior do que entre as próprias cidades²⁷. Assim, não há uma verdadeira integração entre as cidades, com cada uma a reclamar maior influência.

Estas cidades estão mais focadas para o mercado internacional, mas as políticas nacionais – veja-se "Randstad 2040" continuam a considerar a proximidade das cidades como determinante para o seu desempenho económico, negligenciando as respectivas redes transnacionais²⁸. Do ponto de vista geográfico, a região tem a sua zona central, conhecida como Green Heart, rodeada por um semicírculo de conurbações. Na literatura académica, o Randstad é frequentemente referenciado como uma área metropolitana, mas na verdade é uma área policêntrica, porque, ao invés de muitas áreas metropolitanas do mundo ocidental, não tem um núcleo dominante. Pelo contrário, as suas funções estão disseminadas por todo o território (ver caixa na página 152).

Ainda que Amesterdão seja a maior cidade do Randstad, o governo nacional está sediado em Hague e o maior porto é o de Roterdão. Assim, na prática, o Randstad não deverá ser considerado um sistema urbano diário, já que a maior parte das pessoas move-se diariamente numa área mais restrita nas respectivas cidades-região, seja a Grande Amesterdão, Grande Roterdão, etc. A verdade é que não existem fronteiras oficiais para o Randstad, funcionando antes como um conceito abstracto, sem que as políticas públicas sejam implementadas utilizando a designação como uma base geográfica de intervenção. Tendo isto em consideração, a verdade é que a "região" cobre 20% do território holandês, 42% da população e cerca de metade da riqueza gerada.

Em termos administrativos, o Randstad consiste em 147 municipalidades de quatro províncias holandesas. O papel dos governos regionais é relativamente fraco, mas o dos municípios é forte. Os esforços para reformar o sistema de governo não foram bem sucedidos no passado e o problema de governança do Randstad é normalmente atribuído aos excessos administrativos. No longo prazo, há quem apele à fusão das quatro províncias.

26. OECD *Territorial Reviews, Randstad Holland*, Netherlands (2007).

27. Van der Knaap, G.A. (2007) – *Urban Network Development under Conditions of Uncertainty*. In: P.J. Taylor, B. Derudder, P. Saey & F. Witlox, eds., *Cities in Globalization*, pp. 89–107. London: Routledge.

28. Taylor, P.J. M. Hoyler & R. Verbruggen (2008) – *External Urban Relational Process: Introducing Central Flow Theory to Complement Central Place Theory*. GaWC Research Bulletin 261 (<http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb261.html>).

O porto de Roterdão e o aeroporto de Schiphol (Amesterdão) têm um papel decisivo no dinamismo dos fluxos económicos internacionais. Amesterdão, com forte implantação de serviços financeiros e às empresas; Hague como capital da paz e justiça e Roterdão como cidade do comércio beneficiam e suportam esses mesmos fluxos internacionais. Este *core* de actividades é enriquecido com o turismo, a horticultura (as famosas tulipas) e as indústrias criativas como forças motrizes na produção de riqueza do Randstad holandês. O cluster de Ciências da Saúde e da Vida absorve 80% do conhecimento holandês e tem reconhecimento internacional, tal como as universidades. Assente nos serviços, o Randstad oferece condições para desenvolver inovação, beneficiando de uma população relativamente jovem e de uma elevada participação no mercado de trabalho.

Em termos de especialização produtiva, a economia do Randstad é claramente orientada para o comércio e serviços, enquanto a indústria está concentrada no resto do país, e é fortemente internacionalizada, gerando $\frac{3}{4}$ das exportações holandesas e absorvendo 60% do investimento directo estrangeiro (IDE). A população é altamente especializada e com rendimentos acima da média holandesa.

Figura 8: Região Randstat



Sendo o seu papel como *hub* logístico a especialização mais mediatizada, a verdade é que o Randstad apresenta uma economia diversificada com sectores muito competitivos, como os serviços financeiros e às empresas, comércio e logística, horticultura e indústrias criativas. Esta especialização económica gerou diferentes trajectórias de crescimento no seio do Randstad, com a zona norte (conhecida como North Wing) a evidenciar-se perante a zona sul (South Wing).

Os indicadores confirmam um desempenho interessante, com um elevado rendimento regional *per capita*, uma elevada produtividade do trabalho por hora trabalhada e uma das mais baixas taxas de desemprego da OCDE, que elege o fraco crescimento da produtividade como o maior desafio regional. A taxa de crescimento médio da produtividade foi acima da média holandesa (1,7% entre 1995 e 2005), mas aquém de outras cidades europeias como Dublin (4,3%) ou Estocolmo (3,7%).

A estratégia do Randstad tem sido alicerçada na promoção das actividades que geram fluxos de elevado volume – até recentemente, o porto de Roterdão era o maior do mundo (foi superado por Shangai); o aeroporto de Amesterdão apostou no desenvolvimento como um dos maiores *hubs* de transporte na Europa, permitindo uma ampla oferta de destinos e frequências de voo, reforçando a atractividade da Holanda para muitas empresas estrangeiras. Só que essa aposta na "quantidade" está desgastada e fortemente condicionada pela disponibilidade de terras numa região densamente povoada. A ampliação do porto de Roterdão acabou por recorrer à construção de plataformas artificiais e a construção residencial no perímetro do aeroporto de Schiphol foi inviabilizada devido aos níveis de ruído.

Neste contexto de saturação evidente do crescimento das actividades assentes em "volume de fluxos", a estratégia avançou para o desenvolvimento de actividades de elevado valor acrescentado.

A sua condição única de área metropolitana policêntrica envolve benefícios de proximidade das suas diferentes cidades. Essas oportunidades, de acordo com a análise da OCDE, estão subaproveitadas devido a:

- **Dificuldades de mobilidade** no interior do Randstad – a rede de infraestruturas de transporte rodoviário é muito congestionada, mais grave que outras áreas policêntricas europeias como o Flemish Diamond, na Bélgica, ou o Rhine Ruhr, na Alemanha. Uma das medidas previstas envolve a aplicação de um imposto sobre a circulação automóvel por quilómetro conduzido, agravada no caso de veículos mais poluentes. Por sua vez, as ligações ferroviárias existentes envolvem os centros das cidades, quando grande parte das empresas está localizada na proximidade das autoestradas. Em Hague e Roterdão foram

feitas melhorias, mas a verdade é que as redes de metro e de eléctricos não alcançam as municipalidades envolventes, dificultando a deslocação dentro da cidade-região por transporte público. Assim, a articulação entre os diferentes modos de transporte poderia ser melhorada, além do que a capacidade ferroviária é das menos desenvolvidas de todas as áreas metropolitanas na Europa ocidental. No transporte aéreo, o aeroporto de Schiphol tende para a saturação e os de Flevoland e Roterdão não estão capacitados para absorver o excesso de procura de Schiphol, sendo necessário investir em alternativas.

- **Défice de imobiliário de elevada qualidade** – o mercado imobiliário é desequilibrado, quer em termos de qualidade, quer em termos de quantidade. A qualidade é particularmente sintomática em Amesterdão, onde 60% dos fogos são adequados a agregados de rendimentos baixos, quando apenas 35% dos residentes na cidade pertencem àquela classe de rendimentos. O parque imobiliário em Amesterdão e Roterdão, desenhado para rendimentos médios e altos, terá de ser reforçado. Em 2007 foi impulsionada a liberalização do arrendamento, mas apenas cobre 20% dos fogos. Enquanto a agricultura vai desaparecendo ou a implementação de projectos verdes estratégicos está a estagnar, as casas sustentáveis podem ser determinantes para preservar o ambiente local. Construir em zonas protegidas, como no Green Heart, é raramente possível no âmbito do quadro regulador. Mas a zona pode ser utilizada de uma forma mais criativa para fornecer casas verdes; o uso recreativo e o armazenamento de água devem ser reforçados. No segmento de escritórios, não estão satisfeitos os padrões de diversidade e qualidade para atrair empresas estrangeiras. Isto porque os municípios tendem a competir pelo preço da terra e não pela qualidade. O envolvimento de parceiros privados pode ser uma forma de ganhar vantagem, tal como a transferência de responsabilidade de definir as áreas para o nível de governo da cidade-região.
- **Duplicação de alguns sectores económicos** – à excepção do turismo em que a oferta tende a "unificar" as 4 cidades; no caso da oferta de formação avançada, o Randstad dispõe de 7 universidades e 18 politécnicos. Reforçar a competitividade pode passar pela disponibilização de cursos com menor duração e seleccionar estudantes e instituições.

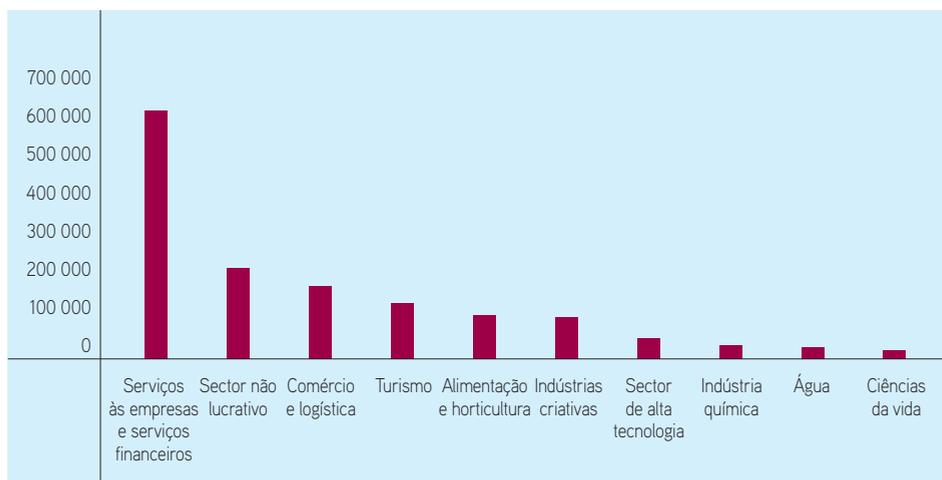
Apesar das suas múltiplas vantagens, o Randstad não é muito atractivo para os talentos internacionais, trabalhadores ou estudantes. O mesmo se aplica às empresas estrangeiras. Apenas 2% das empresas estrangeiras presentes na Holanda são centros de I&D das suas casas-mãe; dos que existem, apenas 35% escolhem o Randstad. Em 2006, foram accionados mecanismos de atracção de empresas estrangeiras que possam acrescentar valor à economia holandesa, seleccionando

nove dos dez sectores estratégicos para o país: serviços financeiros, comércio e logística, ciências da vida, horticultura, água, TIC, indústrias criativas, sector cooperativo e turismo. Apenas a indústria química, dada a fraca representatividade na região, não é central na estratégia do Randstad.

Tal como Londres, Estocolmo ou Roma, o Randstad é basicamente uma economia orientada para os serviços. Se pensarmos em Barcelona ou Milão, o peso da indústria é mais significativo. Mas o Randstad é mesmo a economia, no conjunto das áreas metropolitanas da OCDE, com maior peso do sector dos serviços. A esmagadora maioria das pessoas (84%) trabalha nos serviços, com a indústria a empregar apenas 13% da população activa e a agricultura, 3%. Aliás, há mesmo quem considere que as cidades da região carecem de um perfil industrial³⁰. Se considerarmos que os produtos agrícolas e alimentares – com tendência descendente na maioria das cidades europeias – representa um quinto das exportações holandesas, o Randstad distingue-se no tecido económico holandês pela sua orientação para os serviços: em termos nacionais, a indústria emprega 17% da população activa e o comércio 46%, face aos 13%-52%, respectivamente, no Randstad.

As diferentes análises realizadas ao longo do tempo evidenciam a competitividade holandesa em 10 sectores, o Randstad sobressai nas indústrias criativas, serviços financeiros e às empresas e sector hídrico e é pouco influente nas indústrias química e de elevada tecnologia. O sector financeiro é claramente o mais importante na economia regional, em termos de emprego – 632 mil pessoas.

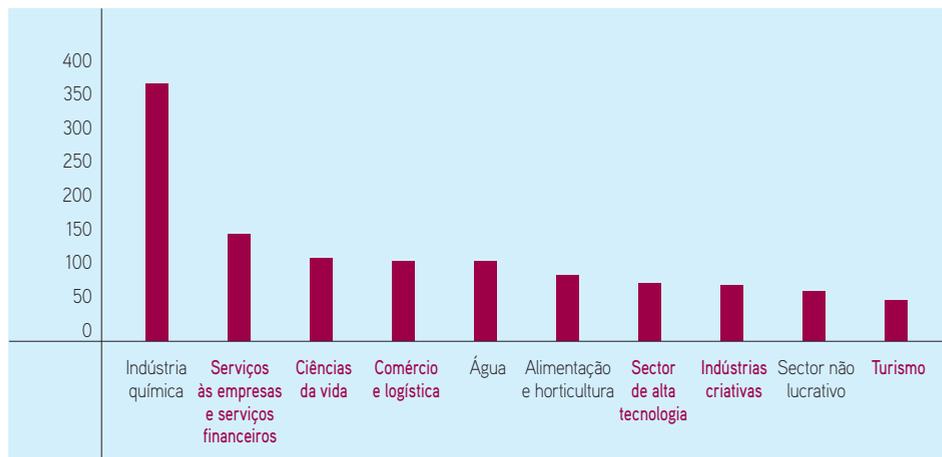
Gráfico 1: Estrutura do emprego (2006)



Fonte: Netherlands Institute for Spatial Research (2006)

Os sectores com maior valor acrescentado são ainda de dimensão reduzida, sendo notória a heterogeneidade da estrutura produtiva em termos de valor acrescentado. Sectores fortes como o turismo são caracterizados por um valor acrescentado relativamente baixo.

Gráfico 2: Valor acrescentado por trabalhador



Fonte: Netherlands Institute for Spatial Research (2006).

COMÉRCIO E LOGÍSTICA

Este sector tende a concentrar-se em Roterdão (porto) e Amesterdão (aeroporto).

O porto do Roterdão liderou o *ranking* mundial entre 1965 e 2004, altura em que Shanghai e Singapura superaram a infraestrutura europeia sem surpresa, dado o forte crescimento na produção e consumo na Ásia oriental, especialmente China. Esta alteração não significa um declínio de Roterdão, até porque não compete com os portos asiáticos, mas como os principais portos do noroeste europeu. Na Europa, Roterdão é o maior porto em termos de volume de mercadorias e contedores e, apesar da concorrência de Antuérpia e Hamburgo, Roterdão é mais global e diversificada, com relações mais profundas com A Europa, África e Ásia.

O porto é o núcleo de um *cluster* logístico que gera um valor de 31,4 mil milhões de euros e 17,3 mil milhões de valor acrescentado, representando 4,4% do PIB da Holanda.

SERVIÇOS FINANCEIROS E ÀS EMPRESAS

Maior especialização em Amesterdão (serviços financeiros), Utrecht (TIC) e Hague (seguros, telecomunicações).

Os serviços às empresas são protagonistas da economia regional. Trata-se de um sector heterogéneo, com algumas grandes empresas, mas uma maioria de microempresas: 88% das empresas tem menos de 5 colaboradores, fruto do peso das *start-ups*. Nos seg-

mentos mais intensivos em conhecimento sobressaem os serviços associados às tecnologias de informação, engenharia e consultadoria económica e jurídica.

Na última década do século XX, o sector gerou 25% do crescimento do valor acrescentado pela iniciativa privada e um terço do crescimento do emprego.

A par da Irlanda e Reino Unido, o mercado dos serviços às empresas é um dos mais abertos da União Europeia, mas o crescimento da produtividade do trabalho tem sido um dos mais reduzidos da OCDE e os indicadores de inovação e de despesa em I&D são frágeis.

E os empresários do sector consideram que a escassez de talentos é uma restrição ao crescimento e, no caso dos serviços associados às TIC, as ligações limitadas entre as empresas locais e os centros de conhecimento são uma fraqueza estrutural.

Assim, a integração do desenvolvimento das TIC nas redes de inovação e de negócios locais são fundamentais para reforçar a competitividade do sector.

INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Concentração no norte – Amesterdão, Hilversum, Utrecht e Haarlem; menos evidente em Roterdão e Hague.

As actividades criativas – publicidade, arte e cultura, media, etc – constituem um sector em amplo crescimento, traduzido num forte incremento do emprego (10% entre 1996 e 2002 em Amesterdão).

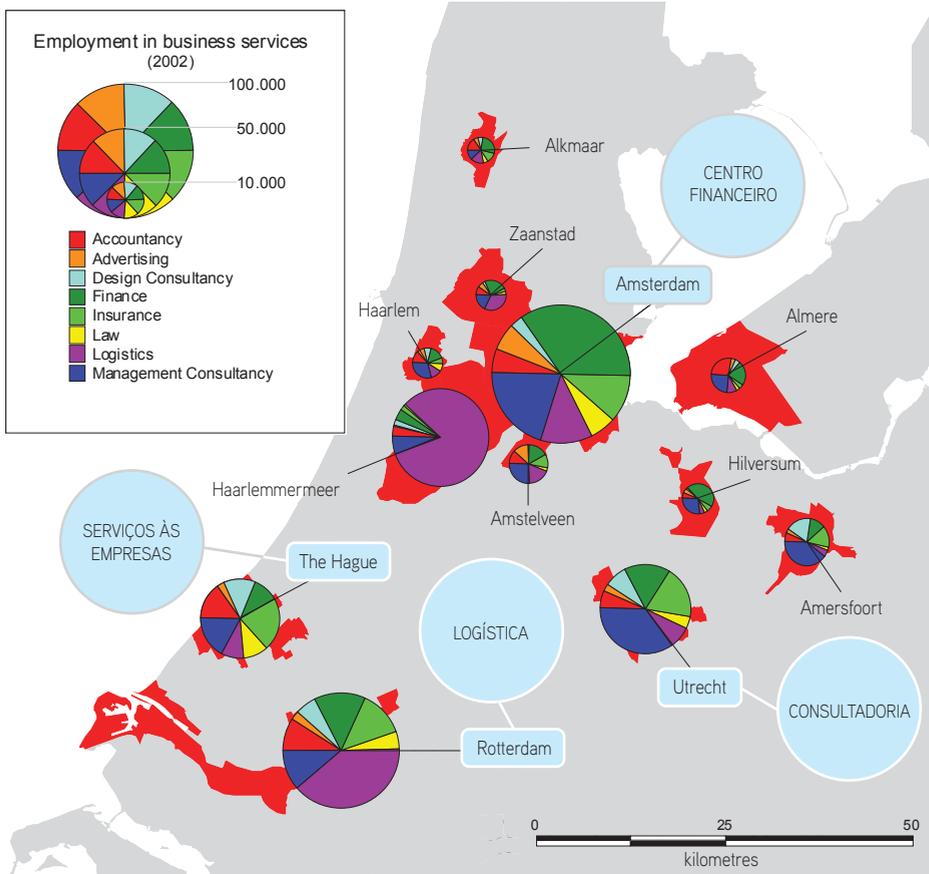
A presença de muitas entidades na Grande Amesterdão indica como determinados factores locacionais favorecem o crescimento do sector e dada a estreita associação com o sector das TIC, é um propulsor da inovação em todo o território regional.

Mas o maior desafio será a capacidade de atrair a "classe criativa". De acordo com Richard Florida, Amesterdão tem condições para tal, mas a especialização e a cooperação entre as cidades de Utrecht (onde estão concentrados os serviços de TIC), Hilversum (media) e outras áreas são essenciais, em detrimento da competição entre as cidades-região, típica do passado.

Os sectores da logística e dos serviços financeiros têm baixas despesas de I&D; outros, como a logística e horticultura, dependem da excelência das redes de transportes; e as indústrias criativas enfrentam a escassez de talentos. A verdade é que o Randstad ainda funciona com 4 cidades separadas, sendo fracas as complementaridades em termos de funções económicas que fomentem as relações inter-empresas localizadas no território que, seguramente, é especializado.

Em suma, os actores regionais ainda não aproveitaram as vantagens que a proximidade entre redes urbanas oferece do ponto de vista dos *spillovers* do conhe-

Figura 9: As sinergias espaciais dos serviços às empresas



Fonte: Wall, R.S. (2009) – Netscape: cities and global corporate networks

cimento e complementaridades. Wall²⁹ realizou um estudo concluindo que a conectividade empresarial global das cidades apresenta uma forte correlação com indicadores económicos, como o PIB, competitividade global, tecnologia, inovação e sofisticação empresarial. A evidência dessa correlação assentou nas redes empresariais europeias e holandesas.

A importância das multinacionais para o desenvolvimento da cidade envolveu uma variedade de escala especial, com as empresas a operar nas redes locais, regionais, mas também globais. Tal conduz a uma deslocação das estruturas de "local central" para estruturas de redes não hierárquicas, onde é necessário um sistema dual. As cidades ligam diferentes tipos de rede, a escalas locais, supra-regional e global, e, em termos de *rankings*, as cidades podem ocupar diferentes posições.

29. Wall (2008) – *The relative importance of Randstad Cities within comparative worldwide Corporate networks.*

Desde a Segunda Guerra Mundial que o governo holandês manteve uma preocupação com o desenvolvimento territorial do país. Por isso, foi sendo definida uma política de planeamento nacional, visando reforçar as estruturas social, económica e espacial do Randstad. Mas só recentemente o conceito de redes de cidades foi incorporado, na "Economic Strategy Randstad" (Regio Randstad 2006), cujo objectivo era transformar o Randstad numa metrópole competitiva à escala mundial e em rede.

De acordo como o Netherlands Institute for Spatial Research (RPB), a coerência do Randstad é questionável, na medida em que as cidades interagem mais com os ambientes mais próximos e com as redes internacionais, sendo, assim, incerto se a política está centrada na escala de intervenção mais adequada. Os autores consideram mesmo que a persistência de pensar em termos de proximidades geográficas é estranha, num contexto de rápida evolução das tecnologias de transporte e comunicações e como o crescimento das redes de multinacionais influenciou a estrutura das cidades e das regiões.

Assim as políticas e o planeamento urbano deveriam começar a representar as cidades como diferentes camadas de activos e recursos relacionados. Apesar de, no passado, os estudos recorrerem a dados como o desempenho económico, a criatividade, a inovação e o acesso e qualidade dos serviços para medira a importância relativa das cidades, actualmente o desenvolvimento económico das cidades é essencialmente determinado por padrões de interacção entre cidades³⁰.

Na análise de Wall, Amesterdão evidencia-se nas três escalas, enquanto Hague ganha ênfase nas escalas global (basicamente devido à presença da Shell) e local, com Utrecht e Roterdão a mostrar importância na escala empresarial local. Esta forma de diferenciação de protagonismo das cidades no seio das redes empresariais pode ser interessante para diferentes níveis da política pública. Por exemplo, o reforço dos laços entre as cidades pode ser interessante, bem como os laços com cidades internacionais como Londres e Paris.

Os serviços como propulsores das redes colaborativas

O retrato do Randstand enquanto economia aberta, diversificada e orientada para os serviços evidencia como a globalização conduziu a uma mudança no papel dos Estados-nação como agentes primordiais do planeamento e política de desenvolvimento. Este ajustamento, bem como a crescente influência da actividade local e regional resultam, acima de tudo, de duas tendências:

30. Taylor, P.J. (2004) – *World City Network*. London: Routledge.

- Em primeiro lugar, a integração económica global impulsionou as oportunidades para os territórios e actores sub-nacionais concorrerem com menor intervenção dos Estados-nação e menores restrições ao comércio;
- Em segundo lugar, o desenvolvimento rápido das novas tecnologias de transporte e comunicação revolucionou o acesso à informação, produtos, capital e recursos humanos, contribuindo para a revolução do sector dos serviços.

A colaboração entre cidades é uma estratégia que procura responder à transformação da economia industrial em economia de serviços, alimentada pela globalização.

Colaborando, as partes envolvidas tentam consolidar alicerces fortes e diversificados para as cidades, assentes na alta tecnologia, educação, saúde, cultura e turismo.

Para Greg Clark³¹, há cinco vantagens na colaboração entre cidades: massa crítica, diversificação para atrair empresas, investidores e talentos; meio de incluir cidades de menor dimensão e áreas rurais nas estratégias; e investimento em infraestruturas essenciais; e novas marcas para apresentar a investidores nómadas. Sem esquecer que o objectivo central é não apenas reforçar a competitividade das cidades individuais mas também criar drivers regionais mais eficazes.

A ausência de uma Área Metropolitana Dominante

O foco na redistribuição e equilíbrio de poderes entre cidades traduz-se na ausência de uma área metropolitana predominante na Holanda – nem nenhuma das cidades do Randstad, nem mesmo esta zona ocidental relativamente ao resto do país, ainda que seja a mais populosa. O *trade off* entre a ambição metropolitana e a igualdade regional continua a ser relevante no debate doméstico, pelo que a OCDE recomenda uma estrutura de governo mais metropolitana para aumentar a competitividade económica. Criar essa estrutura de governo à escala do Randstad poderia reflectir uma elevada concentração da actividade económica, já que 45% do PIB holandês é gerado no Randstad.

Mas a criação de uma província desse tipo contraria uma antiga tradição de igualdade regional da Holanda. Apesar de os governos ocidentais criarem, muitas vezes, áreas metropolitanas, nenhuma destas tem o significado económico que o Randstad teria para a Holanda.

31. Clark (2007) – *Economic Collaboration Between Neighbouring Cities*.

Figura 10: A liderança de Amesterdão em termos de conectividade(s)



Fonte: Netherlands Institute for Spatial Research (2006)

CAPITULO 4.
O Papel dos Serviços no Reposicionamento
da Economia Portuguesa na Globalização



1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se refletir sobre o contributo da internacionalização dos serviços para o crescimento da economia portuguesa, para tal vamos começar por identificar algumas das fragilidades estruturais da economia portuguesa, a sua vulnerabilidade externa e a existência de um défice de atratividade e competitividade na globalização.

O ponto de partida é, pois, a constatação da insustentabilidade da trajetória e da dinâmica recente da economia portuguesa. O ponto de chegada é "Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização", a explicitação do contributo de uma estratégia de internacionalização dos serviços para o indispensável reposicionamento de Portugal na globalização. Entretanto e ao longo de todo o texto, o fio condutor da narrativa centra-se na melhoria da competitividade externa da economia portuguesa.

Para pensar como reposicionar Portugal na globalização sugerimos um "percurso intelectual" em três passos:

- **Compreender o exterior**, as mudanças no quadro e nas condições de competitividade na globalização;
- **Questionar o interior**, perceber se uma economia de serviços como a portuguesa pode estar centrada maioritariamente na exportação de produtos, se será possível exportar e ganhar competitividade na globalização sem empobrecer, se será exequível virar os serviços para fora;
- **Explorar o potencial endógeno dos serviços**, avaliar o seu contributo para o crescimento e, ao mesmo tempo, o que pode e deve mudar para ampliar e consolidar esse potencial.

Por outro lado, o sucesso de "Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização" pressupõe a capacidade de melhorar as condições da oferta de serviços com base em Portugal, de combinar, simultaneamente, o reforço do papel e da presença empresas globais com o desenvolvimento de uma rede de PME's. Por outras palavras, trata-se de atrair e consolidar a presença de empresas multinacionais a par de uma maior integração das PME's portuguesas nas cadeias de valor globalizadas.

Assim, para atingir esse objetivo é essencial:

Em primeiro lugar, incentivar a instalação e "alavancar" a presença das empresas multinacionais que exportam serviços a partir de Portugal numa tripla perspetiva:

- Desenvolver e consolidar as vantagens de exportar com base em Portugal;
- Melhorar a atratividade externa do país como plataforma de serviços global;
- Consolidar o tecido produtivo e o empreendedorismo explorando internamente as sinergias e as potenciais parcerias que decorrem da presença dessas empresas multinacionais.

Em segundo lugar, criar condições para a criação e clusterização de redes de PME's em Portugal de prestação de serviços para o mundo, que ofereçam soluções competitivas para as cadeias de valor globais. O que pressupõe a compreensão do papel das PME's na globalização, como podem participar ativamente no processo de internacionalização dos serviços (os fatores críticos de acesso aos mercados, financiamento, competências) e como se podem inserir de forma competitiva e sustentada nas redes da globalização dos serviços.

A combinação e confluência destas duas dinâmicas empresariais é uma condição necessária para melhorar o desempenho de Portugal como plataforma exportadora de empresas globais e para alavancar os seus efeitos no conjunto da economia nacional.

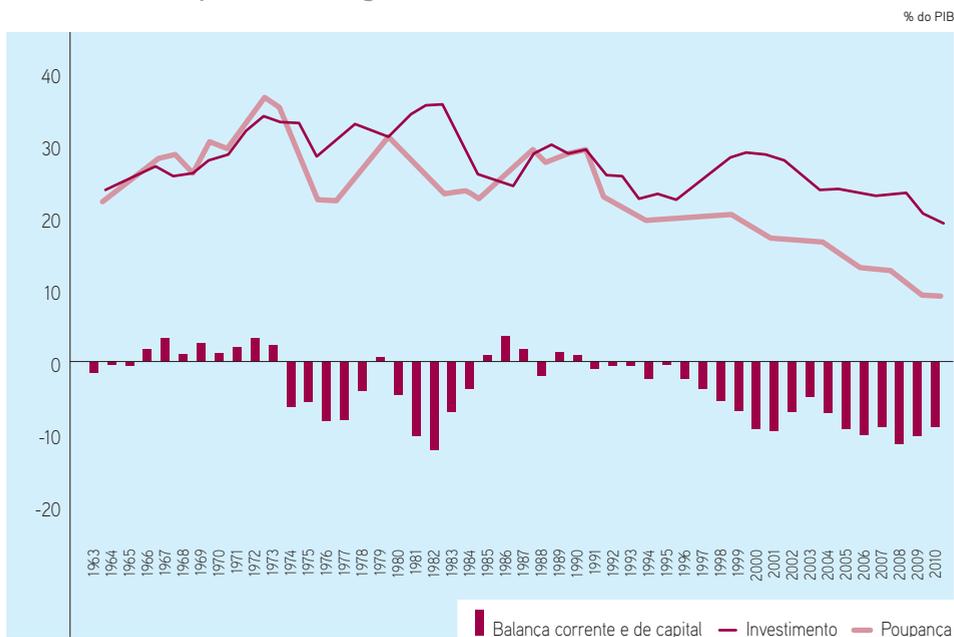
Para concluir iremos demonstrar que a emergência e consolidação de uma oferta de serviços complexos, como resultado da oportunidade tecnológica e da transformação das necessidades sociais (envelhecimento, ambiente, modos de vida), cria as condições para o surgimento de novas modalidades de cooperação intersectoriais e permite perspetivar um cenário global de inovação acelerada capaz de alimentar um novo ciclo de crescimento, uma oportunidade que Portugal não deve desperdiçar porque constitui um meio para assegurar o seu reposicionamento no contexto da globalização e da ecGronomia do conhecimento.

1. AS FRAGILIDADES ESTRUTURAIS E O DÉFICE DE COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA PORTUGUESA NA GLOBALIZAÇÃO

Nos últimos dez anos, como se pode observar no gráfico 1, os fundamentos da economia portuguesa degradaram-se e assistiu-se a uma redução profunda e sustentada da Poupança, do Investimento e, simultaneamente, aumentou o endividamento externo e o défice da Balança Corrente e de Capital. Tal como tinha ocor-

rido entre 1979 e 1984, obrigando à intervenção do Fundo Monetário Internacional (FMI).

Gráfico 1: Evolução do Investimento, da Poupança e da Balança Corrente e de Capital em Portugal entre 1963 e 2010



Fonte: J. Cadete Matos, Banco de Portugal, apresentação no Conselho Superior de Estatística, Novembro 2011

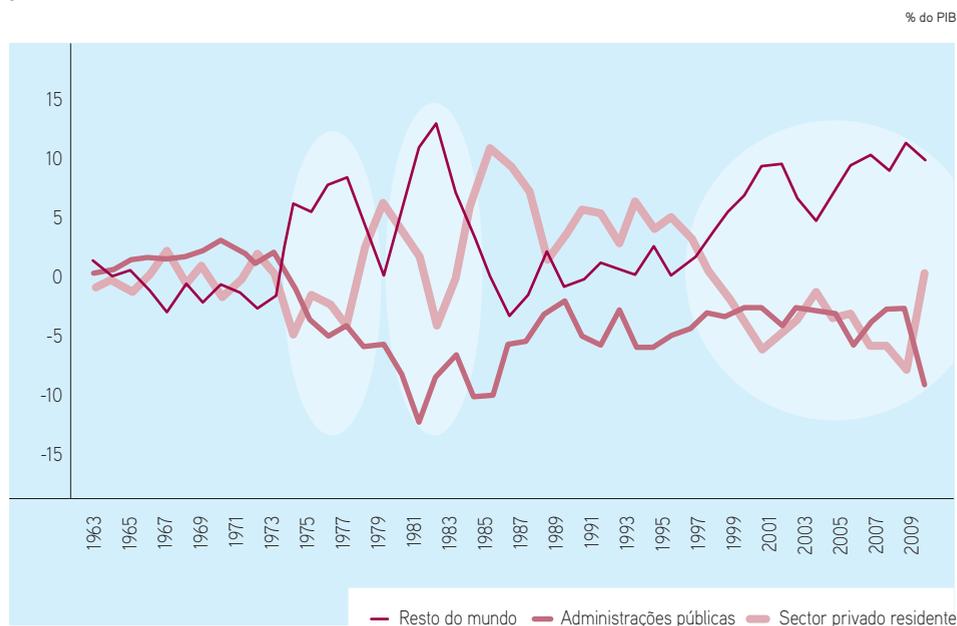
Desde o início do século XXI que a economia portuguesa entrou num processo de estagnação como resultado da sua incapacidade para assegurar um reposicionamento competitivo num novo contexto económico marcado por três choques simultâneos:

- O aprofundamento e reforço da globalização, a consolidação de cadeias produtivas globais a par de uma deslocalização da produção de bens para a Ásia, beneficiando da adesão da China à Organização Mundial do Comércio (OMC);
- O alargamento da União Europeia (UE) a Leste, que veio alterar a geoeconomia do espaço europeu, a localização das atividades produtivas e os fluxos de Investimento Direto Estrangeiro (IDE);
- A dinâmica da integração europeia com a criação da moeda única e da zona euro.

Assim, ao longo dos últimos dez anos, foi-se tornando claro que os fatores de competitividade do passado já não asseguravam o crescimento na nova envol-

vente económica mas, ao contrário do que seria expectável, o tecido empresarial português não foi obrigado a adaptar-se rapidamente porque a integração na zona euro possibilitou o endividamento generalizado de todos os agentes económicos – Estado, empresas e famílias –, ou seja, um aumento artificial do rendimento interno com recurso ao crédito externo, através da banca nacional, o que permitiu a coexistência de um processo de estagnação económica prolongado sem “consequências económicas” diretas, sem rutura externa, sem insolvências generalizadas e sem um aumento significativo do desemprego, tal como se pode observar no gráfico seguinte.

Gráfico 2: Capacidade (+) /necessidade (-) de financiamento por sector institucional



Fonte: J. Cadete Matos, Banco de Portugal, apresentação citada

Por outras palavras, a primeira fase da União Económica e Monetária (UEM) possibilitou a sobrevivência de empresas, de sectores e de espaços económicos e regionais não competitivos, como resultado de um endividamento externo generalizado sem investimento e sem alteração do perfil produtivo. Ao longo de mais de uma década, os “mercados” e a poupança mundial financiaram, através dos bancos nacionais, por um lado, a ineficiência produtiva das empresas e da economia portuguesa e, por outro, uma onda de investimentos em infraestruturas e equipamentos que qualificaram e valorizaram o território.

Concomitantemente, entre 1999 e 2010, como se pode observar no gráfico 3, Portugal tal como a Grécia e a Irlanda conheceram uma rápida redução da sua taxa de poupança em percentagem do PIB.

Gráfico 3: Evolução temporal da poupança



Fonte: J. Cadete Matos, Banco de Portugal, apresentação citada

Como se sabe, a prazo, uma "estratégia" de endividamento sem crescimento está condenada ao fracasso. De facto, uma economia estagnada que sobrevive com o recurso crescente ao crédito externo, cujo principal "fator de competitividade" reside na capacidade de endividamento, é, particularmente, vulnerável a choques externos, a perturbações no sistema financeiro e a oscilações conjunturais. Pequenas alterações podem gerar efeitos de grandes proporções. Mas, em 2008, o choque externo foi fortíssimo porque a economia mundial viu-se confrontada com a maior crise financeira e económica dos últimos sessenta anos.

As consequências da crise ameaçavam ser desastrosas mas, por estímulo da UE e por vontade própria, optou-se por ignorar os problemas e adiar as soluções, recorreu-se a uma segunda grande vaga de endividamento, o que nos conduziu ao Memorando de Entendimento e à situação atual.

2. A VULNERABILIDADE EXTERNA DA ECONOMIA ILUSTRADA PELA POSIÇÃO DE INVESTIMENTO INTERNACIONAL (PII)

A Posição de Investimento Internacional (PII) corresponde ao balanço contabilístico de uma economia, num dado momento no tempo, que evidencia o seu stock de ativos e passivos financeiros face ao exterior.

Nos ativos (disponibilidades face ao exterior) incluem-se as participações de investidores portugueses em empresas de outros países, as aplicações efetuadas por investidores portugueses em títulos estrangeiros ou em contas abertas no exterior, os empréstimos feitos pelos bancos portugueses a entidades não residentes e as reservas oficiais do país.

Nos passivos (responsabilidades face ao exterior) incluem-se as participações de investidores estrangeiros em empresas estabelecidas em Portugal, as aplicações efetuadas por investidores estrangeiros em títulos nacionais ou em contas abertas nos bancos em Portugal e os empréstimos feitos pelos bancos estrangeiros a entidades residentes.

A diferença entre o stock de ativos e o stock de passivos é a PII líquida.

Neste sentido, a PII dá-nos um retrato da vulnerabilidade externa de uma economia.

Permite conhecer os níveis, a distribuição sectorial, os instrumentos e a maturidade das responsabilidades externas de uma economia e, também, o nível e a composição das disponibilidades que podem ser utilizadas para satisfazer aquelas obrigações.

Quadro 1: Posição de Investimento Internacional (PII) da Economia Portuguesa em Junho 2011

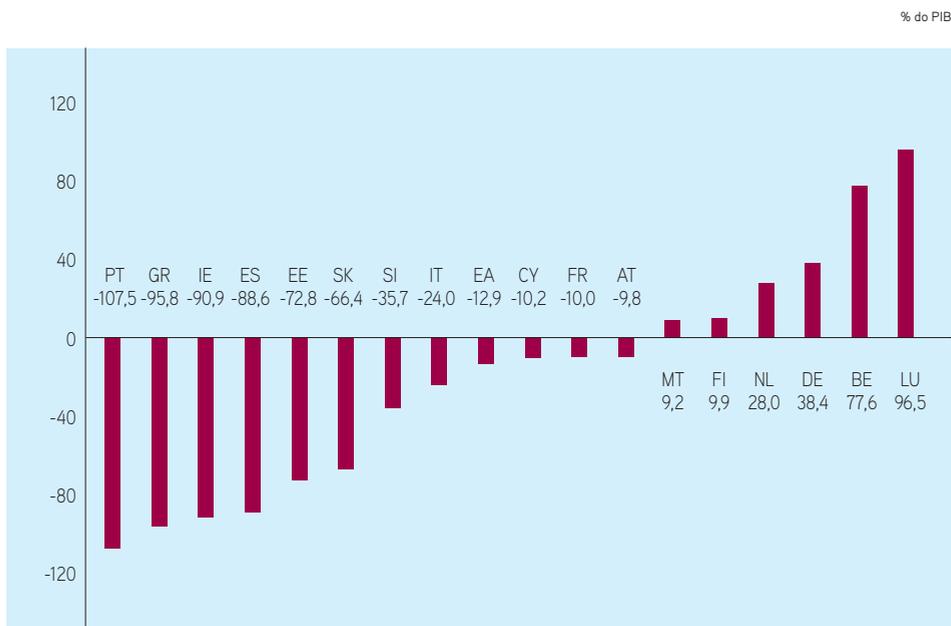
milhares de milhões de euros

Ativos		
Investimento em Títulos	130	43%
Empréstimos e Depósitos	108	35%
Investimento e Participações no Exterior (IPE)	52	17%
Ouro e Outras Reservas	15	5%
Total Ativos	305	100%
Passivos		
Empréstimos e Depósitos	232	48%
Investimento em Títulos	168	34%
Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	86	18%
Total Passivos	486	100%
PII	-181	-

Fonte: Banco de Portugal

No gráfico seguinte, apresenta-se a Posição de Investimento Internacional dos países da área euro em percentagem do PIB e os resultados são inequívocos, Portugal é a economia da zona euro que apresenta a maior vulnerabilidade externa.

Gráfico 4: PII – Países da área euro, 2010



Fonte: J. Cadete Matos, Banco de Portugal, apresentação citada

Entretanto, se utilizarmos a vulnerabilidade externa expressa na Posição de Investimento Internacional como uma proxy do desempenho da economia portuguesa na globalização podemos evidenciar quatro conclusões:

- O posicionamento externo de Portugal é insustentável, degrada-se e agrava-se de forma continuada e progressiva desde 1996, passando a PII de 10% do PIB para cerca de 110%, em 2010, tal como se pode observar no gráfico 5;
- O saldo externo, a diferença entre as disponibilidades e as responsabilidades face ao exterior, está em queda livre. Portugal não é atrativo para o investimento externo e o aparelho produtivo nacional é incapaz de assegurar o equilíbrio externo, em consequência e como se pode observar no quadro seguinte, o saldo da balança corrente e de capital é sistematicamente negativo e crescente desde 1996 e, atualmente, já ronda os 10% do PIB;

Gráfico 5: Evolução da PII da Economia Portuguesa entre 1996 e 2011

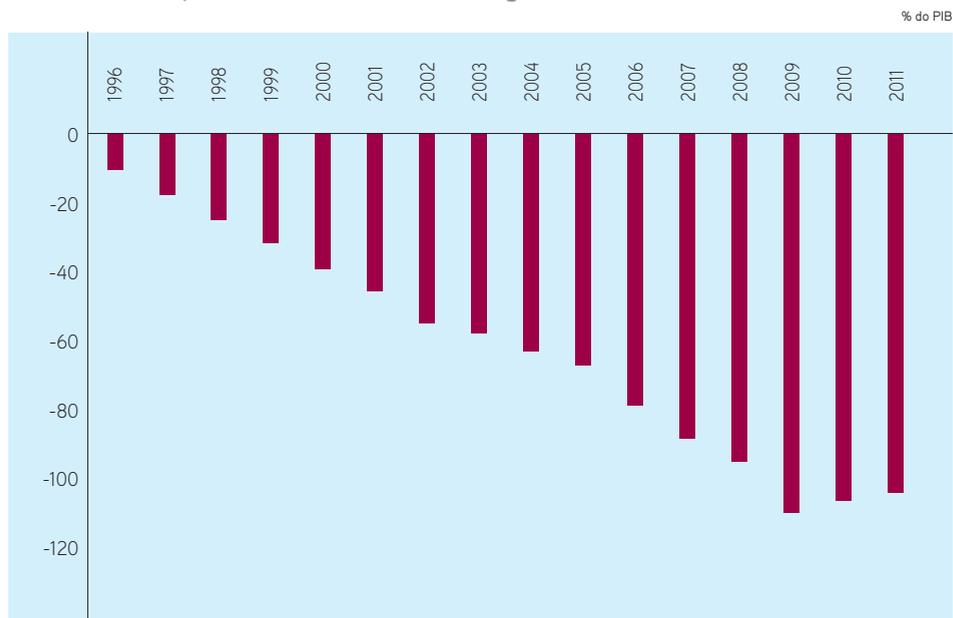
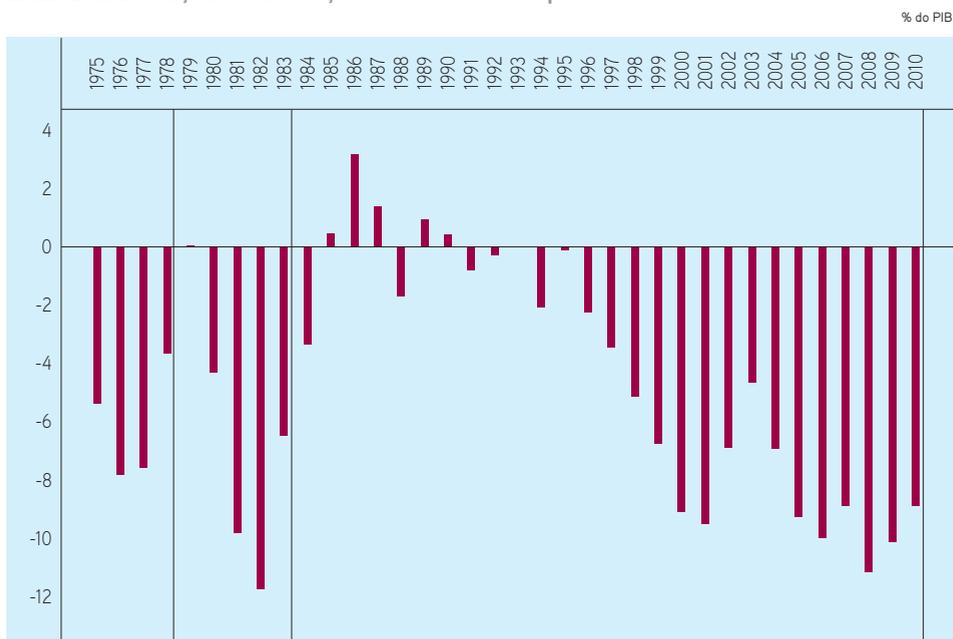


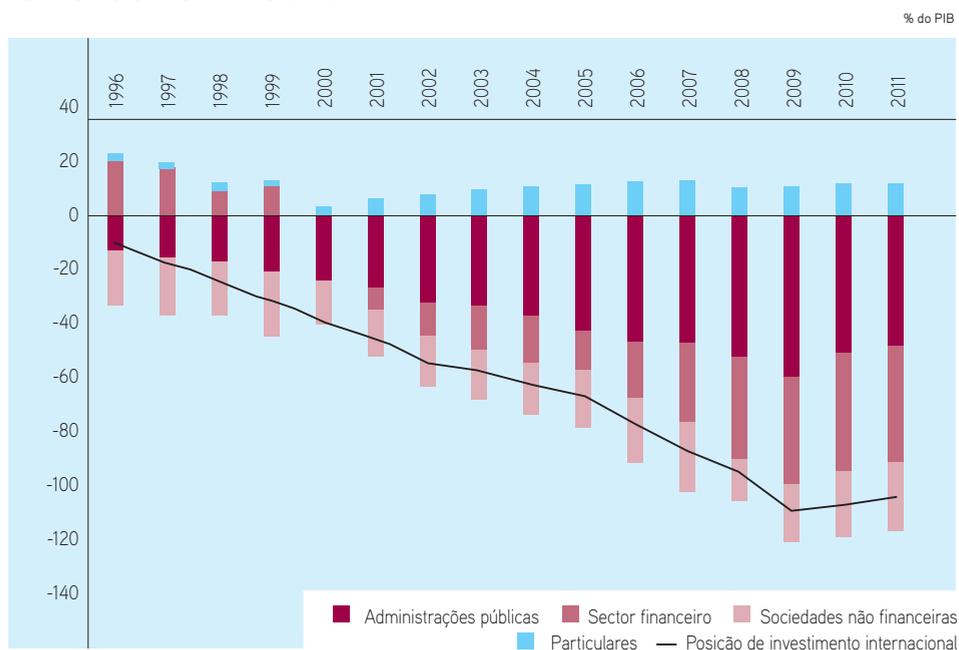
Gráfico 6: Evolução da Balança Corrente e de Capital



Fontes: J. Cadete Matos, Banco de Portugal, apresentação citada

- A trajetória da economia portuguesa indicia que o país não acompanhou a dinâmica da economia mundial, que foi incapaz de se ajustar e reposicionar e, como tal, está a perder o comboio da globalização;
- O endividamento externo da economia portuguesa, entendido como a diferença entre o stock de ativos e de passivos detidos pelos residentes, agrava-se desde 1996 e atinge a Administração Pública, o Sector Financeiro e as Empresas. Apenas os particulares apresentam um saldo externo positivo. De referir, ainda, que o endividamento externo do sector financeiro apenas ocorre de 2001 em diante, como resultado da integração na zona euro

Gráfico 7: Evolução da PII da Economia Portuguesa por Sector Institucional Residente entre 1996 e 2011



Fonte: J. Cadete Matos, Banco de Portugal, apresentação citada

3. COMO EXPLICAR O AGRAVAMENTO DAS FRAGILIDADES ESTRUTURAIS, A VULNERABILIDADE EXTERNA E O DÉFICE DE COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA PORTUGUESA

De forma sintética, conforme se pode observar no esquema seguinte, as explicações que avançamos para explicar a perda de competitividade da economia portu-

guesa decorrem de “erros próprios”, de más escolhas internas, e da “má fortuna”, porque beneficiámos de condições externas muito favoráveis (crédito abundante a taxas de juro muito baixas como resultado da adesão ao euro) no tempo errado (num período das grandes transformações na economia mundial) o que nos permitiu “uma viragem para dentro” à custa da acumulação de um défice de competitividade na globalização.

Défice de competitividade de Portugal na globalização

Como explicar o agravamento do défice de competitividade e a vulnerabilidade de Portugal?

Em primeiro lugar, porque não antecipámos as grandes transformações em curso na economia mundial e não interiorizámos as suas consequências.

As grandes mudanças estruturais do final do século XX

O que mudou no Mundo?

Transição da fase da internacionalização de economias nacionais/espacos regionais (exportação de produtos) para uma fase da globalização (cadeias produtivas globais).



Alteração das condições de competitividade e dos factores de atractividade.

O que mudou em Portugal e na Europa?

Transição da fase do mercado único (CEE) para a fase da moeda única.



Alteração nas condições de financiamento da economia (taxa juro, acesso ao crédito) com repercussões na especialização produtiva (terciarização) e no aumento do endividamento.

Em segundo lugar, por duas escolhas estratégicas que originaram uma década perdida na globalização e actualmente dificultam o necessário processo de ajustamento/reposicionamento competitivo.

Primeira escolha

Portugal, uma pequena economia, comportou-se como se fosse uma grande economia, que actuou de forma “autista” e escolheu o caminho errado, que se virou para dentro quando o mundo se abria e reconfigurava as relações produtivas num plano global.

Segunda escolha

Portugal ignorou as alterações no exterior e manteve a sua especialização internacional e uma carteira exportadora geográfica e sectorialmente desfavorável e, portanto, é uma economia cuja componente externa está condenada a perder quota de mercado na exportação de produtos, como resultado da concorrência asiática e do leste europeu. As exportações portuguesas de bens são frágeis e problemáticas e estão concentradas em actividades de baixa intensidade tecnológica, de trabalho intensivo e de fraco crescimento, expondo o sector de bens transaccionáveis à feroz concorrências das economias emergentes.

As consequências da primeira escolha

Portugal não se comporta como uma pequena economia aberta, mas como uma economia "grande" da Europa tendo um quarto da população ou ainda menos do que esta últimas.

Portugal e a Alemanha constituem, em extremos opostos as duas "anormalidades europeias".

Países	Importações e exportações de bens e serviços (% do PIB), 2010	Exportações de bens e serviços (% do PIB), 2010
Irlanda	177,3	98,3
Hungria	161,2	83,8
Eslováquia	157,5	78,6
República Checa	145,8	75,3
Áustria	105,0	55,0
Dinamarca	95,1	49,6
Alemanha	87,7	46,2
Portugal	69,0	30,9
Reino Unido	61,6	29,1
Itália	54,2	29,1
Espanha	54,1	26,0
França	59,8	25,1

Fonte: J.M. Félix Ribeiro, apresentação no Conselho Superior de Estatística, Novembro de 2012

As consequências da segunda escolha

As exportações portuguesas de bens são frágeis e problemáticas e estão concentradas em actividades de baixa intensidade tecnológica, de trabalho intensivo, e de fraco crescimento, expondo o sector de bens transaccionáveis à feroz concorrência das economias emergentes. No conjunto de países considerados só a China, em matéria de actividades de trabalho intensivo e de fraco crescimento, apresenta índices de especialização superiores aos portugueses.

Como decorre da leitura do quadro da página seguinte, as exportações portuguesas de bens são frágeis, problemáticas e estão concentradas em actividades de baixa intensidade tecnológica, de trabalho intensivo, e de fraco crescimento, expondo o sector de bens transaccionáveis à feroz concorrência das economias emergentes, especialmente da Ásia. No conjunto de países considerados – Portugal, Espanha, Itália, Irlanda, Alemanha, média Zona Euro, média da UE, Europa de Leste e China – só a China, em matéria de actividades de trabalho intensivo e de fraco crescimento, apresenta índices de especialização superiores aos portugueses.

Perfil de especialização das exportações (Índice Balassa)

Por Intensidade Tecnológica (média 2004-2007)									
	PT	ES	IT	IE	DE	EA16	EU27	Eastern UE	China
Sectores de Alta Tecnologia	0.34	0.50	0.47	2.76	0.92	0.95	1.02	0.51	1.04
Sectores de Média-Alta Tecnologia	0.77	1.16	1.05	0.86	1.30	1.13	1.01	1.09	0.63
Sectores de Baixa-Média Tecnologia	1.15	1.10	1.11	0.16	0.87	0.92	0.95	1.22	1.04
Sectores de Baixa Tecnologia	1.80	0.99	1.21	0.62	0.59	0.87	1.01	1.02	1.64
Tecnologias da Informação e Telecomunicações	0.65	0.26	0.21	1.14	0.54	0.50	0.91	0.77	1.63
Por Intensidade de Factores (média 2005-2007)									
Bens Intensivos em Recursos Naturais	0.64	0.37	0.45	0.44	0.34	0.58	0.47	0.57	0.24
Bens Intensivos em Trabalho	1.56	1.10	1.79	0.49	0.89	1.05	0.8	1.30	2.07
Bens Intensivos em Capital	1.30	1.92	1.06	0.49	1.48	1.31	1.08	1.45	0.55
Bens Imitáveis, com I&D Incorporada	0.54	0.63	0.56	3.54	0.93	1.05	1.06	0.97	1.81
Bens dificilmente imitáveis, com I&D incorporada	0.67	0.77	1.32	0.54	1.35	1.09	1.35	1.01	0.94
Por Sectores Dinâmicos na Indústria Transformadora (média 2005-2007)									
Sectores de Crescimento Rápido	0.83	0.96	0.91	1.22	0.90	1.02	0.97	1.15	1.00
Sectores de Crescimento Médio-Alto	1.07	1.37	0.75	0.30	1.25	1.00	0.94	1.24	0.61
Sectores de Crescimento Médio-Baixo	0.72	0.84	1.27	1.50	1.10	1.11	1.31	0.74	0.72
Sectores de Crescimento Baixo	1.56	0.75	1.14	0.96	0.66	0.83	0.70	0.78	1.94

Notas: O índice de intensidade tecnológica foi construído com base na classificação da OCDE. O Leste da Europa (Eastern EU) inclui a República Checa, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Polónia, Eslováquia e Eslovénia. O Índice Balassa de "explicitação das vantagens comparativas" compara o peso de um sector no total das exportações de um país com o peso desse sector no total das exportações. Valores de índice superiores a 1 significam que o país apresenta vantagens comparativas relativamente ao conjunto da economia mundial. As dinâmicas industriais no sector industrial foram calculadas com base na SITC Revision 3 a dois dígitos.

Fonte: Comissão Europeia, in The Economic Adjustment Programme for Portugal, Junho 2011 (cálculos efetuados pelos serviços com base na informação disponibilizada no Comtrade e no Comext).

Só nos sectores de crescimento médio a rápido e nalgumas atividades de capital intensivo, como nos veículos automóveis, Portugal revela vantagens comparativas face à média da zona euro e da UE.

Nestas circunstâncias, importa explicitar que Portugal tem vindo a perder quotas de mercado na exportação de produtos.

Globalmente, a perda de competitividade por via do preço das exportações da economia portuguesa é estrutural, decorre de uma composição da carteira exportado-

ra geográfica e sectorialmente desfavorável, traduz-se numa redução sustentada e significativa da quota de mercado dos produtos portugueses nas atividades trabalho intensivo, como resultado direto da concorrência asiática e do Leste Europeu.

De facto, Portugal tem as suas exportações muito concentradas, por um lado, num pequeno número de mercados da área do euro, que têm crescido menos do que o comércio mundial, por outro, está muito focada em sectores de crescimento lento (ver quadros anteriores).

Apesar de, nos anos mais recentes, se assistir a alguma melhoria na diversificação na base exportadora para atividades com maior conteúdo tecnológico, a sua expansão está limitada pelo baixo nível de qualificações de base.

4. COMO REPOSICIONAR PORTUGAL NA GLOBALIZAÇÃO

Concluído o diagnóstico e perante a vulnerabilidade da economia portuguesa, do elevado grau de endividamento externo e da fragilidade do perfil das exportações portuguesas de produtos, concentrados em atividades de baixa intensidade tecnológica, de trabalho intensivo e de fraco crescimento, torna-se urgente e necessário pensar e agir para reposicionar Portugal na globalização.

Genericamente, vamos seguir a abordagem e os passos propostos no esquema da página seguinte.

Para ser eficaz e operacional, a especialização da economia portuguesa e a internacionalização dos serviços deve ser pensada e concebida:

Em primeiro lugar, num quadro de referência macroeconómico global, tendo presente a:

- Reduzida dimensão e as fragilidades estruturais da economia portuguesa;
- A crise da Europa e da zona euro;
- As restrições económicas e financeiras impostas pelo "Memorando de Entendimento";
- As possibilidades associadas à Estratégia 2020 e às Perspectivas Financeiras 2014-2020 da União Europeia;
- As opções e os limites das oportunidades fora do quadro europeu.

Necessidade de reposicionar Portugal na globalização	
Como melhorar a competitividade externa da economia portuguesa?	
<p>Solução Tradicional: Replicar a estratégia de desvalorização competitiva dos anos 80. Exportar mais do mesmo, com um foco na quantidade e no aumento da quota de mercado externa com a mesma carteira de actividades por via da redução dos custos.</p>	
Esta estratégia ainda é realista? Há alternativa?	
3 PASSOS:	
Compreender o Exterior	<p>Mudança no quadro e nas condições de competitividade na globalização. A necessidade de uma redefinição estratégica para ter sucesso.</p>
Questionar o Interior	<p>Uma economia de serviços como a portuguesa pode estar centrada maioritariamente na exportação de produtos? Será possível exportar e ganhar competitividade na globalização sem empobrecer? É possível virar os serviços para fora?</p>
Explorar o Potencial Endógeno	<p>Avaliar o potencial de crescimento dos serviços. O que mudar para ampliar e consolidar esse potencial?</p>

Em segundo lugar, a abordagem estratégica deve ser equacionada, com base:

- Numa inserção geoeconómica numa geografia em mudança, como resultado da globalização, em contexto de incerteza, num quadro de restrições e de oportunidades globais.

Importa pensar Portugal no mundo, para promover a mudança e a necessária capacidade adaptativa, e não o mundo a partir de Portugal, o que corresponderia a continuar a fazer o que temos feito, a "mais do mesmo", e o início de um ciclo prolongado de estagnação económica;

- Nas dinâmicas da procura global e do potencial de crescimento dos vários sectores e clusters de actividades;
- Numa avaliação realista, que não confunda os desejos com a realidade ou as oportunidades genéricas com as possibilidades reais. Uma abordagem pragmática que tire partido do potencial de inserção competitiva da economia portuguesa nas dinâmicas da globalização, considerando:

- a) A estrutura produtiva existente, recursos, competências, capital organizacional, experiência e cultura;
- b) As características, disponibilidade e qualificação dos fatores produtivos (Capital; Competências, Recursos naturais);
- c) As dinâmicas e as trajetórias económicas internas recentes, que balizam os processos de mudança e as oportunidades conjunturais;
- d) A dinâmica social, o perfil e comportamento dos agentes económicos nacionais, a avaliação da sua disponibilidade para alterar práticas e posturas, designadamente, da capacidade de cooperação e de organização para a promoção de estratégias de eficiência coletiva o que pressupõe: vontade de promoção da mudança; cultura de empreendedorismo e de risco; resiliência e capacidade de adaptação; explicitação de interesses e projetos comuns e de competências para o estabelecimento de consensos e parcerias para a sua concretização.

Em terceiro lugar, o sucesso pressupõe a **definição de prioridades** e a concentração de esforços e recursos para a sua implementação. Nesse sentido, o reposicionamento competitivo da economia portuguesa e o reforço da sua integração na economia mundial implica:

- A identificação dos pontos críticos da mudança, nomeadamente, a caracterização do funcionamento das cadeias de valor internacional relevantes para a competitividade da economia portuguesa;
- A definição de pontos focais, dos alvos estratégicos e de planos de ação nacionais para estimular a mudança.

Em quarto lugar, como iremos desenvolver mais adiante, a **internacionalização dos serviços** corresponde a uma dimensão estratégica para melhorar a competitividade externa da economia portuguesa.

Nesse sentido, uma especialização produtiva que promova a exportação de serviços corresponde a uma prioridade nacional e passa, designadamente:

- a) Pela **promoção e consolidação clusters de serviços estratégicos**:
 - Desenvolvimento urbano (urbanização, ambiente, energia, mobilidade);
 - Turismo;
 - Logística;
 - Saúde;

- Lazer e indústrias criativas;
- Prestação de serviços a empresas.

b) Pelo reforço do papel e da presença de empresas globais de serviços em Portugal, seja por via da captação de IDE ou pela criação de condições para o desenvolvimento de Non-equity modes (NEM).

No quadro dos NEM consideram-se os contratos de produção, serviços de outsourcing, contratos agrícolas, franchising, a gestão sob contrato e outros tipos de relações contratuais nas quais as Empresas Multinacionais coordenam atividades no quadro de Cadeias Globais de Valor e influenciam a gestão das empresas nos países de acolhimento sem participação de capital.

c) Pela existência de soluções de financiamento adequadas;

d) Pela aposta em políticas públicas estruturais que assegurem:

- A mobilização dos fundos estruturais como alavanca de projetos âncora que possibilitem o desenvolvimento dos clusters de serviços estratégicos;
- A inserção da economia portuguesa e dos serviços nas três dimensões das redes produtivas mundiais:
 - De fluxos (mercadorias, pessoas, financeiras);
 - Físicas (infraestruturas de transportes, energia, ciência);
 - Imateriais.

e) Pela dinamização e concretização de estratégias eficiência coletiva de base territorial, pela criação de polos de serviços que forneçam soluções integradas, consolidem ofertas em rede, estimulem a cooperação de agentes económicos em torno de atividades que qualifiquem e densifiquem as relações num determinado território orientadas para o exterior.

Esta abordagem conceptual corresponde a uma mudança de paradigma competitivo, significa uma mudança profunda dos comportamentos, obriga a uma reestruturação e reorientação do aparelho produtivo português, implica uma "destruição criativa em larga escala" e, como tal, apresenta riscos acrescidos e um aumento da incerteza.

Temos a convicção que, regra geral, num contexto de crise extrema e de incerteza generalizada, como a atual, os agentes económicos tornam-se mais conservadores e avessos à mudança. A confiança e o investimento, os dois pressupostos de qualquer mudança, volatilizam-se não deixando grande margem de manobra e o espaço crítico necessário para a racionalidade económica.

Entretanto, se na atual conjuntura económica a mudança não é uma escolha óbvia, convém precisar que ela, a ocorrer, só poderá resultar do colapso e da falência dos modelos e das soluções tradicionais. Por outras palavras, numa conjuntura de crise, a mudança de paradigma só será possível e viável se não existirem alternativas mais conservadoras.

No entanto, a ausência de alternativas não é por si uma condição de sucesso. Existe o risco real da falência das soluções tradicionais dar origem a um vazio e, como tal, convém não descurar a hipótese de Portugal entrar num ciclo de estagnação profundo e prolongado, que, justamente, queremos contrariar através da promoção de uma política pró-ativa de afirmação de Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização.

Em seguida tentaremos demonstrar que as soluções tradicionais estão condenadas ao fracasso e, nessa perspetiva, insistir no mais do mesmo constitui uma forma de adiar e dificultar o reposicionamento da economia portuguesa. Os modelos do passado não funcionam porque:

- O relançamento e o crescimento da economia não se concretizará por via de uma política de desvalorização competitiva, replicando o modelo dos anos oitenta;
- Não será possível exportar mais do mesmo, com um foco na quantidade e no aumento da quota de mercado externa com a mesma carteira de atividades por via da redução dos custos.

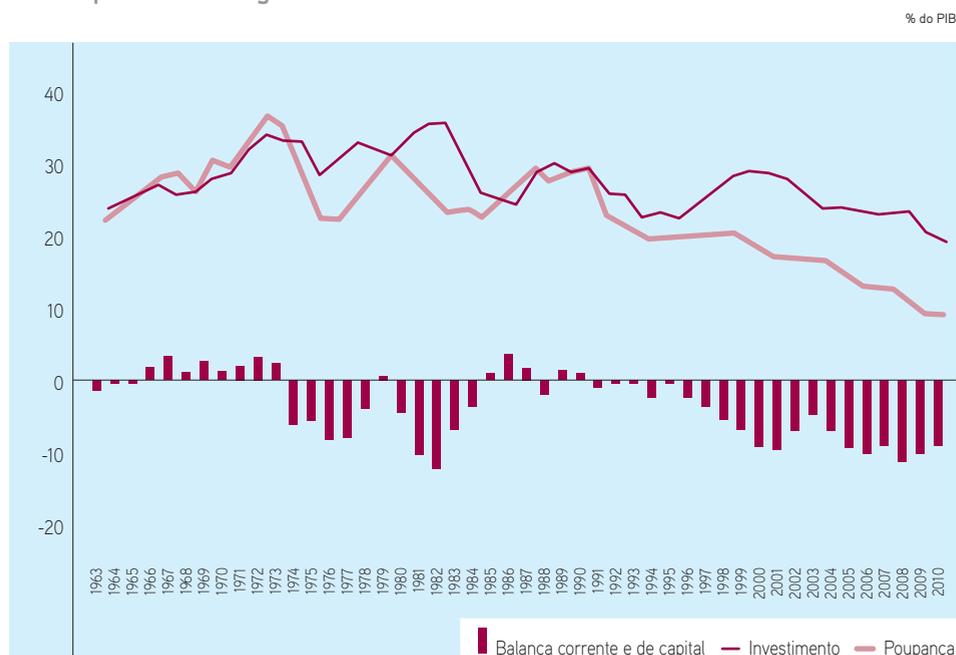
5. OS LIMITES DAS ANALOGIAS COM O PASSADO E O FOCO NA DESVALORIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE AJUSTAMENTO

A experiência e a memória constituem dois fatores cruciais na tomada de decisão e nas escolhas dos agentes económicos, os comportamentos no presente resultam de uma interpretação do passado e da forma como foram apreendidos os erros e as oportunidades. Neste contexto, perante a dimensão da crise atual, é inevitável que a sociedade procure na sua memória coletiva outras experiências de crise com que se confrontou, de forma a identificar um conjunto de elementos que lhe permita orientar, em contexto de grande incerteza, as decisões no presente com implicações no futuro. O recurso à analogia constitui o processo normal de pensar a crise e, portanto, existe sempre a tentação de copiar o passado para minimizar a incerteza do presente e do futuro. Como referimos no início e ao

longo dos últimos dez anos, a economia portuguesa destruiu os alicerces da sua competitividade, reduziu significativamente e de forma continuada a Poupança, o Investimento e, ao mesmo tempo, aumentou o endividamento externo e o défice da Balança Corrente e de Capital.

Conforme se pode observar no gráfico seguinte, que agora voltamos a reproduzir para elucidar este tema, os sintomas da crise actual são aparentemente muito semelhantes aos verificados no período 1979 e 1984, onde também a degradação do défice externo foi acompanhado pela diminuição da poupança interna e pela redução do investimento. Por outro lado, em ambos os casos, o desenrolar da crise conduziu à necessidade de recorrer a um plano de ajuda externa e ao FMI.

Gráfico 8: Evolução do Investimento, da Poupança e da Balança Corrente e de Capital em Portugal entre 1963 e 2010



Mas, apesar da semelhança dos sintomas da crise e da persistência de algumas fragilidades estruturais, o contexto e a envolvente mudaram radicalmente e, como tal, invalidam o recurso a uma terapia semelhante.

Estamos perante uma crise com contornos diferentes e se, por analogia, insistirmos na terapêutica que, em 1983, se revelou tão apropriada no ajustamento e relançamento da economia, corremos o risco de agravar os sintomas da crise e de

debilitar, ainda mais, o já fraco sistema imunitário da economia portuguesa.

Para contextualizar o problema, importa identificar as alterações de contexto e de envolvente que obrigam a novas abordagens e soluções. Desde logo, existem alterações qualitativas a três níveis:

- No quadro global;
- No espaço europeu e no posicionamento geoeconómico de Portugal;
- No plano nacional.

No **quadro global**, assistimos a mudanças sistémicas profundas:

a) A emergência de uma nova economia do conhecimento como motor da inovação e do crescimento económico, alicerçado num novo paradigma tecnológico, alimentado pelo impacto das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), com impactos sistémicos na organização e na gestão dos processos produtivos;

b) A transformações geopolíticas em cascata, com o fim do mundo da "guerra fria", desagregação da URSS, queda do Muro de Berlim, unificação alemã, alargamento da UE ao Leste da Europa, abertura da China ao capitalismo e a sua integração crescente na globalização económica, por via do Investimento Direto Estrangeiro e do seu peso nos fluxos no comércio internacional, que se acentuaram com a adesão à Organização Mundial do Comércio;

c) Alterações substanciais na Divisão Internacional do Trabalho, na localização das atividades produtivas, uma maior integração da produção mundial resultado da globalização e da existência de cadeias produtivas mundiais estruturadas. Essas mudanças foram acompanhadas por uma redução generalizada nos custos de produção, no aumento da produtividade que permitiram a redução dos preços e o crescimento da procura mundial;

d) A uma reconfiguração do sistema financeiro mundial, da poupança e da forma de financiamento da economia, associada ao efeito conjugado da revolução tecnológica (novos instrumentos e processos de gestão e decisão) e da integração global do sistema financeiro. Essa reconfiguração aumentou o volume de crédito à economia e reduziu substancialmente o custo do capital, com as taxas de juro a permanecerem em patamares historicamente muito reduzidos, o que se traduz, por um lado, na redução do papel do sistema bancário na economia e, por outro, no aumento da autonomia e "poder" dos mercados financeiros;

e) A persistência de uma crise económica e financeira mundial que condiciona o potencial de crescimento da economia do conhecimento e da globalização.

No espaço europeu e no posicionamento geoeconómico de Portugal, como resultado do aprofundamento dos processos de integração na União Europeia, na Zona Euro e do impacto da crise da dívida pública nas economias periféricas da Europa

No plano nacional, assistimos:

a) A uma transformação a dois tempos no ciclo de integração europeia. Num primeiro momento assistimos a um processo de convergência estrutural e de integração com sucesso no seio da União Europeia, a um salto qualitativo economia portuguesa que se consolidou como economia desenvolvida. Numa segunda fase, existe uma inversão da dinâmica como resultado de um período prolongado de desajustamento competitivo, de estagnação económica, que se traduz em divergência com a média europeia. O aprofundamento do processo de divergência que pode conduzir a uma crise sistémica duradoura, a um "ciclo de empobrecimento auto-alimentado", marcado por uma desagregação económica e social profunda;

b) A uma mudança qualitativa na esfera financeira resultante da integração na zona euro. Assim, Portugal, uma pequena economia periférica no espaço europeu que historicamente sempre apresentou um défice estrutural de capital, subitamente, adquiriu o estatuto de parceiro entre iguais e beneficiou de um acesso praticamente ilimitado ao mercado de capitais internacionais o que originou "um novo tipo crise de abundância de capital ou de endividamento", que se materializou: por um lado, no sobre endividamento de todos os agentes económicos nacionais, Estado, empresas e famílias; por outro, numa "bolha no sistema bancário" que, depois de um período de grande crescimento, se encontra em processo de reestruturação e desalavancagem;

c) A um ciclo prolongado de investimento em capital humano, na educação e na formação, que se repercutiu numa melhoria quantitativa e qualitativa do stock de competências e qualificações da economia portuguesa, que possibilita a difusão da inovação e cria os pré-requisitos para uma maior integração na dinâmica da economia do conhecimento;

d) A um processo sustentado de valorização, transformação e qualificação território, um dos principais fatores da atratividade potencial de Portugal no exterior, como resultado da interação:

- Dos grandes investimentos públicos em infraestruturas – transporte, energia, telecomunicações, abastecimento de água e saneamento – e em equipamentos de saúde, educação, cultura, lazer;
- Dos grandes investimentos privados na terciarização da economia, no comércio (centros comerciais), nos escritórios que densificaram o espaço urbano.

De facto, perante o nível de transformações quantitativas e qualitativas ocorridas na economia mundial, no espaço europeu e na estrutura produtiva interna, será que um "ajustamento pelos custos", que privilegie a desvalorização dos salários, aceite e promova a emigração do capital humano qualificado e a desqualificação do território, pode ser a alavanca para um processo de crescimento sustentado?

Ao contrário do que aconteceu no início dos anos oitenta, como resultado da globalização da produção, dos níveis salariais das economias emergentes (China) e da concorrência de proximidade do Leste Europeu, um "choque de austeridade" e a estratégia de desvalorização salarial não permitirá um crescimento rápido e sustentado das exportações de produtos, pelas razões explicitadas no ponto anterior. Mais poderá dificultar a transição para um novo reposicionamento competitivo da economia portuguesa na globalização porque os seus efeitos tendem a ser contraproducentes nos diferentes planos. Assim:

- No quadro global:

a) Tornam menos atraente o país como plataforma na globalização, como espaço qualificado e nó da rede da economia do conhecimento, logo, distancia Portugal dos processos de inovação e, como tal, do crescimento económico mundial, alicerçado num novo paradigma tecnológico alimentado pelas TIC;

b) Dificultam uma política de alianças estratégicas com potencial, aumentam o fosso para com as economias inovadoras, do conhecimento, dos serviços, de maior valor acrescentado e do mundo anglo-saxónico e, ao invés, tende a privilegiar as relações com as economias exportadoras e de reprodução em larga escala de base industrial – em especial China e Alemanha – para as quais só podemos desempenhar um papel subalterno, como base de subcontratação, através de uma desvalorização permanente dos salários, alimentando o mito de uma nova política de "reindustrialização" do país em larga escala, no quadro da emergência de uma segunda periferia alemã no sul da Europa, em articulação e em concorrência com o leste europeu, que atualmente funciona como a primeira periferia germânica;

c) Não favorece o potencial competitivo da economia portuguesa, por um lado, dificulta a afirmação de Portugal como Plataforma de Excelência nos Serviços da Globalização como meio privilegiado de clusterização económica e de inser-

ção nas cadeias produtivas mundiais; por outro lado, nunca será suficientemente radical para estimular um crescimento sustentado assente em baixos salários, tendo em conta o diferencial de custos salariais entre o ocidente e o oriente;

d) Não se revela eficaz para restaurar a credibilidade de Portugal junto dos mercados financeiros, que exigem uma política económica que gere, simultaneamente, redução do endividamento e crescimento económico, o que não parece ser possível num quadro de ajustamento económico à escala nacional mas, apenas, no espaço regional e europeu, através de políticas integradas europeias de financiamento do investimento;

e) A persistência da crise económica e financeira mundial invalida o sucesso de uma estratégia de "reposicionamento quantitativa", assente no aumento da quota de mercado da exportação de bens e serviços tradicionais, sem mudanças profundas na estrutura da produção e na carteira de atividades.

- **No espaço europeu é contraditória com o posicionamento geoeconómico de Portugal**, onde uma desvalorização competitiva sustentada é dificultada pela permanência na moeda única;
- **No plano nacional corre o risco de "deitar fora o bebé com a água do banho"** porque "a desvalorização competitiva" pode desencadear:

a) Um processo de divergência interna e estrutural com aquele que é o nosso espaço natural no seio da União Europeia, que vamos designar como a Europa dos 15. Proporcionar um retrocesso qualitativo da economia portuguesa que pode degenerar numa crise sistémica permanente e num "ciclo de empobrecimento auto - alimentado", numa periferização acrescida de Portugal no contexto europeu, como resultado da perda gradual de funções no seu espaço regional, podendo gerar uma deterioração económica e social profunda;

b) Uma redução drástica e prolongada do valor dos ativos económicos e patrimoniais na posse dos agentes económicos nacionais, com repercussões negativas na capacidade de financiamento da economia no curto, no médio e no longo prazo;

c) O delapidar do stock de competências e qualificações acumuladas pela economia portuguesa ao longo dos últimos 25 anos, como resultado dos fundos comunitários e do processo de integração europeia;

d) A uma destruição duradoura do valor económico do território e do capital físico edificado abrangendo: quer os investimentos públicos em infraestruturas – transporte, energia, telecomunicações, abastecimento de água e saneamento – e em equipamentos de saúde, educação, cultura, lazer; como os investimentos

privados na terciarização da economia, no comércio, nos escritórios que densificaram o espaço urbano.

6. QUE FUTURO PARA A ECONOMIA PORTUGUESA A EXPORTAR MAIS DO MESMO?

Da leitura do Relatório do Banco de Portugal de 2011, nomeadamente, no capítulo sobre o desempenho das exportações portuguesas de produtos, podemos concluir que a economia portuguesa não terá sucesso na globalização a exportar mais do mesmo.

De facto, lê-se no texto: "Apesar das alterações observadas nas últimas décadas, a estrutura produtiva das exportações portuguesas ainda difere significativamente da que caracteriza a generalidade dos países desenvolvidos. A especialização comercial de Portugal baseada em exportações de produtos intensivos em trabalho está em linha com as dotações relativas de factores da economia, nomeadamente um nível baixo de capital humano e um rácio capital-trabalho reduzido.

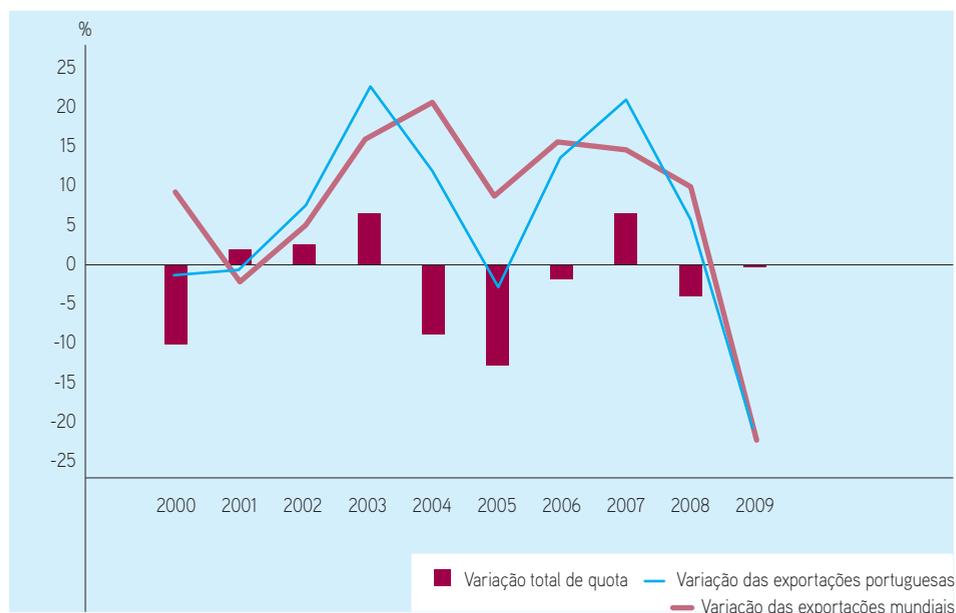
Estas características são inadequadas para tirar o máximo partido do progresso tecnológico internacional e consequentes ganhos de produtividade e dificultam o desenvolvimento de sectores de elevado valor acrescentado e que introduzam inovação no padrão de especialização das exportações.

Num contexto em que a modificação das vantagens comparativas a nível global exige importantes reafecções sectoriais na economia, fatores como o grau de flexibilidade dos mercados de produto e de trabalho assumem uma particular relevância nas decisões de investimento por parte das empresas.

Assim, é essencial fomentar um enquadramento institucional e regulamentar gerador de boas práticas que facilite a rápida e eficiente reafecção de recursos e que promova, simultaneamente, a acumulação de capital físico e humano e a incorporação de novas ideias e tecnologias nos processos produtivos, nomeadamente através de investimento direto estrangeiro".

Por outras palavras, o reposicionamento da economia portuguesa obriga ao surgimento de uma nova vaga exportadora, alicerçada em novos investimentos, competências, processos e atividades.

As vagas exportadoras do passado encontram-se esgotadas. De facto, no conjunto do período 2000-2009, as exportações portuguesas com origem na indústria transformadora apresentaram um crescimento médio inferior ao das exportações mundiais, o que se traduziu numa perda de quota de mercado de cerca de 22% em termos acumulados, tal como se pode observar no gráfico 9.

Gráfico 9: Evolução da quota das exportações portuguesas no mercado mundial

Nota: Indústria transformadora excluindo energia, valores em dólares norte-americanos.

Fontes: CEPII (CHELEM) e cálculos do Banco de Portugal.

A evolução das quotas de mercado das exportações portuguesas ao longo da última década contrasta como ocorrido até meados dos anos noventa. Com efeito, a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986 e a posterior participação no Mercado Único Europeu em 1993, num contexto de progressivo fortalecimento do comércio mundial, impulsionaram as exportações portuguesas para ritmos de crescimento muito elevados que se traduziram em importantes ganhos de quota de mercado (38 por cento em termos acumulados entre 1986 e 1995). No entanto, após 1996, os produtores portugueses começaram a registar perdas de quota nos mercados de exportação. Entre 2001 e 2003, esta situação alterou-se ligeiramente, observando-se alguns ganhos de quota. Contudo, os anos de 2004 e 2005 foram caracterizados por reduções muito acentuadas da quota portuguesa nas exportações mundiais, especialmente fortes nos sectores de baixa tecnologia e de média-alta tecnologia.

Posteriormente, observaram-se variações anuais de quota de sinal contrário mas de magnitude mais reduzida, com efeito acumulado total praticamente nulo até 2009.

O quadro seguinte, que consta no referido Relatório do Banco de Portugal, apresenta o contributo de cada produto para o efeito quota de mercado, utilizando uma classificação por intensidade tecnológica.

Quadro 2: Decomposição por produtos das variações efetivas de quota das exportações portuguesas

	ISIC rev.3	Pesos 2008	Contributos			
			2000-03	2004-05	2006-09	2000-09
Produtos de alta tecnologia		11.5	2.7	-1.3	-0.4	1.0
Instrumentos médicos, ópticos e de precisão	33	0.9	0.4	-0.7	0.4	0.1
Produtos farmacêuticos	2423	1.4	-0.3	-0.3	0.2	-0.3
Equipamento de rádio, TV e comunicações	32	7.2	-0.2	-0.8	1.1	0.1
Equipamento de escritório e informática	30	1.4	2.3	0.3	-1.6	1.0
Aeronáutica e aeroespacial	353	0.6	0.4	0.2	-0.6	0.1
Produtos de média-alta tecnologia		32.8	-1.1	-5.3	0.7	-5.7
Equipamento ferroviário e outro equip. transporte	352 + 359	0.8	0.0	0.0	0.2	0.2
Veículos a motor, reboques e semirreboques	34	13.1	-0.9	-2.1	-0.3	-3.3
Outras máquinas e aparelhos elétricos	31	5.3	-1.9	-2.3	0.5	-3.7
Outras máquinas e equipamentos	29	7.2	0.9	-1.2	0.9	0.6
Produtos químicos, excluindo farmacêuticos	24 excl. 2423	6.4	0.8	0.4	-0.7	0.5
Produtos de média-baixa tecnologia		23.3	2.6	-0.6	1.9	3.9
Produtos da borracha e do plástico	25	4.8	1.1	-0.1	0.7	1.8
Construção e reparação naval	351	0.5	-0.1	0.0	0.2	0.1
Produtos primários de metais não ferrosos	272 + 2732	1.9	0.2	0.4	-0.1	0.5
Outros produtos minerais não metálicos	26	4.8	0.1	0.0	0.5	0.6
Outras manufaturas e reciclagem	36 + 37	2.7	0.4	-0.9	0.3	-0.2
Produtos metálicos, excluindo maquinaria	28	5.0	0.7	-0.3	0.1	0.5
Ferro e aço	271 + 2731	3.7	0.2	0.3	0.2	0.6
Produtos de baixa tecnologia		32.4	-5.2	-9.9	0.1	-15.0
Pasta, papel e seus artigos, edição e impressão	21 + 22	3.8	0.9	-2.2	1.8	0.4
Têxteis, vestuário, couros e calçado	17 + 18 + 19	15.4	-6.3	-6.8	-3.5	-16.6
Produtos alimentares, bebidas e tabaco	15 + 16	10.0	0.5	0.2	1.5	2.3
Madeira e cortiça e suas obras, excluindo mobiliário	20	3.2	-0.3	-1.1	0.3	-1.1
Total		100	-1.0	-17.0	2.2	-15.8

Indústria transformadora excluindo energia; valores em dólares norte-americanos; resultados acumulados; pesos em percentagem e contributos em pontos percentuais

Notas: Os resultados de cada período são calculados como a soma dos resultados individuais obtidos para cada ano.

ISIC refere-se à International Standard Industrial Classification of All Economic Activities.

Fonte: CEPII (CHELEM) e cálculos do Banco de Portugal.

O maior contributo para a perda efetiva de quota ao longo da última década resultou do sector de baixa tecnologia. As reduções de quota neste sector foram particularmente elevadas no período 2004-2005, com um contributo para a perda de quase 10 pontos percentuais. Contudo, no período 2006-2009, o seu contributo foi praticamente nulo.

A um nível mais detalhado, o crescimento das exportações portuguesas de têxteis, vestuário e calçado ficou muito aquém do observado nas exportações mundiais destes produtos, tendo ocorrido perdas reais de quota nos três segmentos em todos os subperíodos considerados. O peso ainda elevado destes produtos nas exportações portuguesas refletiu-se em contributos especialmente negativos para a variação total de quota. Perdas de quota tão acentuadas indiciam uma menor capacidade competitiva dos produtores portugueses face à concorrência acrescida de novos intervenientes nos mercados internacionais com baixos custos unitários de produção e fortes vantagens comparativas neste sector, localizados maioritariamente na Ásia e, em particular, na China.

As exportações portuguesas de pasta e papel e de madeira, cortiça e suas obras também perderam quota de mercado em 2004-2005, mas, ao contrário do ocorrido com os têxteis, vestuário e calçado, registaram posteriormente alguns ganhos efetivos de quota.

No sector de produtos alimentares, bebidas e tabaco verificaram-se ganhos reais de quota de exportação ao longo da década, mas mais elevados nos últimos anos.

O contributo negativo do sector de média-alta tecnologia no conjunto da última década resultou sobretudo das fortes perdas efetivas de quota observadas em 2004 e 2005. Nestes dois anos, as exportações de veículos a motor, reboques e semi-reboques, de outras máquinas e aparelhos elétricos, e de outras máquinas e equipamentos registaram perdas reais de quota de mercado. De facto, a abertura de países com forças de trabalho relativamente qualificadas da Europa Central e de Leste colocou pressões competitivas adicionais aos sectores portugueses de média-alta tecnologia, um segmento no qual se verificou igualmente uma reorientação de fluxos de investimento direto estrangeiro para estes países.

Entre 2006 e 2009, as exportações portuguesas de média-alta tecnologia apresentaram alguns ganhos efetivos de quota, se bem que claramente insuficientes para compensar as perdas anteriores. Neste período, as exportações de máquinas e aparelhos elétricos e de outras máquinas e equipamentos deram um contributo positivo para a variação total de quota, enquanto o sector de produtos químicos excluindo farmacêuticos perdeu alguma quota de mercado. As exportações portuguesas de veículos automóveis continuaram a dar um forte contributo negativo em

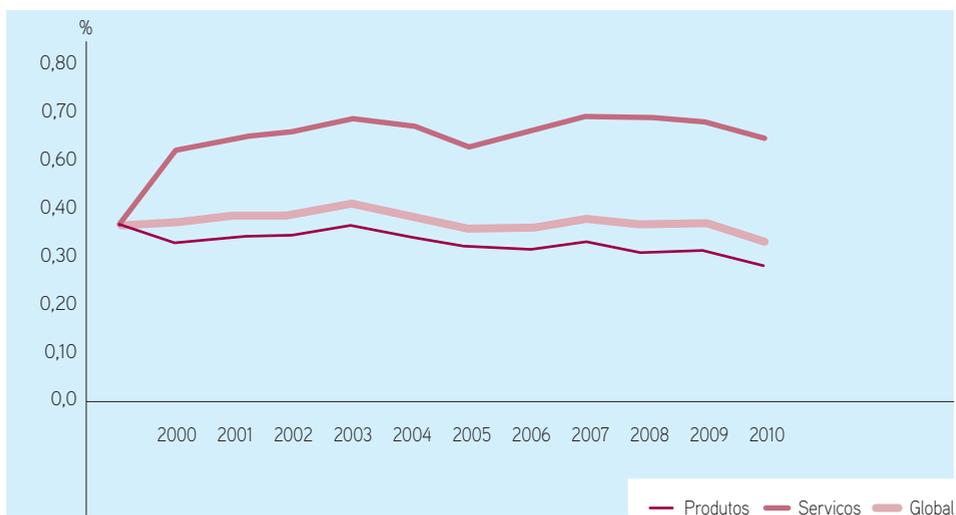
2006-2009, mas as exportações de componentes e acessórios para veículos automóveis ganharam quota de mercado neste período.

No caso do sector de alta tecnologia, os ganhos reais de quota no conjunto da última década refletiram sobretudo a evolução observada entre 2000 e 2003. Nestes anos, registaram-se aumentos significativos da quota de mercado das exportações portuguesas de equipamento de escritório e informática. No entanto, os ganhos de quota destes produtos foram diminuindo ao longo da década, verificando-se um contributo negativo no período mais recente. Pelo contrário, as exportações de equipamento de rádio, TV e comunicações contribuíram de forma positiva para evolução total de quota no período mais recente, o que contrasta com as perdas efetivas de quota destes produtos no período 2004-2005.

O sector de média-baixa tecnologia apresentou o desempenho mais positivo no conjunto da última década. Em 2004-2005, as perdas reais de quota foram pouco acentuadas e não foram extensivas a todos os subsectores, enquanto no período mais recente a generalidade dos seus subsectores registou ganhos efetivos de quota de mercado. No conjunto do período, o contributo mais positivo resultou das exportações de produtos da borracha e do plástico, embora também se tenham verificado ganhos de quota em diversos produtos minerais metálicos e não metálicos.

Ao invés, como se pode observar no quadro seguinte e ao contrário do que acontece na exportação de produtos, a quota das exportações portuguesas no comércio mundial de serviços apresentou uma evolução favorável.

Evolução da quota de mercado das exportações portuguesas no comércio mundial, por tipo de bens entre 2000 e 2010



	Produtos	Serviços	Global
2000	0,38%	0,60%	0,42%
2001	0,39%	0,62%	0,43%
2002	0,40%	0,64%	0,45%
2003	0,42%	0,67%	0,47%
2004	0,39%	0,65%	0,44%
2005	0,36%	0,60%	0,41%
2006	0,36%	0,64%	0,41%
2007	0,37%	0,67%	0,43%
2008	0,36%	0,67%	0,42%
2009	0,35%	0,66%	0,42%
2010	0,32%	0,62%	0,38%

Evolução do Peso das Exportações de Serviços no Total

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010-00
Portugal	26,8%	27,7%	28,3%	27,8%	28,8%	28,3%	29,6%	30,4%	31,1%	33,6%	32,0%	5,3%
Mundo	18,7%	19,4%	19,8%	19,5%	19,5%	19,2%	18,9%	19,6%	19,2%	21,3%	19,5%	0,8%

Fonte: World Trade Organization (WTO) – International Trade Statistics (ITS)

Da leitura do quadro com a evolução da quota de mercado das exportações portuguesas no comércio mundial por tipo de bens entre 2000 e 2010, convém reter:

- Em 2010, a quota de Portugal nas exportações mundiais de serviços, 0.62% era quase o dobro da registada nos produtos, 0.32%;
- Em 2010 e em termos relativos, a economia portuguesa apresentava uma orientação exportadora de serviços claramente superior à média mundial, o peso dos serviços das exportações em Portugal correspondia a 32% do total contra 19.5% na média da economia mundial;
- Entre 2000 e 2010, o peso das exportações de serviços no total das exportações cresceu 5.3 pontos percentuais (pp) versus uma variação de apenas 0.8 pp na economia mundial.

Em suma, o conjunto destes indicadores indicia que, na última década, Portugal reorientou a sua especialização e apresenta claras vantagens comparativas na exportação de serviços e, simultaneamente, um recuo generalizado da quota e da performance das exportações de produtos com origem na indústria transformadora.

7. A NECESSIDADE E A POSSIBILIDADE DE UM REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO NA GLOBALIZAÇÃO

Nos pontos anteriores concluímos:

- Em primeiro lugar, que replicar a estratégia de desvalorização competitiva dos anos oitenta é um erro. Promover um processo de "ajustamento pelos custos", que privilegie a desvalorização dos salários, aceite e promova a emigração do capital humano qualificado e a desqualificação do território, é contraproducente e compromete o reposicionamento competitivo de Portugal na globalização;
- Em segundo lugar, que o atual modelo exportador, resultado de sucessivas vagas de investimento do passado, está esgotado. Não é possível crescer sustentadamente exportando mais do mesmo, com um foco na quantidade e no aumento da quota de mercado externa com a mesma carteira de atividades por via da redução dos custos.

Em conclusão, é necessária uma nova abordagem da internacionalização. Mas será que existe uma estratégia alternativa?

Para responder a este desafio, como já referimos anteriormente importa:

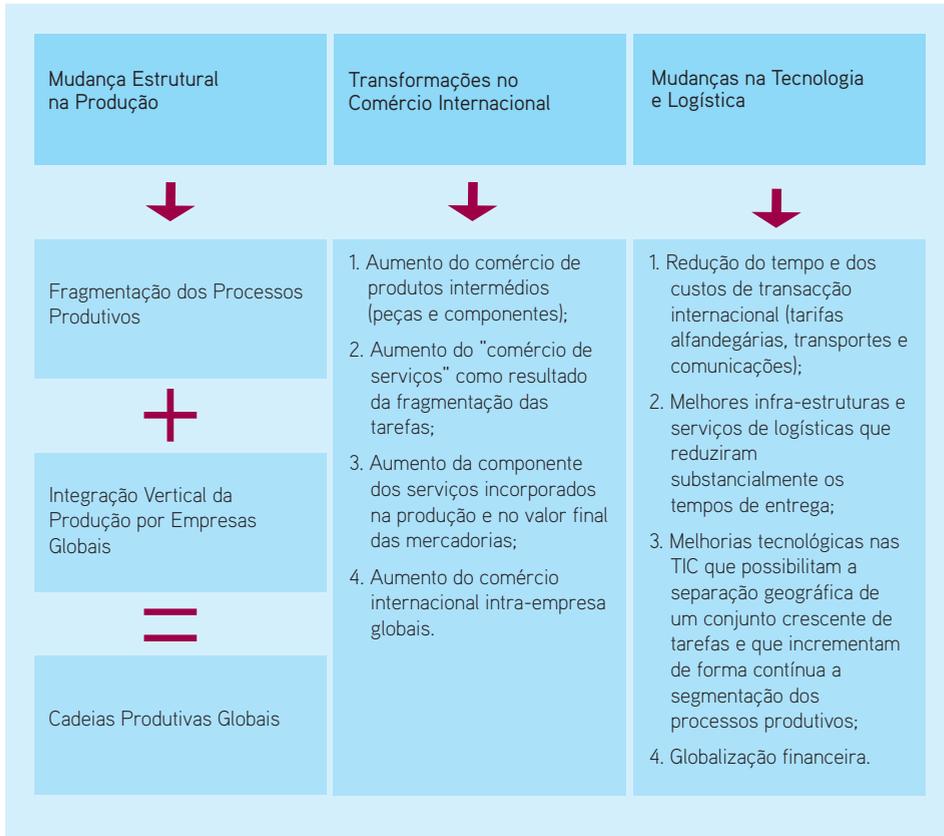
- **Compreender o exterior**, as mudanças no quadro e nas condições de competitividade na globalização;
- **Questionar o interior**, perceber se uma economia de serviços como a portuguesa pode estar centrada maioritariamente na exportação de produtos, se será possível exportar e ganhar competitividade na globalização sem empobrecer, se é exequível virar os serviços para fora;
- **Explorar o potencial endógeno dos serviços** e o que pode e deve mudar para ampliar e consolidar esse potencial.

7.1 Compreender o Exterior, a Globalização e a Mudança das Condições de Competitividade na Globalização

Em termos gerais, para compreender o exterior e as transformações que influenciam o sucesso na globalização, vamos seguir o esquema da figura 1.

Na abordagem analítica procuramos traçar um quadro integrado que evidencie as mudanças correlacionadas na tecnologia, na produção e no comércio internacional.

Figura 1: Mudança no quadro e nas condições de competitividade na globalização



De facto, nem a evolução da economia nem da política, por si, explicam a globalização, esta só pode ser compreendida no contexto mais vasto de uma mudança de paradigma tecnológico, que se repercute diretamente nos transportes, nas comunicações e na logística, mas que vai muito mais além, como uma "revolução informática" que transforma a generalidade das atividades económicas e sociais, a forma como as pessoas, as máquinas e as organizações interagem e comunicam. Naturalmente, o símbolo mais emblemático da nova conectividade e da globalização é, sem dúvida, a internet.

A atual fase da globalização corresponde a uma mudança nos alicerces, nas infra-estruturas de funcionamento da economia e decorre de duas mudanças interligadas:

- A afirmação da **economia do conhecimento**, como produto de um novo cacho de inovações tecnológicas transversais, em torno das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), que se repercutiram no surgimentos de

novos conceitos, produtos e serviços, na "redução do tempo e do espaço", no aumento da conectividade, na segmentação das tarefas e na organização dos processos produtivos;

- A consolidação de uma **economia sem fronteiras**, como resultado do reforço do papel das multinacionais e das cadeias de valor globalizadas nas esferas produtiva, financeira, distribuição e consumo, que possibilita uma gestão global dos fatores de produção, nomeadamente, capital, trabalho/competências e terra.

Estas duas mudanças estão profundamente interligadas já que por um lado, o aprofundamento e consolidação de uma economia sem fronteiras resulta da mudança de paradigma tecnológico, alicerçado nas TIC's, por outro, a economia sem fronteiras constitui uma força motriz da própria mudança tecnológica.

Nestas circunstâncias, um reposicionamento competitivo na globalização implica necessariamente uma aposta estratégica na economia do conhecimento e uma maior integração na economia sem fronteiras existindo uma ligação muito estreita entre competitividade na globalização, conhecimento e serviços.

Para evidenciar o alcance estratégico de uma Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização de referir que os serviços estão no centro das transformações económicas, designadamente:

- Assiste-se a uma terciarização dos produtos, eles têm cada vez mais conhecimento e serviços integrados, como resultado da incorporação do "imaterial", do design, marketing, da marca e da tecnologia nos objetos;
- Os produtos físicos surgem como plataforma de acesso a fornecimento de serviços;
- Constata-se uma terciarização dos processos produtivos e de fabrico que decorre da complexidade dos produtos, do outsourcing de tarefas e da externalização dos serviços incorporados.

Na globalização o processo de criação de valor na generalidade dos bens e serviços surge associado ao conhecimento (tecnologia e imaterial) e, nesse sentido, "desmaterializa" os produtos, os objetos adquirem, por um lado, novas valências tecnológicas que resultam da incorporação do conhecimento e, por outro, utilidades simbólicas que ultrapassam as suas propriedades físicas.

A competitividade na globalização, mesmo na produção de bens tradicionais, assenta na inovação, na geração de conhecimento, na criatividade e no talento, ou seja, na dinâmica e na modernização permanente do sector dos serviços.

Para assegurar o reposicionamento competitivo da economia portuguesa na globalização é indispensável a existência:

- Um sector de serviços dinâmico direcionado para a globalização;
- Um sector de serviços diversificado, especializado, inserido nas redes globais com capacidade de fornecer soluções integradas para várias cadeias produtivas;
- De cidades competitivas integradas nos nós da globalização, espaços qualificados que potenciem a inovação e atraiam capital, competências e rendimento do exterior;
- De meios que permitam o aproveitamento do potencial geoeconómico do nosso posicionamento.

Os quatro pilares fundamentais para estruturar uma Plataforma de Excelência nos Serviços na Globalização, são:

- Conectividade e Conexões Globais;
- Competências e Conhecimento;
- Inovação, Cultura de Risco e de Empreendedorismo;
- Cooperação entre agentes económicos no fornecimento de soluções integradas, na organização de cluster de atividades e na estruturação de espaços.

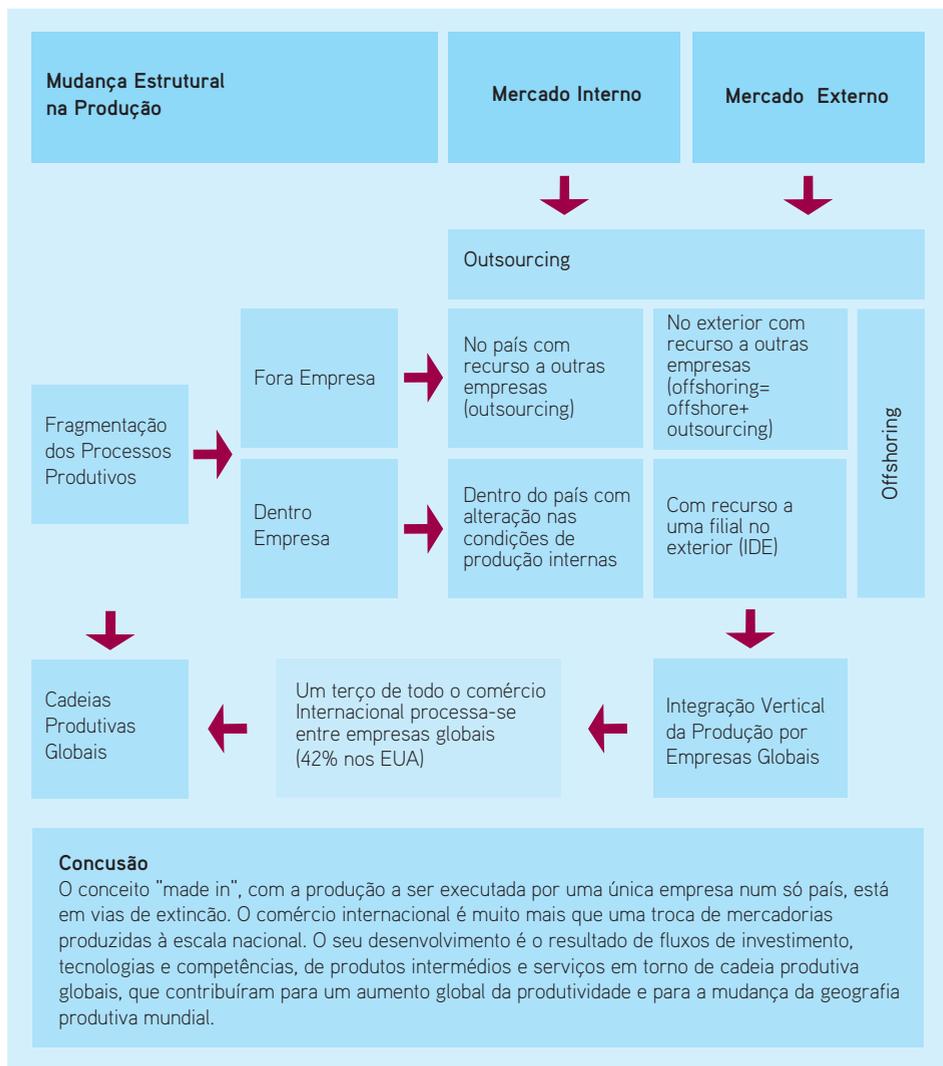
7.2 Globalização e Mudança Estrutural das Condições de Produção

O esquema da figura 2 pretende ilustrar a mudança estrutural nas condições de produção mundial com o surgimento de cadeias produtivas globais, um processo que decorre de uma fragmentação permanente dos processos produtivos, com recurso ao outsourcing e à deslocalização internacional, e a sua integração vertical por empresas multinacionais

Como resultado das transformações na tecnologia e na política à escala global, o modo de gestão das empresas modernas alterou-se com profundas consequências no comércio internacional.

Nos anos noventa, os princípios da gestão empresarial evoluíram para se ajustarem ao novo quadro económico da globalização, as empresas procuraram adaptar e reinventar os seus processos produtivos, as respetivas cadeias de valor e es-

Figura 2: Necessidade de Reposicionar Portugal na Globalização?

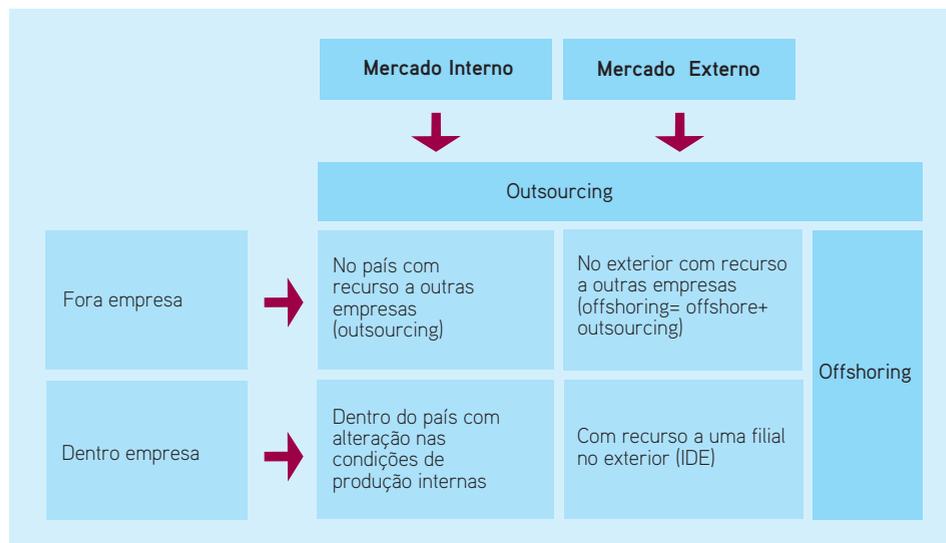


trategicamente optaram por deslocalizar a sua produção para o exterior e ou para fora da empresa (outsourcing).

A figura 3, que extraímos do esquema inicial, ajuda-nos a compreender a combinação entre os processos de externalização (outsourcing), de deslocalização (offshored) e de externalização/deslocalização (offshoring), identificando quatro modalidades de comportamentos empresariais.

O outsourcing e a deslocalização territorial da produção estão na base do surgimento e da consolidação de cadeias produtivas globais. O recurso generalizado ao

FIGURA 3: Outsourcing e Offshoring



outsourcing, por um lado, traduz-se da fragmentação da atividade produtiva entre várias empresas e, por outro, na sua integração vertical por empresas multinacionais. Outsourcing, deslocalização, cadeias produtivas integradas e globais constituem os fatores estruturais que definem a globalização.

Por outras palavras, a estruturação das cadeias produtivas globais resulta da interação entre a circulação de capitais, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e os processos de deslocalização e de externalização empresarial.

Entretanto, a aceleração da fragmentação da produção e a consolidação das cadeias produtivas foi possibilitada por vários fatores, entre os quais:

- A redução do tempo e dos custos de transação internacional (tarifas alfandegárias, transportes e comunicações);
- Melhores infraestruturas e serviços de logística, que diminuíram substancialmente os tempos de entrega;
- A evolução tecnológica que possibilitou a separação geográfica de um conjunto crescente de tarefas.

Por outro lado, a fragmentação internacional da produção e a sua integração vertical manifestam-se no comércio internacional através do:

- Aumento da circulação produtos intermédios;
- Incremento do comércio internacional intraempresa;

- Existência de preços de transferências que regulam as transações no seio do mesmo grupo económicos (diferentes dos clássicos preços de mercado);
- Acréscimo da componente serviços na produção de bens e sua segmentação dando origem ao crescimento do comércio de tarefas.

A globalização e fragmentação das cadeias produtivas e a sua integração vertical no seio de empresas multinacionais tornou obsoleta a análise tradicional do comércio internacional que, agora, é muito mais que uma troca de mercadorias produzidas à escala nacional. O seu desenvolvimento é o resultado dos constantes fluxos de investimento, tecnologia e competências, de produtos intermédios e de serviços no quadro de cadeias produtivas globais, que contribuíram para um aumento global da produtividade e para a mudança na geografia produtiva mundial.

A fragmentação internacional da produção e a sua integração vertical tende a aumentar a importância do comércio entre sucursais das empresas multinacionais. Mais, o conceito de produção nacional e do "made in", com a produção executada por uma única empresa num só país, está em vias de extinção. Na maior parte dos casos, é cada vez mais difícil diferenciar nas exportações a componente valor acrescentado nacional e a componente importada.

Por outro lado, a fragmentação vertical de produção afeta tanto o comércio internacional de produtos como de serviços, conduz a um aumento dos fluxos dos produtos intermédios (peças e componentes) mas também a um aumento dos fluxos de serviços (comércio de tarefas e funções).

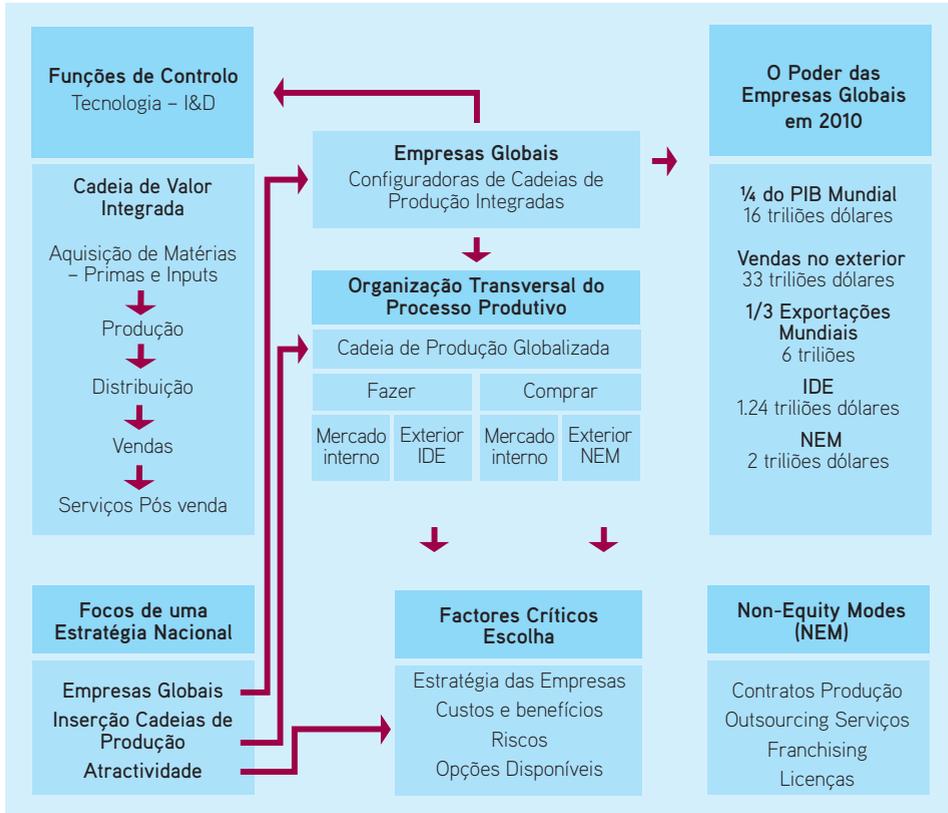
7.3 As Cadeias Produtivas Globais e o Reposicionamento da Economia Portuguesa na Globalização

No esquema da figura 4 pretende-se elucidar o que são e como funcionam as cadeias produtivas globais e o papel das multinacionais como configuradoras das cadeias de valor integradas.

As redes produtivas globais integram o conjunto da cadeia de valor associada à produção dos bens ou serviços, da aquisição das matérias-primas até aos serviços pós-venda, passando pela conceção/design, produção, distribuição e venda.

As empresas multinacionais são configuradoras das cadeias de produção integradas, regra geral, controlam as cadeias de valor globais através de ativos estratégicos que dominam como a tecnologia, acesso ao mercado e marcas. Como tal, as empresas multinacionais são geridas numa lógica de segmentação e integração

FIGURA 4: Reposicionar Portugal na Globalização: as Cadeias Produtivas Globais



dos processos de gestão e de financiamento num quadro global, através de processos e de instrumentos flexíveis, de forma a tirar partido da especialização e ou das vantagens fiscais dos vários espaços nacionais e regionais.

A principal competência das multinacionais reside na sua capacidade para coordenar cadeias de valor globais, definindo o que pode ser produzido com recursos internos ou externos, a que corresponde uma escolha entre o fazer e o comprar.

Na figura 5 apresentam-se algumas funções de gestão e de financiamento que podem geridos pelas empresas multinacionais num quadro global.

Num mundo global, as multinacionais necessitam de configurar as suas cadeias de valor com base numa avaliação das vantagens e as desvantagens de:

- **Internalizar (Fazer):**

– No País

Figura 5: Cadeias de gestão integradas por parte das empresas globais



Ou

– No Exterior (Investimento Direto Estrangeiro – IDE)

- Externalizar (Comprar):

– No País

Ou

– No Exterior através de soluções de produção sob contrato que não impliquem o controle do capital (Non-Equity Modes – NEM)

A gestão eficaz das cadeias de valor globais combina a internalização (propriedade) com externalização (compra). Assim, nos mercados externos o IDE e os Non-Equity Mode (NEM) tanto podem corresponder a estratégias alternativas como complementares, sendo a escolha baseada nos custos relativos, nos benefícios e nos riscos associados.

Nos NEM incluem-se os contratos de produção, serviços de outsourcing, contratos agrícolas, franchising, gestão sob contrato e outros tipos de relações contratuais nas quais as empresas multinacionais coordenam as atividades no quadro de cadeias globais de valor e influenciam a gestão das empresas nos países de acolhimento sem participação de capital.

Para a definição de uma estratégia nacional de captação de empresas multinacionais, para assegurar a inserção em cadeias produtivas globais e para reforçar a atratividade do país, convém explicitar e compreender detalhadamente quais são os fatores críticos de escolha pelas multinacionais.

A opção por **internalizar no exterior (IDE)**:

Corresponde a um aumento dos custos de complexidade decorrente da existência de várias fábricas, várias moedas e da variedade social, cultural e política dos lugares onde se localizam as várias unidades de produção. Implica internalizar o conjunto do risco da atividade, incluindo a exposição de capital e a incerteza. Por outro lado, significa que o conjunto das capacidades técnicas, as competências e o Know-how necessário para assegurarem a performance produtiva estão sempre presentes na empresa.

Entre as vantagens da internalização está a manutenção do controlo integral da cadeia produtiva com:

- A captura integral dos lucros e do valor gerado ao longo da cadeia de valor, a externalização implica necessariamente a partilha de uma parte dos lucros e do valor;
- A minimização dos riscos de perda de controlo da totalidade ou de parte da cadeia de valor (know-how, propriedade intelectual);
- Elimina os custos de gestão das relações com os NEM.

A opção pela **externalização (NEM)**:

Apresenta um número significativo de vantagens:

- A externalização de certos custos e riscos para terceiros;
- O rápido acesso a ativos e recursos dos parceiros, sejam "ativos hard" - como fábricas e equipamentos, recursos de baixo custo, tecnológicos, Know-how - ou "ativos soft", que permitem o acesso às redes e às relações nos países de acolhimento;
- O foco da multinacional no "core business" e nas atividades que geram mais valor acrescentado beneficiando do efetivo alargamento da divisão internacional do trabalho que decorre da globalização;
- A externalização torna-se mais adaptada se o conhecimento ou a propriedade intelectual implícita no processo produtivo não forem transferíveis.

Para as multinacionais, o recurso a relações contratuais que não envolvam relações de capital (NEM) são encarados com o objetivo de minimizar os custos da

externalização e, ao mesmo tempo, como meio de proteger os ativos, a tecnologia e a propriedade intelectual associadas ao contrato.

Basicamente, ao estruturarem as suas redes de produção global, as multinacionais decidem não só a **localização**, mas também o **modo de controlo e de coordenação das operações internacionais**.

Tradicionalmente a forma de presença das multinacionais no exterior oscilava entre o IDE, a central de compras e o licenciamento. Os NEM representam uma evolução na abordagem e correspondem a um "modelo intermédio" na gestão das cadeias de valor global permitindo a externalização das atividades mas mantendo o nível de controlo. Assim, a escolha já não é entre controlo por via da propriedade (IDE) ou ausência de controlo (comércio) mas entre vários tipos de configurações e níveis de controlo.

Uma gestão mais flexível das cadeias de valor vai de encontro às preocupações estratégicas das multinacionais que, genericamente, procuram externalizar todas as atividades que não constituam uma vantagem competitiva no seu mercado ou sector e que possam ser executadas no exterior e a custo mais reduzido por entidades terceiras sempre que os riscos associados à externalização sejam limitados ou permaneçam sob controlo.

Pela sua importância importa detalhar e especificar as características dos NEM. Estamos perante uma operação NEM transfronteiriça quando uma multinacional externaliza parte das suas operações para um outro país através de uma "firma parceira", sem controlo e envolvimento de capital, mantendo o nível de controlo sobre as operações através de contratos específicos. As especificações podem incidir, por exemplo, no design e na qualidade do produto ou serviço final, nos processos e standards da produção ou no modelo de negócio a que a firma parceira deve aderir.

Ao contrário dos contratos tradicionais, os contratos associados aos NEM têm impacto material na execução dos negócios e exigem às empresas parceiras, por exemplo, investimentos, alterações nos processos, melhoria das condições de trabalho, o recurso a determinados fornecedores, etc...

As várias formas de NEM são motivadas: pela **apropriação de recursos naturais** (contratos agrícolas); pela **procura eficiência** (contratos produção, outsourcing); **acesso ao mercado** (licenciamento marca, franchising). Alguns tipos de NEM são similares ao IDE porque envolvem um "pacote" de ativos, recursos, tecnologias e Know-how, nomeadamente, produção sob contrato, outsourcing, franchising e concessões.

A EVOLUÇÃO DAS CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS NOS SERVIÇOS

A gestão das cadeias de valor produtivas pelas multinacionais tende a segmentar, em camadas cada vez mais finas, a prestação de serviços, incluindo as funções empresariais e de suporte (back-office e apoio a clientes), o que dinamizou o **outsourcing dos serviços**.

O outsourcing dos serviços começou como "onshore activity" nas tecnologias de informação nos anos 90, mas rapidamente derivou para um mercado "offshore", como resultado das TIC's e da possibilidade e facilidade de separar a localização da produção dos serviços que lhe estão associados. O aprofundar da revolução tecnológica conduziu a mudança na organização e na gestão da produção e no próprio processo de produção de conhecimento que alargou o outsourcing e o offshoring e criou novos mercados de investigação, business intelligence e I&D.

Esta atividade é dominada por grandes empresas localizadas nos países desenvolvidos entre as quais a Accenture (Irlanda), Cap Gemini (França), Hewlett-Packard (EUA), IBM (EUA), NTT (Japão). Entretanto, as grandes empresas que prestam serviços sobre contrato nas economias emergentes encontram-se na Índia, como a Tata Consultancy Services, Infosys Technologies e a Wipro.

A UNCTAD estima que, em 2009, o valor global dos serviços exportados em regime de outsourcing, a maioria IT-BPO, rondava os 100 biliões de dólares.

Ao contrário do que acontece com a produção industrial sob contrato, a produção de serviços em outsourcing localiza-se nas cidades como resultado da sua intensidade em conhecimento, da necessidade de competências e de recursos qualificados, e de uma eficaz e rápida conectividade. A escolha estratégica das empresas incide sobre a organização dos processos produtivos:

- Recursos internos (inhouse resources);
- Onshore outsourcing;
- Offshore outsourcing.

De acordo com duas variáveis:

- Complexidade;
- Relevância estratégica (nível crítico).

8. A GLOBALIZAÇÃO OBRIGA A UMA NECESSIDADE DE REDEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

A globalização, como vimos, corresponde a uma mudança de paradigma no funcionamento da economia e decorre de duas mudanças interligadas:

- A afirmação da **economia do conhecimento**, como produto de um novo cacho de inovações tecnológicas transversais, em torno das Tecnologias da

Informação e da Comunicação (TIC), que se repercutiram no surgimento de novos conceitos, produtos e serviços, na "redução do tempo e do espaço", no aumento da conectividade, na segmentação das tarefas e na organização dos processos produtivos;

- A consolidação de uma economia sem fronteiras, como resultado do reforço do papel das multinacionais e das cadeias de valor globalizadas nas esferas produtiva, financeira, distribuição e consumo, que possibilita uma gestão global dos fatores de produção, nomeadamente, capital, trabalho/competências e terra.

Esta nova fase da economia, diferente da internacionalização, obriga à redefinição dos princípios e dos factores de competitividade, tal como procurámos resumir no quadro seguinte.

Quadro 3: Factores de competitividade na fase da internacionalização e na fase da globalização

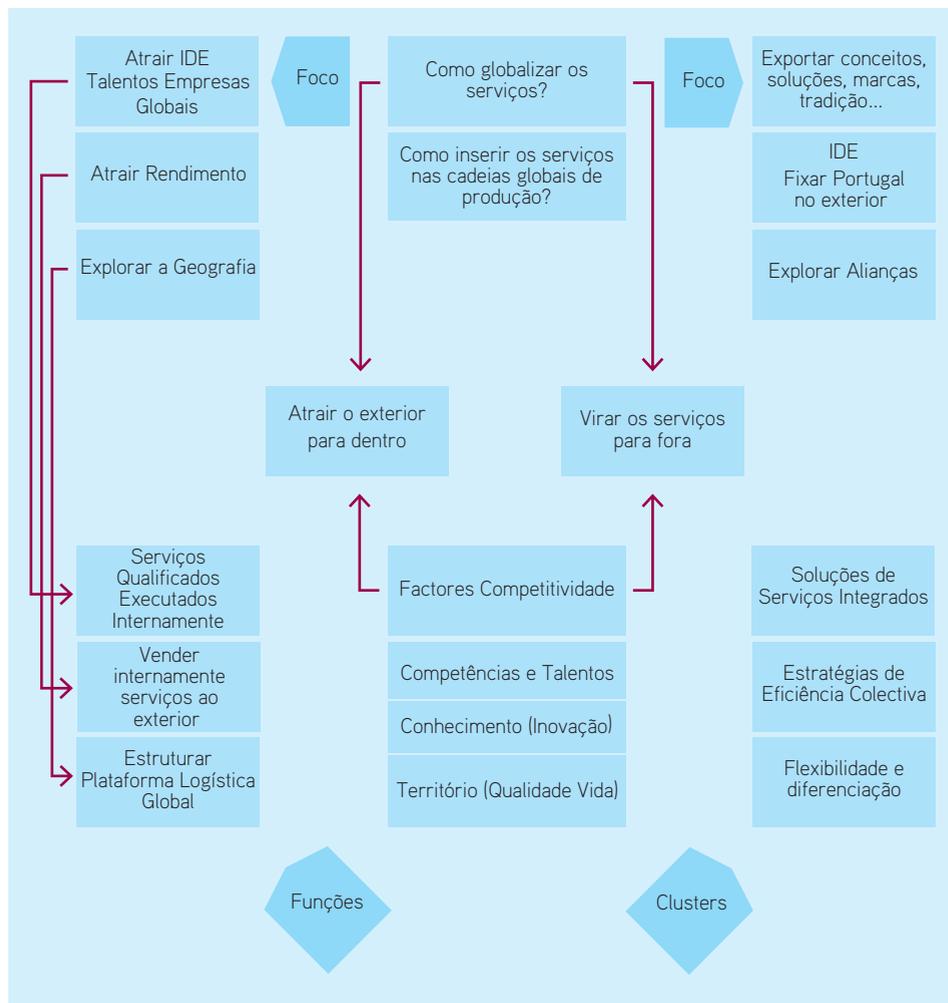
Factores de Competitividade na Fase da Internacionalização	Factores de Competitividade na Fase da Globalização
Produzir para Exportar	Cadeias de Produção Globais
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no mercado de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na integração na cadeia produtiva globalizada e no relacionamento com as empresas multinacionais que asseguram a integração vertical dos produtos
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na Cadeia de Valor de forma a aproveitar as oportunidades subjacentes à sua segmentação
<ul style="list-style-type: none"> • Especialização sectorial/produto com base na gestão eficiente dos recursos produtivos: capital/tecnologia; trabalho/salários (modelo ricardiano das vantagens comparativas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização em funções que possibilitem a integração eficiente em determinados segmentos (tarefas) das cadeias globalizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Comércio bens 	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio funções/tarefas (bens e serviços integrados)
<ul style="list-style-type: none"> • Comércio internacional entre países produtores de bens diferentes de forma competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio internacional assente no mesmo produto (produtos intermédios e tarefas) e entre países com o mesmo tipo de especialização
<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade alicerçada no custos dos factores 	<ul style="list-style-type: none"> • Atractividade/Redes/Alianças/Economias de escala e diferenciação dos produtos

Neste ponto, vamos identificar o contributo e potencial da internacionalização dos serviços para o reposicionamento competitivo da economia portuguesa na globalização, desenvolvendo a ideia de "Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização"

"Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização", como aposta estratégica do país para um reposicionamento competitivo na globalização só será uma realidade se, como se evidencia na figura seguinte, tiver capacidade

para, por um lado, **atrair o exterior**, ou seja, empresas multinacionais para prestarem serviços para o mundo com base em Portugal, por outro, de **virar as PME's e os serviços produzidos em Portugal para fora**.

Figura 6: O Contributo dos Serviços



O futuro da internacionalização dos serviços em Portugal depende da sua capacidade para oferecer soluções integradas e adaptadas para diferentes cadeias de produção globalizadas.

O sucesso de "Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização" pressupõe a melhoria das condições da oferta de serviços com base em Portugal, combinando o reforço do papel e da presença de empresas

globais com o desenvolvimento de uma rede de PME's. Por outras palavras, trata-se de atrair e consolidar a presença de empresas multinacionais a par de uma maior integração das PME's portuguesas nas cadeias de valor globalizadas.

Assim, para atingir esse objetivo é essencial:

Em primeiro lugar, incentivar e "alavancar" a presença das empresas multinacionais que exportam serviços a partir de Portugal numa tripla perspetiva:

- Desenvolver e consolidar as vantagens de exportar com base em Portugal;
- Melhorar a atratividade externa do país como plataforma de serviços global;
- Explorar internamente as sinergias e as parcerias que decorrem da presença dessas empresas multinacionais.

Em segundo lugar, criar condições para a criação e clusterização de redes de PME's em Portugal de prestação de serviços para o mundo, que ofereçam soluções competitivas para as cadeias de valor globais. O que pressupõe a compreensão do papel das PME's na globalização, como podem participar no processo de exportação de serviços, designadamente:

- Exportando conceitos, soluções, marcas e tradição;
- Através do Investimento Direto no Exterior (IDE) como instrumento de integração e fixação nos mercados externos;
- Procurando e explorando alianças e parcerias;
- Beneficiando de uma diplomacia económica ativa.

A combinação e confluência destas duas dinâmicas empresariais é uma condição necessária para melhorar o desempenho de Portugal como plataforma exportadora de empresas globais e para alavancar os seus efeitos no conjunto da economia nacional.

Em terceiro lugar, "Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização" corresponde a uma aposta na economia do conhecimento e na valorização e qualificação do território porque os fatores de competitividade para o sucesso da internacionalização dos serviços assentam em:

- Competências e Talentos;
- Conhecimento e Inovação;
- Território e Qualidade de Vida.

9. QUESTIONAR O INTERIOR

Apresentados os contornos do projeto "Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização" importa avaliar da sua exequibilidade.

Para justificar a aposta na promoção e valorização sustentada da internacionalização dos serviços, como referimos no início deste capítulo, propomos uma avaliação em três passos:

- **Compreender o exterior**, as mudanças no quadro e nas condições de competitividade na globalização;
- **Questionar o interior**, perceber se uma economia de serviços como a portuguesa pode estar centrada maioritariamente na exportação de produtos, se será possível exportar e ganhar competitividade na globalização sem empobrecer, se é possível virar os serviços para fora;
- **Explorar o potencial endógeno dos serviços**, avaliar o seu contributo para o crescimento e, ao mesmo tempo, o que pode e deve mudar para ampliar e consolidar esse potencial.

Nos pontos anteriores analisámos detalhadamente a globalização e o desempenho das exportações portuguesas, agora, propomo-nos "questionar o interior", ou seja, a necessidade e a utilidade da internacionalização dos serviços para estimular um processo sustentado de crescimento económico.

No caso português, a justificação macroeconómica para uma aposta na internacionalização dos serviços decorre:

- Do potencial de crescimento da internacionalização de serviços originados em Portugal;
- Do esgotamento progressivo das exportações dos produtos como resultado das mudanças geoeconómicas;
- Das perspetivas de um forte crescimento do comércio de serviços à escala global também como fator de reequilíbrio de uma globalização iniciada e alicerçada nos produtos, que gerou elevados excedentes comerciais, designadamente, nas economias emergentes, na China e na Ásia, como contrapartida de elevados défices nos EUA e noutras economias ocidentais.

Por outro lado, a internacionalização dos serviços pode ser pensada como complemento a uma política de apoio à internacionalização excessivamente (ou exclusivamente) focada e direcionada para os produtos o que, em si, constitui um

contra-senso, desde logo, porque não parece ser possível desenvolver uma economia virada para fora, tornar as exportações o motor do crescimento, com base nas atividades industriais que representam menos de 20% do total da produção e do PIB português.

Uma estratégia de internacionalização alicerçada nos produtos e na industrialização não é coerente com uma economia que cresce com base nos serviços e, recorde-se, em Portugal, entre 1996 e 2008, o crescimento económico foi alicerçado nos serviços que cresceram a uma taxa de 3.2% ao ano face a um PIB que aumentou 2.2%. Em consequência, assistimos a uma mudança na estrutura produtiva, com o peso dos serviços no produto a aumentar 10 pontos percentuais, passando de 65% para 75% do total.

Tendo em conta a evolução económica recente, pensar o crescimento económico do país com base na exportação de produtos pressupõe uma nova vaga de investimentos nas atividades industriais, um novo ciclo de "reindustrialização" e a inversão da tendência para a terciarização.

No quadro da globalização não parece que essa tendência possa ser sustentada mas, ainda que o fosse, os custos da reindustrialização poderiam traduzir-se num empobrecimento do país, como resultado de, regra geral, as atividades industriais:

- Serem pouco dinâmicas e concentradas em produtos maduros de fácil replicação e transferência;
- Estarem ausentes ou apresentarem fraca integração nas cadeias de produção globais;
- Existirem fortes riscos de deslocalização de alguns dos atuais projetos âncora com efeitos em cascata nas cadeias de abastecimento de proximidade, aumentando a fragilidade do emprego industrial e do seu perfil assente em baixos salários;
- Gerarem um fraco valor acrescentado (rendimento) e apresentarem um forte conteúdo de importações por unidade de valor exportado e, para mais, em crescimento, tal como acontece na Autoeuropa;
- Apresentarem um forte conteúdo energético, contribuindo para o agravamento do défice externo por via do aumento do consumo de energia e dos custos ambientais (licenças emissão);
- Estarem ausentes ou fracamente representadas nas novas cadeias de valor de "produtos terciarizados", que resultam do processo de incorporação de serviços nos produtos, tema que desenvolveremos mais adiante;

- Apresentarem margens muito reduzidas e estarem sujeitas à forte concorrência economias asiáticas (baixos salários) e leste europeu (localização geográfica).

Entretanto, com as limitações evidentes de uma relação com o exterior excessivamente concentrada na exportação de produtos, perante a impossibilidade de crescer de forma sustentada com um défice externo elevado, torna-se essencial assegurar o aumento das exportações. Nesse sentido, importa avaliar se há possibilidade de estimular "novas vagas exportadoras" complementares que compensem a inevitável perda de dinamismo da nossa base exportadora tradicional.

Assim, no quadro dessa reflexão, importa explicitar como melhorar a competitividade de Portugal no comércio mundial de serviços transacionáveis? Que serviços exportar e qual o seu potencial?

Os serviços estão na base do crescimento e da "economia do conhecimento e inovação" e, como tal, uma especialização que alargue a internacionalização de serviços pode ser um instrumento para um reposicionamento competitivo na globalização.

Genericamente, a exportação de serviços em Portugal apresenta as seguintes vantagens:

- Taxas de incorporação de valor acrescentados superiores à indústria e à média nacional;
- Uma maior dinâmica e potencial de crescimento da procura externa;
- Um efeito positivo no défice comercial externo porque a balança de serviços é positiva;
- Atrai competências e recursos qualificados;
- Permite um maior acesso à tecnologia;
- Efeitos menos negativos no ambiente (energia e recursos).

10. O POTENCIAL ENDÓGENO DOS SERVIÇOS E A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NAS ECONOMIAS CONTEMPORÂNEAS

Para concluir esta "digressão" sobre o papel dos serviços na globalização da economia portuguesa vamos explorar o seu potencial endógeno, avaliar o seu contributo para o crescimento e, ao mesmo tempo, o que pode e deve mudar para ampliar e consolidar esse potencial.

Nas últimas décadas assistimos a um aumento continuado da parcela dos serviços na economia, especialmente da componente dos serviços às empresas, em detrimento do sector industrial.

Esta mudança estrutural reflete uma transformação e o aumento da complexidade na divisão do trabalho entre os diferentes sectores económicos. A estrutura das relações intersectoriais está a ser modificada numa nova direcção como resultado de quatro fatores:

- De uma crescente especialização dos serviços de conhecimento;
- Da exploração de economias de escala para o capital humano;
- Da redução dos custos dos serviços de outsourcing;
- Da transição de uma economia de produtos para uma economia de serviços através do "encapsulamento" crescente dos produtos em "envelope de serviços" ou, por outras palavras, pelo novo papel dos produtos como veículo para a prestação de serviços.

Os serviços prestados às empresas, onde se inclui, nomeadamente, a indústria de software e outros serviços de conhecimento – intensivo, desempenham um papel fundamental em muitos destes processos.

Como consequência desta evolução e nas últimas décadas, os serviços, em geral, e os às empresas, em particular, foram determinantes para o crescimento económico europeu, em termos de emprego, produtividade e inovação. Esse contributo processa-se de forma direta na generalidade das atividades económicas através do notável e rápido crescimento dos serviços às empresas, indiretamente pelo "clima de inovação", pelos efeitos positivos de transmissão e difusão do conhecimento e da produtividade. Entretanto, essas repercussões indiretas fazem-se sentir de três formas:

- a) A partir de inovações originais;
- b) Da aceleração da difusão do conhecimento;
- c) Pela "redução do custo da indivisibilidade" dos recursos humanos ao nível das empresas.

Assim, através dos serviços prestados às empresas, assistimos ao surgimento de uma oferta externa de inputs de conhecimentos e de competências que gera economias de escala e, simultaneamente, reduz os custos internos empresariais e as (des)economias que lhe estavam associadas. Por outro lado, a produtividade no sector dos serviços é muito diferenciada e, nesse sentido, convém evidenciar

que o crescimento relativamente baixo da produtividade, que caracteriza algumas atividades do sector dos serviços, pode constituir um entrave à contribuição direta do "terciário" para o crescimento económico global.

10.1 O Papel Diversificado dos Serviços nas Economias Contemporâneas

Os serviços são essenciais para o funcionamento eficiente de uma economia. Atualmente, nos países desenvolvidos, o sector de serviços representa mais de 70% da produção e do emprego e, por outro lado, desempenha um papel fundamental na inovação e na produção do conjunto da atividade económica. Estatisticamente é um facto que os países com sectores de serviços mais eficientes beneficiam de uma produtividade e de um potencial de crescimento mais elevado.

Uma economia com um sector de serviços dinâmico, eficiente e sujeito à concorrência internacional beneficia de vantagens competitivas relevantes na produção de bens e serviços na economia global. Neste sentido, constituindo o sector dos serviços uma componente estratégica para a competitividade da economia no contexto da globalização, é essencial que as políticas públicas sejam orientadas no sentido de favorecer e fomentar a inovação, o crescimento e a criação de emprego nos serviços.

O termo "serviços" abrange um conjunto muito diversificado de atividades. Como ponto de partida poderia dizer-se que os serviços são atividades que produzem valor, fornecendo soluções para os problemas dos clientes. Nesta perspetiva holística, o sector dos serviços inclui toda a criação de riqueza imaterial.

Mas, na prática, não é fácil separar os bens dos serviços que lhe estão associados, desde logo, porque por lei todos os bens transacionados têm um serviço de garantia que lhe está associado. Entretanto, os serviços são incorporados, de forma crescente, ao longo de todo o processo produtivo, na gestão dos stocks, na logística, etc.

Como resultado, os serviços estão a evoluir no sentido de eles próprios se tornarem um "fator na produção" dos bens, ao nível do trabalho e do capital, e revelam-se essenciais para o funcionamento eficiente de uma economia. Nos países desenvolvidos, o sector dos serviços representa mais de 70% da produção e do emprego e desempenha um papel fundamental na inovação e na produção do conjunto da atividade económica. Estatisticamente é um facto que os países

com sectores de serviços mais eficientes beneficiam de uma produtividade e de um potencial de crescimento mais elevado.

Mais precisamente, os serviços representam cerca de 2/3 do PIB mundial e no conjunto dos 55 países mais desenvolvidos (Banco Mundial) correspondem a 72% do produto contra 56% em 1971, o que significa que, nas últimas quatro décadas, os serviços cresceram de uma forma constante e sustentada. Entre os fatores explicativos para essa evolução destacam-se:

- Em primeiro lugar, o **aumento do rendimento**, que se traduz num acréscimo mais rápido da procura dos serviços, em áreas como a saúde, o lazer, a educação ou turismo que, genericamente, contribuem para melhorar a qualidade de vida;
- Em segundo lugar, o **papel crescente dos serviços como consumo intermédio** no conjunto da atividade produtiva, na indústria, na agricultura e nos próprios serviços. Essa incorporação crescente de serviços ao longo da cadeia produtiva permite melhorar a sua eficiência e traduz-se num aumento da produtividade e da competitividade do tecido produtivo;
- Em terceiro lugar, o **aumento da oferta de serviços a preços mais baixos**, como resultado da globalização, do aumento do comércio internacional e da concorrência. Essa evolução, que decorre da generalização das TIC, traduz-se em preços mais baixos que, por sua vez, constituem o suporte sustentado do crescimento da procura. Como exemplo desta tendência destacam-se a redução dos custos dos transportes, das viagens, dos serviços financeiros, dos serviços prestados às empresas que estão a ser objeto de outsourcing em áreas como a contabilidade, a informática ou os recursos humanos.

10.2 Serviços e Competitividade Global

Para uma economia ser competitiva em contexto de globalização deve proporcionar aos seus agentes económicos, produtores de bens e serviços, o acesso a um conjunto integrado de serviços eficientes. A competitividade empresarial depende do que se produz e, essencialmente, de como se produz, nesse aspeto, os serviços desempenham um papel crucial na melhoria da eficiência e da produtividade do conjunto dos sectores de atividade. Eles contribuem para aumentar a produtividade e a competitividade de muitas formas:

- A eficiência nos serviços prestados às empresas possibilita o outsourcing, reduz os custos de produção e permite que às empresas que se concentrem nas suas competências essenciais que geram valor acrescentado;

- Os serviços de saúde e educação são essenciais para a formação de recursos humanos;
- O bom funcionamento do sector financeiro permite uma afetação eficiente dos investimentos que gera maior retorno;
- Os serviços de transporte facilitam a distribuição de mercadorias no mercado interno e são essenciais para a inserção no comércio global;
- Os serviços ambientais contribuem para o desenvolvimento sustentável, reduzindo os impactos ambientais negativos da atividade económica;
- A distribuição assegura uma ligação eficiente entre os produtores e os consumidores. Nesta perspetiva, o papel dos serviços como consumo intermédio da atividade produtiva tem consequências diretas na produtividade e na competitividade do tecido empresarial, na medida em que o desempenho económico não depende apenas dos seus trabalhadores e do capital investido mas também de toda a gama de serviços que as empresas adquirem e incorporam nos seus processos de produção. Por exemplo, em meados da década de 1990 e em muitos países da OCDE (OCDE Promoting Innovation in Services), os serviços representavam quase 25% do VAB da indústria transformadora em comparação com apenas cerca de 15% ou menos no início 1970. Estes números demonstram que os serviços estão intrinsecamente ligados à produção, possibilitando a inovação e mais eficiência e competitividade. Ao invés, um sector de serviços fraco constitui uma desvantagem competitiva para a indústria tal como para o conjunto da economia. Não é por acaso que os países desenvolvidos têm, regra geral, um sector de serviços forte e diversificado, que contribui de forma significativa para o seu desempenho económico global com níveis elevados de produtividade e de qualidade de vida.

11. O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO ECONÓMICA GLOBAL E O POTENCIAL DE CRESCIMENTO DOS SERVIÇOS

A redução dos custos dos transportes e das comunicações impulsionaram o comércio internacional e criaram novas oportunidades e, como tal, estiveram na base da primeira vaga de integração global ao facilitarem a circulação de bens, de serviços e de turistas.

As Tecnologia da informação e Comunicação (TIC) e a Internet permitiram uma segunda vaga de integração global, reduzindo os custos de transação, possibilitando novas formas de organização da produção e, simultaneamente, tornando

"transacionáveis" um leque alargado de serviços, através de uma interligação estreita entre as empresas prestadoras de serviços e os seus clientes.

Esta segunda vaga da globalização, com um comércio crescente de serviços qualificados, proporciona novas e excelentes oportunidades para os países que apostarem e apoiarem o desenvolvimento de um sector de serviços forte alicerçado num investimento na qualificação do capital humano.

Uma maior integração económica global, alicerçada nas tecnologias de informação e de comunicação, possibilita a criação de novas empresas que procurem tirar partido das oportunidades de crescimento e de internacionalização das atividades de prestação de serviço em todo o mundo. Essa aposta resulta na criação de emprego, na expansão dos mercados globais, numa maior eficácia na prestação de serviços, com custos mais reduzidos, e, logo, preços de venda ao consumidor mais baixos e, portanto, contribuem para um aumento sustentado da procura.

Nas últimas décadas, como referimos, o peso dos serviços no PIB tem crescido significativamente mas o peso dos serviços (mais de 70% do PIB nas economias desenvolvidas) nas exportações ainda é relativamente reduzido (20% das exportações). Esse desfasamento, num contexto de globalização, significa que há uma excelente oportunidade para a expansão do comércio internacional de serviços associada ao crescimento da economia mundial. Neste contexto, as exportações de serviços podem funcionar como a componente mais dinâmica da atividade económica, tendo em conta que os serviços que utilizam as TIC's são agora mais facilmente transacionáveis.

Trata-se de uma oportunidade estratégica mas que está associada a uma alteração profunda na configuração na produção e no comércio internacional de serviços, com a emergência de redes globais de oferta de serviços.

Por exemplo, a generalidade dos serviços com base no conhecimento, tais como, o design, a consultoria de gestão e a engenharia, tendem a internacionalizar-se endogenamente, através da inserção em redes globais, que asseguram o acesso a mercados globalizados.

Mas a existência e a consolidação dessas redes mundiais produtoras de serviços, com grande potencial de crescimento, está associado a um processo de mudança generalizado, a um aumento da concorrência e à deslocalização de atividades entre países desenvolvidos e emergentes. Nestas circunstâncias, importa perceber as novas regras do jogo, o enquadramento, os limites, as possibilidades e os princípios de intervenção dos atores económicos e das políticas públicas:

- Em primeiro lugar, o sucesso depende da integração na globalização. Num mundo integrado pela tecnologia, onde muitos dos serviços de apoio podem ser fornecidos a partir de praticamente qualquer parte do mundo, um país não tem de produzir internamente todos os serviços que necessita para ser competitivo e, por outro lado, para melhorar a sua competitividade na economia global não pode desenvolver políticas protecionistas, deve possibilitar aos agentes económicos nacionais o acesso aos serviços mais competitivos. A concorrência global garante um conjunto de fatores, preços mais baixos, inovação acelerada e uma maior escolha de serviços, que são vitais para uma produção eficiente. Neste sentido, os governos podem aumentar o desempenho das suas economias combinando o apoio ao desenvolvimento do seu sector de serviços, desde que competitivo e direcionado para a economia global, com a abertura do mercado interno à concorrência externa, possibilitando o acesso a uma ampla gama de serviços de produzidos no exterior;
- Em segundo lugar, a especialização constitui uma vantagem competitiva relevante. O modelo de negócios baseados no outsourcing, o Business Process Outsourcing (BPO), proporcionados pelas TIC, está a crescer rapidamente como fonte de consumos intermédios para muitas empresas. Trata-se de um caminho para melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos através da incorporação de valor associadas a funções específicas que podem ser fornecidas pelo exterior a custos mais reduzidos e (ou) de qualidade superior. Por exemplo, alguns serviços não considerados como principais (core) de determinada empresa, tais como os serviços de contabilidade, jurídico e de logística, podem exigir um volume de investimento significativo, para adquirir as competências específicas necessárias ao seu fornecimento interno, mas nem sempre esse investimento proporciona o retorno e o rendimento suficiente para justificar a prestação destes serviços internamente. Esses recursos poderiam ser melhor utilizados se concentrados no desenvolvimento das competências centrais da empresa. Nestas circunstâncias, muitas empresas podem melhorar a sua produtividade, através da subcontratação das atividades que estão fora das suas competências críticas, com recurso a entidades prestadores de serviços especializadas que gerem economias de escala;
- Em terceiro lugar, importa identificar e explorar as vantagens competitivas de cada país e região na produção de serviços globalizados. A expansão do comércio de serviços cria oportunidades tanto para os países desenvolvidos como para as economias emergentes, mas, tendencialmente, os países desenvolvidos, que têm os seus sectores de serviços mais

desenvolvidos, robustos, integrados e que atualmente lideram as exportações nesta área, apresentam vantagens competitivas relevantes e estão em condições particularmente favoráveis para aproveitar esta tendência. No caso dos serviços, para além dos custos salariais há muitos outros fatores, como a inovação e a atratividade de recursos humanos qualificados (talentos), que determinam a competitividade, o que permite aos países desenvolvidos continuarem a desenvolver os seus pontos fortes no domínio dos serviços. No entanto, o diferencial dos custos de trabalho, em especial no seio das economias desenvolvidas, pode constituir uma vantagem competitiva na atratividade e localização na prestação de determinados serviços, o que constitui uma oportunidade para Portugal e os outros países menos desenvolvidos do núcleo dos desenvolvidos;

- Em quarto lugar, estamos a assistir a uma mudança no peso relativo dos diferentes segmentos dos serviços no comércio internacional. Historicamente, o comércio de serviços tem sido dominado pelos serviços de transporte (incluindo transporte de mercadorias e de passageiros) e pelos serviços de viagens (incluindo as despesas de alojamento, alimentação, entretenimento e de transporte no local realizadas por visitantes de países estrangeiros). No entanto, os "outros serviços comerciais" estão a adquirir um papel crescente no comércio internacional, representando atualmente cerca de 47% das exportações mundiais. Esta categoria de serviços engloba as oportunidades de offshoring do conhecimento e dos serviços ligados às TIC e inclui, designadamente, as comunicações, os serviços informáticos e de informação, financeiros, de engenharia, de investigação e a consultoria de gestão, atividades que são vitais para melhorar a produtividade e a competitividade no conjunto da economia e correspondem a excelentes oportunidades de exportação.

12. A NECESSIDADE DE UMA MUDANÇA NAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ESTIMULAR A INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS

A inovação nos serviços é vital para a manutenção da competitividade e para aproveitar as novas oportunidades. Segundo a OCDE, a "inovação" corresponde à introdução no mercado de um novo produto – no mínimo a um produto significativamente melhorado (bem ou serviço) – ou a uma melhoria substantiva nos processos produtivos.

A difusão da inovação no processo económico gera novos empregos, novas empresas e até mesmo novas atividades. Entretanto, como na generalidade dos países desenvolvidos os serviços correspondem a três quartos do PIB e do emprego e o principal motor do crescimento da produtividade e da economia, a inovação nos serviços é um fator crítico para o aumento da competitividade e para acelerar o crescimento económico.

As empresas estão a inovar em novas áreas "imateriais", tais como a gestão da cadeia produtiva, no design e na conceção dos produtos, na gestão dos recursos humanos, nos serviços pós-venda e nas relações com os clientes. Estão a rever as suas operações e processos de negócios usando tecnologia da informação e comunicação e serviços às empresas especializados.

A existência de redes de cooperação empresarial, integradas e (ou) interconectadas, adequadas aos novos modelos de negócio, just-in-time e on-demand, permite que as organizações atinjam maiores níveis de flexibilidade, de agilidade e de eficiência. Esta nova forma de cooperação/integração empresarial oferece novas possibilidades para aumentar a produtividade e para o desenvolvimento de novas competências. Neste novo contexto, a procura de serviços cria novas oportunidades de crescimento.

Para responder ao desafio da inovação nos serviços é necessária uma nova abordagem das políticas públicas. Historicamente, as políticas de inovação públicas e os orçamentos de I&D têm sido orientado e focalizados na "investigação dura" e na indústria transformadora e não foram concebidas para apoiar o desenvolvimento do sector dos serviços, apesar do facto de os serviços dominarem a economia e das transformações tecnológicas estruturantes serem "softs" e estarem associadas às TIC, aos serviços e aos processos e métodos de gestão e organização. Assim, para maximizar o potencial do sector dos serviços, os responsáveis pela definição das políticas públicas devem, em conjunto com as entidades representativas das empresas prestadoras de serviços, responder às suas necessidades na elaboração de programas específicos e adaptados para promover a inovação. A forma como esses programas são concebidos e estruturados é relevante, desde logo, porque o processo de inovação nos serviços difere substancialmente do processo de inovação na indústria.

A inovação nos serviços, ao contrário do que acontece na indústria, não decorre de uma política sectorial e não está diretamente relacionada com o processo de investigação e desenvolvimento sectorial, que se traduz em novas ideias e produtos, posteriormente fabricados pelas empresas. A inovação nos serviços às empresas é um processo mais complexo e transversal, que exige uma

combinação de conhecimentos, de tecnologia avançada e uma visão de negócio em torno de um "ecossistema de inovação", onde não é suficiente gerar novas ideias e consignar a sua respetiva propriedade intelectual, mas é essencial criar as condições que permitam transformar o potencial das inovações em novo valor, através da modificação das condições de produção nos outros sectores de atividade.

O ecossistema inclui **políticas e instrumentos sectoriais** (por exemplo, de pesquisa, de educação, de impostos, de propriedade intelectual) e **infraestruturas físicas** (por exemplo, laboratórios de investigação, redes de cooperação e de transporte) que contribuem para acelerar ou para contornar os obstáculos à inovação. Mas, para além desses dois elementos clássicos, é necessária uma abordagem integrada e coerente transversal ao conjunto da política económica, que ultrapasse a abordagem sectorial, e se estenda ao conjunto do tecido produtivo de forma a melhorar a sua inovação e competitividade do conjunto da economia. Esta abordagem integrada para a inovação deve incluir uma compreensão mais aprofundada e detalhada da forma como a oferta de serviços às empresas interage com a melhoria da eficiência produtiva na indústria e no conjunto da economia.

Numa economia baseada no conhecimento, a inovação nos serviços depende da capacidade de criar, adquirir e gerir o conhecimento. A envolvente macroeconómica, os recursos humanos qualificados, uma nova abordagem para a I&D, uma infraestrutura tecnológica desenvolvida e adequada, o reforço da colaboração entre stakeholders e das parcerias entre fornecedores e clientes, a promoção do empreendedorismo, a remoção de barreiras à criação de empresas, o financiamento de empresas inovadoras na área dos serviços são fatores críticos para assegurar a inovação nos serviços e para aumentar a competitividade e, em consequência, é em torno deles que se joga o futuro de "Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização".

13. O FUTURO DOS SERVIÇOS NUM CENÁRIO GLOBAL DE INOVAÇÃO ACELERADA

Nos serviços, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) abrem a possibilidade de associar os consumidores à produção dos serviços propostos pelas empresas. De facto, os ganhos de produtividade das TIC's estão menos associados a uma automatização dos serviços e mais a uma reorganização da sua cadeia de valor e ao desenvolvimento dos interfaces entre a indústria e os serviços, possibilitando um desenvolvimento adicional dos serviços.

A emergência e consolidação de uma oferta de serviços complexos, como resultado da oportunidade tecnológica e da transformação das necessidades sociais (envelhecimento, ambiente, modos de vida), cria as condições para o surgimento de novas modalidades de cooperação intersectoriais e permite perspetivar um **cenário global de inovação acelerada** capaz de alimentar um novo ciclo de crescimento. Este cenário pressupõe:

- Investimento em I&D;
- Inovação acelerada que se traduza num choque de produtividade concentrado nos serviços próximos da procura final implicando o aumento do peso de uma economia de serviços de alto valor acrescentado. Essa transformação assenta nas TIC e na difusão de modelos de procura (modos de consumo) das empresas e das famílias vocacionada para a procura de "soluções" (acesso) e menos alicerçada nos produtos (posse de objetos).

O surgimento de uma procura renovada e economicamente sustentada no domínio dos serviços será o resultado de uma criatividade industrial reforçada através da incorporação de competências nos domínios imateriais.

Nas economias desenvolvidas, este cenário é compatível com um aumento da procura interna porque os ganhos de produtividade nos serviços induzem uma redução (ou pelo menos o amortecimento da tendência para o crescimento) do preço nos serviços favorável ao crescimento do consumo e do investimento.

As empresas desenvolvem esforços conjuntos de inovação nos produtos e nos processos e a adoção de novas tecnologias conduz a inovações organizacionais que, no limite, podem conduzir a transformações radicais nos processos de produção (como o demonstram as TIC).

Entretanto, os sectores que se movimentam próximo da fronteira tecnológica podem conhecer um processo Schumpeteriano de "destruição criativa" adotando uma **"estratégia de competitividade tecnológica"** baseada na conquista de novos mercados e na criação de produtos inovadores; como resultado do seu próprio avanço tecnológico, eles não beneficiam da possibilidade de adquirir equipamentos aos outros sectores de atividade e, como tal, são obrigados adotar os seus próprios processos de fabrico e de renovação rápida dos seus produtos.

Pelo contrário, nas indústrias de transformação primária (produtos minerais, metalúrgica, pasta de papel, combustíveis), menos inovadora e mais afastada da procura final, bem como nos serviços de intermediação logística (transportes, água, gás, eletricidade, serviços de saneamento), onde a inovação depende em grande medida dos equipamentos (veículos) fabricados por outros sectores, existe a con-

visão que uma **estratégia de competitividade pelos custos** é crucial, uma visão alicerçada na racionalização dos processos de fabrico, o que implica, em muitos casos, o recurso a equipamentos com melhor performance (por exemplo, mais eficazes energeticamente) em detrimento de mão-de-obra, geralmente de qualificação baixa ou intermédia, podendo bolsas significativas de desemprego.

Ainda assim, se as inovações nos processos têm como resultado imediato uma diminuição nos custos unitários da produção, geralmente através de uma redução inicial na utilização do fator trabalho, o seu impacto permanente no emprego depende da dinâmica da procura.

14. OPORTUNIDADES RESULTANTES DE UM INCREMENTO NA GAMA DE SERVIÇOS ASSOCIADA A UMA DIFERENCIAÇÃO DA PROCURA

O choque de produtividade positivo nos serviços próximos da procura final supõe ganhos significativos na organização dos processos produtivos. A ocorrer, estamos perante um conjunto de fatores que indiciam uma **nova vaga de terciarização da economia**, assente no reforço do peso dos serviços de alto valor, depois de vagas anteriores caracterizadas pela externalização das funções de suporte das empresas e pelo acréscimo da componente de serviços associada aos produtos, designadamente, de consumo.

Num cenário de inovação global alicerçado numa nova de terciarização da economia podemos antecipar:

Em primeiro lugar, que o valor acrescentado e os investimentos mais rentáveis tenderão a migrar ao longo da cadeia de valor no sentido da produção para a **distribuição**, nomeadamente, como resultado da importância das funções associadas ao marketing e gestão da distribuição (I&D, criatividade). Como consequência tenderá a esbater-se a segmentação entre produtores e distribuidores. Os produtores procurarão evoluir na direção do consumidor para assegurar a distribuição dos seus próprios produtos e daí, por exemplo, o desenvolvimento dos conceitos de "concepts stores". Por outro lado, os distribuidores intervirão eles próprios, de forma crescente, na conceção dos produtos e na oferta de soluções mais diferenciadas e mais próximas das necessidades individuais.

Em segundo lugar, o desenvolvimento das TIC permitirá uma segmentação mais fina das necessidades e expectativas dos consumidores e, simultaneamente, uma interação à distância que possibilitará a aproximação e adaptação da produção às

necessidades dos consumidores. Nesta perspetiva, caminharemos no sentido de uma procura cada vez mais individualizada e segmentada cuja satisfação dependerá menos do produto (desmaterialização), que até pode ser alugado (acesso), e, cada vez mais, de uma solução integrada juntando bens e serviços diversos que respondam a determinado problema.

Neste sentido, estaremos perante a possibilidade de uma nova economia do eu, com uma oferta baseada em soluções integradas, desmaterializadas no acesso e numa procura alicerçada em escolhas individuais tendencialmente diferenciadas. Uma nova organização económica que tenderá a substituir a produção e o consumo de massas, o produto e a propriedade como condição de acesso.

O modo de funcionamento desta economia, nem integralmente terciária nem secundária, assente na oferta de um pacote de serviços/produtos permitiria uma maior incorporação de valor acrescentado e introduziria uma maior pressão tendencialmente permanente do cliente sobre a eficiência da oferta, em larga medida, sob a forma de contrato.

Em terceiro lugar, o aprofundamento do carácter globalizado da produção e do consumo gerará sobrecustos nos transportes e nas comunicações existente e a necessidade de construção de novas infraestruturas geradoras de valor acrescentado e de empregos. Por outro lado, reforçará a importância da generalidade dos serviços de apoio à globalização e ao comércio mundial, e as redes de comunicações, de logística, de transporte, de distribuição e de entreposto. De facto, todos os serviços de rede e de intermediação logística ou comercial poderão assim beneficiar de uma terciarização comandada pelas atividades de serviços de alto valor acrescentados que incorporem as preferências diferenciadas dos consumidores.

Em quarto lugar, esta dinâmica poderá reforçar a dinâmica do comércio especializado de pequena dimensão, segmentado e de proximidade.

A evolução tendencial dos serviços associados aos produtos indicia uma alteração nos perfis profissionais para responder às necessidades de interação com os consumidores. Tal como aconteceu no negócio das telecomunicações, os serviços baseados no valor de uso para os clientes vão se desenvolver mais que as funções puramente técnicas que funcionarão como uma condição para a oferta do serviço. Correspondendo a uma passagem do back office para o front office, do hard para o soft e a uma alteração nas culturas profissionais.



CAPITULO 5.
Portugal: Plataforma de Serviços
na Globalização

1. PORTUGAL: UM DESAFIO DE CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Desde o início do século XXI que a economia portuguesa entrou claramente num processo de estagnação como resultado da sua incapacidade para assegurar um reposicionamento competitivo num novo contexto económico marcado por três choques simultâneos:

- O aprofundamento e reforço da globalização, com a consolidação de cadeias produtivas globais a par de uma deslocalização da produção de bens para a Ásia, beneficiando da adesão da China à OMC;
- O alargamento da UE a Leste, que veio alterar a geoeconomia do espaço europeu, a localização das actividades produtivas e os fluxos de IDE;
- A dinâmica da integração europeia com a criação da moeda única e da zona euro.

Assim, ao longo dos últimos dez anos, foi-se tornando claro que os factores de competitividade do passado já não asseguravam o crescimento na nova envolvente económica mas, ao contrário do que seria expectável, o tecido empresarial português não foi obrigado a adaptar-se rapidamente porque a integração na zona euro possibilitou o endividamento generalizado de todos os agentes económicos – Estado, empresas e famílias –, ou seja, um aumento artificial do rendimento com crédito externo que permitiu a coexistência de um processo de estagnação económica prolongado sem “consequências económicas” directas, sem ruptura externa, sem insolvências e sem um aumento significativo do desemprego.

Por outras palavras, a primeira fase da UEM possibilitou a sobrevivência de empresas, de sectores e de espaços económicos e regionais não competitivos, como resultado de um endividamento generalizado sem investimento e sem alteração do perfil produtivo.

Como se sabe, a prazo, uma “estratégia” de endividamento sem crescimento está condenada ao fracasso. De facto, uma economia estagnada que sobrevive com o recurso crescente ao crédito externo, cujo principal “factor de competitividade” reside na capacidade de endividamento, é, particularmente, vulnerável a choques externos, a perturbações no sistema financeiro e a oscilações conjunturais. Pequenas alterações podem gerar efeitos de grandes proporções. Mas, em 2008, o choque externo foi fortíssimo porque a economia mundial viu-se confrontada com a maior crise financeira e económica dos últimos sessenta anos.

As consequências da crise ameaçavam ser desastrosas mas, por estímulo da UE e por vontade própria, optou-se por ignorar os problemas e adiar as soluções, recorreu-se a uma segunda grande vaga de endividamento que nos conduziu ao Memorando de Entendimento e à situação actual.

A economia portuguesa enfrenta hoje o desafio de retomar um crescimento sustentado em difíceis condições externas, o que exige a definição de alguns princípios a que terá que obedecer:

a) A retoma do crescimento tem que assentar num aumento substancial da produtividade dos factores – capital, conhecimento/tecnologia, trabalho e terra – quer nos sectores exportadores, quer nos sectores hoje "protegidos" da concorrência internacional e que, actualmente por estarem sob controlo do Estado, não podem evoluir para soluções muito mais eficazes e eficientes rompendo com a uniformidade típica dos serviços prestados pelo Estado;

b) A retoma do crescimento tem que contribuir para dois outros objectivos: reduzir o défice externo de forma continuada e ser compatível com a consolidação orçamental que nos assegure de novo a confiança dos mercados de capitais;

c) A retoma do crescimento tem pois que assentar numa nova vaga exportadora e não apenas no aumento das actuais exportações para novos mercados; ou seja, tem que assentar na abertura de oportunidades no mercado exterior suficientemente vastas para que justifiquem um **aumento substancial e continuado do investimento no sector exportador**;

d) Essa vaga exportadora, pelo menos na sua fase inicial, vai coincidir com o processo de reestruturação profundo do tecido empresarial, que se pode vir a traduzir na destruição de uma parcela significativa da capacidade produtiva instalada, na desvalorização do capital e dos activos patrimoniais e em dificuldades acrescidas no acesso ao crédito. Trata-se de um processo de ajustamento económico profundo, gerador de um grande número de insolvências e de desemprego. Ora, o sucesso de uma nova vaga exportadora para nela assentar uma retoma duradoura do crescimento pressupõe a capacidade paralela de minimizar os danos e o impacto da reestruturação do tecido produtivo. Grandes desequilíbrios macroeconómicos, uma recessão económica prolongada, uma taxa de desemprego muito elevada, um novo ciclo de emigração de grandes proporções e a conflitualidade social permanente poderão comprometer a atractividade de Portugal no exterior e o seu posicionamento competitivo na globalização;

e) Uma nova vaga exportadora, que implica a atractividade e o reconhecimento pelo exterior, é incompatível com um empobrecimento generalizado e prolon-

gado no tempo, pela simples razão que a mão-de-obra barata e desqualificada deixou de ser há muito o factor de atractividade num país europeu – mesmo quando rotulado de “periférico” – tanto mais quanto esse processo de empobrecimento levasse à saída, em larga escala, de recursos humanos qualificados para o exterior e ao definhar da oferta de serviços de alta qualidade que respondem a uma procura exigente;

f) Num período prolongado de limitação da capacidade de financiamento interno – público e dos bancos comerciais –, esta vaga exportadora tem que assentar em actividades pouco intensivas em capital e muito intensivas em competências e conhecimentos, que se encontram quase todas nos sectores de serviços ou de bens industriais transformados por serviços (I&D, Design e Marketing), deixando para o investimento exterior o investimento industrial em sectores mais intensivos em capital que possam localizar-se em Portugal devido ao seu posicionamento e características geográficas e às suas opções geoeconómicas;

g) A retoma do crescimento exige, no caso de Portugal, um aumento substancial da produtividade do capital, travando todo o investimento infra estrutural que não contribua decisivamente para a máxima conectividade e atractividade internacional do País (ou se destine a responder a riscos naturais de grande relevância societal), e criando ao mesmo tempo as condições para que o investimento infra estrutural já realizado no País na área das acessibilidades e equipamentos sociais, muito pouco utilizado na geração de produto mercantil, seja gerido por quem possa valorizá-lo graças a empreendimentos que atraiam visitantes e novos residentes;

h) A retoma do crescimento, num período de austeridade interna, exige uma dinâmica do mercado interno que tem que contar com a atracção de rendimento vindo do exterior, não só como turismo, mas sobretudo como acolhimento de dezenas de milhares de novos residentes vindos da Europa, que podem contribuir também para animar as actividades imobiliárias e de construção, valorizando activos hoje acumulados como crédito mal parado; a importância crucial dos serviços na atracção de rendimento aconselha que a tributação indirecta sobre eles seja claramente inferior aos seus níveis actuais.

2. REFORÇAR A COMPETITIVIDADE SEM NOS ENGANARMOS NO CONTEXTO

A actual fase da globalização corresponde a uma mudança de paradigma no funcionamento da economia e decorre de duas mudanças interligadas:

- A afirmação da **economia do conhecimento**, como produto de um novo cacho de inovações tecnológicas transversais, em torno das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), que se repercutiram no surgimento de novos conceitos, produtos e serviços, na "redução do tempo e do espaço", no aumento da conectividade, na segmentação das tarefas e na organização dos processos produtivos;
- A consolidação de uma **economia sem fronteiras**, como resultado do reforço do papel das multinacionais e das cadeias de valor globalizadas nas esferas produtiva, financeira, distribuição e consumo, que possibilita uma gestão global dos factores de produção, nomeadamente, capital, trabalho/competências e terra.

Estas duas mudanças estão profundamente interligadas já que, por um lado, o aprofundamento e consolidação de uma economia sem fronteiras resulta da mudança de paradigma tecnológico, alicerçado nas TIC e, por outro, a economia sem fronteiras constitui uma força motriz da própria mudança tecnológica.

Nestas circunstâncias, um reposicionamento competitivo na globalização implica necessariamente uma aposta estratégica na economia do conhecimento e uma maior integração na economia sem fronteiras existindo uma ligação muito estreita entre competitividade na globalização, conhecimento e serviços.

Para evidenciar o alcance estratégico de uma Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização de referir que os serviços estão igualmente no centro das transformações económicas, de outros sectores:

- Assiste-se a uma "terciarização" na indústria, que para competir tem cada vez mais conhecimento e serviços integrados, como resultado da incorporação do "imaterial", da tecnologia, do *design*, do marketing e da marca nos objectos;
- Os produtos físicos surgem cada vez mais como plataforma de acesso a fornecimento de serviços;
- O fabrico de produtos, nomeadamente os mais complexos estende-se por cadeias produtivas globais que exigem para funcionar um cada vez maior papel de serviços.

Assim podemos afirmar que na globalização, o processo de criação de valor na generalidade dos bens e serviços surge associado ao conhecimento (tecnologia e imaterial) e, nesse sentido, "desmaterializa" os produtos, ao mesmo tempo que os objectos adquirem, por um lado, novas valências tecnológicas que resultam da in-

corporação do conhecimento e, por outro, utilidades simbólicas que ultrapassam as suas propriedades físicas.

Para assegurar o reposicionamento competitivo da economia portuguesa na globalização é indispensável a existência:

- Um sector de serviços dinâmico direccionado para a globalização;
- Um sector de serviços diversificado, especializado, integrado nas redes globais com capacidade de fornecer soluções integradas para várias cadeias produtivas;
- Metrópoles (e cidades médias) competitivas ou seja como espaços qualificados que potenciem a inovação e atraiam capital, competências e rendimento do exterior;
- De infraestruturas e serviços que as utilizem permitindo o aproveitamento do potencial geoeconómico resultante da localização de Portugal.

3. OS SERVIÇOS: UM PAPEL CHAVE NA INTERNACIONALIZAÇÃO FUTURA DA ECONOMIA PORTUGUESA

3.1 A Experiência Recente: os Serviços como Componente Diversificada na Internacionalização da Economia

É de todos conhecida a dinâmica de terciarização da economia portuguesa. Menos conhecida é a recente contribuição muito positiva – para além do que já acontecia tradicionalmente com o turismo – para a resolução do seu principal estrangulamento: a fraca presença internacional e os défices que daí resultam.

Associados tradicionalmente ao mercado interno e à componente «não transaccionável» da economia, os serviços foram transformados pela Globalização, que alterou por completo as fronteiras do transaccionável e não transaccionável ao vir acrescentar às exportações a partir do território nacional, outras formas de vendas no exterior que proporcionam rendimentos de factores ao nível da balança corrente.

Sendo que o sector dos serviços, mais ainda do que acontece com a indústria, necessita de um mercado interno vibrante e exigente e de recursos humanos quali-

ficados para enraizar competências que depois se podem transformar em serviços a vender no exterior.

Assim, no período 1996-2010 assistiu-se a uma contribuição crescente deste sector económico para o saldo da Balança Corrente que passou, de contribuição negativa no período 1996-2000, para uma contribuição positiva na última década, sendo de referir o desempenho significativo do sector registado em 2010. São os serviços prestados pelas "indústrias de rede" cujo contributo, na sua quase totalidade, é devido ao sector dos transportes, com destaque para os transportes aéreos, seguidos dos transportes rodoviários; mas são também os "outros serviços fornecidos por empresas", sempre com uma contribuição crescente ao longo do período, bem como dos "serviços de base tecnológica" que, de uma contribuição negativa no período 1996-2010, surgem, em 2010, com contribuição positiva.

Das exportações portuguesas de serviços, os "serviços de base tecnológica" e os "outros serviços fornecidos por empresas" revelaram até 2010 maior dinamismo, tendo registado, em ambos os sectores, o maior crescimento médio anual no período 1996-2010, próximo dos 15%.

3.2 A Multiplicidade de Funções dos Serviços na Internacionalização Futura da Economia Portuguesa

Consideramos neste estudo que o sector de serviços na sua forma mais extensa constitui um motor chave dessa "viragem para fora" da economia portuguesa. E esta afirmação encontra justificação a quatro níveis distintos:

1. Os serviços às empresas prestados à distância, envolvendo actividades com diferentes graus de exigência de qualificações constituem a maior reserva de emprego existente na economia portuguesa permitindo fixar em Portugal uma parte muito significativa das mais elevadas qualificações que se geraram ao longo dos últimos 24 anos de formação avançada, ao mesmo tempo que criam emprego a uma população jovem escolarizada, mas sem qualificações em actividades que podem abrir-lhes oportunidades para formação adicional com procura no mercado. Neste grupo incluem-se desde os *contact centers* ao *outsourcing* de funções e actividades suportadas em tecnologias de informação, aos serviços de consultadoria informática e em comunicações, ao desenvolvimento de soluções de *software* para o mercado global e para as redes de empresas multinacionais, até aos centros de competência e centros de I&D, trabalhando para empresas multinacionais a partir de Portugal ou a produção de

conteúdos para distribuição global, em múltiplas plataformas;

2. A viragem para o exterior das actividades de projecto, engenharia e arquitectura constituem a principal resposta à crise dos sectores de construção e obras públicas em Portugal, a única que permitirá conservar o capital humano de elevada qualidade, acumulado ao longo de três décadas de investimento em infraestruturas, urbanização e equipamentos de uso colectivo que marcaram a economia portuguesa. Estes serviços não só abrangem a concepção e projecto, como a gestão de infra estruturas e redes em países estrangeiros, aproveitando a simultaneidade de investimentos maciços em economias emergentes (cidades, redes e interfaces) e nas economias desenvolvidas que terão de substituir uma geração de infraestruturas construídas no pós 2ª guerra mundial e que se encontram, em muitos casos, já sem condições de funcionamento adequado à procura e em segurança;

3. As exportações industriais realizadas a partir de Portugal **vão depender integralmente** da dinâmica de actividades de serviços – sejam eles a I&D, o design ou o marketing, neste caso destacando-se as novas formas permitidas pela presença das empresas no ciberespaço (comércio electrónico e publicidade interactiva recorrendo à virtualidade). A época em que se exportavam objectos parcelares que outros integravam nas suas fábricas ou em que se exportavam matérias-primas transformadas está terminada como motor de crescimento, podendo sobreviver na subcontratação de bens de consumo corrente com margens apertadas. Mas o crescimento vai depender de oferecer soluções para funções integradas, conceber objectos com multifuncionalidades, transformar objectos em suporte de captação de informação e comunicações, inovar em modelos de negócio na utilização de objectos que materializam novos conceitos, construir demonstrações de utilização de novos conceito *in vivo*, ou seja, em funcionamento corrente em cidades portuguesas, etc.;

4. A captação de rendimento vindo do exterior através de turistas, participantes em eventos, novos residentes a tempo inteiro ou a tempo parcial, **vai depender integralmente da qualidade, variedade e inovação dos serviços** que em Portugal se desenvolvam e tornem o país atractivo para quem tenha poder de compra. E para tal é fundamental ter um mercado interno dinâmico, exigente e com capacidade de pagar as novas experiências. Uma política de austeridade que transformasse Portugal um deserto de qualidade, excelência e sofisticação de serviços condenaria o País a não ser mais do que um destino turístico assente nas amenidades e na natureza, concorrendo em clara desvantagem com os novos destinos que exploram sobretudo es-

ses factores. Portugal, por outro lado, precisa, mesmo no período de austeridade, de poder atrair dezenas de milhares de novos residentes com poder de compra, vindos do exterior para travar a liquidação do que de melhor e mais criativo se faz.

Mas, para que tal se concretize, Portugal tem que melhorar substancialmente em vários domínios do seu funcionamento interno, destacando-se quatro pilares fundamentais para estruturar uma Plataforma de Excelência nos Serviços na Globalização:

1. Conectividade e Conexões Globais;
2. Competências e Conhecimento;
3. Inovação, Cultura de Risco e de Empreendedorismo;
4. Cooperação entre agentes económicos no fornecimento de soluções integradas, na organização de *clusters* de actividades e na estruturação de espaços.

4. QUATRO OPORTUNIDADES FUTURAS PARA PORTUGAL

A Globalização abre a Portugal um conjunto de Oportunidades de encontrar “Vagas Exportadoras” que se articulem com um dinamismo do mercado interno e, desse modo, permitam consolidar Crescimento, explorando um conjunto de Macro Factores de Atractividade distintivos de Portugal, de que para simplificar destacámos cinco:

- Localização (física, horária, etc.) e espaço disponível;
- Ambiente e Recursos Naturais;
- Competências Tradicionais em áreas Tecnológicas, da Engenharia e da Indústria;
- Pólos de Conhecimento e novas Competências resultantes do maior programa de Formação Avançada de Recursos Humanos em Ciência e Tecnologias da História Contemporânea do País.

Contando com a integração na UE, na zona euro e nas redes europeias de competências e infra-estruturas.

Figura 1: Macro Factores de Atractividade de Portugal

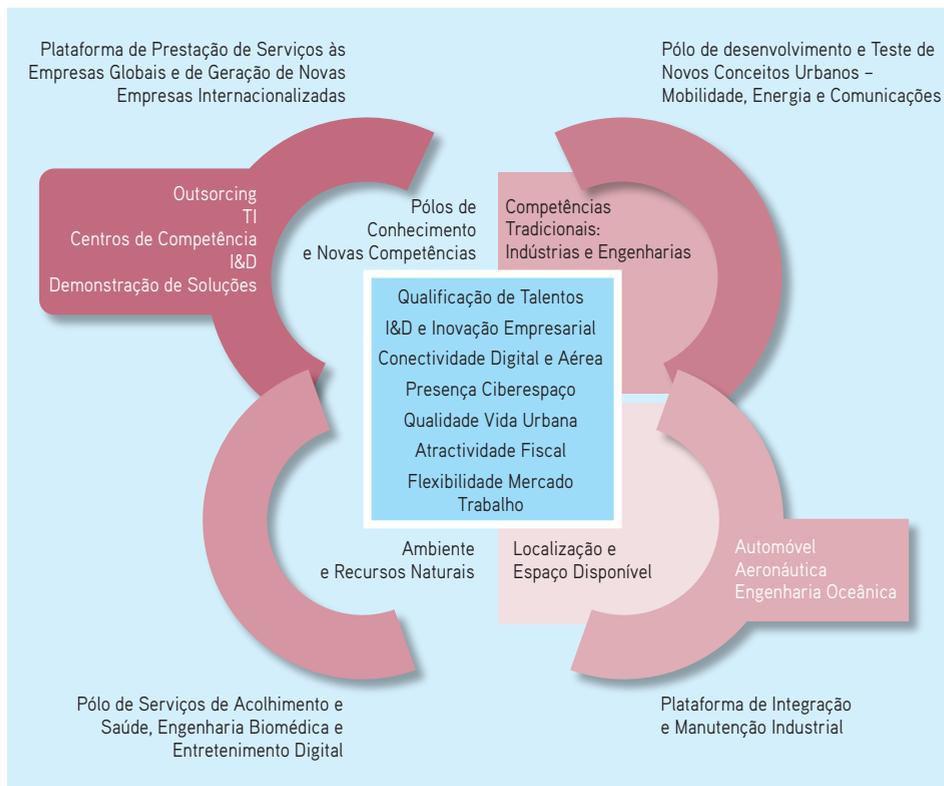
Para além das actividades industriais tradicionais na exportação de Portugal e que se podem "reinventar" para competir podemos antecipar oportunidades futuras a quatro níveis:

- Portugal como Plataforma de Serviços às Empresas Globais (Outsourcing de TI, Centros de Competência, I&D, Local de Demonstração de Novas Soluções etc); gerando internamente novas empresas de serviços viradas para o exterior;
- Portugal como Pólo Europeu de Serviços de Acolhimento e Saúde, de Engenharia Biomédica e de Conteúdos de Entretenimento Digital;
- Portugal como Pólo de Desenvolvimento e Teste de Novos Conceitos Urbanos, por integração das áreas da Mobilidade, Comunicações e Energia;
- Portugal como Plataforma de Integração e Manutenção Industrial em Produtos Complexos – Automóvel, Aeronáutica e Engenharia Oceânica e do *Offshore*.

Os factores de atractividade de Portugal para esta nova geração de actividades podem encontrar-se em:

- Qualidade dos quadros técnicos, nomeadamente, engenheiros que saem do Ensino Superior em Portugal;
- Existência de quadros qualificados em áreas funcionais horizontais e de uma população jovem escolarizada mas sem qualificações;

Figura 2: Portugal – Quatro Oportunidades para Gerar Crescimento Sustentado



- Relação favorável qualidade/custos aos vários níveis de qualificações;
- Possibilidade de empregar recursos humanos em múltiplas línguas, dada a diversidade de populações e recursos linguísticos que se encontram na Área Metropolitana de Lisboa;
- Qualidade das telecomunicações e serviços afins;
- Localização geográfica que permite, devido à diferença de fusos horários, que Portugal seja um destino de *nearshore* na Europa trabalhando em articulação com a Índia;
- Localização geográfica na proximidade de rotas marítimas de forte intensidade de tráfego e acessíveis a partir da fachada atlântica de Portugal;
- Existência de mercados gerados por iniciativa do Estado resultantes da informatização dos processos administrativos e fiscais, da inovação tecnológica nas escolas públicas ou da penetração da tele-informática nos serviços de saúde, que servem como campo de experiência;

- Vantagens da Integração num espaço económico como a União Europeia e ausência de riscos cambiais como resultado da participação na zona euro;
- A qualidade de vida, das infra-estruturas de suporte vida, dos equipamentos, do nível de preços relativos, a mobilidade, o desenvolvimento dos serviços e das actividades culturais;
- O capital social e os valores imateriais, a tolerância, a capacidade de integração.

Estes factores são decisivos para atrair empresas multinacionais para Portugal e, ao mesmo tempo gera empresas inovadoras no País permitindo em conjunto gerar o **Volume e Variedade** que as "vagas exportadoras" exigem para serem transformadoras da economia.

Em particular atrair hoje Multinacionais para serviços intensivos em tecnologia num País europeu supõe reconhecer o que elas procuram:

- Recursos humanos qualificados a custos salariais competitivos;
- Instituições de ensino e de I&D a que sejam reconhecidas qualidade e capazes de gerar um fluxo sustentado de talentos;
- Um tecido vibrante de empresas locais que possam vir a desempenhar (sob formas variadas) funções nas suas cadeias globais;
- Oportunidades de demonstração de novos conceitos à escala real, facilitadas pela liberalização de sectores e actividades;
- Localizações com infraestruturas de conectividade internacional de primeira categoria – telecomunicações, aeroportos e serviços de transporte aéreo.

5. O APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS – SUGESTÕES

A afirmação de Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização corresponde a uma opção estrutural que necessita de ser discutida, explicitada e consensualizada, sendo para tal necessário:

- Compreender o alcance nacional e estratégico da proposta no quadro dos desafios da globalização, as suas oportunidades e ameaças;
- Definir as prioridades e os pilares de uma estratégia consensualizada entre actores privados e destes com o Governo para construir a Plataforma de Excelência nos Serviços.

Tomando como base as opiniões recolhidas nos *workshops* e nas entrevistas realizadas, listamos um conjunto de sugestões para apoio à internacionalização reforçada dos sectores de Serviços:

Conectividade Internacional

- O Estado deveria atribuir prioridade nos incentivos ao investimento nas parcerias público-privadas destinadas a assegurar a rápida instalação de redes de telecomunicações em banda larga, garantindo como contrapartida competitividade de custos e inovação na oferta de serviços suportados por essas redes.

Potencial de Inovação

- O investimento público nas actividades de I&D orientadas para as Ciências & Engenharias, que constituem a base de conhecimentos e competências para uma multiplicidade de serviços transaccionáveis, deve continuar;
- O Estado deveria atribuir uma muito maior prioridade à atracção nessas áreas de centros de I&D e de competências de multinacionais, a serem co-financiados pelos Fundos Estruturais da União Europeia.

Crédito & Capital de Risco

- Os Sectores de Serviços orientados para a exportação deveriam poder beneficiar de linhas de crédito à tesouraria durante as fases de execução de projectos no exterior;
- As empresas dos sectores de Serviços orientados para a exportação deveriam poder beneficiar de financiamentos à inovação para desenvolvimento de novos *softwares* e aplicações para telecomunicações e multimédia;
- Os apoios à internacionalização de empresas deveriam reservar uma parte para investimento na presença das empresas exportadoras no ciberespaço, nomeadamente em termos de comércio electrónico e publicidade interactiva;
- O desenvolvimento de conceitos inovadores na área dos serviços pessoais, às famílias e às empresas, susceptíveis de virem a ser franchisados no exterior deveriam poder beneficiar de crédito ao Empreendedorismo, incluindo o apoio de microcrédito aos seus franchisados.

Tributação

- A tributação das empresas estrangeiras que estabeleçam operações em Portugal, destinadas à exportação de serviços bem como a tributação dos rendimentos do trabalho dos técnicos estrangeiros que aceitem vir a integrar empresas localizadas em Portugal, deveria ser objeto de redução de taxas de impostos.

Mercado de Trabalho & Formação

- A flexibilização do mercado de trabalho, fundamental em actividades que operam por projecto teria vantagem em ser acompanhada por uma maior envolvimento conjunto das empresas e do Estado na formação dos recursos humanos durante períodos de menor actividade, sem dar origem ao cancelamento de contratos de trabalho;
- Os Fundos Estruturais deveriam apoiar a constituição de entidades privadas prestadoras de serviços de formação que melhorem a empregabilidade dos jovens para serviços às empresas destinados ao mercado internacional.

6. PORTUGAL COMO PLATAFORMA DE EXCELÊNCIA DE SERVIÇOS NA GLOBALIZAÇÃO: UM DESAFIO PARA A ACÇÃO

Ao longo deste documento explicitámos que a internacionalização dos serviços é essencial para o crescimento sustentado da economia portuguesa e para o seu reposicionamento competitivo na globalização. Constitui uma oportunidade estratégica que importa não desperdiçar.

Mas as oportunidades são apenas possibilidades e não se transformam em casos de sucesso e em realidade por geração espontânea. Afirmar Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização é seguramente uma boa ideia mas a sua concretização pressupõe liderança empresarial, cooperação empresarial e institucional, determinação, visão e estratégia, organização, um plano de acção, instrumentos e projectos demonstrativos de sucesso.

Por outro lado, o projecto poderá beneficiar da integração no quadro das políticas económicas definidas no âmbito do "Compromisso para o Crescimento,

Competitividade e Emprego", de Janeiro de 2012, obtido na Comissão Permanente de Concertação Social e que no quadro do apoio à internacionalização e à captação de investimento estabelece, nomeadamente:

- *"Apoio à internacionalização das empresas através de uma estratégia de diferenciação (via pólos de competitividade/clusters e associações sectoriais), no sentido de reforçar o valor acrescentado nacional;*
- *Desenvolvimento de acções de parceria entre as PME's e as grandes empresas, com vista à internacionalização das empresas nacionais, com o envolvimento das associações representativas dos agentes económicos;*
- *Criação de um programa de apoio plurianual integrado, faseado e ligado aos vários sistemas de incentivos, que reforce a capacitação para a internacionalização das PME."*

Assim, compatibilizando a necessidade de uma política pró-activa de internacionalização dos serviços com os princípios básicos de orientação da política económica para a internacionalização, consagrados no Acordo de Concertação Social, propõe-se a criação de uma Rede de Cooperação Empresarial Multi sectorial que assegure a afirmação de "Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização".

Essa Rede de Cooperação Empresarial Multi sectorial poderia contribuir no plano operacional para:

- A elaboração, implementação e acompanhamento de uma Agenda Estratégica para o desenvolvimento das exportações de serviços;
- Uma nova prática alicerçada na promoção e desenvolvimento de Projectos Demonstrativos (Piloto) que contribuam para a concretização de novas abordagens, designadamente:
 - > Acesso aos mercados;
 - > Novos modelos de negócios;
 - > Oferta de novas soluções integradas.
- Uma maior articulação com a diplomacia económica;
- Apoios ao empreendedorismo articulando financiamento e incentivos.

O sucesso dessa Rede de Cooperação Empresarial Multi sectorial irá traduzir-se em:

- Exportar mais produtos e serviços a partir de empresas com actividade em Portugal ;
- Atrair o Investimento Directo Estrangeiro, nomeadamente no que respeita às actividades de I&D, a centros de competência e ao *outsourcing* de serviços por empresas multinacionais a partir de Portugal.
- Promover o Investimento Directo e outras formas de presença de empresas portuguesas no Exterior (como o franchising) criando as bases para multiplicação de empresas portuguesas com presença global

A concretização deste triplo **objectivo** pressupõe a capacidade de melhorar as condições da oferta de serviços com base em Portugal através do reforço e da presença de empresas globais e do desenvolvimento de uma rede de PME com vocação e presença exportadora, que prestem serviços para o mundo e ofereçam soluções competitivas para as cadeias de valor globais.



ANEXO.
As Empresas de Serviços Colocando
Portugal no Mapa da Globalização

1. RAZÕES

Portugal para responder à crise em que se encontra tem que organizar uma expedição colectiva à Globalização. Por expedição entende-se o movimento de muitos o melhor preparados possível para competir e vencer nos mercados externos. Por colectiva entende-se que quem vai estar envolvido são empresas e outras instituições que, competindo nesses mercados externos umas com as outras, são capazes de encontrar em Portugal plataformas flexíveis para ganhar dimensão, acumular competências, obter ganhos de gama, criar capacidade de inovação de antecipação que permitam ao conjunto avançar rapidamente e de forma sustentada no exterior e para desembarcar em mercados alvo, nos casos em que seja possível identificá-los em conjunto e causar um efeito surpresa associado a vir de Portugal contando com os melhores do mundo ao nosso lado.

Nessa expedição estarão as empresas multinacionais que escolherem Portugal como base de operações em segmentos ou funções das suas redes globais ou como local de teste de novas soluções, as maiores empresas portuguesas que já estão presentes sob várias modalidades no exterior, as PME's mais ligadas ao enorme esforço de desenvolvimento de conhecimentos e competências científicas, tecnológicas e de engenharia que Portugal fez nos últimos 25 anos e uma multidão de empresas, a maior parte das quais ainda não existe mas que se vai criar para, criando conceitos, inovando nos catálogos de oferta, revolucionando nos processos e criando símbolos, projectar Portugal no mundo Global.

2. ORGANIZAÇÃO

Considerámos que o macro-sector dos Serviços em que Portugal tem saldos positivos no comércio externo e em que tem assentado grande parte dos ganhos na balança tecnológica constitui uma área com dinamismo e variedade que a torna numa frente fundamental dessa expedição. Mas esse dinamismo e essa variedade são ainda dispersos e fragmentados o que tem impedido que se tornem visíveis a multiplicidade de oportunidades que empresas portuguesas e multinacionais presentes em Portugal têm vindo a explorar com grande êxito na Globalização.

Este projecto, através deste formato pretende exemplificar casos que revelam esse mesmo sucesso em seis áreas:

1. Comunicações: I&D, Software, Serviços & Conteúdos + Software para aplicações especiais;

2. Software empresarial, serviços às empresas em TI e Contact Centers, comércio electrónico;
3. Serviços de engenharia, arquitectura e construção e gestão de infra-estruturas;
4. Engenharia & construção; Serviços de engenharia e arquitectura;
5. Promoção imobiliária e turística no exterior;
6. Franchising.

3. OS SERVIÇOS BASEADOS NAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

As Actividades Abrangidas

Analisando a informação estatística disponível verifica-se peso dominante do segmento da Consultadoria e Integração de Sistemas e de Outros Serviços às Empresas em TI (vd. Outsourcing em TI) quando comparados com a Produção de Software (seja *package software* seja para distribuição online).

Prestação de Serviços das Actividades Informáticas e Conexas segundo o tipo de serviço prestado

milhares de euros

	Total	Edição de jogos de computador	Outra edição de programas informáticos (software)				Serviços de programação informática		
			Total	Programas informáticos (software) de base e de aplicações; em pacotes	Programas informáticos (software) para descar. (download) e em linha (online)	Serviços de licenças para utilização de programas informáticos (software)	Total	Serviços de concepção e desenvolvimento de tecnologias de informação (TI)	Originais de programas informáticos (software)
2008									
Portugal	2 617 546	805	159 960	29 551	7 078	123 334	550 516	463 862	86 653
Continente	2 577 280	805	159 727	29 423	7 048	123 257	548 767	462 351	86 416
Norte	273 976	308	33 106	12 476	2 724	17 906	82 939	71 930	11 009
Centro	94 512	9	7 844	3 104	3 549	1 192	35 809	29 385	6 424
Lisboa	2 191 786	277	117 517	13 318	677	103 522	427 149	359 206	67 943
Alentejo	9 682	211	913	418	49	446	1 364	872	492
Algarve	7 324	0	347	107	49	191	1 506	958	548
Açores	4 669	0	39	16	16	8	929	840	89
Madeira	35 597	0	194	112	14	69	820	671	148

	Prestação de Serviços Informática						
	Serviços de consultoria informática	Serviços de gestão e exploração de equipamento informático	Outros serviços relacionados com tecnologias de informação e informática	Serviços de process. de dados, domiciliação de informação e serviços relacionados	Conteúdos de portais Web	Serviços de reparação de computadores e equipamento periférico	Outros serviços
2008							
Portugal	847 206	299 166	383 422	127 988	23 475	61 725	163 277
Continente	838 729	283 859	380 848	119 997	22 976	61 054	160 514
Norte	93 343	7 953	22 891	1 989	5 422	5 753	20 270
Centro	13 951	3 101	12 881	10 961	4 026	1412	4 519
Lisboa	726 839	272 466	343 088	105 149	11 386	53 232	134 682
Alentejo	2 878	153	1 403	731	1037	510	481
Algarve	1 718	186	585	1 167	1 105	147	562
R.A. Açores	2 012	57	733	22	114	63	698
R.A. Madeira	6 465	15 250	1841	7 969	385	608	2 065

Fontes: INE

Os serviços de **Contact Centers**, não discriminados na informação estatística disponível nos Quadros, deverá envolver na actualidade cerca de 450 empresas com 25 mil postos de atendimento e empregando cerca de 40 mil operadores, com um VAB superior a mil e trezentos milhões de euros, ou seja cerca de 1% do PIB.

Dinâmicas de Internacionalização

Podemos começar por distinguir duas dinâmicas – (i) a das empresas multinacionais que se instalaram em Portugal (e a partir daqui realizam vendas para o exterior) e (ii) a das empresas de capitais portugueses que se afirmaram nos mercados externos.

- i) As **empresas multinacionais** teriam privilegiado três tipos de exportação de serviços a partir de Portugal, cobrindo um largo espectro de qualificações a que recorrem:
 - > No topo das qualificações empregues encontramos as multinacionais que se localizaram em Portugal Centros de I&D, cuja actividade serve os respectivos grupos empresariais no seu *core business* (ex: Siemens, Alcatel, Nokia Siemens);
 - > A seguir encontramos as multinacionais que localizaram em Portugal Centros de competência em áreas funcionais transversais aos grupos (ex: Cisco, Microsoft, Siemens) e/ou que realizam serviços de Outsourcing em TI para múltiplos clientes a partir de Portugal (ex: Logica, Accenture, Xerox);

- > Por último temos as multinacionais que localizam em Portugal *Contact Centers* para a Europa ou para uma maior variedade de regiões do Mundo (ex: Fujitsu).

Os factores de atractividade de Portugal face às multinacionais variam de acordo com o core business:

- > Qualidade dos engenheiros que saem do Ensino Superior em Portugal;
- > Existência de quadros qualificados em áreas funcionais horizontais e de uma população jovem escolarizada mas sem qualificações;
- > Relação favorável qualidade/custos aos vários níveis de qualificações;
- > Existência de "mercados públicos", resultantes da informatização dos processos administrativos e fiscais, da inovação tecnológica (E-Government), da inovação tecnológica nas escolas públicas ou da penetração da tele-informática nos serviços de saúde;
- > Possibilidade de empregar recursos em múltiplas línguas, dada a diversidade de populações e recursos linguísticos que se encontram na Área Metropolitana de Lisboa;
- > Qualidade das telecomunicações e serviços afins.

ii) Nas empresas portuguesas distinguem-se:

- > O maior operador de telecomunicações (Portugal Telecom,) o seu centro de I&D em Aveiro e a sua presença no Brasil e em África; estando a instalar na Covilhã um *Data Center* que irá prestar serviços ao exterior;
- > Empresas de consultadoria informática e integração de sistemas que puderam ou aceder a encomendas do sector público para ganhar uma panóplia de competências que lhes permite melhor competir no exterior (ex: Novabase) ou de empresas que se desenvolveram no interior de grupos empresariais e que a partir das competências que obtiveram *in house* "saltam" para o exterior (ex: WedoTechnologies e Mainroad do grupo Sonae);
- > Empresas que desenvolveram software para gestão empresarial (ex Primavera Business Systems) ou para funções empresariais específicas (ex: Altitude Software, N – Number Five, Collab) ou para áreas funcionais de sectores específicos (saúde, espaço, mobilidade – como são exemplos a Allert, a Skysoft, a Brisa Inovação ou a Siscog;

- > Empresas que desenvolvem software para aplicações e/ou conteúdos para telefones *wireless* e na internet (ex: TIM we; Mobicom, Quadriga, WIT Software, Mobbitt).

Em vários casos, quer as consultoras quer as PME beneficiaram na sua expansão no exterior de parcerias com grandes operadores de telecomunicações com escala de operação global, com quem começaram a trabalhar em Portugal.

No plano interno, as empresas portuguesas aproveitaram pontos fortes como:

- A qualidade das escolas de engenharia;
- A multiplicação de formas de apoio á criação de *start ups* com base universitária;
- O acesso aos "mercados públicos" ou a integração em grupos empresariais;
- A parceria com empresas multinacionais.

3.1 Comunicações: I&D, Software, Serviços & Conteúdos + Software para Aplicações Especiais

Portugal Telecom, página 256

PT Inovação, página 258

Siemens Portugal, página 260

Nokia Siemens Networks, página 261

WeDo Technologies, página 262

Novabase/Octal, página 263

Alcatel Lucent, página 264

TIM w.e., página 265

Quadriga, página 266

Mobicomp/Microsoft, página 267

Alert Life Sciences Computing, página 268

Critical Software, página 269

Skysoft, página 271

Brisa Inovação, página 272

Siscog, página 273

YDreams, página 274

WTVision, página 275

WIT Software, página 276

Mobbitt Systems, página 278

Movensis, página 279

Edigma, página 280

3.2 Software Empresarial, Serviços às Empresas em TI e Contact Centers

Primavera Business Software Solutions,	página 281
Exictos,	página 283
Priberam Informática,	página 284
Enabler Wipro,	página 285
Altitude Software,	página 287
Novabase/Octal,	página 289
Collab,	página 290
Number Five Software,	página 291
Outsystems Software em Rede,	página 292
SIBS,	página 293
Reditus/Tecnidata,	página 295
Cisco Systems Portugal,	página 297
Accenture Portugal,	página 298
Logica,	página 299
Microsoft Portugal,	página 300
Fujitsu Portugal,	página 301
Xerox Portugal,	página 302
Teleperformance,	página 303
3C – Customer Contact Center,	página 304
Sitel Portugal,	página 305
PT Contact,	página 306

4. SERVIÇOS DE ENGENHARIA, ARQUITECTURA E CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS

Em 2008 e de acordo com o INE, o somatório do volume de negócios das actividades de arquitectura, engenharia e técnicas afins atingiu os 2.3 mil milhões de euros, cerca de 16% do total dos serviços prestados às empresas. Por outro lado, os serviços de engenharia e arquitectura empregavam 29 292 pessoas, aproximadamente, 10% do emprego total dos serviços às empresas. Em termos regionais, o essencial do volume de negócios é executado por empresas localizadas na região de Lisboa, 64% do total nacional, seguindo-se a região Norte com 20%.

O valor dos serviços de engenharia e arquitectura em sentido restrito rondava em 2010 os 2 mil milhões de euros, dos quais cerca de ¼ correspondem a serviços

de arquitectura, 505 milhões de euros, e os restantes $\frac{3}{4}$ a trabalhos de engenharia, 1 472 milhões de euros.

A componente principal dos trabalhos de arquitectura localizava-se nos serviços para edifícios e corresponde a, cerca de 58% do total. Na engenharia merecem destaque quantitativo os segmentos dos projectos de construção, 229 milhões de euros (15.5% do total), os serviços de gestão de projectos, 191 milhões de euros (12.9%), e a consultoria em engenharia, 181 milhões de euros (12.3%).

A componente principal dos trabalhos de arquitectura localiza-se nos serviços para edifícios e corresponde a 293 milhões de euros, cerca de 58% do total. Na engenharia merecem destaque quantitativo os segmentos dos projectos de construção, 229 milhões de euros (15.5% do total), os serviços de gestão de projectos, 191 milhões de euros (12.9%), e a consultoria em engenharia, 181 milhões de euros (12.3%).

Prestação de serviços das actividades de arquitectura

milhares de euros

	Total	Serviços de preparação de planos e de desenhos de arquitectura	Serviços de arquitectura para edifícios					Serviços de urbanismo	Serviços de arquitectura paisagística (inclui consultoria)	Outros serviços de arquitectura
			Total	Para projectos de edifícios residenciais	Para projectos de edifícios não residenciais	De restauro histórico	De assessoria em arquitectura			
2008										
Portugal	1 977 792	84 928	293 976	124 399	134 743	6 612	28 221	26 146	26 699	73 891
Continente	1 910 452	81 444	281 604	118 547	130 571	6 480	26 006	25 697	26 462	73 617
Norte	404 270	21 674	84 926	32 472	46 046	1 640	4 767	2 434	10 314	4 599
Centro	129 480	3 775	23 659	9 904	10 152	745	2 858	3 043	1 469	4 259
Lisboa	1 276 239	49 831	154 216	61 642	70 832	3 911	17 832	19 049	13 103	63 993
Alentejo	36 297	1 001	5 773	3 346	2 186	66	175	384	1 218	700
Algarve	64 166	5 163	13 030	11 183	1 355	118	374	787	358	66
R.A. Açores	43 416	776	5 140	1 524	2 396	131	1 089	401	218	246
R.A. Madeira	23 924	2 708	7 232	4 328	1 776	1	1 126	48	19	28

Dinâmicas de Internacionalização

A maioria das empresas de engenharia e arquitectura não tem experiência de trabalho no exterior porque puderam crescer e progredir viradas para dentro, com foco estratégico vocacionado para o mercado interno;

Só um número muito reduzido de empresas tem uma cultura empresarial global, ou seja, experiência acumulada e continuada de trabalho em vários mercados externos. Poucas empresas estão habilitadas, por via da experiência, a avaliar e a gerir os riscos de trabalhar no exterior;

Não parecem haver estratégias de internacionalização replicáveis, os sucessos individuais são resultado de circunstâncias únicas, de oportunidades de mercado, de pessoas, de experiências, de capacidade de gestão e de competências acumuladas. Mas, ainda assim, para perspectivar várias modalidades e estratégias de internacionalização convém tipificar as suas possibilidades tendo em conta:

- a) A fase em que se encontra o processo de internacionalização da empresa (projecto, inicial, consolidação, expansão consolidada);
- b) A modalidade de abordagem do mercado alvo (pontual, generalista, especializada).

Tendo em conta, os critérios definidos anteriormente, podemos tipificar quatro estádios e tipos de modalidades de internacionalização:

- Empresas com vasta e diversificada experiência internacional (em tipo de projectos e geografias) que necessitam de consolidar a sua presença nos vários mercados externos em que actuam de forma a afirmarem-se como "empresas generalistas com cultura multi-mercados";
- Empresas generalistas que numa fase inicial de internacionalização procuram mercados de proximidade (mundo lusófono e Norte de África) para explorar e conservar as competências acumuladas. Em muitos casos apostam num ou em dois mercados em parceria com outras empresas nacionais para ganhar dimensão e reduzir os riscos;
- Empresas que exploram as suas competências em determinados nichos de mercado (projectos em áreas muito especializadas, como o retalho), no número mais alargado de geografias possíveis, como meio de entrada nos mercados internacionais;
- Empresas que, por exemplo, como resultado do reconhecimento internacional (prémios, projectos distintivos), beneficiam de condições pontuais muito favoráveis de entrada nos mercados (convite) e que procuram "alavancar" essa oportunidade para intensificar a sua presença.

Para além das empresas de engenharia e arquitetura vamos ainda referir empresas de Construção e Obras Públicas que se têm distinguido pela sua presença internacional, bem como de Promotores Imobiliários e Turísticos com presenças assinaláveis no exterior

4.1 Serviços de Engenharia e Arquitectura

- COBA, página 307
- Consulgal, página 309
- CENOR, página 310
- Álvaro Siza Vieira, página 311
- Saraiva & Associados, página 312
- Atelier de Arquitectura Promontório, página 313
- Miguel Correia – Ideias do Futuro, página 314
- Sua Kay Arquitectos, página 315
- CPU – Urbanistas e Arquitectos, página 316
- NLA – Nuno Leónidas Arquitectos, página 317
- Focus Group, página 319

4.2 Construção & Gestão de Infra-estruturas

- Teixeira Duarte, página 320
- Mota Engil, página 321
- Soares da Costa, página 323
- MSF, página 324
- Grupo Casais, página 325
- Zagope, página 327

4.3 Promotores Imobiliários & Turísticos

- Sonae Sierra, página 329
- Grupo Pestana, página 330
- Grupo Vila Galé, página 332

5. FRANCHISING

Dados gerais

De acordo com a informação disponível no 16 Censo, referente a Dezembro de 2010, elaborado pelo IIF – Instituto de Informação em Franchising, SA, operavam em Portugal 570 marcas (franchisadores) com 12 014 unidades, correspondendo a um número médio de 21 unidades por marca. Em conjunto, estas empresas facturavam 5.5 mil milhões de euros e empregavam 73 143 pessoas. Entre 2000 e 2010, não obstante a crise, o número de marcas e o número de lojas franchisadas cresceram a taxas médias anuais de, respectivamente, 4.7% e 7%.

Evolução no número de franchisadores, de unidades e do número médio lojas por unidade

	Nº franchisadores (marcas)	Nº lojas / unidades	Nº médio lojas / franchisador	Variação nº franchisadores	Variação nº lojas / unidades
2000	360	6 129	17		
2001	363	7 016	19	0,8%	14,5%
2002	354	7 822	22	-2,5%	11,5%
2003	374	8 512	23	5,6%	8,8%
2004	395	9 160	23	5,6%	7,6%
2005	429	9 830	23	8,6%	7,3%
2006	481	10 664	22	12,1%	8,5%
2007	501	11 271	22	4,2%	5,7%
2008	521	11 305	22	4,0%	0,3%
2009	524	11 471	22	0,6%	1,5%
2010	570	12 016	21	8,8%	4,8%

Fonte: IIF – Instituto de Informação em Franchising, SA.

Internacionalização

O franchising é um instrumento de internacionalização das marcas portuguesa, 21% dos franchisadores opera fora de Portugal, dispendo de 758 unidades em funcionamento. Além disso, do grupo de marcas que ainda não está internacionalizado, 79% possui planos para expandir além-fronteiras a curto / médio prazo, mais 31% que em 2009.

Características das Redes de Franchising

O quadro seguinte ilustra a repartição das 570 marcas existentes por dimensão e por número de anos em actividade, do qual podemos retirar duas conclusões:

- A maioria das redes de franchisadores, 57%, tem menos de 10 lojas associadas e apenas 9% apresenta cadeias com mais de 50 lojas;
- Existe uma relação directa entre a dimensão da rede e o número de anos como franchisador, com os franchisadores com mais de 50 lojas a apresentarem uma média de permanência em actividade superior a 11.2 anos contra apenas 3.5 anos nas redes com menos de 4 lojas.

Estrutura das Redes de Franchising por dimensão e por anos

Número de unidades	Estrutura	Anos como Franchisador
50 ou mais	9%	11,2
20 a 49	17%	9,5
10 a 19	17%	8,6
5 a 9	19%	6,4
0 a 4	38%	3,5

Fonte: IIF – Instituto de Informação em Franchising, SA.

Distribuição das Marcas por segmentos de actividade

A generalidade das marcas que actuam em regime de franchising concentram-se no sector terciário e, como se pode observar no quadro seguinte, na sua maioria situam-se no segmento de prestação de serviços, 53.7% do total, sendo 36.5% serviços a particulares e os restantes 17.2% serviços para empresas e mistos.

Em segundo lugar, surge o comércio, 35.6% do total, com um peso relevante do outro comércio especializado, 19.3%, a moda, 10.7%, e os produtos para a casa, 5.6%.

Por fim, surge a restauração e a hotelaria, 10.7% do total, onde se destaca o fast-food e restaurantes, 6.8%.

Distribuição das Marcas por Sector

	Dez. 2010	Dez. 2000
Comércio	35,6%	59,0%
Moda	10,7%	30,1%
Produtos para casa	5,6%	10,2%
Outro comércio Especializado	19,3%	18,6%
Restauração/Hotelaria	10,7%	13,7%
Fast-food e restaurantes	6,8%	8,1%
Hotelaria	0,2%	0,3%
Alimentação Especializada	3,7%	5,3%
Serviços	53,7%	27,3%
Serviços para particulares	36,5%	14,0%
Serviços para empresas/mistos	17,2%	13,4%

Fonte: 16º censo "O Franchising em Portugal do IIF – Instituto de Informação em Franchising (dados de Dezembro de 2010).

Entretanto, se analisarmos a evolução da estrutura do franchising por segmento de actividade entre 2000 e 2010, constata-se:

- Uma quebra relativa muito significativa das actividades relacionadas com o comércio, -23.4 pontos percentuais, que passa de 59% do total, em 2000, para 35.6%, em 2010;
- Um forte crescimento nos serviços, 26.4 pontos percentuais (pp), em larga medida dinamizada pelo crescimento dos serviços para particulares, 22.5 pp.

O forte acréscimo relativo do peso serviços pessoais na actividade do franchising decorre, por um lado, de um aumento da procura e, por outro, das condições da oferta destes serviços com níveis de investimento mais acessíveis e como resultado do aumento significativo de quadros médios/superiores em situação de desemprego, que optam por entrar no mercado como empreendedores nesta área e em regime de franchising.

Escalões de Investimento necessários para aceder ao Franchising

Como se pode observar no quadro seguinte, cerca de 31% das marcas exige um investimento inicial aos seus franchisados inferior a 25 mil euros, ao invés, apenas 2% pressupõe investimentos superiores a 250 mil euros.

Escalão de Investimento

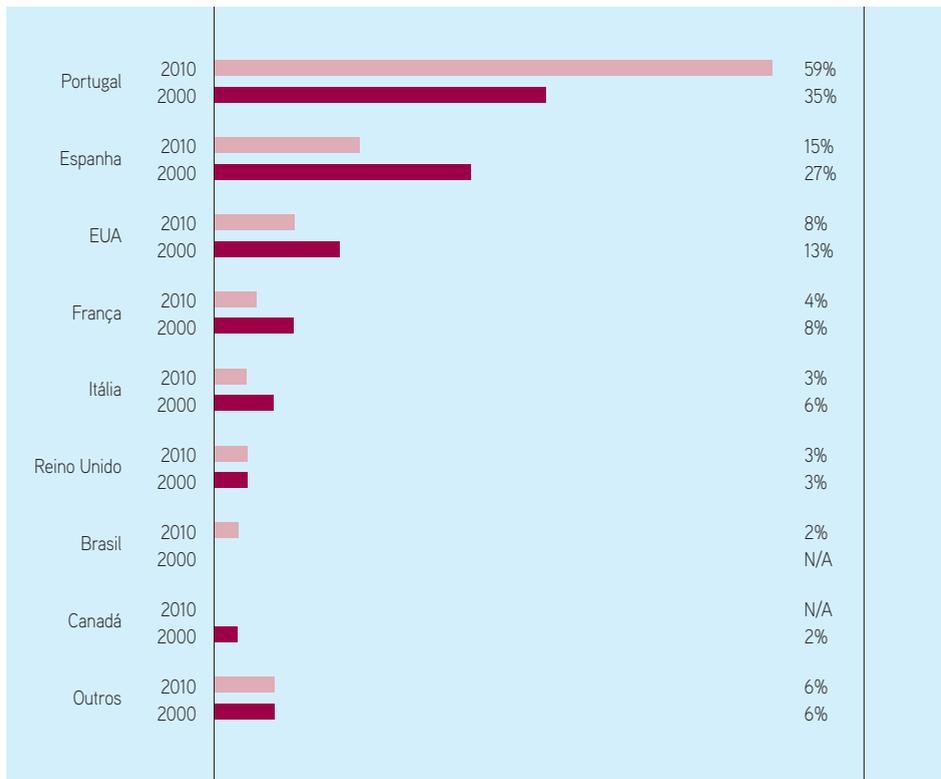
Nível de Investimento	Dez. 2010
de 0 a 25.000 €	31%
de 25.000 a 50.000 €	30%
de 50.000 a 100.000 €	23%
de 100.000 a 250.000 €	14%
acima 250.000 €	2%

Fonte: 16º censo "O Franchising em Portugal do IIF - Instituto de Informação em Franchising (dados de Dezembro de 2010).

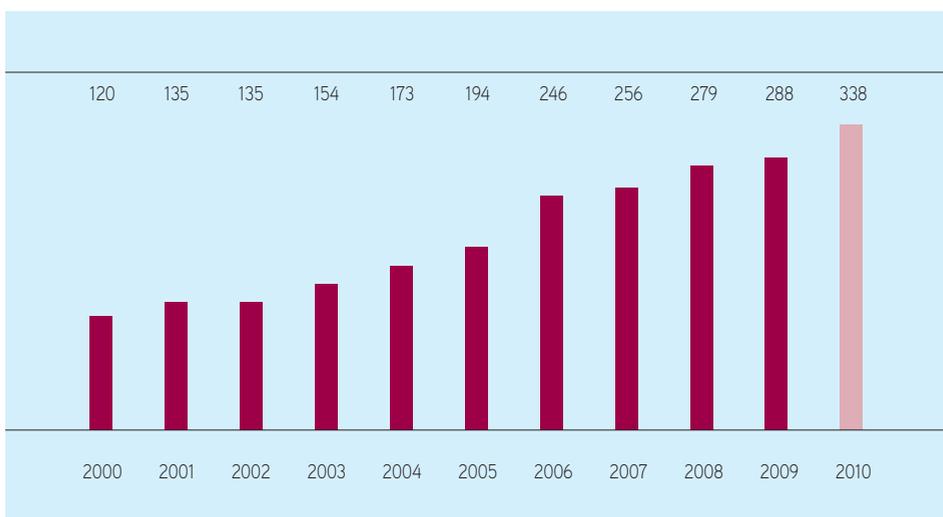
Origem das Marcas a operar em Regime de Franchising em Portugal

A maioria dos conceitos de franchising activos é de origem nacional, 59%. Em segundo lugar, surge a Espanha, 15% do total, e em terceiro os EUA, 8%.

País de origem das Marcas



Evolução das Marcas Nacionais



Fontes: 16º censo "O Franchising em Portugal do IIF - Instituto de Informação em Franchising (dados de Dezembro de 2010).

Por outro lado, se observarmos a evolução das marcas em franchising por países de origem do conceito, verifica-se que o crescimento dos negócios em franchising é acompanhado por um forte incremento dos conceitos nacionais, que passam dos 35% do total, em 2000, para 59%, em 2010.

Conclusões dos resultados do inquérito

Os dados apresentados indiciam as seguintes tendências:

- Uma dinâmica "low cost" no franchising adaptada à actual conjuntura económica, com o aparecimento de um número cada vez maior de conceitos com baixo investimento, bem como ao reajustamento da proposta de valor dos negócios já existentes;
- O aumento das redes por via da conversão dos negócios existentes numa dinâmica de franchising, nomeadamente, em áreas de actividade pouco estruturadas ou com baixo nível de profissionalização.
- Um aumento do potencial da oferta de serviços na área do franchising, em especial no plano externo, como resultado de um aumento da procura potencial de serviços, das alterações tecnológicas e da capacidade de oferecer serviços à distância e de uma maior qualificação dos recursos humanos e das competências existentes em Portugal.

EXEMPLOS DE EMPRESAS

LANIDOR

Fundada em 1966, a Lanidor é a maior marca portuguesa de pronto-a-vestir feminino. Tem uma rede de 173 lojas, espalhadas pelos doze países onde se encontra: Portugal, Espanha, Suíça, Arábia Saudita, Kuwait, Irlanda, Chipre, Jordânia, Qatar, Angola, Líbano e Equador e dentro em breve Moçambique.

Criou o LA Life Style, tendo sempre como inspiração a sua Visão "making people happier". Lançou novos segmentos de mercado, contando actualmente com nove conceitos inovadores, todos relacionados com o mundo da moda: LA Woman, a primeira marca Lanidor; LA Kids & Júnior, que inclui as recentes linhas New Born e LA Baby (roupa para criança dos 0 aos 12 anos); LA Accessories (acessórios de moda); LA Caffé (caffé & restaurant); LA Spa (na flag ship store); LA Factory & La Loft (outlet); LA Shop Online; LA Mag, LA Eyewear e brevemente, LA Hotel no centro da Avenida da Liberdade.

A marca integra o Grupo com o mesmo nome e que além da Lanidor detém as marcas Globe e Casa Batalha.

PARFOIS

Fundada em 1994, a Parfois é a líder das marcas na área dos acessórios de moda. Possui uma rede de 95 lojas.

Em Portugal, a Parfois reforçou a rede de lojas com as aberturas de dois novos pontos de venda no Dolce Vita Douro em Vila Real e W Shopping em Santarém.

A marca reforçou a presença internacional com a abertura de quatro lojas na Arábia Saudita e três novas unidades distribuídas pela Ucrânia (Odessa), pela Lituânia (Riga) e Cazaquistão (Almaty). A Europa de Leste e os PALOP são os mercados prioritários para a empresa que espera abrir 22 lojas no mercado internacional no segundo semestre do ano. A Rússia é um dos mercados prioritários para a Parfois, que abriu duas lojas em Moscovo e deverá ter dez lojas na capital e duas em São Petersburgo até 2013.

LOJA DO CONDOMÍNIO

Esta empresa foi criada em Junho de 2002, com abertura das primeiras quatro unidades. Hoje, está presente em mais de 120 pontos na Península Ibérica.

A rápida expansão da rede deve-se, em primeiro lugar, à inovação da ideia sustentada pela forte constatação de que a administração de condomínios é, cada vez mais, um serviço imprescindível, num país onde mais de dois milhões e meio de famílias habitam em propriedade horizontal.

Em Novembro de 2011 a Loja do Condomínio internacionalizou-se para o Brasil, estando já previstas para breve as primeiras unidades. A estratégia consiste em aplicar métodos nacionais de qualidade comprovada para revolucionar o mercado brasileiro.

Inaugurações previstas são já uma dezena e dividir-se-ão por cinco Estados, o que permite à marca assegurar uma forte presença não só em S. Paulo mas também noutras regiões do país.

Em 2007 a marca agitou o conceito de administração de condomínios em Espanha, onde já detém cerca de 50 unidades, o que já valeu à marca um Prémio de Franchising na categoria de Melhor Projecção Internacional.

NBB – NATIONAL BUSINESS BROKERS

A NBB é a rede líder internacional de consultores especializados na prestação de serviços a PME no âmbito de processos de compra e venda de empresas (business brokerage), fusões e aquisições, corporate finance e private equity. É a primeira rede de franchising em Portugal a actuar exclusivamente nestas áreas.

É partner da EBB (especialista em Mergers and Aquisitions) e da Swedish Business Brokers (SFFAB), as quais já transaccionaram mais de 2.300 negócios ao longo dos últimos 22 anos. Em conjunto têm vindo a proporcionar serviços especializados, a partir de 30 escritórios espalhados pelas principais capitais da Europa, a quem pretende adquirir

ou vender empresas. Numa óptica de segmentação do mercado a NBB emerge da EBB e surge como uma entidade especializada na área do Business Brokerage, ou seja intermediação de compra e venda de PMeS, com valor de transacção inferior a 3.000.000 €. A missão da NBB é prestar em Portugal um serviço profissional, completo e especializado de Business Brokerage destinado a qualquer empresa, em qualquer sector de actividade, e em qualquer parte do País. A NBB desempenha um papel preponderante no âmbito da rede Internacional de Business Brokers, proporcionando aos seus clientes o acesso a potenciais compradores e vendedores de empresas em todo o mundo.

BODYCONCEPT/DEPILCONCEPT

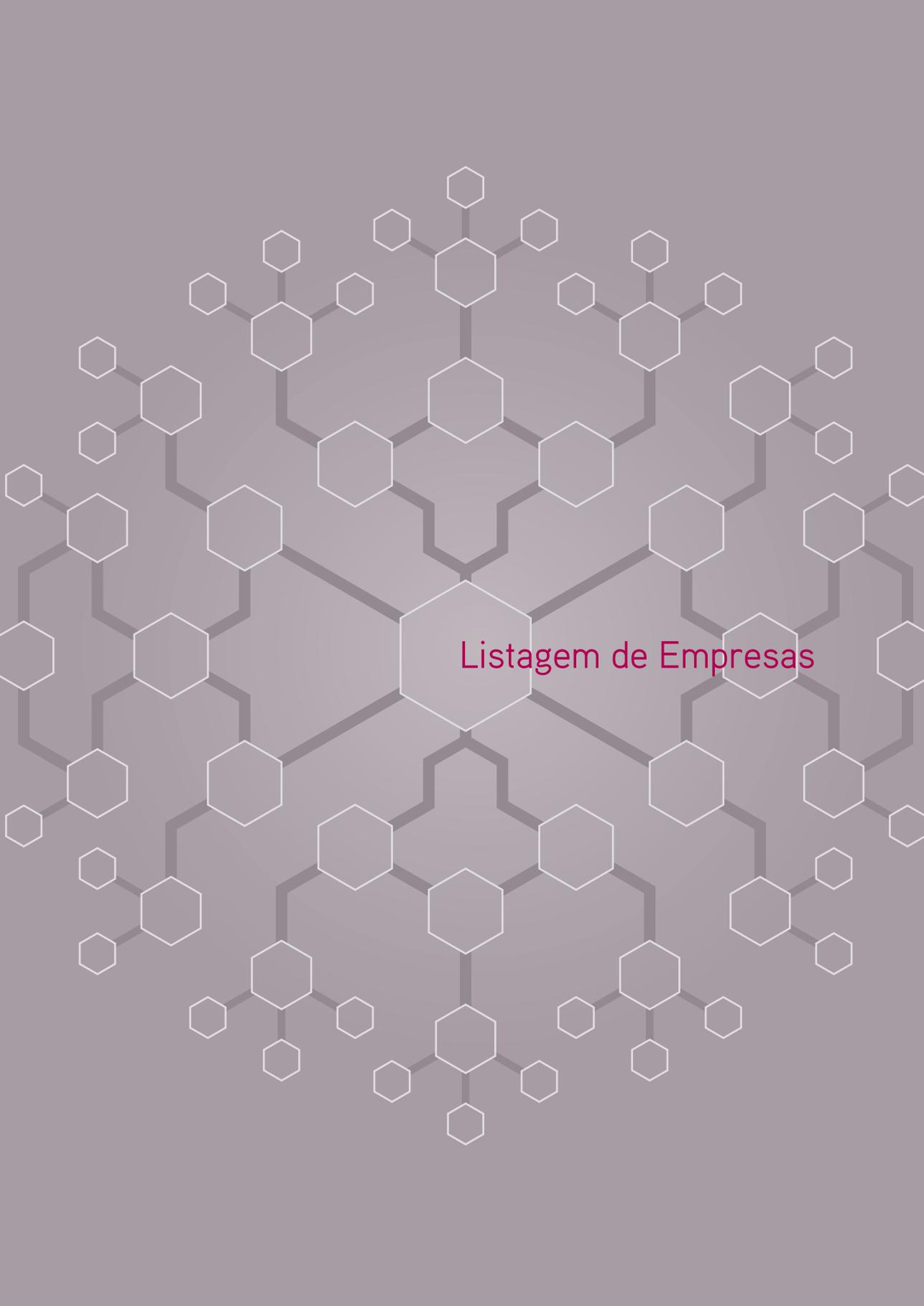
A marca BodyConcept® é propriedade da empresa BodyConcept SA, criada em 2005 para expandir o inovador conceito BodyConcept através de Franchising. É detentora das marcas BodyConcept e DepilConcept, ambas com serviços especializados na área da estética e centros de beleza. Actualmente, encontra-se em processo de expansão nacional e internacional.

Em apenas 5 anos, a BodyConcept tornou-se líder nacional no mercado da estética e cabeleireiro. Um sucesso nunca antes visto e que comprova a eficácia dos serviços e tratamentos BodyConcept®.

O grupo conta com vários centros, espalhados de norte a sul de Portugal. Os serviços oferecidos pela Body Concept são aqueles mais actualizados e procurados no mercado da estética, nutrição e saúde.

O conceito da Body Concept está assente em três princípios fundamentais: uma alargada oferta de serviços; qualidade de excelência nos serviços e no atendimento ao público e um preço ao alcance de todas as classes.

Além de Portugal, onde o grupo possui 90 unidades, as marcas BodyConcept e DepilConcept estão presentes na Polónia e no Brasil.



Listagem de Empresas

Portugal Telecom SGPS SA		Data Fundação: 1994
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Grupo Espirito Santo (10,85%) RS Holding (10,05%) Capital Research and Management (9,97%) Telemar Norte Leste S.A. (7,00%) Caixa Geral de Depósitos (6,23%) Brandes Investments Partners (5,24%) Norges Bank (5,13%) UBS AG (5,07%) The Income Fund of America (4,97%) Europacific Growth Fund (2,91%) Grupo Visabeira (2,64%) Barclays Plc (2,59%) BlackRock Inc. (2,35%) Controlinveste International Finance (2,28%) Telefónica (2,02%)	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A Portugal Telecom é uma operadora global de telecomunicações líder a nível nacional em todos os sectores em que actua. A actividade da empresa abarca todos os segmentos do sector das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Os serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, no Brasil e em mercados internacionais em crescimento. Integra as seguintes empresas: <ul style="list-style-type: none"> • PT Comunicações – Comunicações Fixas, Internet e Portais • Oi Operador de Telecomunicações Integrado • PT Prime Soluções Empresariais de Telecomunicações e Sistemas • TMN Comunicações Móveis Portugal • PT II Investimentos Internacionais • PT PRO Assessoria, Administração e Gestão Empresarial • PT Sistemas de Informação Sistema de Informação • PT Contact Telemarketing • PT Compras Negociação e Compras 		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Receitas operacionais de cerca de 1.7 mil milhões de euros no final do 3º trimestre de 2011 (com resultados líquidos de 0.12 milhões de euros). Em Portugal as receitas operacionais foram de 731 milhões de euros.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 71 mil colaboradores no final do 3º trimestre de 2011 (cerca de 60 mil no mercado internacional e de 11 mil em Portugal)	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: A presença internacional da Portugal Telecom estende-se a países como Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, Brasil, São Tomé e Príncipe e Namíbia. No mercado brasileiro, a PT está presente na Oi, o maior operador de telecomunicações da América do Sul, e na Contax, empresa líder em serviços de contact center do país.		

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

Em Julho de 2010 a empresa assinou um acordo com a brasileira Oi que prevê a constituição de uma parceria estratégica entre a Portugal Telecom e as empresas do Grupo Oi ("Oi") com uma participação económica da Portugal Telecom, directa e indirecta de 22,38%, e um investimento máximo de 8,4 mil milhões de reais.

No seguimento deste acordo, a Portugal Telecom terá uma participação relevante na gestão da Telmar Participações e das suas subsidiárias e irá consolidar proporcionalmente a sua participação na Telmar Participações, a qual consolida integralmente as suas subsidiárias

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

A Portugal Telecom anuncia que o Meo, o seu serviço de televisão por subscrição, superou um milhão de clientes, em apenas cerca de três anos e meio após o lançamento nacional do serviço, em Abril de 2008. Os clientes do Meo representam cerca de 93% dos clientes de banda larga fixa da PT e 38% das linhas fixas, no fim do 3T11. As adições líquidas desde o início de Outubro de 2011 foram já superiores a 25 mil clientes.

O investimento da PT em novas tecnologias, incluindo a rede de fibra até casa do cliente (FTTH – Fibre to the Home), em expansão até 1,6 milhões de casas passadas, irá continuar a sustentar o crescimento do Meo e das ofertas triple-play, permitindo diferenciar e melhorar cada vez mais a qualidade do serviço, aumentando também a fidelização dos clientes. A extensa cobertura de fibra alavanca também o investimento nas redes móveis de banda larga. A PT já cobriu cerca de 85% das suas estações base com fibra e modernizou a sua rede 2G, tornando-a compatível com a tecnologia 4G, o que permitirá a oferta de serviços de televisão e de banda larga em múltiplos dispositivos móveis.

A Portugal Telecom escolheu a Covilhã para instalar o maior centro de processamento de dados do País, envolvendo um investimento de 30 a 50 milhões de euros e criando 100 postos de trabalho directos qualificados e especializados em novas tecnologias.

O Data Center terá como principal foco o aumento significativo da capacidade de armazenamento e processamento de dados de empresas e de serviços de "cloud computing" (acesso remoto a aplicações) para empresas portuguesas e internacionais e vai posicionar a PT como um player nesta área da tecnologia no mercado europeu. De acordo com a Portugal Telecom, relevam os seguintes aspectos deste novo Data Center:

Terá capacidade de alojamento para cerca de 50 mil servidores, com capacidade de 20 Petabytes, o equivalente ao armazenamento de 50 milhões de filmes em qualidade HD; duplicando a capacidade de Data Centers em Portugal, quando entrar funcionamento em 2012;

Será uma referência mundial em termos de eficiência energética, com poupanças de 93.000 toneladas de CO2 e de 40% no consumo de energia, com utilização de sistemas de refrigeração ambientalmente responsáveis de free cooling (de acordo com o Instituto de Meteorologia, a Covilhã apresenta das melhores condições ambientais, temperatura do ar e humidade que maximizam os sistemas de arrefecimento e aproveitamento de energia solar). A PT conta com a colaboração da norte-americana CISCO neste projecto.

PT Inovação		Data Fundação: 1999	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Aveiro		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: 100% detida pela Portugal Telecom, SGPS	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Investigação aplicada através de consórcios internacionais com universidades e outras instituições, desenvolvimento de produtos e serviços, soluções de engenharia e formação. Os domínios de competência da empresa são: redes inteligentes; rede de acesso e transporte; tecnologias multimédia; tecnologias IP e IMS; redes e serviços móveis (GSM, WAP, UMTS); gestão de redes; sistemas de suporte ao negócio; formação tecnológica; serviços de engenharia e tecnologia. Cerca de 90% dos produtos e serviços desenvolvidos pela PT Inovação destinam-se às empresas do universo PT, que posteriormente os colocam no mercado, de forma a potenciar a dimensão do grupo em termos nacionais e internacionais. Por vezes a empresa cria soluções directamente para clientes externos, mas sempre em articulação com a PT.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 89.4 milhões de euros (2009)		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 406 colaboradores, dos quais 70% são quadros superiores. 116 colaboradores estão afectos a I&D.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: O investimento em I&D representou, em 2009, 4.4% do volume de negócios		PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Brasil (onde a PT Inovação detém uma empresa subsidiária), Marrocos, Cabo Verde e Botswana	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Cartões pré-pagos para comunicações móveis (que contam já com cerca de 12 milhões de utilizadores em todo o mundo). Sistema de localização de veículos com base em GSM. Plataforma de ensino à distância. Solução de suporte para telemedicina. A PT Inovação e a Parks, a fabricante brasileira de equipamentos para telecomunicações, uniram-se em Abril de 2008 numa aliança estratégica, para a engenharia, produção e comercialização de sistemas de telecomunicações. Com esta parceria tecnológica, as empresas pretendem incrementar o seu portfólio de oferta de soluções para as operadoras. A actual rede de Data Centers é composta por 6 Data Centers interligados e dispersos geograficamente, com prática de serviços de gestão e garantias de disponibilidade, redundância e escalabilidade – experiência na operação de plataformas multitenant 24x7, com prática de metered billing e disponibilização de funcionalidades em self-care.			

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

A empresa é sócia fundadora do Pólo de Competitividade e Tecnologia (PCT) Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica (TICE.PT), com responsabilidades ao nível do seu conselho director.

A empresa irá construir na Covilhã um inovador e moderno centro de processamento de Dados (ou Data Center), que deverá entrar em funcionamento no 2º semestre de 2012, e será suportado por uma rede de comunicações de fibra óptica de alto débito que o ligará às principais redes mundiais de comunicações.

Este centro dará, igualmente, o suporte à oferta de novos serviços PT, que irão tirar partido da moderna rede de Fibra Óptica que está a ser instalada em Portugal, e terá o seu foco na disponibilização de serviços de cloud computing a grandes empresas e PME's, disponibilizando-lhes acesso a soluções que permitirão uma redução significativa nos custos de investimento inicial em tecnologias de informação e potenciarão a inovação através da adopção de novos serviços tecnológicos.

A PT tem uma estratégia ambiciosa para cloud computing suportada num plano de investimentos e parcerias cujo objectivo é colocar Portugal como uma referência na prestação destes serviços.

Siemens Portugal	Data Fundação: 1905 (com a designação Companhia Portuguesa de Electricidade Siemens Schuckertwerke, Lda)
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Amadora	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Detida em partes iguais pela Siemens e Nokia.
<p>ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:</p> <p>Comunicações ópticas, comunicações multimédia, soluções domésticas de entretenimento e gestão de redes de telecomunicações são áreas fundamentais na presença da SIEMENS em Portugal. A energia e os transportes e os equipamentos para saúde são outras áreas onde a empresa tem apostado em Portugal. A empresa dispõe de duas unidades fabris em Portugal, centros de investigação e desenvolvimento de software (Lisboa e Porto), quatro centros de competência e presença em todo o país, através dos seus parceiros. Detém centros de inovação em Alfragide e Corroios, que se centram nas comunicações ópticas, multimédia, soluções domésticas de entretenimento e gestão de redes de telecomunicações</p> <p>Em 2007 inaugurou, em Aveiro, um centro de inovação dedicado à área de gestão de redes de telecomunicações (Pólo de Inovação de Aveiro). Ao adoptar o modelo de "Centros de Inovação", competindo mundialmente e permitindo a continuação do crescimento dos seus negócios, a Siemens tem trazido para Portugal projectos com os laboratórios de Redes Ópticas e Multimédia ou o Pólo de Inovação de Aveiro da Nokia Siemens Networks. O Laboratório de Redes Ópticas e ao Laboratório Multimédia, duas unidades que empregam cerca de 1000 engenheiros de R&D e permitem exportar soluções tecnológicas de vanguarda, no quadro aliás da crescente complexidade das redes, que serão capazes de suportar indistintamente qualquer tipo de dispositivo de acesso e/ou antecipando a convergência entre redes públicas e empresariais e entre redes fixas e móveis.</p> <p>Destaque também para o facto de a Siemens Portugal ter sido escolhida para organizar e operacionalizar um <i>Shared Accounting Service Center</i> (SASC), entidade responsável pelo suporte administrativo e contabilístico às operações do Grupo em Itália, França, Espanha, Luxemburgo, Bélgica e naturalmente Portugal.</p>	
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Em 2010, o valor de vendas atingiu os 492 milhões de euros (mais 0.9% do que em 2009). As exportações atingiram 68,8 milhões de euros.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Em 2010 a empresa contava com 1413 colaboradores, 60% dos quais em actividades de I&D.85% de colaboradores com elevada formação e competência.
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: Cerca de 51 milhões de euros	PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Europa, África do Sul, Médio e Extremo Oriente
<p>CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:</p> <p>A competência na área aeroportuária conduziu a um dos melhores exemplos de exportação da Nokia Siemens Portugal: a construção do Asian Games Terminal do Aeroporto Internacional de Doha, no Qatar. Em 2010, a actividade exportadora da Siemens Portugal teve como principal destaque a construção de dois terminais aeroportuários temporários, em regime chave-na-mão, na África do Sul, para as cidades de Port Elizabeth e Bloemfonte</p>	
<p>FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:</p> <p>Participação no programa MOBI.E, de mobilidade eléctrica.</p>	

Nokia Siemens Networks		Data Fundação: 2007	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Amadora		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Detida em partes iguais pela Siemens e Nokia.	
ATIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Nokia Siemens Networks é uma empresa líder no mercado global de serviços de comunicações e apresenta um portfólio completo de tecnologias de rede móvel, fixa e convergente bem como serviços profissionais. A sua estratégia é centrada na criação de valor para clientes e utilizadores, proporcionando uma experiência única de comunicação. Com mais de 600 operadores como clientes e presença em cerca de 150 países, a Nokia Siemens Networks é uma das maiores empresas de hardware, software e serviços de telecomunicações do mundo. Em Portugal, a Nokia Siemens Networks conta com mais de 1.600 colaboradores e tem escritórios em Alfragide, Oeiras e Aveiro, cobrindo uma área total de 30.000 metros quadrados. A empresa ocupa uma posição de liderança no mercado das redes Móveis, Fixas e Serviços para operadores, tendo desempenhado um importante papel no processo de digitalização e roll out das redes móveis em Portugal, introdução do 3G, redes de banda larga e mais recentemente na implementação de redes de nova geração. Com cerca de 60% dos seus colaboradores dedicados a actividades de Investigação & Desenvolvimento, Portugal é considerado um dos mais importantes centros de inovação para a Nokia Siemens Networks. Os centros de desenvolvimento globais localizados no nosso país desenvolvem competências nos domínios das redes ópticas, multimédia e plataformas de gestão de redes e serviços, sendo várias as inovações desenvolvidas pelos engenheiros portugueses e implementadas globalmente. Portugal acolhe ainda um dos três Global Network Solutions Centers da Nokia Siemens Networks. Um centro de excelência na área dos serviços que monitoriza remotamente, a partir de Portugal, mais de 13 milhões de assinantes e 4.000 elementos de rede, para clientes em todo o mundo.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Em 2010, o valor de vendas atingiu os 492 milhões de euros (mais 0.9% do que em 2009). As exportações atingiram 68,8 milhões de euros.		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Em 2010 a empresa contava com 1413 colaboradores, 60% dos quais em actividades de I&D. 85% de colaboradores com elevada formação e competência	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: Cerca de 51 milhões de euros.		PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Europa, África do Sul, Médio e Extremo Oriente	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A competência na área aeroportuária conduziu a um dos melhores exemplos de exportação da Nokia Siemens Portugal: a construção do Asian Games Terminal do Aeroporto Internacional de Doha, no Qatar. Também em 2010 foi inaugurado o Global Networks Solutions Center (GNSC), que surgiu de um protocolo assinado entre a Nokia Siemens e o governo português em 2007.			

WeDo Technologies		Data Fundação: 2001
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Braga	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa é detida pelo Grupo SONAE	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Líder de software de revenue assurance para operadores de telecomunicações. Desenvolve os seguintes serviços: consultoria, desenvolvimento de produtos e integração de sistemas. O seu know-how centra-se no business assurance para redes Telecom, com liderança nas áreas de revenue assurance, roaming, commissions e credit & collections solutions. A nível nacional, a WeDo intervém nos mercados da saúde, financeiro, indústria e telecomunicações. A WeDo Consulting é uma consultora em Sistemas de Informação com competências nas áreas de relationship management, business intelligence, net-business e desenvolvimento de software.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 47 milhões de euros (67% são vendas no exterior).	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 400 colaboradores	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Austrália, Brasil, Chile, Egipto, Espanha, França, Irlanda, Malásia, México, Panamá, Polónia, Singapura, Reino Unido e EUA (com presença de escritórios).		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A WeDo complementa o RAID com uma oferta de Business Support Systems e soluções, onde tem vindo a fornecer soluções de gestão de roaming, controlo de crédito, retenção de dados, entre outras. Na área core de revenue assurance a empresa lançou já em 2011 uma oferta dirigida a operadores com menos de um milhão de clientes, que embora endereçada a um mercado que representa apenas um terço do total, é também um dos elementos contabilizados pela empresa na equação de crescimento para os próximos anos. Os produtos da WeDo foram nomeados para prémios de referência mundial nomeadamente na categoria de 'Best New Product', pelos Billing World Excellence Awards em 2003; na categoria de 'Best Revenue Assurance Project', pelos World Billing System Awards em 2005 e 2006.		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: Projecto Hermes – consiste no desenvolvimento de uma nova categoria de produto/solução, até agora inexistente no mercado nacional e internacional: um sistema integrado de gestão global do processo de compras das organizações, assegurando a cobertura da totalidade da cadeia de valor do processo aquisitivo e incorporando ferramentas de gestão que apoiam na tomada de decisão e de controlo do respectivo processo e custos.		

Novabase/Octal		Data Fundação: 1989	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa			
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Desenvolvimento de software para diversos sectores de actividade (Agricultura, Segurança Social, Educação, Saúde, Justiça), além do sector financeiro, tendo criado os seus produtos próprios (GEMEO para a medicina ocupacional, GPLO para o licenciamento de obras e NOVAMAIL para o registo de correspondência). Mais tarde, desenvolvimento de novos domínios tecnológicos como o da gestão dos fluxos de trabalho ("Workflow"), o do Suporte à Decisão/DataWarehousing, o do Comércio Electrónico. 4 áreas de negócio: Business Solutions, Infrastructures & Managed Services, Digital TV e Venture Capital.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 236.3 milhões de euros, em 2010, 15% do qual realizado no exterior (36% consulting; 45% IMS; 13% Digital TV; 6% Capital)		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 2003 colaboradores, em 2010. Cerca de 150 colaboradores desenvolvem actividades de I&D, em ETI.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: 10.1 milhões de euros, em 2010		PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Alemanha, Angola, Emirados Árabes Unidos, Espanha, França (com presença de escritórios)	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Em 1991, a empresa deu início ao COSTAIM, projecto embrião dos produtos para sistemas de informação hospitalar, que correspondeu à primeira de várias iniciativas de I&D bem sucedidas. Em 1997, deu-se a criação dos primeiros spin-offs (Novabase Suporte à Decisão e Novabase Porto), verificando-se nos dois anos seguintes a constituição de duas novas empresas especializadas (Nbo, Recursos em TI e Cfocus). Mais tarde foram criadas duas novas empresas – Mentor.IT e Novabase Serviços – e efectuados os primeiros projectos no Brasil e em Cabo Verde. Em 2002, a Novabase Consulting alargou o seu negócio a Espanha, abrindo sedes em Madrid e Barcelona, onde aposta nas áreas de CRM, Data Quality e Business Intelligence e na prestação de serviços de consultoria multidisciplinar em áreas como o Outsourcing, eBusiness e Middleware.			

Alcatel-Lucent		Data Fundação: 1948
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Cascais	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa está integrada no grupo Alcatel-Lucent.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A empresa é líder mundial no fornecimento de sistemas e cabos de telecomunicações. As suas actividades abrangem desde os sistemas de redes de telecomunicações e dados para operadores de serviços globais, aos sistemas de internet e ópticos de alto débito para as comunicações de voz, dados e multimédia, passando pelos produtos para as empresas e para o público em geral. A empresa é líder em conexão de banda larga para redes fixas, móveis e convergentes e fornece soluções para a entrega de serviços de comunicação de voz, dados e vídeo para utilizadores finais, empresas e operadoras de serviços. Com o suporte das inovações oferecidas pelo Bell Labs, auxilia seus clientes na oferta de serviços multimédia, seguros e centrados no usuário.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 135,92 milhões de euros (2009); 16,8 milhões de euros correspondem a vendas e prestação de serviços no exterior.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 188 colaboradores em Portugal, 91% dos quais com formação superior. Cerca de 60 colaboradores desenvolvem actividades de I&D, em ETI.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: Cerca de 6.6 milhões de euros (2009)		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A actividade da empresa tem origem na empresa fundada em 1932 pela ITT, com o nome de Standard Eléctrica, SARL, que em 1948 inaugura a sua fábrica em Lisboa, lançando-se na produção industrial de equipamento de Telecomunicações para os CTT e TLP e de equipamentos de rádio para as Forças Armadas e, mais tarde, de televisores. Em 1987 é integrada no Grupo Alcatel, concentrando-se nas telecomunicações e, em 1991, introduz a produção de Componentes Bobinados destinados ao mercado internacional e a Sinalização Ferroviária. Entre 1995 e 1999, fornece o primeiro projecto de SDH à PT. É responsável pela entrada em serviço dos primeiros Sistemas de Sinalização Ferroviária; celebra os primeiros contratos de Sistemas de Bilhética, de Automação Postal e Interactivos de Multimédia (Expo 98); celebra o primeiro contrato, para exportação, de Sistemas de Gestão de Redes, de Outsourcing e de ATM; Em 2000 inaugura o Centro Internacional de Assistência Técnica (TAC) para redes GSM a nível Mundial, e o Centro Internacional de Serviços (CIS) para Redes Móveis. Em 2001 inaugurou o Centro de Competência NDIO (Network Design, Integration & Optimization) Em 2006, implementa um sistema de portal móvel multimédia de cobertura ao FIFA World Cup em países do Norte de África e Médio Oriente e assina os primeiros contratos de Mobile TV.		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: O grupo continuará a dar prioridade à execução de serviços especializados, quer para os operadores nacionais quer a nível internacional (maioritariamente na região da Europa, África e Médio-Oriente). Será ainda dada especial atenção às questões de certificação da equipa e a programas de formação, no sentido da sua actualização tecnológica nas áreas "Wireless", na diversificação de competências (na área "Wireline") e no aprofundamento de conhecimentos na tecnologia IP. Em 2011 a empresa foi seleccionada como um dos principais fornecedores da rede UMTS/3ª Geração para a TMN (Operador Móvel da Portugal Telecom).		

TIM w.e.		Data Fundação: 2002	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa			
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A empresa opera nas áreas do entretenimento digital, do marketing interactivo e móvel e das vendas interactivas. Investigação, desenvolvimento, alojamento, edição, distribuição, programação, importação e exportação de soluções, conceitos, conteúdos e serviços multimédia e de telecomunicações e programas informáticos. Prestação de serviços de suporte tecnológico, consultoria e formação, tecnologias multimédia e suporte móveis de comunicações. Criação e fornecimento de plataformas tecnológicas.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 120 milhões de euros (2008)		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 300 colaboradores, em cerca de 75 países	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Destaque para a Colômbia e Brasil. Abriu o primeiro escritório internacional na Colômbia e expandiu-se rapidamente para 25 escritórios, empregando mais de 300 colaboradores que operam em mais de 75 países em 5 continentes			
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Em 2010, a TIM w.e. fez o lançamento mundial da App Republic, uma aplicação que tem pretensões de revolucionar o mercado dos telemóveis fazendo chegar a uma grande variedade de aparelhos pequenas aplicações que se tornaram populares com o iPhone, mas que estavam limitadas a telefones topo de gama.			
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: A empresa quer vender entre 19,6 e 22,5 por cento do seu capital no Nasdaq, tendo entregue, em Julho de 2011, o pedido oficial de venda de acções junto do regulador norte-americano, a Securities & Exchange Commission (SEC).			

Quadriga	Data Fundação: 1996
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A "holding" Bes.com detém 27% da empresa.
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Software para comunicações móveis Produz grande variedade de produtos para operadores de GSM, dirigida a clientes interessados em serviços WAP, GPRS e UMTS. Outra área onde a Quadriga tem investido prende-se com as aplicações de negócios.	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A empresa ficou conhecida pelas aplicações desenvolvidas para a Nokia, empresa para a qual continua a trabalhar com projectos na linha Communicator e no software de gestão de frotas para telemóveis. Desenvolveu o FrotCom, um sistema que foi integrado no Nokia Communicator e que permite estabelecer a comunicação entre a central telefónica de uma empresa de transportes e os veículos da sua frota, possibilitando a troca de mensagens escritas e a localização dos veículos. Entre outros projectos para a Nokia destaca-se a formação que a Quadriga assegura em Portugal, no âmbito do programa Nokia Academy, aos operadores de telecomunicações e aos distribuidores sobre produtos daquela marca. A Nokia Helpline, uma linha telefónica especializada no apoio a utilizadores do Nokia 9210 e outros modelos de topo, é igualmente assegurada em Portugal pela Quadriga.	

Mobicomp/Microsoft		Data Fundação: Microsoft Portugal (1990) Mobicomp (2000)	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Microsoft Portugal: Porto Salvo, Oeiras Mobicomp: Braga		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa está integrada no Grupo Microsoft Em 2008 a Mobicomp foi adquirida pela Microsoft	
ATIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Desenvolvimento de soluções de negócio assentes em tecnologias de computação e comunicações móveis e vocacionada para a implementação de soluções inovadoras, que tirem partido de processos e ambientes tecnológicos pré-existentes. É líder na área da computação móvel e desenvolvimento de soluções sem fios. As suas soluções são utilizadas por líderes de mercado de comunicações móveis e media, banca e serviços financeiros, comércio a retalho e por empresas prestadoras de serviços básicos. A empresa tem escritórios em Braga, Lisboa, Madrid, Londres e Dubai. Em Junho de 2008, a Microsoft Corporation anunciou a aquisição da primeira empresa portuguesa: a Mobicomp, uma empresa de Braga, pioneira no desenvolvimento de tecnologias relacionadas com a criação de cópias de segurança e restauro de dados móveis e disponibilização de conteúdos sociais em Web sites, via dispositivos móveis. Este investimento permitiu a colocação em Portugal de um Centro de I&D em tecnologias de mobilidade, a disponibilizar know-how para uma área de grande potencial da Microsoft, a mobilidade.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Microsoft Portugal – 236 milhões de euros (2010) Mobicomp – 3 milhões de euros (2007)		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 40 colaboradores	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Inglaterra, França, Itália, países do Benelux, EUA, Emirados Árabes Unidos, Ásia e Médio Oriente			

<p>Alert Life Sciences Computing</p>	<p>Data Fundação: 1999</p>
<p>REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Porto</p>	<p>ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A Alert Life Sciences Computing é uma empresa de capital inteiramente privado, detido maioritariamente pelo seu fundador Jorge Guimarães. Os restantes accionistas são colaboradores da empresa.</p>
<p>ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: O Grupo Alert está inteiramente dedicado ao desenvolvimento, distribuição e implementação do software clínico Alert®, o qual cria ambientes clínicos sem papel. O Alert® destina-se ao registo em tempo real de informação clínica, utilizando ecrãs touch-screen, em qualquer ambiente de prestação de cuidados de saúde (hospitais, centros de saúde, consultórios médicos e clínicas) ou pelo cidadão. Auxilia o profissional de saúde na prestação de cuidados de saúde de qualidade, disponibilizando informação pertinente e utilizando ferramentas que facilitam a tomada de decisões além de interligar a actividade de todos os profissionais. o Alert® está disponível em 9 línguas e é distribuído em 31 países da Europa, Ásia, África, América do Norte e América do Sul. Destaque para o Alert® Student, uma ferramenta inovadora para o ensino e aprendizagem da medicina. A abordagem pedagógica utilizada é baseada em problemas clínicos (conhecida por PBL – Problem Base Learning), integrando o conhecimento das ciências básicas e clínicas no estudo do mesmo problema, interligado através do uso de terminologia-padrão. Isto permite que professores, estudantes e médicos partilhem e organizem a informação.</p>	
<p>VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 47 milhões de euros (em 2010). Mais de metade do volume de negócios resulta de contratos assinados fora do país, decorrentes da venda de produtos da família Alert®.</p>	<p>Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: O Grupo Alert conta com cerca de 500 colaboradores. Cerca de 230 colaboradores desenvolvem actividades de I&D, em ETI.</p>
<p>DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: O investimento global anual da Alert em I&D é de cerca de 20% do volume de negócios. Cerca de 12 milhões de euros em I&D (em 2009).</p>	<p>PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Existem filiais Alert® em Espanha, Holanda, França, EUA, Brasil e Singapura. Existe ainda uma rede de distribuidores autorizados para a venda e implementação de soluções Alert®</p>
<p>CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A primeira implementação do Alert® ocorreu no Hospital Distrital de Chaves em Maio de 2003. Menos de 5 anos depois, mais de 500 instituições de saúde optaram pela utilização de produtos Alert® em Portugal, Espanha, EUA, Holanda, Itália, Malásia e Brasil. Só no Brasil, serão 8 mil as instituições de saúde a utilizar produtos Alert®, no âmbito de um contrato assinado com o Estado de Minas Gerais. Em Setembro de 2011 entrou em funcionamento o Alert® Private Practice, com a prescrição electrónica de medicamentos e de MCDT (Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica).</p>	

Critical Software		Data Fundação: 1998	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Coimbra		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Sociedade anónima, exclusivamente nacional.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A empresa desenvolve tecnologias e soluções inovadoras para sistemas de informação críticos, operando em diversos mercados globais, nomeadamente a aeronáutica, banca, defesa, indústria, espaço, telecomunicações e transportes. A aposta mais recente foi no sector da saúde, através da empresa Critical Health, em particular no desenvolvimento de software para a oftalmologia e monitorização de idosos. Entre os principais produtos da Critica Software podem destacar-se: <ul style="list-style-type: none"> • EedgeBOX – network appliance para fornecimento de todos os serviços de infra-estrutura e conectividade, incluindo VOIP. • Wow! – solução para gestão de ordens de trabalho e trouble-tickets baseada em ITIL e ITSM. • Premfire – solução para gestão de risco e apoio ao combate de fogos florestais que foi demonstrada na Iniciativa COTEC Fogos Florestais. • WMPI – a única solução no mercado global para middleware de computação de elevado desempenho (Grid). • Xception – ferramenta para teste automático de software crítico baseada em tecnologia inovadora de injeção de falhas. • Destaque ainda para o produto Retmarker uma ferramenta informática de suporte à decisão, disponível em várias versões, que detecta e monitoriza lesões do foro oftalmológico. Este dispositivo médico, a partir de avançados algoritmos, simplifica o diagnóstico por parte dos de diversas patologias da retina. 			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 18.2 milhões de euros (2008), 61% decorrente do mercado externo.		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 150 colaboradores. Cerca de 65 colaboradores desenvolvem actividades de I&D, em ETI.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: 3.9milhões de euros (Grupo Critical, em 2009)		PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: A empresa tem subsidiárias nos EUA (San Jose, Califórnia), no Reino Unido (Southampton) e na Roménia (Bucarest).	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: O EdgeBOX recebeu o prémio internacional InfoVision Award 2005, atribuído pelo International Engineering Consortium (IEC), para Best Broadband Appliance. Em 2007, a empresa lançou nos EUA a Critical Link, para comercializar o Edgebox à escala global. No início de Maio de 2009, lançou no mercado a EdgeBOX SoHo, uma versão do dispositivo multi-serviços dirigida ao segmento das empresas até 10 pessoas, o maior segmento de mercado das PME. O projecto pShield, cujo consórcio conta com a Critical para a vertente segurança, está centrado no desenvolvimento de uma arquitectura de múltiplas camadas segura, para sistemas embebidos, procurando ao mesmo tempo reduzir custos de desenvolvimento. PREMIFIRE – Plataforma Genérica de Gestão de Emergências é um poderoso sistema multifuncional de apoio à decisão na área de Comando & Controle, utilizado na gestão de emergências (112). Em 2008 a Critical Software foi distinguida com o Prémio PME Inovação COTEC-BPI. Em 2011 a empresa venceu o prémio europeu de Excelência em Tecnologias de Informação (European IT Excellence Awards) pelo projecto de desenvolvimento da nova plataforma tecnológica que suporta o serviço de emergência 112 em Portugal.			

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

A empresa integra o Pólo de Competitividade e Tecnologia TICE.PT, reconhecido formalmente como Estratégia de Eficiência Colectiva em Julho de 2009. No âmbito deste Pólo, a Critical Software é a empresa promotora do projecto One.Stop.Transport - Sistemas de Comunicação Avançados para Transportes Urbanos Complementares, que tem como objectivo explorar novas soluções para o transporte urbano, mais eficientes e abrangentes, através do uso de TIC que permitam integrar várias soluções disponíveis.

Em parceria com a Inteli e Novabase, a empresa está a desenvolver para o projecto de Mobilidade Eléctrica Mobi.e uma plataforma (software) de gestão do modelo de negócio, que será "adaptada" a Xangai.

A empresa Critical Health está a desenvolver uma solução de Health Monitoring, um sistema de monitorização remota que promove melhorias consideráveis na qualidade da prestação de cuidados a idosos em residências assistidas. Uma das principais áreas potenciais de desenvolvimento da empresa é a prevenção de quedas em ambiente hospitalar e em casa, estando a ser desenvolvidos algoritmos de prevenção e monitorização de quedas.

Um dos produtos é o Wisedome, que permite a monitorização de idosos em residências assistidas e outras unidades de cuidados a longo prazo através de sensores sem fios que detectam automaticamente potenciais quedas, observam valores de ritmo cardíaco e a localização de clientes no interior da instituição.

Em 2014, a Critical Software pretende ser um universo de sete empresas que gerem um volume de vendas na ordem dos 120 milhões de euros e aumentar os colaboradores de 250 para 350.

Skysoft		Data Fundação: 1990
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Madrid	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Desde 2005, a empresa portuguesa Skysoft passou a integrar a espanhola GMV, empresa de origem espanhola (1984) e centrada no mercado de Defesa	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A empresa fornece serviços e produtos de âmbito tecnológico nas seguintes áreas: software para sistemas aeronáuticos e respectivas ferramentas de teste e simulação; software para o segmento terrestre de missões espaciais; tecnologias de comunicação e navegação via satélite; sistemas telemáticos e aplicações de posicionamento; sistemas empresariais. Tem vindo a alargar o seu espectro de actividade às áreas do espaço, defesa e sistemas de transporte inteligentes para os sectores rodoviário, marítimo e aeronáutico. A estratégia da empresa passa por uma aposta mais forte no sector da saúde, com propostas no campo da gestão documental e de business intelligence.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 93 milhões de euros de receitas líquidas em 2009; 101 milhões de euros de facturação em 2010; 63% das vendas totais anuais são feitas no estrangeiro.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 1013 colaboradores (100 técnicos especializados no desenvolvimento e integração de software e sistemas críticos de elevada disponibilidade)	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: Cerca de 946 mil euros (2009)	PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Tem escritórios em Espanha, Portugal, Polónia, EUA, Coreia do Sul e Malásia. Os centros de competência para as áreas de Aviónica Modular e Segurança do Transporte Marítimo estão localizados em Portugal.	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: ARMAS (Active Road Management Assisted by Satellite) visa utilizar as novas capacidades da navegação via satélite para melhorar a segurança e eficiência das auto-estradas e, numa fase posterior, outras infraestruturas de estradas; GSRLab (Navigation User Receiver and Signal Simulation Software) – ferramenta de simulação por software para apoiar o desenho de receptores GPS e Galileo. O conjunto de aplicações da ferramenta desenvolvido com base no MATLAB®, simula os sinais de satélite GPS e Galileo e executa as principais funções de processamento de um receptor de navegação; Victoria – apoiar a indústria europeia da aeronáutica (na vertente electrónica) a preparar uma nova geração de sistemas electrónicos que incluem componentes modulares, reutilizáveis e reconfiguráveis integrando, em recursos comuns, várias funções.		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: A GMV ficou como adjudicatária num contrato para a instalação e manutenção de um Sistema de Informações aos Passageiros (SIP) em tempo real, com centro de controlo, para uma parte da frota dos eléctricos de Varsóvia. O novo satélite espanhol PAZ, cujo lançamento está previsto para fins do próximo ano, terá a GMV como fornecedora do centro de controlo da missão, a qual inclui todos os aspectos do planeamento da plataforma e da aquisição de imagens, o controlo orbital, a orientação do satélite e a gestão e monitorização dos equipamentos de bordo e comunicações. A GMV também se encarregará do sistema de gestão de utilizadores e distribuição de imagens de radar.		

Brisa Inovação		Data Fundação: 2009
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: São Domingos de Rana, Oeiras	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: José de Mello SGPS,SA (21.0%); Hidroelétrica Dornelas (15.65%); Abertis (15.0%); ORLA SGPS, S.A (11.81%); Norteturbo (2.89%); Peg (2.17%); The State of New Jersey Common Pension Fund for the benefit of NJ State employees (2.17%); José de Mello Saúde SGPS, SA (0.01%).	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A principal área de negócio desenvolvida pela Brisa é a construção e a exploração de auto-estradas com portagem, quer através de investimentos directos em Portugal, quer através das suas participadas nacionais e internacionais. Os restantes negócios explorados pela empresa complementam a sua área principal e consistem na prestação de serviços associados à segurança ou à comodidade da circulação rodoviária, em auto-estrada e em circuito urbano. A Brisa Inovação e Tecnologia, constituída em Dezembro de 2009, resulta da integração da Direcção de Inovação e Tecnologia com a Brisa Access Electrónica Rodoviária. Com a criação desta esta unidade, o Grupo Brisa, constituiu um centro de competência de vanguarda tecnológica, na área das infra-estruturas de transportes, que passará a assegurar as actividades de investigação, concepção, produção, instalação e manutenção de todos os sistemas inteligentes de transporte (ITS).		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 676.9 milhões de euros (Grupo Brisa 2009)	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 2400 colaboradores no Grupo (pouco mais de uma dezena estão afectos a I&D). Cerca de 75 colaboradores desenvolvem actividades de I&D, em ETI.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: Cerca de 10.9 milhões de euros (Grupo Brisa, em 2009)	PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Holanda, EUA, Índia e Turquia, sobretudo através de concessões	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: No final de 2010, foi criada a Brisa Nedmobiel Ventures (BNV) concretiza a parceria 50/50 entre a Brisa e a empresa holandesa NedMobiel, com vista à participação em projectos de mobilidade (avoid rush hour, road pricing, mobility budgets) no mercado holandês e em mercados vizinhos do Norte da Europa, respondendo também à crescente procura de serviços de operação e manutenção, por parte de concessionárias e de entidades estatais, no espaço EMEA (Europa, Médio Oriente e África). A Movenience é responsável pela cobrança electrónica de portagens na concessão do túnel de Westerschelde, localizado na província holandesa de Zeeland. Esta empresa, criada em 2007, é detida em 40% pela Brisa e tem vindo a posicionar-se como parceiro do Governo holandês na implementação do programa nacional Road Pricing, uma "Reforma Fiscal Automóvel", que prevê a cobrança de impostos sobre veículos com base no número de quilómetros percorridos, nas emissões produzidas e nas zonas e períodos do dia de circulação.		

Siscog – Sistemas Cognitivos		Data Fundação: 1986
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Empresa 100% nacional.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: <p>A Siscog dedica-se ao desenvolvimento de soluções informáticas para planear e gerir escalas de pessoal em empresas e organizações que oferecem serviços ao público em regime de horário alargado.</p> <p>A empresa é especializada em software para planeamento e gestão de recursos de empresas de transportes, sendo considerada a principal fornecedora de sistemas informáticos para os caminhos-de-ferro europeus.</p> <p>A actividade da empresa desenrola-se através de cinco vertentes: produtos, inovação, projectos, marketing e desenvolvimento organizacional.</p> <p>Os produtos são a base da empresa, constituindo a sua oferta para o mercado: os seus produtos são Ontime (horários), Fleet (frotas) e Crews (pessoal).</p> <p>A inovação estuda novas técnicas para tornar os produtos mais competitivos, em particular no domínio da optimização, recorrendo a uma combinação de técnicas de inteligência artificial e de investigação operacional.</p> <p>Os projectos adaptam os produtos às realidades de clientes específicos, identificando novas áreas para os produtos e para a inovação.</p> <p>O marketing promove a imagem da empresa e estuda as evoluções do mercado e da concorrência.</p> <p>O desenvolvimento organizacional garante a retenção e o desenvolvimento de competências dentro da empresa.</p>		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 5.6 milhões de euros de volume de negócios em 2010.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 90 colaboradores.	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: A empresa tem clientes na União Europeia, especialmente nos países do Norte, no Reino Unido [metropolitano de Londres] e fora do espaço comunitário nos EUA, mas está a analisar os mercados do Médio Oriente.		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A empresa foi galardoada em 1997 e em 2003 com o prémio de inovação atribuído pela American Association for Artificial Intelligence, a mais prestigiada organização científica no sector da Inteligência Artificial a nível mundial. Em 2010 a empresa implantou no Metro de Londres o sistema Train Staff Scheduling, uma aplicação que automatiza o planeamento e gestão das tarefas de pessoal. Trata-se de um sistema baseado no Crews, e automatiza o planeamento de tarefas de cerca de três mil condutores do metropolitano londrino. Ainda em 2010, o produto Crews recebeu uma Menção Honrosa no Prémio Produto Inovação Cotec-Unicer. Devido ao seu carácter inovador e por ser um exemplo de criação de valor para o país,		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: A empresa está a apostar na forte potencial do negócio ferroviário que está a ser impulsionado pelos governos na sequência da crise internacional. Entre os seus clientes encontram-se empresas de renome, como os caminhos-de-ferro Holandeses, Finlandeses, Dinamarqueses e Noruegueses, e os metropolitanos de Londres e Lisboa.		

YDreams		Data Fundação: 2000
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Almada	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Em 2006 o BES Tech Ventures e a empresa americana Herrick Partners entraram no capital da empresa.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: É uma empresa especialista em tecnologias de interacção, com foco na área de Realidade Aumentada. Durante os últimos anos tem vindo a desenvolver ambientes interactivos (de lojas a exposições), produtos inovadores e propriedade intelectual, combinando tecnologia e design. Desenvolve tecnologia pioneira em áreas como espacial, meios de comunicação interactivos, realidade aumentada e jogos para dispositivos móveis, entre outros. A YDreams disponibiliza produtos, soluções personalizadas e serviços para quatro áreas diferentes, através de unidades de negócio independentes: Educação, Cultura, Ambiente, Qualidade de Vida. A empresa tem evoluído dos jogos para telemóveis baseados na localização dos jogadores, aos tapetes interactivos com mensagens que "perseguem" quem os pisa, passando pelos livros mágicos cujas páginas mudam ao gesto do leitor, às tintas que fazem o futuro da impressão electrónica.		
Exemplos produtos <ul style="list-style-type: none"> • L'Oreal Sensorium – desenvolvida em parceria com a L'Oréal – Divisão de Produtos de Luxo em Portugal, é uma plataforma tecnológica que, através de sensores, permite registar as respostas de cada consumidor e, com a sua combinação, sugerir o perfume ideal para cada personalidade. • Architek, um criador de instalações interactivas que utiliza tecnologia da YDreams. Através de uma plataforma baseada na web, distribuidores autorizados podem criar as suas próprias instalações interactivas, através de um processo simples e intuitivo. • Virtual Sightseeing – este produto pioneiro permite explorar paisagens e os seus pontos de interesse de forma interactiva, e é ideal para parques naturais, monumentos de carácter histórico, andares cimeiros de arranha-céus ou hotéis. 		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 10 milhões de euros (2010)	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 150 colaboradores, cerca de 25 em actividades de I&D, em ETI.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: Cerca de 1.2 milhões de euros (2009)	PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Além de Portugal, a empresa tem escritórios em Espanha (Barcelona), no Brasil (Rio de Janeiro e São Paulo) e nos EUA (Nova Iorque e Austin)	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Desde a sua fundação que a empresa já criou quatro spin-off – YVision, Ynvisible, YDreams Robotics e YDreams Atlantic. Ao longo dos anos a empresa tem sido distinguida com vários prémios, onde se destacam: Dibner Award (2003), Gold Award for Environments, do Industrial Design Society of America (2004), reconhecimento como uma das empresas emergentes europeias para aparecer na CNBC Europe (2005), PME Líder pelo IAPMEI (2008), e o Auggies Award – o 'Oscar' da Realidade Aumentada (2010).		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: Em Agosto de 2011, foi criada a quinta empresa do grupo, a Ydreams Atlantics, sediada nos Açores, apostada na concepção de robôs para a exploração do fundo oceânico e a concorrer com a Liquids Robotics, uma "start-up" vocacionada para a recolha de dados sobre a água dos oceanos.		

WTVision		Data Fundação: 2001	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Está integrada no Grupo MediaPro (da Catalunha), um dos principais grupos europeus de produção de audiovisual independente.	
ATIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A empresa é uma software-house que desenvolve e integra sistemas de informação para a indústria audiovisual, especializados em infografismo em tempo-real para televisão.			
Principais produtos: <ul style="list-style-type: none"> • Sport – a experiência da wTVision em desporto inclui milhares de coberturas de eventos em directo. Elections CG – solução desenvolvida para produzir grafismo em tempo real durante os eventos eleitorais. • CG Builder – aplicação totalmente personalizável, criada para desenvolver e/ou integrar uma grande variedade de projectos de infografismo para televisão. • Studio – aplicação desenvolvida para produzir o grafismo utilizado em diversos tipos de programas de estúdio e programas informativos. • Channel Maker – sistema de controlo de playout que inclui um controlador integrado de grafismo e uma poderosa ferramenta de gestão de publicidade. É a ferramenta própria para gerir um ou mais canais de televisão, com um número reduzido de recursos humanos. 			
Principais serviços: Design – soluções de grafismo de acordo com as preferências dos nossos clientes; Serviços de Operação – trabalho com operadores especializados na prestação dos nossos serviços de apoio a canais de televisão; Consultoria – aconselhamento e apoio na área de grafismo em tempo real estações de televisão e produtoras; Soluções Virtuais – diferentes soluções de grafismo virtual, criando cenários virtuais, gráficos virtuais sobre cenários reais e sistemas de tracking; Serviços Interactivos – fornecimento a um Canal de Televisão em tempo real de todas as estatísticas recolhidas durante um jogo de futebol. O sistema multi-câmaras permite ao telespectador dividir o que visualiza no ecrã da sua televisão, e assistir ao mesmo tempo a mais de um jogo de futebol /programa televisivo.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 4 milhões de euros (2007), cerca de metade no mercado internacional		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 100 profissionais a tempo inteiro e mais de 200 freelancers.	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Escritórios em Lisboa, Porto, Bruxelas, Madrid, Barcelona, Dubai e Rio de Janeiro. Desenvolve projectos em mais de 25 países.			
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A plataforma de sistemas de informação para o mercado audiovisual desenvolvida pela empresa, totalmente configurável com mais de 90 plug-ins diferentes, interage com diferentes dispositivos do mundo real, tais como temporizadores, scoreboards, sistemas de posicionamento de GPS, portais de SMS, bases de dados e tabelas de Excel, etc. Líder de mercado neste segmento em Portugal, a wTVision é um dos maiores especialistas na sua área na Europa, realizando todos os anos mais de 2300 transmissões desportivas em directo em mais de 40 modalidades para as mais variadas cadeias televisivas e produtoras de todo o mundo.			

WIT Software

Data Fundação: 2001

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Coimbra

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

É uma empresa criada como spin-off do Instituto Pedro Nunes e da Universidade de Coimbra que desenvolve produtos de software para operadores de telecomunicações móveis e empresas de outros sectores que pretendam fornecer serviços móveis aos seus clientes ou colaboradores.

Tem como principais actividades:

- Desenvolvimento de aplicações para telemóveis e PDAs
- Desenvolvimento de plataformas para suporte a serviços móveis (SMS, MMS, WAP)
- Desenvolvimento de plataformas de middleware para Operadores Móveis
- Integração de aplicações empresariais com soluções de mobilidade
- Consultoria no desenho e desenvolvimento de serviços móveis
- Desenvolvimento de soluções baseadas em localização (GPS)
- Desenvolvimento de soluções VoIP
- Desenvolvimento de aplicações de Video-Calls com integração em redes móveis

A empresa está organizada em 3 unidades de negócio: telco, mobile e digital tv.

A unidade Telco desenvolve software para operadores de telecomunicações móveis, servindo clientes na Europa, Estados Unidos e África. A unidade é ainda responsável pelo produto WIT Communications Suite, uma solução de software para convergência das comunicações móveis, comunicações fixas e da Internet.

A unidade mobile dedica-se ao desenvolvimento de aplicações para terminais móveis nas seguintes plataformas: iPhone/iPad, Android, Blackberry, J2ME, Symbian. A carteira de clientes vai desde a área da banca (BCP, CGD, BANIF), área dos media (Impresa e Controlinveste) até aos clientes internacionais, como é o caso da TomTom e da Real Networks.

Por sua vez, a digital tv é responsável pelo desenvolvimento de uma plataforma de widgets para TV cujo target são operadores de cabo e IPTV. Esta unidade tem clientes na Europa e EUA e tem expertise em desenvolvimento de software para Microsoft Mediaroom e OpenTV.

VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:

Cerca de 4 milhões de euros (em 2010)

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

Cerca de 65 colaboradores

PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:

Europa; EUA; Médio Oriente.

A empresa dois centros de desenvolvimento, no Porto e Leiria, um escritório em Lisboa e uma filial em San Jose (Califórnia, US) para desenvolvimento de negócio.

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

A WIT Software tem actualmente diversos clientes nacionais e internacionais abrangendo o sector das telecomunicações móveis, banca, media e transportes. Desde a sua criação que mantém uma parceria tecnológica com a Vodafone Portugal para a qual desenvolve vários serviços móveis na área de mobile messaging e soluções à medida.

A nível nacional tem como principais clientes a SIC, Alcatel, Caixa Geral de Depósitos e BANIF, estes últimos em parceria com a empresa EF-Tecnologias. No mercado Europeu tem como parceiro a empresa Vodafone Global que abrange um mercado global.

No mercado Americano, a parceria estratégica com a empresa canadiana Airborne Entertainment tem possibilitado à WIT-Software desenvolver serviços móveis para os vários operadores Norte-Americanos, incluindo a Verizon Wireless, Cingular, AT&T Wireless, T-Mobile, Sprint, RogersAT&T, Microcell, Bell-Mobility, Sasktel, Telus Mobility, Vodafone US.

Na história da WIT existiu um momento decisivo para o sucesso. Em 2007, a empresa mudou de modelo de funcionamento, ao deixar de trabalhar apenas orientada para projectos e passar a investir na criação de produtos. Actualmente, conjuga ambas as valências e desenvolve inúmeros projectos com visibilidade no mercado, nomeadamente para o parceiro Vodafone que, com outras congéneres, constituem os principais clientes da empresa de Coimbra. A eles somam-se nomes como Lux-GSM, Real Networks, CGD, BANIF ou SIC, entre outros.

Mobbit Systems Infocomunicação S.A.		Data Fundação: 2003
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Pertence, desde 2008, à sub-holding Ongoing Technologies, unidade do grupo Ongoing.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: <p>A Mobbit Systems é uma empresa especializada em Infocomunicação, estudando, desenvolvendo e implementando soluções tecnológicas criativas, inovadoras e dinâmicas para as áreas de Comunicação, Marketing e Publicidade, que potenciam a visibilidade da comunicação multimédia de uma organização. Individualmente ou em conjunto, os sistemas criados pela Mobbit revolucionam o relacionamento entre o espaço físico e as pessoas.</p> <p>A empresa foca a sua actividade nas áreas de IP TV (Corporate TV – Point-of-Sale TV), Gestão de Atendimento, Bluetooth, IP-Music e Soluções Interactivas (Publicidade Outdoor, Montras).</p> <p>A empresa fornece serviços para além dos sistemas de Corporate TV, de gestão de atendimento e outros direccionados para o negócio, a última experiência como a realidade aumentada, interactividade transaccional ou serviços webcastcolaborativos.</p> <p>Entre os principais produtos estão o Insight, uma solução multiplataforma para a produção e gestão de conteúdos em sistemas de TV corporativa; a Contact TV, uma solução com cerca de 600 templates pré-definidos vocacionada para comunicação com o cliente em vários sectores de actividade; ou o Contact Line, uma plataforma para apoio ao atendimento ao cliente, que visa ajudar as empresas a melhorar o desempenho a este nível nos pontos de venda.</p> <p>A generalidade das soluções da Mobbit está baseada numa mesma Framework, que suporta diferentes módulos acomodados como camadas de serviço. Na formulação final algumas das soluções envolvem uma componente de hardware, que a empresa procura assegurar com parceiros nacionais. É o caso de uma solução de mapas que comercializa na área do turismo integrada numa dispositivo de navegação próprio.</p>		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 9 milhões de euros (2010)	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 70 colaboradores em Portugal.	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Brasil e Espanha, com escritórios próprios.		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Soluções como a do Hospital da Luz, primeiro Canal Corporativo IPTV de alta definição, ou o Tagus – projecto de promoção turística de municípios da região centro – são apontados como exemplos de inovação aplicada da empresa e dos sectores em que actua. A empresa iniciou o processo de internacionalização em 2010.		

Movensis – Serviços de Apoio às Comunicações S.A.		Data Fundação: 2000
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Oeiras	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Empresa participada em 90% pelas sociedades capital de risco InovCapital e PME Investimentos	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: É uma empresa posicionada no desenvolvimento de soluções informáticas empresariais com recurso à mobilidade. Especializou-se no desenvolvimento de projectos específicos de inovação tecnológica em mobilidade na área dos mobile payments, mobile banking e mobile marketing. Uma área de negócio muito importante para a empresa é o Mobile Payments. A tecnologia utilizada permite efectuar através do telemóvel pagamentos entre pessoas, compras e lojas. Os pagamentos podem ser de baixo ou de elevado valor, desde que associados a uma instituição financeira. De uma forma segura, o telemóvel pode efectivamente garantir todas as transacções financeiras do seu utilizador. Tendo como base as comunicações móveis, especializou-se na inovação de produtos e plataformas SMS, MMS, Java, WAP e UMTS, tendo hoje um vasto portfólio de soluções implementadas em diversos sectores. Tem sido reconhecida por Operadores Nacionais e Internacionais, sendo parceira da Vodafone e da TMN, no desenvolvimento de soluções que permitam, interligadas com aplicações ERP, CRM, e-mail, etc., potenciar novas formas de comunicação eficazes e eficientes. Interface Suite Um dos principais produtos da empresa é o Interface Suite®, que consiste numa ferramenta que fornece uma camada lógica onde o utilizador final pode aceder a funcionalidades disponibilizadas por uma ou mais entidades sem ter de efectuar complexas configurações do terminal. Este produto permite melhorar e reforçar funcionalidades que assentem em comunicações de dados ou em SMS (Short Messaging Service).		
VOL. DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Com um volume de negócios, em 2009, de mais de 1,6 milhões, vendeu nos mercados externos mais de 30% dos seus serviços. Em 2008, o peso das exportações nas vendas totais era ligeiramente inferior a 10%.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 30 colaboradores em Portugal.	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Suécia; Dinamarca; Espanha; Reino Unido; Brasil; México; Angola; Marrocos.		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Desde a sua origem, a Movensis fez-se acompanhar por parcerias tecnológicas, que lhe têm permitido acompanhar a evolução tecnológica, tais como a Ericsson, a IBM, a Oracle, a Microsoft e recentemente o IST, com o lançamento de uma unidade exclusivamente dedicada à investigação e inovação em parceria também com projectos Europeus. Um dos principais sucessos da Movensis tem sido as soluções dedicadas ao sector financeiro, cujo impacto no negócio tem alcançado sucessos significativos e cuja procura internacional a tem reconhecido como um dos principais especialistas no segmento.		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: A empresa está a apostar em projectos específicos tecnologicamente inovadores, caso das soluções móveis para instituições financeiras, nomeadamente no acesso à banca por telemóvel, nos pagamentos, na publicidade e nos pedidos e aprovação de empréstimos ou outras transacções também por telemóvel, além da área das telecomunicações.		

Edigma		Data Fundação: 2000
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Braga	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Integram o Edigma Group: a Edigma, a Edigma Healthcare e Displax™ interactive systems	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A empresa é líder em inovação e produção de tecnologias interactivas, especializada em multi-touch, multi-sense e gesture interactivity.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 2,5 milhões de euros (2009)	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 60 colaboradores	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Tem escritórios em Lisboa e Madrid e uma rede de distribuição e projectos implementados em cerca de 30 mercados internacionais. A marca Displax® Interactive Systems tem uma forte presença em cerca de 20 países, destacando-se, com projectos de relevo, nos seguintes mercados: Espanha, EUA, EAU, Malásia, Coreia do Sul, Brasil e Grécia.		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> • Convidada pela Presidência da República para demonstrar no exterior a capacidade tecnológica de Portugal (2007) • Case-study do MBA do Instituto de Empresa de Madrid pelo sucesso da sua estratégia de crescimento tecnológico fora do Silicon Valley (2007) • Maior ecrã de LEDs de Portugal na sede do BESInvestment (2007) • Lançamento mundial do Displax® Interactive Floor em Madrid (2007) • Maior ecrã interactivo da Europa para a RTP (meteorologia) (2007) • Montra Interactiva (Displax® Interactive Foil) no maior Centro Comercial do Mundo, no Dubai (2006) • Vodafone: novo conceito de loja com montras interactivas Displax® Interactive Foil (Rossio e C.C. Colombo) (2006) • Maior ecrã interactivo da Europa para o canal espanhol Cuatro (2006) • 1º Prémio de produto inovador para o Displax® Interactive Window na COMTEC (2004) <p>Em 2010 a empresa desenvolveu uma película de polímero que permite criar ecrãs multitoque sobre qualquer superfície – Displax Multitouch Technology, que consegue reconhecer o toque de 16 dedos em simultâneo e opera mesmo com condições de luminosidade adversas. A película tem ainda a capacidade para medir a intensidade e o fluxo de movimentos de ar, o que lhe permite actuar como um detector do sopro (airflow detection).</p>		

Primavera Business Software Solutions

Data Fundação: 1993

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Braga

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

É uma empresa dedicada ao desenvolvimento e comercialização de soluções de gestão e plataformas para integração de processos empresariais num mercado global, disponibilizando soluções para as pequenas, médias e grandes organizações e Administração Pública.

As suas principais soluções são:

- ERP – o sistema de gestão empresarial da Primavera alia as mais recentes novidades tecnológicas a funcionalidades que promovem a máxima produtividade das organizações, num ambiente harmonioso e intuitivo, impulsionando o máximo desempenho de cada um dos seus utilizadores.
- Soluções Verticais – estratégia de especialização, iniciada com um trabalho exaustivo de campo, focado na recolha de toda a informação e apuramento das necessidades sentidas pelas empresas das áreas em que actuamos, que se traduz na oferta de soluções verticais que cobrem as principais especificidades de sectores como a indústria, construção, retalho e Administração Pública.
- Produtos especializados – estes produtos tanto podem ter uma finalidade mais abrangente, permitindo automatizar processos transversais a todas as organizações, como sejam o controlo da performance e da qualidade organizacional ou a gestão analítica do negócio, como responder a necessidades muito específicas de determinadas áreas das empresas, tais como a necessidade de garantir uma manutenção eficaz de equipamentos ou de efectuar o acompanhamento em tempo real do trabalho de rua das equipas de vendas. Os produtos são: Maintenance; Qpoint; Office Extensions; Mobile Business; Fiscal Reporting.
- Plataformas – com o objectivo de oferecer às empresas um conjunto de meios que suportem e integrem os seus processos de negócio online, a empresa disponibiliza uma plataforma (Primavera WebCentral) que permite a criação e gestão de portais empresariais internos e públicos, desenhados à medida das necessidades de cada comunidade empresarial.

VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:

11.9 milhões de euros (em 2010). Para o volume de facturação, o mercado português contribui com 73%, seguindo-se o mercado angolano, com 16%, e os restantes mercados internacionais em que a empresa actua e onde se incluem Espanha, Moçambique e Cabo Verde, com 11%.

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

Cerca de 250 colaboradores

PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:

Está presente em Portugal, Espanha, Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde e Guiné-Bissau, sendo líder de mercado em muitos destes países.

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

As parcerias ao nível tecnológico, designadamente com a Microsoft, têm permitido à empresa participar em importantes projectos de experimentação e investigação e promover, em primeira-mão, junto dos seus utilizadores, as mais avançadas soluções tecnológicas.

A empresa está também integrada, a nível europeu, nos programas de experimentação da Tecnologia .NET da Microsoft, parceria que lhe tem permitido apresentar, em primeira-mão, aos seus utilizadores e parceiros, soluções desenhadas e desenvolvidas integralmente para a Web.

Possui ainda uma parceria com a Business Objects, empresa detentora dos produtos Crystal e uma referência no mercado de Software Empresarial de Reports. O Crystal Reports é reconhecido como um Standard no desenvolvimento de reports com características indispensáveis que permitem às organizações criar reports de grande qualidade a partir de qualquer base de dados.

Em Outubro de 2011 o Grupo sueco Bindomatic, especializado na produção de capas e de máquinas de termoencadernação para escritórios, escolheu o software Primavera para a gestão financeira e operacional das subsidiárias situadas nos EUA, Alemanha, Bélgica e Portugal

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

A empresa lançou, em Junho de 2011, na Apple App Store uma aplicação grátis para iPhone que fornece a localização geográfica dos parceiros de negócio a nível mundial da multinacional portuguesa. A aplicação Primavera News & Partners disponível em português, inglês e espanhol é ainda compatível com o iPod touch e o iPad. Esta aplicação oferece também acesso ao Twitter da Primavera onde estão disponíveis as últimas novidades institucionais, novos produtos, seminários tecnológicos e sectoriais, formação, novos clientes e outras.

Também lançado no final do primeiro semestre de 2011, o Primavera Office Extensions é um produto que vai permitir aos utilizadores do software de gestão empresarial Primavera aceder e analisar, a partir do Microsoft Excel, a informação de negócio residente no ERP e transformá-la em indicadores de gestão essenciais ao processo de reporting e à tomada de decisão.

Exictos (ex-Promosoft)

Data Fundação: 1988
(a empresa mudou para Exictos em 2011)

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Região Autónoma da Madeira

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

A empresa desenvolve serviços de consultoria em sistemas de informação para sectores como banking, insurance, telecom & media, utilities, government & healthcare, retail & consumer goods, defense & national security e tourism & services.

As suas actividades dividem-se em:

- Consultoria – desenvolve projectos de consultoria em sistemas de informação, desenha modelos de negócio, optimiza processos e organizações, define arquitecturas de aplicações e de sistemas de informação.
- Tecnologia – desenvolve e integra sistemas de informação
- alinhados com os modelos de negócio dos clientes, instala e configura infra-estruturas tecnológicas de suporte às necessidades empresariais.
- Outsourcing – presta serviços de outsourcing relacionados com sistemas de informação.
- Software – constrói software para o sector bancário, disponibiliza *third party platforms* para todos os sectores de actividade em que actua.
- Serviços de educação – desenha, realiza e implementa soluções de formação.
- Exictos Alliance Partners – programa de alianças que permite trabalhar com empresas como a IBM, a Microsoft e a Cisco, entre outras, de forma a complementar as suas soluções.

VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:

20 milhões de euros de volume de negócios (2010),
90% dos quais são exportação.

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

300 colaboradores

PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:

A Exictos está presente em Portugal, Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Timor Leste e Malta.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

Em Setembro de 2011 a empresa estabeleceu com o SAS Portugal, empresa de referência em software e serviços de business analytics, uma parceria de negócio que visa reforçar e alargar a disponibilização das soluções do SAS em Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe, e Cabo Verde. Com esta parceria, a Exictos passa a ser responsável pela comercialização e implementação das soluções líder de business analytics do SAS nestes países. A parceria inclui também as vertentes de suporte técnico e formação nos mercados angolano, moçambicano, são-tomense e cabo-verdiano.

Priberam Informática

Data Fundação: 1989

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Lisboa

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

É uma softwarehouse que fornece ferramentas linguísticas para a língua portuguesa. É especialista na concepção e desenvolvimento de Tecnologias de Processamento de Linguagem Natural, Ferramentas de Informação Jurídica, Tecnologias Avançadas de Pesquisa e Sistemas de Informação para a Saúde. O principal produto na área da língua é o FLiP, um conjunto de ferramentas linguísticas de apoio à escrita em português, algumas das quais foram licenciadas à Microsoft e são, desde 2001, incluídas nos produtos desta multinacional vendidos em todo o mundo. O LegiX é a marca comum a um conjunto de produtos e serviços de informação jurídica nacional e europeia, utilizado nas 20 maiores sociedades de advogados a operar em Portugal. Em 2005, o sistema de resposta automática a perguntas da Priberam obteve o primeiro lugar na avaliação internacional QA@CLEF. Em 2006, o mesmo sistema ficou em primeiro lugar no espanhol, língua em que a Priberam começou a investir recentemente. A tecnologia de pesquisa desenvolvida pela Priberam foi já utilizada para desenvolver sistemas semelhantes para o checo e o polaco.

Desde o arranque em 1989, o core business da empresa foi o desenvolvimento de software, numa primeira fase na área do CAD (Computer Aided Design) e na agropecuária. No entanto, com a natural adaptação ao mercado, a empresa acabou por dedicar-se a outros campos e, hoje em dia, as áreas de actuação mais importantes são a linguística, a informação jurídica e a saúde.

VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:

Cerca de 1,5 milhões de euros (2009)

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

Cerca de 25 colaboradores

PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:

Brasil; Macau; Espanha

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

O lançamento do software de correcção ortográfica denominado Lince (a que se veio a suceder o FLiP) gerou uma pequena revolução em Portugal, já que não existia nenhuma ferramenta semelhante. Quem necessitava de trabalhar diariamente com a língua portuguesa era obrigado a recorrer a aplicações semelhantes, mas voltadas para o português brasileiro. Com a criação do Lince em 1992, a Priberam marca a diferença suprimindo uma necessidade que existia, mas que não era colmatada por nenhum programa. Mais tarde, em 2000, chega o reconhecimento internacional com o licenciamento da tecnologia linguística da Priberam pela Microsoft Corporation e a atribuição do estatuto Microsoft Gold Certified Partner. 1991 foi o ano que marcou a entrada no mercado das bases de dados jurídicas com o sistema LegiX. No ano seguinte, a empresa dá início ao desenvolvimento de tecnologias linguísticas para o português europeu, a área onde viria a granjear maior reconhecimento público. Criou um consórcio com a Porto Editora para o desenvolvimento de dicionários electrónicos e, em 1996, lançou o primeiro dicionário de língua portuguesa online, que ainda hoje é uma referência internacional. Foi ainda responsável pelo primeiro corrector sintáctico para o português europeu e desenvolveu, em 1998, o software da Diciopédia, um dicionário enciclopédico multimédia que rapidamente se tornou no produto multimédia mais vendido em Portugal.

O momento mais importante de internacionalização da empresa foi o licenciamento à Microsoft das ferramentas linguísticas para o português europeu. Em 1999, começou a trabalhar em ferramentas linguísticas para o português do Brasil, tendo já licenciado duas delas ao jornal O Estado de São Paulo. Também na área da informação jurídica, licenciou a tecnologia LegiX a uma empresa de Macau para a edição de um CD com toda a legislação do território.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

Em Novembro de 2011 a empresa entrou no mercado espanhol, assinando uma parceria com a empresa espanhola Imaxin.

Enabler Wipro		Data Fundação: 1997 (a Wipro Technologies foi criada em 1945, na Índia)
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Maia	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Está integrada no Grupo Wipro	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:		
<p>A empresa foi constituída em 1997 a partir da autonomização da Direcção de Sistemas de Informação da Sonae Distribuição, cuja actividade e experiência na concepção e desenvolvimento de Sistemas de Informação para a Modelo Continente proporcionou uma sólida base de conhecimento dos processos e sistemas de retalho. Em Junho de 2006, a empresa foi adquirida pela Wipro Technologies, uma aquisição que veio reforçar o portfolio de serviços de retalho do gigante indiano e que permite aos clientes da Enabler beneficiarem da dimensão da Wipro. Foi após esta aquisição, que a empresa, de Enabler passou a ser designada por Enabler Wipro.</p> <p>É actualmente uma empresa de referência no desenho, implementação e suporte de sistemas de informação para retalho, bem como de programas de transformação de negócio (Business Transformation).</p> <p>Lidera a vertical de Retalho da Wipro Technologies a nível mundial e é especializada na integração das soluções Oracle Retail, sendo também fornecedora de serviços de consultoria para grandes retalhistas.</p> <p>Fornecer soluções e serviços ao nível das tecnologias de informação, incluindo integração de sistemas, outsourcing de sistemas de informação, implementação de módulos, desenvolvimento e manutenção de aplicações de software e serviços de investigação e desenvolvimento para empresas a nível global.</p> <p>A Enabler Wipro oferece aos seus clientes serviços ao nível da integração de sistemas, desenvolvimento de soluções, implementação e suporte, baseados nas melhores soluções existentes no mercado.</p> <p>Neste sentido, assegura ferramentas de suporte ao negócio para as seguintes áreas: Sistemas Operacionais; Gestão de Sistemas de Informação; Business Intelligence; Digital Supply Chain; Sistemas Integrado;s Enterprise Application Integration (EAI).</p>		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:	
70 milhões de euros (2008). A Enabler Wipro é fortemente orientada para as exportações (cerca de 80% das vendas e resultados líquidos provêm de clientes fora de Portugal)	Cerca de 330 colaboradores. Cerca de duas dezenas em actividades de I&D, em ETI.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS:	PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:	
Cerca de 2.3 milhões de euros (em 2009)	<p>Os mercados-alvo da Enabler Wipro são os retalhistas e distribuidores de 1º e 2º nível, ou seja, com vendas normalmente superiores a mil milhões de euros.</p> <p>Por conseguinte, da lista de clientes da empresa constam nomes de alguns dos retalhistas e grossistas mais reconhecidos a nível internacional, como é o caso da Tesco e Nisa Today's (Reino Unido), AVA e Esprit (Alemanha), Modelo Continente (Portugal), Despar (Itália), Renner (Brasil), Galeries Lafayette, Vetur e Eram (França), Sabeco (Espanha), Fortress (Hong Kong), Dubai Duty Free (Dubai), Ahold, Supervalu e Albertsons (EUA).</p>	

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

No ano de 2000, a ainda Enabler consegue o seu primeiro cliente britânico, a Debenhams, a cadeia de department stores líder no Reino Unido e desenvolve ainda um outro projecto internacional para a Ahold, Espanha.

Para conseguir desenvolver com êxito a estratégia de expansão, no ano de 2001, a empresa abre uma nova subsidiária, desta vez em Curitiba, Brasil. Um ano depois, esta subsidiária recebia a certificação de qualidade ISO 9001:2000.

2002 marcou o início da actividade da empresa no mercado alemão com a Hettlage, uma cadeia de lojas de moda com sede em Munique. Ainda nesse ano, a Enabler fechou contrato com a Nisa-Today's, a maior central de compras alimentar do Reino Unido, a Tesco (Reino Unido) e a BHV (França).

Em Dezembro de 2003 deu-se a criação da Enabler Deutschland e a actividade desta subsidiária consolidou-se com um programa de grandes dimensões na AVA – o programa "Avanti".

À semelhança do que já havia acontecido para os mercados inglês e alemão, no período 2003-2004, a Enabler acabou por abrir escritórios em Itália (Milão), Espanha (Madrid) e França (Paris) para dar apoio local a estes mercados. Ainda no ano de 2004 fechou contrato com o primeiro cliente no Brasil – as Lojas Renner –, a Esprit (Alemanha e EUA), a Sabeco (Espanha) e a Fortress (Hong Kong).

Em 2005 acrescentou à lista de clientes a Benetton (Itália), a Arnotts (Irlanda), a Monsoon (Reino Unido), as Galeries Lafayette, Fujifilm e a Vutura (França).

No início de 2006, a Enabler fechou contrato com o primeiro cliente nos Emirados Árabes Unidos (EAU) – o Dubai Duty Free. Em Junho do mesmo ano, a empresa foi adquirida pela Wipro Technologies sendo que após esta aquisição, a Enabler passou a ser designada por "Enabler Wipro".

Ainda em 2006, a KOJ (EAU), Nakumatt (Quênia), Americanas (Brasil), Cortefiel (Espanha), Borders e Kohl's (EUA) escolheram a Enabler Wipro como o parceiro para o seu crescimento.

Já em 2007, a Enabler Wipro adicionou à vasta lista de clientes o Sultan Centre (Kuwait), Palmers (Alemanha), JD Sports (Reino Unido), Ragab Sons (Egipto), Ahold US e Supervalu (EUA).

Altitude Software		Data Fundação: 1995	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa é detida pelo IBI (45%), pela BBVA (31%) e pela Tafin (24%).	
ATIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Em termos de produtos, a oferta da empresa compreende uma solução global para a gestão da interacção com os clientes, incluindo uma solução de telefone (enfoque original da empresa), um ambiente de desenvolvimento e linguagem de controlo de interacção, uma solução de marcação, serviço de correio electrónico, colaboração web e chat. É uma solução modular, em que os vários módulos foram desenvolvidos desde o início para funcionarem de forma integrada. Desta forma, as empresas podem ter uma visão consolidada dos clientes. Além disso, as interacções com estes últimos seguem as mesmas regras de negócio, independentemente do canal escolhido para a comunicação. A linha de produtos para call centers é o Altitude Unified Customer Interaction (Altitude uCI), uma suite de aplicações de gestão da interacção com clientes em situações de atendimento e de gestão de campanhas: apoio ao cliente, "help desks", cobranças, telemarketing, televendas, bem como na gestão de processos de negócio ligados aos call centers. Este produto permite gerir e melhorar as relações das empresas com os clientes, melhorar a produtividade global dos call centers, além de se integrar com os sistemas de front-office e de back-office.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Em 2009 o volume de negócios da empresa foi de 17.6 milhões de euros. Cerca de 75% do negócio da Altitude é realizado no exterior		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 220 colaboradores. Um grupo de 70 colaboradores desenvolve actividades de I&D., em ETI.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: Cerca de 4.2 milhões de euros (em 2009)		PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Possui uma base instalada de cerca de 900 clientes, em 60 países, que correspondem a cerca de 250 mil utilizadores. Detém subsidiárias em vários países: Bélgica, Brasil, Canadá, Emirados Árabes Unidos, Espanha, EUA, Filipinas, França, Índia, Colômbia, Argentina, México, Reino Unido e Singapura.	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A empresa foi pioneira no conceito de gestão unificada dos canais de interacção (base da designação uCI) no final da década de 90. Após a aquisição por um consórcio de investidores liderados pelo actual Presidente da empresa, Gastão Taveira, a Altitude Software prosseguiu o esforço de investimento em I&D. A empresa tem recebido inúmeros prémios internacionais atribuídos por associações, institutos e publicações de referência deste sector. Desde 2005 que é referida no Gartner Magic Quadrant pela Gartner no seu "Magic Quadrant – Contact Center Infrastructure Europe"(a Altitude Software é a única empresa europeia de software considerada nesta análise).			

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

A empresa apresentou em 2011 dois lançamentos para o mercado: o Hosted Contact Center e o Voice Portal com reconhecimento de fala natural. O Hosted Contact Center permite a locação da infra-estrutura com serviço. As empresas podem contar com a gestão da tecnologia necessária à operação, realizada pela Altitude e sua rede de parceiros. O Voice Portal com reconhecimento de fala natural revoluciona a interação do consumidor com sistemas de reconhecimento e síntese de voz. A aplicação adiciona a capacidade de identificação de locuções verbais, informações contextuais, hesitações e mudanças no tom de voz do cliente, tornando o diálogo muito próximo ao ser realizado por um agente humano.

Novabase/Octal		Data Fundação: 1989	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa			
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Desenvolvimento de software para diversos sectores de actividade (Agricultura, Segurança Social, Educação, Saúde, Justiça), além do sector financeiro, tendo criado os seus produtos próprios (GEMEO para a medicina ocupacional, GPLO para o licenciamento de obras e NOVAMAIL para o registo de correspondência). Mais tarde, desenvolvimento de novos domínios tecnológicos como o da gestão dos fluxos de trabalho ("Workflow"), o do Suporte à Decisão/DataWarehousing, o do Comércio Electrónico. 4 áreas de negócio: Business Solutions, Infrastructures & Managed Services, Digital TV e Venture Capital.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 236.3 milhões de euros, em 2010, 15% do qual realizado no exterior (36% consulting; 45% IMS; 13% Digital TV; 6% Capital)		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 2003 colaboradores, em 2010. Cerca de 150 colaboradores desenvolvem actividades de I&D, em ETI.	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: 10.1 milhões de euros, em 2010		PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Alemanha, Angola, Emirados Árabes Unidos, Espanha, França (com presença de escritórios)	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Em 1991, a empresa deu início ao COSTAIM, projecto embrião dos produtos para sistemas de informação hospitalar, que correspondeu à primeira de várias iniciativas de I&D bem sucedidas. Em 1997, deu-se a criação dos primeiros spin-offs (Novabase Suporte à Decisão e Novabase Porto), verificando-se nos dois anos seguintes a constituição de duas novas empresas especializadas (Nbo, Recursos em TI e Cfocus). Mais tarde foram criadas duas novas empresas – Mentor.IT e Novabase Serviços – e efectuados os primeiros projectos no Brasil e em Cabo Verde. Em 2002, a Novabase Consulting alargou o seu negócio a Espanha, abrindo sedes em Madrid e Barcelona, onde aposta nas áreas de CRM, Data Quality e Business Intelligence e na prestação de serviços de consultoria multidisciplinar em áreas como o Outsourcing, eBusiness e Middleware.			

COLLAB – Soluções Informáticas de Comunicação e Colaboração	Data Fundação: 2003
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa tem como principal accionista a Novabase
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: <p>A Collab é uma empresa de software que desenvolveu o OneContact, uma solução para Contact Centers Multimédia em ambiente IP, que integra todos os canais de relação com os clientes. O OneContact é uma solução baseada em standards, que não necessita de hardware proprietário. Permite integrar comunicações multimédia em tempo real (vídeo, voz, mensagem instantânea) nos processos empresariais dos seus clientes, reflectindo-se em ganhos de produtividade significativos. A empresa desenvolveu ainda o OneWorkforce Mobile que permite a monitorização da actividade de contact centers em tempo real e é totalmente compatível com iPhone, iPod Touch ou iPad. O OneWorkforce é composto pelos módulos OnePortal, OneForecast, OnePlan, OneMonitor, OneBackOffice, Reporting.</p>	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: <p>A Collab tem clientes e distribuidores na Alemanha, França, Suécia, Portugal, Espanha, Eslovénia e Bósnia-Herzegovina.</p>	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: <p>Ao antecipar a revolução tecnológica com a adopção generalizada da Internet Telephony, a Collab começou em 2003 a desenvolver soluções 3G para contact centers dirigidas especialmente para operadores móveis, Network Service Providers e outsourcers de contact centers. A empresa criou uma plataforma robusta para contact centers IP para gerir sem falhas a interacção com o cliente em todos os media.</p> <p>Em 2006 a empresa foi reconhecida com os seguintes prémios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prémio Inovação APDC/Siemens Network, instituído para distinguir os projectos mais inovadores em TICs em Portugal • Prémio Interitis (em Espanha), categoria "Melhor Produto/Serviço" • Troféu Call Center, categoria "Melhor Inovação Tecnológica", em parceria com Vodafone Portugal. 	
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: <p>Em 2011, pela primeira vez, a Collab lançou uma aplicação que está disponível na loja virtual da Apple, a App Store – o OneWorkforce Mobile.</p>	

Number Five Software

Data Fundação: 1996

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Mafra – Ericeira

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

A empresa é a líder mundial do mercado de software de auto-identificação (Auto ID) com o software Cardfive.

Oferece serviços especializados de desenvolvimento de drivers de impressoras para o mercado do cartão.

Oferece também o software nfive que permite aos clientes a possibilidade de training bem como apoio técnico e updates de software gratuitos.

Para além da área da Identificação, a empresa é especializada também na área de Segurança – neste segmento encontram-se os produtos Accessfive (Controlo de Acessos); Timefive (Gestão de Ponto) e Deskfive (Gestão de Visitantes) bem como na área da Automação com o Terminal Seven.

PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:

Está presente em mais de 90 países com cerca de 350 distribuidores autorizados.

<h2>Outsystems Software em Rede</h2>		<p>Data Fundação: 2001</p>
<p>REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Oeiras</p>	<p>ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Empresa financiada por capital de risco pela InovCapital e Espírito Santo Ventures.</p>	
<p>ATIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: É uma empresa de tecnologia para o desenvolvimento de software empresarial. Destaque para o seguinte produto: Agile Platform, ferramenta informática que permite às empresas desenvolver, alterar e actualizar redes de aplicações Web "10,9 vezes mais rapidamente do que outra plataforma</p>		
<p>VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 12.4 milhões de euros</p>	<p>Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: 140 colaboradores, a maior parte na sede, 22 no pólo de Proença-a-Nova e cerca de 30 fora de Portugal. Cerca de 25 colaboradores desenvolvem actividades de I&D, em ETI.</p>	
<p>DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: Cerca de 2.5 milhões de euros (2009)</p>	<p>PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Espanha, Reino Unido, Holanda e EUA</p>	
<p>CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Em 2002 a Optimus tornou-se o primeiro cliente da empresa. O ano 2003 representou um marco de viragem da empresa: após um reposicionamento estratégico no início do ano, a OutSystems deixou de apostar somente no mercado das telecomunicações, passando a dirigir-se a um grupo mais abrangente de médias e grandes empresas noutros mercados, tendo obtido um sucesso imediato junto de empresas como a Brisa, Ana Aeroportos, EDP e Transgás. No final de 2003 a revista americana Fortune identificou a OutSystems como sendo uma das 6 <i>start-ups</i> mais promissoras a nível mundial. Em 2006, o Butler Group considerou que a OutSystems apresenta uma abordagem inovadora baseada numa plataforma que melhora significativamente o time-to-market e a qualidade das aplicações empresariais. Também em 2006, a Gartner identificou a empresa como um dos 18 principais players mundiais de Integrated Service Environments (ISE). Em Janeiro de 2010, a Safira e a OutSystems estabeleceram uma parceria estratégica para Portugal e Polónia baseada na OutSystems Agile Platform. Em Outubro de 2011 celebrou um contrato inédito de fornecimento de software ao Exército dos EUA.</p>		

SIBS	Data Fundação: 1983
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A estrutura accionista da SIBS é constituída por 26 entidades e inclui acções próprias. Os principais accionistas são a CGD (21,60%), BCP (21,54%), Santander Totta (15,04%), BPI (13,58%) e BES (7,97%).
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A oferta de serviços do Grupo SIBS é constituída pelos serviços de processamento de Emissão, Acquiring, Gateway e Switching. Todos estes serviços inserem-se no âmbito do Serviço de processamento da SIBS e destinam-se a satisfazer as necessidades do sistema de pagamentos português, dando resposta às alterações do mercado provenientes do crescente nível concorrencial e antecipando futuras necessidades. Anualmente, a SIBS processa mais de 1.800 milhões de transacções dos seguintes Sistemas de Pagamento: Multibanco, Visa, MasterCard, Amex, Eufiserv. Além de cartões das marcas referidas a SIBS processa ainda cartões de redes privadas. Criada em Abril de 2011, SIBS SGPS, SA, é a holding do Grupo responsável pela gestão das suas participadas, empresas especializadas em áreas de serviço críticas que actuam essencialmente no sector dos pagamentos electrónicos, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> • SIBS Forward Payment Solutions, desenvolve Actividades de Processamento e Soluções de Pagamento. • SIBS PAGAMENTOS, gere os sistemas Multibanco e MB Spot e actua como think tank do Sistema de Pagamentos Português. • SIBS Cartões, presta serviços especializados na área de Personalização de Cartões. • SIBS Processos, faz a gestão de Soluções de Business Process Outsourcing. E, por fim, a SIBS International promove os Serviços do Grupo em todos os mercados externos.	
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Em 2010 os proveitos operacionais do exercício ultrapassaram 113,2 milhões de euros (dos quais 89,87 milhões de euros são prestações de serviços e 11,4 milhões de euros são vendas). O Resultado Líquido foi positivo, de 9,832 mil euros.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 240 colaboradores
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Através da SIBS International desenvolve serviços, através de parceiros, em Espanha, Polónia, Roménia e Angola	

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

Como processador de redes de pagamentos, a SIBS foi a primeira no mundo a disponibilizar o serviço de carregamento de telemóveis, sendo reconhecida como uma líder nas várias vertentes de serviços que oferece, tais como: os cartões virtuais para pagamentos seguros na internet (MB NET), pagamento de serviços e ao Estado e ainda pagamentos sem contacto nas portagens de auto-estradas, parques de estacionamento e gasolinera (Via Verde).

A SIBS foi o parceiro natural da SIBS International no concurso internacional para a criação da Sociedade Interbancária de Moçambique – entidade que concentrará neste país as funções de processamento da rede de ATM e POS, emissão e personalização de cartões, e compensação interbancária.

Em 2009 foi constituída a SIBS International, S.A., com o objectivo principal de prestar serviços, com enfoque no mercado internacional, ligados a sistemas electrónicos de pagamentos e a sistemas electrónicos de transmissão e gestão de informação de dados, nomeadamente: prestação de serviços relacionados com terminais, processamento, switching e de compensação e liquidação de transacções; prestação de serviços de consultoria e desenvolvimento de software; prestação de serviços de produção e personalização de cartões, bem como a comercialização de produtos conexos; e prestação de quaisquer serviços ligados à gestão e tratamento automático de informação. Em 2010 a SIBS processou mais de 2.310 milhões de transacções, com um valor de 7.986 mil milhões de euros.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

Destacam-se a entrada em exploração do novo serviço SEPA (Single Euro Payments Area), Direct Debit, o alargamento do negócio de processamento internacional, a certificação PCI:DSS e a introdução de alguns progressos relevantes a nível do sistema de processamento transaccional.

Na sequência da adjudicação efectuada à SIBS International, a SIBS assegurará o fornecimento da solução de processamento de acquiring de uma rede de ATMs na Argélia, bem como da respectiva gestão e monitorização operacional

Reditus/Tecnidata		Data Fundação: 1998	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Amadora		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Miguel Pais do Amaral detém 24.37% do capital social; BCP (20.71%); SACOP (13.2%); José Gatta (10.11%); António Maria de Mello (6.40%); Fernando Fonseca Santos (5.34%); Rui Lamego Ferreira (4.83%).	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: No final de 2010, a estrutura do grupo apresentava três áreas de negócio: <ul style="list-style-type: none"> • Business Process Outsourcing – BPO (16,7 milhões de euros), área representada pela Redware, líder de mercado na área de operações de Back-Office e Front-Office em regime de Outsourcing (Business Process Outsourcing) em Portugal. • As actividades do BPO incluem serviços de: (i) operação e gestão de cobranças; (ii) tratamento de documentos (digitalização e indexação); (iii) gestão de arquivos; (iv) gestão de correspondência; (v) serviços de back-office; e (vi) serviços de Contact Center. • IT Outsourcing (52,7 milhões) – esta área é representada pela Tecnidata, pela Partblack (Panda Security) e pela ALL2IT. Esta área de negócio disponibiliza aos seus Clientes competências integradas no perímetro das Infra-estruturas de TI. • IT Consulting (51,1 milhões) – esta área é assegurada com os serviços e soluções da ROFF e da Reditus II, esta última através das marcas Skills & Solutions e Solutions Factory. A oferta da ROFF engloba a prestação de serviços de consultoria sobre todas as soluções SAP, em todas as fases de projecto e num conjunto alargado de tipologias de delivery. Destacam-se os serviços de consultoria de negócio associados à implementação de sistemas de informação, consultoria SAP, manutenção aplicacional SAP (SAP application management), fábrica de software (SAP development factory) e formação (ROFF Academy). Para além da oferta associada à consultoria SAP, a ROFF disponibiliza serviços de marketing digital, criatividade e design da através da marca Jump. A Reditus II, que endereça soluções através das marcas Solutions Factory e Skills & Solutions, posiciona-se como prestadora de serviços de elevado valor acrescentado e um centro de inovação em tecnologia e gestão de projectos.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 115.6 milhões de euros em 2010 (43.3 milhões de euros no exterior)		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 2000 colaboradores.	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Escritórios em Paris e Luanda, para fazer face à crescente procura e reconhecimento dos seus serviços de qualidade na Europa e em África. Suíça, Norte de África, Médio Oriente e América do Sul são mercados estratégicos. A expansão internacional do Grupo Reditus é desenvolvida de acordo com a escala da empresa, através de: <ul style="list-style-type: none"> • Plataformas directas – caso da Caléo e da ROFFglobal em França e da ROFFtec em Angola. • Plataformas indirectas – parcerias internacionais e servindo os clientes nos mercados onde estão presentes. 			

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

A aquisição de empresas como a Tora, a SAPI2, a Digisis e a Ogimatech permitiu uma forte especialização em áreas de nicho, permitindo criar competências no sector de consultoria de negócios. Roff é a empresa do grupo vocacionada para a implementação de sistemas SAP, tendo em curso uma ambiciosa estratégia de internacionalização, iniciada em 2006. Em 2011 anunciou a abertura da filial Roff Nordic, na Suécia, esperando facturar cerca de três milhões de euros no primeiro ano de actividade no mercado nórdico. Aumentar o volume de serviços prestados em regime de near-shoring e explorar, juntamente com a SAP local, oportunidades em novos clientes e segmentos do mercado, são os objectivos.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

A empresa desenvolveu, em Setembro de 2011, uma aplicação personalizável para a criação rápida de soluções de gestão integradas de informação e colaboração (intranets). A solução "FAST Intranet" facilita a gestão de processos e a gestão documental, permitindo ganhos de produtividade a toda a organização.

Projecto na área da Defesa – rede de comunicações privada que permite a comunicação de voz e dados, com confidencialidade e encriptação, permitindo ainda a circulação segura dos dados e da voz.

Cisco Systems Portugal

Data Fundação: 2005

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

San Jose – Califórnia. Em Portugal a empresa tem a sede em Porto salvo, Oeiras.

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

A Cisco Systems é a líder mundial em soluções de rede para a Internet. Destaque para o desenvolvimento de soluções para redes e comunicações, ao nível da fabricação e venda (destacando-se fortemente no mercado de Roteadores e Switches) e da prestação de serviços através das suas subsidiárias Linksys, WebEx, IronPort e Scientific Atlanta.

Ambição de ser o maior fornecedor de plataformas de software de comunicação e gestão que potenciam as tecnologias de voz e dados para criar soluções para o negócio que facilitam a interacção geográfica e independente dos meios de comunicação

VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:

18.9 milhões de euros

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

Cerca de 120 colaboradores

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

A Cisco instalou em Portugal, em 2007, o seu centro de suporte a processos de negócio das suas operações na Europa, através de um projecto denominado Hércules: Contact Center de serviços partilhados, com várias equipas de suporte, sendo cada uma delas capaz de lidar com necessidades de vários países.

O Centro de Operações Hércules faz parte dos serviços de suporte da organização no apoio à força de vendas da Cisco, em toda a Europa.

Após a implementação do projecto Hércules em 2007, o centro Liberty em 2008, em 2009 o Inside Sales Supercentre, e em 2011 o EMEA Recruitment Hub, a Cisco volta a localizar um novo centro em Portugal com a implementação do Partner Advisor.

Cisco IP Contact Center (IPCC) combina as capacidades do conjunto de produtos ICM (Intelligent Contact Management) integrados através do JTAPI (um interface CTI standard da indústria) com o Cisco CallManager. Assim, a função de Contact Center é proporcionada através de software CTI desktop que fornece controlo de chamadas para um telefone IP da Cisco – para assegurar que os clientes são atendidos pelo agente certo logo na primeira vez.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

Em Portugal, a empresa anunciou, em 2009, a intenção de transformar Paredes no “Silicon Valley português”. O acordo com a Living PlanIT para a construção de um Centro de Pesquisa e Inovação na área das soluções de rede, com vista ao desenvolvimento de novos modelos de gestão urbana é âncora para a primeira cidade sustentável e inteligente da Europa, que além da Cisco, deverá albergar diversas empresas ligadas à TI. O investimento global será de 10 mil milhões de euros, com a criação potencial de 20 a 30 mil empregos utilizando as soluções Cisco Smart+Connected Communities.

Além da mobilidade, dos vídeos e dos centros de suporte, o cloud computing, tecnologia que possibilita o acesso a dados armazenados em servidores na Internet, será uma área de grande oportunidade no país na administração pública e na indústria, permitindo racionalização e poupança de custos significativos.

Accenture Portugal		Data Fundação: 2000 (resultado da autonomização total da Andersen Consulting em relação ao grupo Andersen Worldwide)
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Localização em Lisboa e Porto	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa é 100% detida pela empresa Accenture Limited (EUA)	
ATIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: É uma empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e outsourcing.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 83,5 milhões de euros em 2006. O volume de negócios associado ao Outsourcing representou, em 2010, cerca de 50% das receitas da Accenture em Portugal	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: O número de colaboradores nos escritórios de Lisboa e Porto ultrapassa os 1000 efectivos	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Em 2011 a Accenture Portugal implementou a nova solução SAP Electronic Toll Collection nas portagens da Ascendi, suportando a operação do sistema de cobrança de portagens nas auto-estradas do Grande Porto e Costa da Prata (159 km), em modelo Multi-Lane Free-Flow, que se caracteriza por ser totalmente electrónico, sem barreiras e sem vias dedicadas.		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: Em Janeiro de 2011 a Accenture Portugal inaugurou o seu novo centro de serviços de Outsourcing de Processos de Negócio (BPO – Business Process Outsourcing). Este Centro permite reunir no mesmo espaço as competências da empresa nas áreas de contabilidade e finanças, compras e gestão de fornecedores, gestão de recursos humanos, compras e logística e áreas administrativas de relacionamento com os clientes (contact centers e back offices comerciais). O sector da administração pública é de interesse prioritário para Accenture como mercado de BPO. A empresa já serve a Administração Central de Sistema de Saúde com um centro de conferências de facturas. Mas ambiciona entrar na área da educação e da administração pública em particular		

Logica

Data Fundação: 2008

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Lisboa

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

A Logica é uma empresa de serviços de tecnologia e gestão. Presta serviços de consultoria de gestão, integração de sistemas e outsourcing. A Logica Iberia é responsável pelo desenvolvimento do negócio na Península Ibérica, a partir de Portugal. A história da empresa em Portugal está estreitamente ligada à Edinfor e à Case, fundadas respectivamente em 1991 e em 1992, no grupo EDP. Juntando sinergias, estas duas empresas, que colaboravam desde 1993 como CaseEdinfor com uma forte oferta SAP R/3, associaram-se em Dezembro do ano 2000, através da criação da ACE Holding.

A Edinfor, com a reconhecida especialização em TI, e a CASE, uma referência na Consultoria Estratégica e Planeamento de Sistemas de Informação, deram juntas origem a uma das mais importantes empresas portuguesas de serviços na área das Tecnologias e Sistemas de Informação. Do grupo ACE então criado faziam igualmente parte as participadas da Edinfor e da Case e ainda novas empresas, criadas para operarem em áreas especializadas. Destas são exemplo de referência no mercado a IT-LOG, na área do outsourcing de TI, e a IT-GEO, nos Sistemas de Informação Georeferenciada.

Em 2005, o grupo multinacional LogicaCMG, que queria entrar no mercado ibérico, adquire 60% do capital da ACE Holding, que passa a operar como Edinfor – a LogicaCMG company. Paralelamente, a Edinfor celebra com a EDP um contrato de outsourcing da gestão dos sistemas de Informação da eléctrica, tornando-se a EDP accionista minoritária da Edinfor, a sua principal cliente e um dos maiores contratos de outsourcing da LogicaCMG. A entrada da Edinfor num grupo internacional trouxe mais-valias ao negócio, nomeadamente acesso mais facilitado a outros mercados, tais como o Australiano, Holandês, Norte-Americano, Inglês, entre outros. Ampliou também as competências e valências oferecidas aos clientes, designadamente nas áreas da Biometria, Gestão de Emissões de CO2, Mobile Telematics, Sistemas de Monitorização e Controlo Espacial, e Wireless Asset Management com tecnologias como RFID, GPRS e WLAN.

VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:

4.2 mil milhões de euros a nível mundial e 120 milhões de euros em Portugal

DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS:

Cerca de 889 mil euros (em 2009)

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

Em 2011 a Logica anuncia a aquisição do Grupo Gesfor, uma empresa espanhola privada de consultoria e serviços profissionais. Com esta transacção a Logica reforça a sua oferta aos actuais clientes que têm operações em Espanha e na América Latina. O grupo e a actividade em Espanha continua a ser gerida desde a sede em Lisboa.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

Em 2011 a Logica anunciou a aquisição do Grupo Gesfor, uma empresa espanhola privada de consultoria e serviços profissionais. Com esta transacção a Logica reforça a sua oferta aos actuais clientes que têm operações em Espanha e na América Latina. O grupo e a actividade em Espanha continua a ser gerida desde a sede em Lisboa.

Microsoft Portugal	Data Fundação: 1990
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Porto Salvo, Oeiras	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa está integrada no Grupo Microsoft
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:	
<p>Em Portugal a sua actividade distribui-se pelas áreas técnicas, comerciais e de marketing, além de um centro europeu de suporte telefónico e de um centro de investigação e desenvolvimento na área da linguagem, que desenvolve tecnologias no domínio do reconhecimento de fala. A Microsoft abriu em Portugal, em 2003, um Centro Europeu de Suporte Telefónico (call center europeu) que conta com 80 profissionais portugueses, que prestam suporte telefónico, em 5 línguas a diversos países da Europa, África e Médio Oriente.</p> <p>Em Novembro de 2005, foi a vez da instalação em Portugal de um Centro de Investigação e Desenvolvimento, que actua na área do reconhecimento da fala e interacção pessoa/computador. O MLDC, Centro Microsoft para o Desenvolvimento da Linguagem, da Microsoft</p> <p>Portugal é o primeiro Centro de Investigação e Desenvolvimento da Microsoft fora dos EUA, que tem como objectivo concretizar a estratégia da empresa de expandir na Europa e América Latina, a cobertura da linguagem em diversos produtos Microsoft, no que se refere à componente de reconhecimento e síntese de fala, começando com o tratamento computacional da língua Portuguesa. Em Junho de 2008, a Microsoft Corporation anunciou a aquisição da primeira empresa portuguesa: a Mobicomp, uma empresa de Braga, pioneira no desenvolvimento de tecnologias relacionadas com a criação de cópias de segurança e restauro de dados móveis e disponibilização de conteúdos sociais em Web sites, via dispositivos móveis. Este investimento permitiu a colocação em Portugal de um Centro de I&D em tecnologias de mobilidade, a disponibilizar know-how para uma área de grande potencial da Microsoft, a mobilidade.</p>	
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:	
236 milhões de euros (2010)	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:	
Inglaterra, França, Itália, países do Benelux, EUA, Emirados Árabes Unidos, Ásia e Médio Oriente.	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:	
<p>Programa BizSpark, que disponibiliza software gratuito a <i>start-ups</i> tecnológicas e tem como objectivo facilitar o acesso destas a ferramentas e tecnologias de desenvolvimento de software – já apoiou mais de 190 novas empresas desde Novembro 2008, num investimento total de 1.7 milhões de euros em software.</p>	
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:	
<p>No final de 2010, a empresa anunciou o programa "Elevar Portugal", a implementar até 2013 e que assenta em 2 pilares estruturais: Qualificação e Competitividade.</p> <p>A missão será: i) Formação para Emprego mais Qualificado, visando aumentar a qualificação tecnológica dos portugueses desempregados e empregados nas PME's tradicionais; ii) aumentar a competitividade das PME's Portuguesas, através de um financiamento directo em mais 600 mil euros do Programa MAIS – Mediação e Apoio a Incentivos e Subsídios, criado em 2007.</p> <p>No triénio 2011-2013, a Microsoft espera crescer o número de <i>start-ups</i> apoiadas no programa BizSpark em mais novas 150 empresas, e disponibilizar gratuitamente 1.3 milhões de Euros em Software.</p>	

Fujitsu Portugal		Data Fundação: 1935 (no Japão)
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Integração no Grupo Fujitsu	
<p>ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:</p> <p>A empresa desenvolve soluções de outsourcing, serviços de TI, de computadores e de telecomunicações.</p> <p>Outsourcing – consultoria; estações de trabalho; datacenters; redes; aplicacional; serviços de outsourcing.</p> <p>Soluções de TI – smartDOCS; inStorevision.</p> <p>Serviços de TI – hangar; roll-out; manutenção e suporte.</p> <p>Desenvolvimento de Projectos – infra-estrutura; consultoria; desenvolvimento de software; integração de sistemas; portais.</p> <p>O Centro de Competências da Fujitsu, em Lisboa, foi criado em 2008, com o objectivo de prestar serviços no domínio dos Service Desks. Este ponto único de contacto para a resolução de questões dos utilizadores finais, numa óptica integrada da gestão do serviço, resultou de um investimento de 10 milhões de euros no ano da abertura.</p> <p>A partir de Lisboa, os 500 agentes do Service Desk prestam serviços a cerca de 75 mil utilizadores, em 106 países e em 16 línguas. O Centro de Competências dá suporte tanto a nível de questões de Tecnologias de Informação (suporte tecnológico) como a nível de questões funcionais e ferramentas de negócio das empresas clientes.</p> <p>Este Centro de Competências utiliza o modelo Sense and Respond, já premiado internacionalmente pelos resultados que atinge, e que permite colocar as pessoas no centro da operação, através da formação contínua dos colaboradores, desenvolvimento de competências específicas e definição de carreiras e progressão profissional.</p>		
<p>VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:</p> <p>Actualmente, o segmento do outsourcing representa sensivelmente 47% da operação da Fujitsu Portugal.</p>	<p>Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:</p> <p>Cerca de 500 colaboradores no Centro de Competências em Lisboa, 70% dos quais com formação superior.</p>	
<p>CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:</p> <p>Os sistemas Fujitsu Portugal permitem que 178 milhões de passageiros e 9.3 toneladas de mercadorias viajem nos Caminhos de Ferro Portugueses.</p> <p>Todos os voos da TAP Portugal são planeados e geridos por uma solução Fujitsu.</p> <p>A Fujitsu suporta 50% das subsidiárias bancárias em Portugal.</p>		
<p>FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:</p> <p>O modelo de sucesso permitiu entretanto replicar as metodologias do Centro de Competências nos restantes centros que a Fujitsu dispõe espalhados pelo mundo, uma fórmula de sucesso que tem permitido aos responsáveis portugueses prestar formação e contribuir para a agilização de processos e metodologias noutros Service Desks Fujitsu, utilizando os ensinamentos e resultados alcançados em Lisboa.</p> <p>Para o futuro, um dos objectivos é continuar o plano de crescimento sustentado, oferecendo serviços de Service Desk para os mais variados sectores de actividade</p>		

Xerox Portugal	Data Fundação: 1906 (opera em Portugal desde 1965)
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Norwalk	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa é participada pela Xerox Europa Limited.
<p>ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:</p> <p>A empresa comercializa soluções de impressão quer para ambientes de escritório, quer para os mercados da indústria das artes gráficas. A sua abordagem de serviços em outsourcing de documentos permite posicionar-se no mercado como parceiro de valor comprovado, que compreende os desafios dos diferentes sectores.</p> <p>A empresa está focada em três áreas distintas: soluções tecnológicas para pequenos e grandes escritórios; ambientes de impressão de produção e artes gráficas; e serviços que incluem consultoria, gestão e implementação parques de impressão e outsourcing de documentos.</p> <p>Através da ACS, líder mundial em Business Process Outsourcing (BPO), adquirida em Fevereiro de 2010, a Xerox disponibiliza ainda uma extensa linha de outsourcing de processos de negócio e outsourcing de serviços de TI, incluindo processamento de documentos e dados, suporte a operações e controlo financeiro, serviços de gestão de RH e Infra-estruturas de IT.</p>	
<p>CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:</p> <p>Para facilitar a gestão do crescente volume de e-mails a Xerox lançou em 2011 uma nova aplicação que ajuda a perceber melhor o que está a entrar na caixa de correio – aplicação Business of Your Brain.</p> <p>Esta aplicação desktop compatível com o Microsoft Windows sintetiza de forma segura os dados a partir de uma conta de e-mail do Microsoft Outlook. Através de efeitos visuais interactivos organiza actividades, eventos, pessoas e vocabulários que geralmente enchem qualquer caixa de correio.</p>	
<p>FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:</p> <p>A Xerox Portugal inaugurou em Maio de 2011 o Global Delivery Centre Lisbon, um centro de excelência localizado na sede da Xerox Portugal em Lisboa, com objectivo de gerir contratos globais de Managed Print Services. Esta operação faz parte de um conjunto de Centros de Delivery localizados pelo mundo nomeadamente na Irlanda, em Dublin, América do Norte e na região da Ásia-Pacífico, fruto da joint-venture com a Fuji-Xerox.</p>	

Teleperformance		Data Fundação: 1978
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa está integrada no Grupo Teleperformance.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: Líder mundial em soluções de terceirização de CRM e contact centers. Desenvolve projectos para as maiores empresas portuguesas nas áreas financeira, telecomunicações, publicações, utilities e administração pública.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Em serviços de contact center, o valor da facturação da Teleperformance Portugal foi de 31,2 milhões de euros	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Actualmente 1.470 posições de operação activas e 2.600 Colaboradores em quatro contact centers – dois em Lisboa (na Estefânia e na Infante Santo), um em Setúbal e, o mais recente, localizado na cidade da Covilhã.	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Atende a consumidores de diversos países da Europa nos seus idiomas locais, que incluem: Espanha (espanhol e catalão), França, Áustria, Alemanha, Bélgica (flamengo e francês), Suíça, Finlândia, Grécia, Hungria e Itália.		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: O Grupo iniciou as suas operações em Portugal no ano 2000, através da aquisição da Plurimarketing, já então empresa de referência do sector a nível nacional. Assumindo a liderança do mercado francês em 1986, a empresa partiu para o mercado global, com as primeiras subsidiárias em Bélgica e Itália. Em 2003, já com um amplo leque de centros internacionais, garante soluções offshore e serviços automatizados. A Teleperformance Portugal foi premiada pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) como a Melhor Empresa de Outsourcing em Portugal, sendo a sétima vez que recebe esta distinção. Presta serviços a mais de uma centena de empresas portuguesas. Em 2010, a Teleperformance Portugal foi nomeada finalista a nível europeu para várias categorias de prémios dos Top Ranking Performers, da contact center World: Best contact center, Best In Customer Service, Best Technology Innovation e Best Community Spirit		

3C – Customer Contact Center

Data Fundação: 2000

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Lisboa

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

A 3C como outsourcer de serviços de contact center, ou de Centros de Relacionamento com o Cliente (CRC), oferece vários modelos de outsourcing total ou parcial, colocando ao dispor dos nossos clientes todos os meios de interacção existentes nas nossas plataformas (telefone, email, SMS, web, fax, etc).

As suas principais actividades são: outsourcing total de serviços de contact center; fornecimento de infra-estruturas para serviços de contact center; gestão profissional de recursos humanos para contact centers.

Os serviços prestados pela empresa são:

- Vendas/Televendas (sales/telesales) – recepção (inbound) ou emissão (outbound) de um contacto tendo como objectivo a venda de um produto ou serviço. Estes serviços poderão estar interligados a uma força de vendas no terreno;
- Serviço de Apoio ao Cliente ou ao Cidadão (customer service) – apoio ao cliente nas suas diversas vertentes, centradas sobretudo em assuntos de facturação, suporte ao produto e ao serviço prestado. Tem sempre um carácter informativo, mas pode ter um carácter mais ou menos complexo, chegando a ter em determinados sectores de actividade uma vertente transaccional;
- Fidelização/Estudos de Mercado – podem ocorrer também em inbound e outbound, passando pela realização de Inquéritos de satisfação e por programas específicos de CRM;
- Cobranças – programas concebidos como parte integrante do ciclo de marketing relacionados com a fidelização e cobrança, ou apenas com a cobrança;
- Help Desk e Suporte técnico – serviços de suporte técnico a colaboradores de uma organização e/ou de suporte ao cliente, cidadão ou consumidor;
- Incremento das Vendas – são serviços que visam a venda de novos produtos ou produtos complementares a clientes já existentes (cross sell), ou simplesmente de estímulo ao consumo (up sell).

VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:

Cerca de 20 milhões de euros (2009)

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

A empresa conta com cerca de 800 operadores de call center

Sitel Portugal	Data Fundação: 1999
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa pertence ao grupo norte-americano Sitel
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A Sitel fornece todo o tipo de soluções de interacção com o cliente incluindo: angariação de clientes e vendas, atendimento/tratamento de clientes e retenção dos mesmos, back office, gestão de riscos e inquéritos de qualidade surveys. Em Portugal, a empresa disponibiliza soluções nearshore (externalização de serviços a países geograficamente próximos) na maioria dos idiomas da EMEA (Europa, Médio Oriente e África), entre eles: português, inglês, francês, italiano, alemão, holandês, polaco e árabe. A empresa disponibiliza um serviço pró-activo/reactivo multicanal, nomeadamente, presencial, chat interactivo, e-mail, fax, SMS, Intranet Web-Knowledge e IVR/CTI (sistemas interactivos de reconhecimento e auto-resposta de chamadas) e dispõe ainda de uma rede WAN, que permite oferecer todas as vantagens que uma rede privada global apresenta.	
Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 57 mil colaboradores a nível mundial. Em Portugal são cerca de 200 colaboradores.	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: França, Alemanha, Itália, Portugal, Espanha; países da EMEA.	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A empresa foi vencedora do prémio mundial Best Outsourcing of the World. Em Portugal, a Sitel recebeu o galardão de "Best Outsourcers", no âmbito da 4ª edição dos prémios da Associação Portuguesa de Contact Center (APCC-IZO).	
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: A Sitel alterou a estratégia para a região EMEA para reforçar o foco na gestão da orientação estratégica e dos investimentos da empresa em serviços e soluções diferenciados	

<p>PT Contact – Telemarketing e Serviços de Informação</p>	<p>Data Fundação: 1970 (com a designação de Timesharing)</p>
<p>REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa</p>	<p>ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa está integrada no Grupo Portugal Telecom</p>
<p>ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A PT Contact é uma empresa direccionada para a gestão, implementação e optimização de contact centers, serviços de atendimento e telemarketing, fornecendo suporte técnico avançado, recursos humanos com elevado grau de especialização e competência, formação e infra-estruturas. Dotada de uma rede de contact centers equipada com plataformas multicanal (telefone, fax, Internet, e-mail...), a empresa assegura a criação, implementação e optimização de Serviços de Contact Centers integrando tecnologia e soluções específicas para as mais diversas necessidades e em diferentes sectores de actividade. Nesse sentido, a PT Contact gere actualmente 22 "Call" e "Contact Centers" e mais de 30 lojas em todo o país. Está presente em cerca de 15 regiões de Portugal no D2D (Door to Door), num total de 3.894 posições de atendimento de Contact Center, com um volume anual superior a 60 milhões de chamadas, configurando-se como a maior empresa de relacionamento com o cliente em Portugal.</p>	
<p>PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Cabo Verde</p>	
<p>CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: 2005 – PT Contact funda APCC – Associação Portuguesa de Contact Centers. Criação da marca System Care. 2009 – a empresa foi distinguida pelo segundo ano consecutivo como umas das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, segundo o estudo realizado pelo Great Place to Work.</p>	

COBA		Data Fundação: 1962
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa		
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A COBA, estando inicialmente vocacionada para o estudo de barragens e de aproveitamentos hidráulicos, ao longo dos seus mais de 47 anos, foi ampliando a sua acção, cobrindo hoje os mais diversos campos da engenharia, designadamente: <ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamentos hidráulicos: Barragens de betão e de aterro. Diques e reservatórios. Sistemas adução. Estruturas hidráulicas; • Produção e transporte energia: Centrais hidroeléctricas. Sistemas refrigeração de centrais termoeléctricas. Mini-hídricas. Subestações. Redes alta tensão; • Infra-estruturas de transporte: Estradas e auto-estradas. Caminhos de ferro. Estações de mercadorias e de passageiros. Metropolitanos. Aeroportos. Pontes e outras obras de arte; • Agricultura e desenvolvimento rural: Sistemas de rega e de drenagem. Caminhos rurais. Sistemas de produção; • Sistemas abastecimento de água e de águas residuais: Armazenamento, tratamento, transporte e distribuição de água potável. Tratamento de águas residuais. Estações elevatórias. • Ambiente: EIA de obras de engenharia. Gestão e auditoria ambientais. Controle de poluição das águas, do ar, do solo e sonora. Enquadramento paisagístico. • Estruturas geotécnicas: Túneis e cavidades subterrâneas; Taludes naturais e de escavação; Fundações especiais; Molhes; Obras de aterro. • Cartografia e cadastro: Sistemas de Informação Geográfica (SIG). Cartografia digital. Cartografia temática. Expropriações. 		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 30.237.858 € (2009)	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Total Pessoal Permanente: 255, 167 dos quais licenciados	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: 17.870.788 € (59.3%)	PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Delegações: no Estrangeiro: Angola; Argélia; Brasil; Moçambique; Emiratos Árabes Unidos.	

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

Espanha: Alta Velocidade Madrid-Extremadura. Lanço Mérida/Badajoz.

Angola: Aproveitamentos Hidroelétricos: Lomaum, Gove, Jamba-la-Oma e Jamba-la-Mina, Cacombo, Chiumbe-Dala.

Abastecimento água e saneamento cidades: Malange, Kuito, Ondjiva, Huambo, N'Dalatando, Dundo, Saurimo e Menongue; Ab. Água Bocoio, Caconda, Cubal, Ganda, Caála e Luanda (reabilitação e ETA Kikuxi);

Perímetros Agrícolas Wako Kungo, Bom Jesus, Calenga, Chibia e Lwena; Estradas Huambo-Benguela (Caála/Ganda); Cuvelai-Cassinga-Cuvango e Luanda-Viana.

Argélia: Barragens Charchar, Seklafa, Dermoun; Aduções Taksebt-Argel e Mostaganem-Arzew-Oran;

Plano Geral Utilização Estações Tratamento Água por Lagunagem;

Linha Férrea El Gourzi/Biskra/Touggourt;

Auto-Estrada Circular Argel "4ª Rocade"; Aeroporto de Oran es-Senia.

Brasil: Gestão Recursos Hídricos Bacias Piauí; Abastecimento de Água Fortaleza; Barragens Umári, Figueiredo, Aracoiaba, Iraí, Candeia, Jaburu;

Rodovias do Tietê (acostamentos vários lanços); Túnel Santa Isabel

Cabo Verde: Auto-Estrada Praia-Tarrafal.

Equador: Programa de Reabilitação Zona do Rio Paute.

Guiné Equatorial: Abastecimento de Água Cidade Bata.

Irlanda: Abastecimento de Água Cidade Bata.

Marrocos: Aproveitamento Gharb (reconversão sistema rega aspersão para rega localizada). Aproveitamento Hidroelétrico: El Borj; Auto-estrada do Norte: Troços Sidi El Yamani-Asilah, Asilah – Tanger.

Moçambique: Estudos Ambientais Expansão Projecto Mineiro Moatize e Mphanda Nkuwa; Barragem Moamba-Major;

Aeroporto Nacala; Parque Ciência e Tecnologia Maluana;

Perímetros Rega e Drenagem Xai-Xai; Fiscalização Estradas

Combumune-Mapai e Mapai-Chicualacuala.

Senegal/Guiné-Conakry: Aproveit. Hidr. Sambangalou e Kaleta.

Senegal: Auto-estrada Patte d'Oie (Dakar)-Diamniafo e Estrada N1 – Troço Khungheul/Tambacounda.

República do Congo: Estrada Okoyo/Lekety/Fronteira do Gabão; Aeroporto de Ollombo.

Consulgal		Data Fundação: 1983	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Oeiras			
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A empresa presta serviços de Engenharia, Arquitectura e Gestão nas áreas de Transportes, Águas e Ambiente, Urbanismo, Edifícios, Indústria e Energia. Experiência nacional e internacional em Projectos, Consultoria e Assessoria Técnica, Coordenação, Planeamento e Gestão de Projectos e de Empreendimentos, Fiscalização de Obras e Estudos de carácter multidisciplinar.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 33.337.133 € (2010)		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Total Pessoal Permanente: 406, 144 dos quais licenciados	
DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS: 5.905.445€ (17.8%)		PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Subsidiárias no Estrangeiro: S. Paulo – Brasil; Macau – R. P. China; Bucareste – Roménia; Luanda – Angola; Budapeste – Hungria; Tripoli – Líbia; Maputo – Moçambique; Praia – Cabo Verde	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:			
<ul style="list-style-type: none"> • Project management dos investimentos da Prolagos no Brasil • "Owner Engineer" Projecto Construção, Operação duas Centrais Térmicas, Estados do Maranhão e Ceará, Brasil • "Multiple Framework", Lote 2, Infraest./Transportes, Ass. Téc. Países beneficiários da Comissão Europeia • Ass. Gestão Global, Supervisão Projectistas, Fiscal. Constr. Moderniz. Expansão do Porto da Praia, Cabo Verde • Projecto, Fiscal. Construção Via Rápida Sebes-Turda, Auto-estrada Bucareste-Brasov até Ploiesti, Roménia • Fiscal. Central Hidroeléctrica de St^o Fé, Brasil • Superv. Constr. Centros de Saúde Controlo Raiva em Ankara, Instambul e Izmil, Turquia • Ass. Téc. PDB – Nova Fábrica Secil, Lobito, Angola • Formação Ministério Ambiente Transportes, Fundo Coesão, Polónia • Estudo de viabilidade do Metro Ligeiro Macau, China • Operação da incineradora de resíduos sólidos de Macau, China • Fiscalização do terminal de carga do aeroporto de Macau, China 			

CENOR		Data Fundação: 1980
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa		
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: As empresas do Grupo complementam-se no que respeita aos serviços oferecidos, permitindo liderar todo o processo, desde o procurement até à entrega final da obra ao cliente. Inclui-se na actividade do Grupo a prestação dos seguintes serviços: <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Empreendimentos • Coordenação e Fiscalização de Obras • Gestão da Qualidade de Empreendimentos • Projectos e Consultoria • Assessoria Técnica, Peritagens e Arbitragens • Revisão de Projectos • Coordenação de Segurança e Saúde 		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 18.202.633 € (2010)	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Total Pessoal Permanente: 221, 126 dos quais licenciados	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Desde 1989 o Grupo Cenor tem consolidado a sua experiência internacional, repartindo a actividade pelo projecto e gestão de empreendimentos em Cabo Verde, Angola, Moçambique, Macau, Timor, Argélia, Emirados Árabes Unidos, Roménia e Brasil.		

Álvaro Siza Vieira

EXEMPLOS DE PROJECTOS NO ESTRANGEIRO/CONCURSOS INTERNACIONAIS:

Na Holanda dirigiu, desde 1985, o Plano de Recuperação da Zona 5 de Schilderswijk, em Haia que terminou em 89; em 1995 concluiu o projecto para os blocos 6-7-8 de Ceramique Terrein, em Maastricht.

Elaborou, em Espanha, o projecto para o Centro Meteorológico da Villa Olímpica em Barcelona; o do Museu de Arte Contemporânea da Galiza e da Faculdade de Ciências da Informação, em Santiago de Compostela; a Reitoria da Universidade de Alicante; Edifício Zaida – Escritórios, Comércio e Habitação em Granada; Complexo Desportivo Ribero Serralto, Cornellà de Llobregat em Barcelona. Centro Cultural e Auditório para a Fundação Iberê Camargo, Brasil; Centro Municipal sur Rosário, Argentina; Pousada no Plano de Recuperação e Transformação da Cidade Velha, Cabo Verde; Museu de Arte Contemporânea, Nápoles; Adega Mayor em Campo Maior; Pavilhão Anyang na Coreia do Sul. Convidado a participar em concursos internacionais, obteve o primeiro lugar em Schlesiisches Tor, Kreuzberg, Berlim (já construído); na recuperação do Campo di Marte, Veneza (1985); na Remodelação e Ampliação do Casino e Restaurante Winkler, Salzburgo (1986); Centro Cultural de La Defensa em Madrid (com José Paulo Santos) (1988/89); Museu J. Paul Getty, Malibu, Califórnia (com Peter Testa) (1993); Estudo para a Sala da Pietà Rondanini, Castello Sforzesco, Milão (1999); Plano Especial Recoletos-Prado, Madrid (com Juan Miguel Hernandez Leon e Carlos Riaño) (2002); Hospital de Toledo, Coruña (Taller de Arquitectura Sánchez-Horneros) (2003).

Participou nos concursos para a Expo'92 de Sevilha (com Eduardo Souto de Moura e Adalberto Dias) (1986); "Un Progetto per Siena" (com José Paulo Santos) (1988); Biblioteca de França em Paris (com Wilfred Wang) (1989/90); Plano Urbanístico Boulevard Brune – Cité de la Jeunesse, Paris (1990); Museu de Helsínquia, Finlândia (com Souto de Moura) (1992-93); Ciudad del Flamenco Xerez de la Frontera, (com Juan Miguel Hernandez Leon) (2003).

Saraiva & Associados

EXEMPLOS DE PROJECTOS NO ESTRANGEIRO/CONCURSOS INTERNACIONAIS:

Projectos na área dos Edifícios Públicos:

Museu/Centro de Artes de Malabo – Guiné Equatorial; Nova Escola Nacional de Administração – Argélia; Basílica de Malabo – Guiné Equatorial; Ministério de Minas, Indústria e Energia – Guiné Equatorial; Instituto Nacional Tecnológico de Hidrocarbonetos – Guiné Equatorial; Ministério da Juventude e dos Desportos – Argélia; Estádio de Futebol Hradec Králové, Praga – República Checa.

Projectos na área dos Escritórios:

Torres de Escritórios CDB e Minsheng, China; Nova Sede de Escritórios de Baidu, China; Edifício de Escritório Alibaba, China; Edifício Sede da Zagope – Guiné Equatorial; Edifício de Escritórios em Maputo – Moçambique; Edifício de Escritórios El Moussedes – Argélia; Nova Sede de Escritórios do Grupo Entrepósito – Moçambique.

Projectos na área da Indústria/Comércio:

UCT Stores Conceptual Design – China; Centro Comercial – Turquia; Central Europe Outlet – Eslováquia; Showroom Foton Kiv – Argélia; Centro Comercial La Medina – Argélia; Parque de Estacionamento e Camélotrômetro, Natal – Brasil; Showroom em Oran – Argélia.

Projectos na área da Habitação:

Empreendimento Residencial Al Khalaya – Arábia Saudita; Conjunto Residencial "La Cité du Millennium" – Argélia; Complexo Residencial em Rabat – Marrocos; Complexo Courbet – Argélia; Habitação de Segunda Residência em Florianópolis – Brasil; Torres Les Deux Roches – Argélia; Torres Oceano – Angola; Quartier El Ryad Tranche 3 – Argélia; Quartier Le Golf – Argélia.

Projectos na área da Hotelaria/Resorts:

Resort Turístico em Zamin – Irão; Resaturante-Bar-Hotel em Dakar – Senegal; Txai Ganchos, Santa Catarina – Brasil; Txai Villas do Sul, Itacaré – Brasil; 36 Design Hotel – Rússia; Hotel El Ryad – Argélia; Hotel Royal Malabo – Guiné Equatorial; Hotel em Casablanca – Marrocos; Malabo Grand Hotel – Guiné Equatorial; Empreendimento Grand Mar – Angola.

Projectos na área do Planeamento Urbano:

Masterplan de ITU – Brasil; Masterplan Les Almadies – Senegal; Condomínio Lotus Lux – Rússia; Sapphire Masterplan, Tripoli – Líbia; Rohansky Island – República Checa; Complexo Habitacional e Comercial em Brno – República Checa.

Projectos na área da Saúde:

Hospital Geral de Luanda – Angola.

Projectos na área do Concept Design:

Hotel Golden Tulip, São Paulo – Brasil; Liceu Tipo 1000 alunos – Argélia; Festival Mundial das Artes Negras – Senegal; Lotus Hotel – Irão; Terminal de apoio à ponte Hong Kong-Zhuha, Macau – China; Una Comunità per Crescere, Milão – Itália; Torre Alger XXI – Argélia; Campus Universitário de Bouzareah – Argélia; Complexo Multi-Usos, Luanda – Angola.

Atelier de Arquitectura Promontório

EXEMPLOS DE PROJECTOS NO ESTRANGEIRO/CONCURSOS INTERNACIONAIS:

O Atelier de Arquitectura Promontório tem duas sucursais no estrangeiro, uma em Madrid (Promontório SI) e outra em Luanda (8 SUL).

Tem obra feita em Angola, Vietname, Qatar, Síria, Argélia, Bulgária, Sérvia e Ucrânia e Espanha. Em Espanha criou uma nova empresa de direito espanhol, desenvolveu os projectos de 5 grandes centros comerciais e Em Angola, assegurou a participação numa empresa de direito angolano e desenvolveu um projecto de uma torre de habitação em Luanda. Na Ásia, foi responsável pelo projecto de um centro comercial e de escritórios no Vietname (Ho Chi Mihn). No Médio Oriente, concursos e projectos no Qatar e na Síria. No Norte de África, com o master plan das falésias de Oran, na Argélia, e no leste europeu, com projectos na Bulgária, na Sérvia e na Ucrânia.

Um dos marcos do Atelier foi o concurso num master plan para o Qatar, em que o programa era um empreendimento de usos mistos com um centro comercial de 250 mil metros quadrados, dois hotéis de cinco estrelas, 1.100 apartamentos, num total de 500 mil metros quadrados de construção e onde fazia parte de uma *shortlist* que incluía algumas das maiores empresas de arquitectura do mundo. Ou ainda o concurso de requalificação de um parque no Kuwait, que integra, para além de um master plan, edifícios comerciais, culturais e de lazer.

Miguel Correia – Ideias do Futuro

EXEMPLOS DE PROJECTOS NO ESTRANGEIRO/CONCURSOS INTERNACIONAIS:

Projectos de Urbanismo:

Masterplan Le Nouveau Bardo, Constantine – Argélia; Barra do Dande – Angola; Estratégia para o desenvolvimento urbano de Bissau, Guiné-Bissau; Estratégia para o desenvolvimento urbano da Ilha do Príncipe, São Tomé e Príncipe;

Projectos de Turismo e Lazer:

Hotel Ecológico em Budapeste – Hungria; Shopping Popular, Luanda – Angola; Parque Público no Huambo – Angola; Masterplan para projecto turístico no Rio Cuanza – Angola; Hotel em Mu-xima – Angola; Masterplan para projecto turístico em Cabo Roxo, Guiné-Bissau; Hotel na Ilha de Luanda – Angola.

Projectos de Infra-estruturas de Transportes:

Metro de Tripoli – Líbano; Ponte sobre o Rio Danúbio em Budapeste, Hungria; Terminal portuário no Rio Danúbio em Budapeste, Hungria.

Projectos de Escritórios e Serviços:

África CRM, Talatona – Angola; Torre ThyssenKrupp – Dubai; Estaleiro Naval em Oran – Argélia;

Projectos de Paisagismo:

Concurso Valdebebas, Madrid – Espanha.

A empresa está a trabalhar em Angola, na Guiné, na Líbia e na Argélia, e está a estudar Marrocos, os Emirados Árabes Unidos, Moçambique e o Brasil. Já teve trabalhos casuais na China, nas Filipinas, em Timor, entre outros.

A empresa está em destaque pelo projecto de desenvolvimento da futura capital da Guiné Equatorial, Djibloho, uma cidade que terá 160 mil habitantes e uma área de 8150 hectares. A oportunidade surgiu de um convite que o Governo da Guiné Equatorial lançou a várias entidades, entre elas a Ideias do Futuro.

O investimento total do Governo da Guiné Equatorial neste projecto é de 200 mil milhões de euros e a cidade deverá demorar entre 15 a 20 anos a ser construída. Da empresa estão envolvidas uma equipa de Urbanismo, uma equipa de Arquitectura, uma equipa de Arquitectura Paisagista, uma equipa de Modulação 3D e uma equipa de Design. Contudo,

a empresa tem o apoio de empresas que consultou. No total estão envolvidas no projecto entre 50 a 60 pessoas.

A participação em feiras internacionais é uma acção que a empresa tem efectuado ao longo do seu processo de internacionalização. Por exemplo, em Agosto de 2010 a empresa esteve presente na feira FACIM, em Moçambique. Em 2009 tinha participado na feira ExpoConstrói em Angola.

Sua Kay Arquitectos

EXEMPLOS DE PROJECTOS NO ESTRANGEIRO/CONCURSOS INTERNACIONAIS:

Exemplos de Projectos no estrangeiro/Concursos internacionais:

Projectos na área do Comércio:

Africa Mall, Luanda – Angola; Colentina Shopping e Colentina II, Bucareste – Roménia; Dolce Vita Badajoz – Espanha; Dolce Vita Radom – Polónia; Itajaí – Brasil; Klif Gdnya – Polónia; Lacina Poznan – Polónia; Klif Warsaw – Polónia; Shopping e Retail Park Warsaw – Polónia; Lithuania Vilnius – Lituânia; Viva Shopping Torun – Polónia;

Projectos na área da Cultura:

Casa do Artesanato e Museu Oran – Argélia.

Projectos na área do Desporto:

Complexo Olímpico de Mostaganem – Argélia; Ecocité Rabat – Marrocos; Estádio Benguela – Angola; Estádio Luanda – Angola; Estádio Redstar, Belgrado – Sérvia-

Projectos na área de Escritórios:

Budapeste Obol – Hungria; Luanda Business Center – Angola; Office Center Luanda – Angola; Prime Towers Vacaresti, Bucareste – Roménia; Russia Vnukovo I e II – Rússia; Socoína, Luanda – Angola.

Projectos na área da Habitação:

Complexo Mamaia I e II – Roménia; Habitação em Luanda; Hussein Dey – Argélia; Los Ahijones, Madrid – Espanha; Moradia em Luanda; Torres de Luanda – Angola.

Projectos na área da Indústria:

Nestlé Moçambique.

Projectos na área do Turismo e Lazer:

Praia del Rey, Fazenda Estrela – Brasil; Praia do Amor, Pipa Bahia – Brasil.

Projectos de Uso Misto:

Argel Hama – Argélia; Cité des Sciences, Boughzoul Médea, Argélia; Cracow Liszki – Polónia; Porto Olímpico, Rio de Janeiro – Brasil; Toledo – Espanha; Wroclaw – Polónia.

O Gabinete de Arquitectura Sua Kay Arquitectos desenvolveu na última década uma estratégia de internacionalização, a qual lhe permite realizar mais de 50 % dos seus projectos fora de Portugal. A Europa de Leste surge como uma forte prioridade de internacionalização para a empresa, aposta que permitiu nos últimos cinco anos a concepção de investimentos imobiliários no valor total de 788 milhões de euros em áreas como o comércio (424.000m² de área projectada), habitação e hotelaria (310.000m² de área projectada) serviços (298.000m² de área projectada), e equipamentos desportivos (240.000m² de área projectada), totalizando o atelier 1.272.000m² de área bruta de construção concebida na Europa de Leste desde 2005.

CPU – Urbanistas e Arquitectos, Lda

Data Fundação: 1996

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Lisboa

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

A CPU Urbanistas e Arquitectos, Lda. é uma empresa de prestação de serviços profissionais integrada na CPU Consultores – grupo de empresas de consultoria, internacional e multidisciplinar, no âmbito da arquitectura, planeamento urbano e avaliação patrimonial. A CPU Consultores foi constituída há 26 anos como uma única empresa, mas evoluiu numa lógica de grupo de empresas especializadas que actua com as seguintes marcas e serviços: CPU Urbanistas e Arquitectos – Planeamento Urbano e Regional; Master Planning, Desenho Urbano, Projectos de Urbanização; Arquitectura (Projectos de Edifícios de Escritórios, Residenciais, Industriais, Hospitalares, Hotéis, Resorts, Projectos de Recuperação e Arquitectura de Interiores); CPU Retail Architects – Arquitectura de Unidades Comerciais; Centros Comerciais; "Retail Parks"; CPU Consultores – Avaliação Imobiliária e Industrial, Estudos de Mercado e de Viabilidade Económica e Financeira de projectos urbanísticos e imobiliários; CPU Tourism Consulting – Avaliação e Consultoria Turística; CPU Consultores África e CPU Intervalor – Desenvolvem as actividades do grupo respectivamente em Angola e Moçambique; CPU Energia e Ambiente – Certificação Energética.

VOLUME DE NEGÓCIOS:

1.584.927 € (2010)

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

Total Pessoal Permanente: 20, 19 dos quais licenciados

PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:

Delegações em Angola e Moçambique

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

- Parceria com empresa indiana para desenvolvimento de estudos e projectos no território indiano – Fortress CPU
- Diversos estudos e projectos em Angola, Moçambique, Cabo Verde, Turquia, Alemanha, Bélgica, Bulgária, China e Espanha
- Parcerias em projectos com RPBW/Renzo Piano Building Workshop (Itália) e projectos para edifícios hospitalares com VK Group (Bélgica)

A CPU Retail Architects tem em curso projectos de centros comerciais em diversos países para vários promotores internacionais, designadamente na Turquia, Marrocos, Polónia, Alemanha e Bulgária.

Forum Trabzon – Turquia; Forum Ankara Etlík – Turquia; Magnesia Shopping Centre – Turquia; Anatolium Shopping Centre – Turquia; Study Poland; Study Bulgaria; Study China.

NLA – Nuno Leónidas Arquitectos, Lda

Data Fundação: 1980

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Lisboa

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

NLA – Nuno Leónidas Arquitectos, Lda. foi fundada em Lisboa em 1980, na sequência de trabalhos iniciados no ano anterior no Brasil pelo Arquitecto Nuno Leónidas.

O âmbito dos serviços vai desde os estudos de viabilidade, à coordenação e elaboração dos projectos e supervisão da sua execução das áreas de especialização como hotelaria, desenho urbano, escritórios e arquitectura solar passiva.

A crescente exigência de responsabilidades globais nos projectos hoteleiros levou à criação da NL Decoração, Lda., especializada em Arquitectura de Interiores.

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

Total Pessoal Permanente: 47, 36 dos quais licenciados

DESPESAS I&D NO TOTAL VOLUME NEGÓCIOS:

2.575.000 € (2008)

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

Europa:

Em Dezembro de 1993, o gabinete aderiu à Perspective, EEIG, associação de gabinetes europeus independentes, oferecendo serviços na área da arquitectura, com representações em Espanha, Bélgica, Itália, Alemanha, França, Portugal, Holanda, Reino Unido, Suécia e Áustria.

A Perspective EEIG é um agrupamento europeu de interesse económico que surge da associação de gabinetes independentes de vários países europeus, com o objectivo de abrir novos horizontes para a oferta de serviços de Arquitectura e Urbanismo e responder às solicitações de clientes multinacionais. Com representações em Espanha, Bélgica, Itália, Alemanha, França, Reino Unido, Portugal, Holanda, Suécia, Suíça, Polónia e Áustria, tem uma estratégia comum baseada no apoio a clientes de diferentes países e oferta de diversas especialidades de know-how específicos.

Timor:

A Dalan – Engenharia, Estudos E Projectos, LDA., é uma empresa Timorense, com sede em Díli, tendo como associadas três companhias portuguesas, de reputação reconhecida nas respectivas áreas de intervenção.

A empresa abrange variados domínios da Arquitectura e da Engenharia, reunindo no seu conjunto mais de 300 técnicos e especialistas com larga experiência na realização de Estudos e Projectos Multidisciplinares de Planeamento Urbano, Arquitectura, Engenharia, Coordenação e Fiscalização de Obras Publicas e Privadas, Sistemas de Informação Geográfica e Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Software.

EXEMPLOS DE PROJECTOS NO ESTRANGEIRO/CONCURSOS INTERNACIONAIS:

De referir que actua em Moçambique através da NLA/Sketch, sendo que a Sketch é uma empresa Moçambicana baseada em Maputo, que trabalha no mercado de Arquitectura e Design.

Projectos na área da Habitação:

Ecoserv, Luanda – Angola.

Projectos na área do Comércio:

Dili Financial Business Center, Timor Leste.

Projectos na área dos Edifícios Empresariais:

Supremo Tribunal de Justiça de Timor Leste – Dili, Timor Leste; Dili Financial Business Center – Timor Leste; Ministério da Justiça – Timor Leste; Edifício multi-ministrial – Timor Leste; Ministério das Finanças – Timor Leste; Ministério da Agricultura e Pescas, Dili – Timor Leste.

Projectos na área dos Equipamentos:

Centro de Formação Profissional para as Energias Renováveis e a Manutenção Industrial, CV LUX – Cabo Verde; Pólo Universitário de Hera – Timor Leste; Politécnico de Lospalos – Timor Leste; Escolas de referência – Timor Leste; Estádio de Futebol – Angola.

Projectos na área da Hotelaria e Turismo:

Vilaverde Resort Villas - Cabo Verde; Vilaverde Resort, Townhouses - Cabo Verde; Vilaverde Resort, Tourist Apartments - Cabo Verde; EPIC SANA Luanda Hotel – Angola.

Projectos na área do Urbanismo:

Tasi Mane – Infraestrutura de suporte á actividade petrolífera na Costa Sul – Timor Leste; Achada do Forte – Cabo Verde; Vilaverde Ponta Leste - Cabo Verde; Murdeira, Porto Sal - Cabo Verde; Ponta Preta e Ponta da Areia - Cabo Verde; Vilaverde Resort - Cabo Verde; Heidelberg 2000 – Alemanha; Ecocentre Ispra – Itália; Sítio S. Pedro, Guarujá – Brasil; Sítio Iporanga, Guarujá – Brasil.

Focus Group

Data Fundação: 1998

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Lisboa

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

O Focus Group conta com sete empresas que exercem a sua actividade nas áreas de arquitectura – reply, engenharia civil – engicraft, engenharia de instalações técnicas – marobal, arquitectura paisagista – land design, interiores e decoração – injoy, comunicação e imagem – eye design, e planeamento e urbanismo – site plan.

A estratégia de internacionalização do grupo é gradual nos mercados de maior potencial de crescimento, proporcionando o mesmo serviço em diferentes países, aponta para a criação, sempre que possível, de unidades de negócio locais independentes, baseadas no desenvolvimento de equipas de especialistas locais, suportadas pelo 'know-how' pelas equipas do grupo em Portugal.

O Focus Group traça uma clara distinção entre a actividade de exportação de serviços, comum a todas as empresas do grupo, da internacionalização gerada pela criação de unidades de negócio locais independentes fora do território português.

A actividade de exportação de serviços das empresas portuguesas do grupo está a cargo da Focus Group Internacional Lda.

PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:

Roménia (Parceria / empresa local); Cabo Verde; Bucarest e Luxemburgo (sucursais); Exportação serviços através de empresa especializada do grupo.

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

Roménia:

O Focus Group iniciou a sua internacionalização apostando no mercado romeno, uma aposta que levou à constituição, em parceria com o gabinete de arquitectura NLA – Arquitectos Associados, da sociedade de direito romeno Focus Group . NLA, design consultants SRL.

O Focus Group NLA estabeleceu já um BCA (Business Cooperation Agreement) com a sociedade romena CONS.Co SRL, uma empresa local de projecto e consultoria detentora de um vasto currículo. Este acordo garante a prestação, no mercado romeno, da totalidade dos serviços já oferecidos pelo Focus Group em Portugal.

A CONS.Co. iniciou a sua actividade em 1991, tendo acumulado, ao longo do tempo, um vasto leque de referências, bem como um elevado nível de know-how e de conhecimento do mercado, responsabilizando-se por todas as actividades necessárias para a obtenção de autorizações de construção (aprovações, PT, PAC).

O Focus Group NLA conta assim com a colaboração de mais de 20 profissionais romenos e portugueses.

Nesta sociedade, o Focus Group detém uma participação de 60%, a NLA – Arquitectos Associados 30%, e o administrador delegado os restantes 10%.

Cabo Verde:

No início de 2009, e como primeiro passo fora do continente europeu, o Focus Group fundou em Cabo Verde a sociedade Focus Group CV, Consultoria e Projecto Lda.

Teixeira Duarte		Data Fundação: 1921
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Porto Salvo	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A Teixeira Duarte, S.A. é a sociedade cotada de topo do Grupo Teixeira Duarte no 2º semestre de 2010, sendo que em 30 de Junho de 2010 a entidade líder do Grupo era a Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A Teixeira Duarte, tem o seu <i>core business</i> na área de Construção em que, para além da sua participação como construtor generalista de grandes obras públicas no País e no exterior - através da Teixeira Duarte Engenharia e Construções - está organizada num conjunto de centros de exploração em áreas em que esta empresa e empresas associadas, detidas maioritariamente por ela, ocupam em vários casos uma posição de liderança tecnológica e de mercado no País, como são os casos da Geotecnia e Fundações; das Cofragens e Pré-esforço, da construção de túneis e outras obras subterrâneas através da E.P.O.S; da construção e manutenção de infra-estruturas ferroviárias através da Somafel e de infra-estruturas marítimas e ferroviárias através da EFIM; da reabilitação de estruturas com a BEL. A empresa expandiu-se para área das Concessões e Serviços quer participando nas concessionárias de auto estradas e pontes (AE do Douro litoral e Luso ponte), em empresas de recolha de resíduos e limpeza pública através da Invictaambiente e da Recolte, e na gestão de edifícios, incluindo na área hospitalar (no novo Hospital de Cascais) e em transportes urbanos com o SATU em Oeiras. A empresa é um importante promotor imobiliário – está presente em urbanizações residenciais e em parques de escritórios na Área Metropolitana de Lisboa (Lagoas Parque e Taguspark) e parques logísticos (ex: Lezíria Park e Abrunheira Park). Tem vindo a entrar também no sector da hotelaria e turismo – depois de uma primeira experiência em 1974, no Algarve, o Grupo retomou a sua actuação neste sector em Sines, nos anos 80, operando hoje através de dez unidades hoteleiras, cinco sitas em Portugal, três em Angola e dois em Moçambique. Desenvolve também negócios na área de Fitness, nomeadamente com quatro Health Clubs (Lagoas Park, Torres Vedras, em Faro e na Amadora) e algumas unidades de restauração em Portugal e Angola, destacando-se neste último País as pastelarias “Nilo” e o Restaurante “Pinto’s”.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 611 milhões de euros (2011), dos quais cerca de 368 milhões de euros são provenientes do mercado externo.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 11500 trabalhadores, num conjunto de 14 países	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Angola; Argélia; Brasil; Cabo Verde; China (Macau); Espanha; Marrocos; Moçambique; Namíbia; Rússia; São Tomé e Príncipe; Ucrânia; Venezuela.		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: Tem uma forte presença no exterior, quer em obras quer, mais recentemente, em concessões em Angola e também está presente noutros países de África Subsaariana como Moçambique, Namíbia e S. Tomé Príncipe, estando igualmente presente no Norte de África (Argélia, Marrocos, Líbia e Tunísia); bem como no Brasil onde está presente no sector imobiliário, de concessões e de serviços e, mais recentemente, na Venezuela. No Brasil, a TD entrou no sector da extracção e comercialização de petróleo através da Alvorada Petróleo que explora já três campos no onshore e é titular da concessão de vários blocos.		

Mota Engil	Data Fundação: 1946
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Porto	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Accionistas; Mota Gestão e Participações, SGPS, SA (36,99%); ALGOSI – Gestão de Participações Sociais, SGPS, SA (14,92%); António Manuel Queirós Vasconcelos da Mota (2,26%); Maria Manuela Queirós Vasconcelos Mota dos Santos (1,79%); Ma- ria Teresa Queirós Vasconcelos Mota Neves da Costa (1,83%); Maria Paula Queirós Vasconcelos Mota de Meireles (1,91%); Kendall II, SA (4,63%); Investment Opportunities, SA (0,30%); Banco Privado Português, SA (0,13%); QMC Development Ca- pital Fund Plc (2,05%).
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: <p>A empresa resultou de um processo iniciado em 1999-2000 com o lançamento de uma OPA ao capital da Engil SGPS. Em 2002, na sequência da fusão das empresas Mota & Companhia, SA; Engil – Sociedade de Construção Civil, SA e Mota-Engil Internacional, iniciou-se uma estratégia de diversificação, com base nos sectores das concessões de transportes e ambiente e serviços. A estratégia do grupo aposta na dupla vertente diversificação do negócio/internacionalização, com negócios em 14 países e ancorando-se em quatro áreas: Engenharia e Construção, Ambiente e Serviços, Concessões de Transportes, Indústria e Energia</p> <p>A área de engenharia e construção do grupo é responsável pela realização de grandes obras de engenharia: barragens, infra-estruturas nas áreas de transportes, ambiente, saúde, indústria e comércio, ocupando a posição de liderança em Portugal. A aposta na expansão internacional, traduz-se na actuação num vasto número de países e implementação de empresas em dez, além de Portugal, distribuídas por três áreas geográficas: Península Ibérica, Europa Central: e África e Américas:</p> <p>Na área de ambiente e serviços estão agrupadas as participações em empresas que operam neste sector e corresponde à concretização de uma estratégia de diversificação para serviços de gestão de sistemas de recolha, separação e tratamento de resíduos, sistemas de tratamento e distribuição de água, recolha, tratamento e rejeição de águas residuais e concepção e construção de espaços verdes, a que se juntam operações de logística integrada e gestão portuária, a operação de mercados electrónicos G2B2B (e-business) e a manutenção e gestão de edifícios e infra-estruturas.</p> <p>A área de concessões e transportes, que inclui a Mota-Engil Concessões (AENOR, Lusoscut CP, Lusoscut BLA, Lusoscut GP, Luso Lisboa, Metro Transportes do Sul, Lusoponte), tem vindo a consolidar a sua posição como segunda maior concessionária de Auto-Estradas em Portugal, na concepção, construção e exploração da rede rodoviária, com posição expressiva na concessão de auto-estradas, pontes e ferrovias.</p> <p>Na área da indústria e energia a Mota-Engil tem uma participação significativa na Martifer, a qual estende a sua área de actuação à Construção Equipamentos para a Energia, Biocombustíveis e Energia Eléctrica e é líder ibérica no segmento de construções metalomecânicas, prosseguindo uma estratégia de alargamento da sua actuação internacional, nomeadamente para a Europa Central e Angola.</p>	
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 974 milhões de euros, em 2011 Volume de negócios por área geográfica: <ul style="list-style-type: none"> • Península Ibérica – 51% • Europa Central – 12% • África & América – 37% 	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: Angola; Brasil; Cabo Verde; Colômbia; Eslováquia; Espanha; Hungria; República da Irlanda; Malawi; México; Moçambique; Peru; Polónia; Portugal; República Checa; Roménia; São Tomé e Príncipe.	

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

1952 – adjudicação do Aeroporto Internacional de Luanda.

1961 – a actividade da empresa, até então centrada na região de Lisboa, inicia a sua dispersão por outras regiões do território português, através da adjudicação da Escola Industrial e Comercial de Castelo Branco e da construção, em Mirandela, da Ponte sobre o Rio Tua.

1975 – início da actividade na Namíbia (e início de actividade noutros países africanos).

1989 – com a entrada no mercado angolano, é relançado o processo de internacionalização da empresa. Nos anos de 1993, 1994 e 1996, foi dado novo impulso ao processo de internacionalização, com as entradas, respetivamente, nos mercados de Moçambique, Alemanha e Perú.

1994 – adjudicação da Ponto vaso da Gama ao consórcio que a empresa integra.

2004 – reforço da carteira de encomendas na Europa de Leste.

2005 – entrada no PSI20.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

Existem três áreas geográficas fundamentais na expansão actual do Grupo Mota-Engil: África Austral; América Latina; e a Europa Central.

Novos negócios: aposta na mineração e outros negócios agregados à actual cadeia de valor.

Soares da Costa		Data Fundação: 1918	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Porto		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: Accionistas: Manuel Fino, SGPS, SA (70,9865%); Parinama – Participações e Investimentos, SGPS, SA (11,0268%).	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A sua estrutura empresarial encontra-se alicerçada em 5 áreas de negócio: construção; concessões; indústria; imobiliário; e ambiente & energia.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 893.5 milhões de euros, em 2010. Cerca de 55% do seu volume de negócios tem origem externa.		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 2700 trabalhadores, em 2010	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: A empresa mantém presença permanente nos países africanos de expressão lusófona (com destaque para Angola e Moçambique) e nos EUA (Florida). Tem especial relevo a posição alcançada no mercado angolano: 345 milhões de volume de negócio em 2010. A empresa tem ainda outros projectos em desenvolvimento em Moçambique, S. Tomé e Príncipe, Roménia e Costa Rica.			
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: O processo de internacionalização teve início em 1980, com a criação de uma empresa associada na Venezuela. Em termos internacionais, a Soares da Costa posiciona-se entre os 100 maiores grupos de construção, classificando-se em 2009 no 86º lugar, de acordo com a publicação anual "Europeans Power of Construction".			
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: Através da sua subsidiária nos EUA, Prince, o Grupo ganhou em 2011 o projecto de construção de substituição do nó de ligação de duas auto-estradas em Lake County na Florida. Georgia e Texas são dois mercados-alvo nos EUA.			

MSF – Moniz da Maia, Serra e Fortunato Empreiteiros		Data Fundação: 1969
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A <i>holding</i> do grupo, MSF – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., foi constituída em 1998, como culminar da reestruturação das diversas empresas participadas pela MSF.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: As grandes áreas de actuação do grupo podem dividir-se em: <ul style="list-style-type: none"> • Construção e Obras Públicas – sub holding - MSF Engenharia, S.A. • Concessões de Infra-estruturas – sub holding – MSF Concessões – SGPS, S.A. • Turismo e Imobiliário – sub holding - MSF TUR.IM - SGPS, S.A. • Tecnologias de Informação – CDP-SI – Consultoria em Organização e Sistemas de Informação. S.A. • Participações Financeiras – Banco de Investimento Global (BIG) 		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 307 milhões de euros, em 2009	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 2200 colaboradores (56% são quadros superiores e altamente qualificados)	
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: <p>1997 – a empresa iniciou um processo de internacionalização, tendo desenvolvido projectos em Angola, Bulgária, Cabo Verde, Gana, Guiné Equatorial, Namíbia, Polónia, São Tomé e Príncipe e Senegal, para além do estudo de projectos de investimento noutros países de África e Europa Central e de Leste.</p> <p>1998 – teve lugar a reorganização da estrutura das participações do Grupo MSF, que culminou com a constituição da MSF - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., holding do grupo. A actividade comercial além fronteiras teve início no ano de 1997, em África, tendo como resultado a adjudicação do primeiro contrato em Cabo Verde em Maio de 1998, destinado à Extensão da Pista do Aeroporto do Sal, obra no valor de 6 milhões de euros com um prazo de execução de um ano, ao qual se seguiram outros contratos neste país.</p> <p>Em África, a actividade da MSF foi-se estendendo a Angola, Gana, Guiné Equatorial, Namíbia, S. Tomé e Príncipe e Senegal, países onde é responsável por obras de envergadura que contribuem para o seu desenvolvimento, nomeadamente através da participação na concepção e construção de grandes e complexos projectos de engenharia, nos quais a MSF aplica a sua sólida experiência e recursos altamente qualificados, estando apta a corresponder às actuais exigências dos mercados africanos.</p> <p>No Centro e Leste Europeu, a actividade iniciou-se pelo estudo do mercado polaco, a partir de 1999, e pela criação da empresa de direito polaco MSF Polska, no ano de 2001, que tem actuado como prestadora de serviços na área técnica, nomeadamente na elaboração de orçamentos que suportam as propostas apresentadas nos concursos. Seguiu-se a Bulgária, onde a DVI iniciou a sua actividade pela criação da MSF Bulgária, empresa de direito búlgaro que tem dado suporte à sua actividade comercial neste país. Na Roménia, a MSF iniciou a sua actividade pelo estudo deste mercado e pela apresentação de propostas em concursos públicos na área das infra-estruturas rodoviárias.</p>		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: Trabalhos de construção do Reforço de Potência de Venda Nova III, que passará a ser a maior central hidroeléctrica em Portugal em termos de potência instalada. Iniciada em Abril de 2010, a obra tem o seu término previsto para Outubro de 2014 e a entrada em operação para o primeiro semestre de 2015.		

Grupo Casais – Engenharia e Construção S.A.

Data Fundação: 1958

REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE:

Braga

ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS:

O Grupo Casais é uma referência nos vários segmentos da construção de edifícios: construção residencial, construção de edifícios comerciais, incluindo centros comerciais (vd. Ria Shopping em Olhão) edifícios para unidades industriais, construção de hospitais e centros de saúde, infra-estruturas de ensino, construção de hotéis e resorts, estádios e complexos desportivos, reabilitação de património. No segmento de obras públicas a sua experiência, centra-se na construção de estradas e viadutos, na construção de infra-estruturas ferroviárias, em obras marítimas e hidráulicas (incluindo a construção de depósitos de gás natural flutuantes em Algeciras), de estações de tratamento de efluentes (ETAR's). Tem vindo a diversificar-se para as Áreas do Ambiente e da Energia:

- A Casais Ambiente tem-se focalizado na gestão e tratamento de resíduos e na limpeza urbana, sendo responsável pela primeira em Ponte de Barca e Estremoz e da segunda em Palmela, Évora e Condeixa, e, mais recentemente, na descontaminação de Solos e Águas Subterrâneas, utilizando novas tecnologias e as técnicas mais avançadas existentes quer por via biológica (bioreabilitação, bioventilação e compostagem) quer por via físico-química (ventilação do solo, lavagem do solo, solidificação/estabilização, decloração, extracção multi-fase e oxidação química).

- A Casais Energia está focalizada em três domínios fundamentais: o desenvolvimento de projectos de energias renováveis, a eficiência energética e a construção sustentável. Na área das energias renováveis, tem vindo a investir nas mini hídras e, mais recentemente, decidiu apostar nas Energias Oceânicas tendo em desenvolvimento um projecto de aproveitamento de energia das ondas, baseado na tecnologia Wave Dragon (DK). Esta tecnologia é uma das três tecnologias mais avançadas no que se refere à curva de maturidade, tendo o protótipo desenvolvido (escala 1/4) sido objecto de testes de mar (sobrevivência) em ambiente real de ligação à rede eléctrica com produção efectiva de energia. A ambição do Grupo é vir a instalar uma unidade de alguns MW em regime pré-comercial na zona piloto de SPM, já instituída em 2008 e concessionada à REN, presentemente em fase de contratualização e regulamentação das actividades.

O Grupo tem também actividades de promoção imobiliária (condomínios fechados, por exemplo).

VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR:

Cerca de 250 milhões de euros, em 2010.

Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR:

Cerca de 2700 colaboradores, em 2010.

PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA:

Começou a sua internacionalização com a presença na Alemanha e hoje está presente com filiais e sucursais, além da Alemanha, em Espanha, Bélgica, Holanda, Gibraltar, Angola, Moçambique e Marrocos. Está também presente em Cabo Verde e na Rússia e, desde início de 2012, no Qatar, Omã e Argélia.

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

- A internacionalização do Grupo teve início em 1994, no mercado alemão.
- Em 2008, alterou a designação social de Empreiteiros Casais de António Fernandes da Silva S.A. para Casais – Engenharia e Construção, S.A., assinalando as cinco décadas de actividade da empresa.
- Os negócios em África, em países em vias de desenvolvimento como Angola, Marrocos e Moçambique (que iniciou em 2010), e considerando o estado de progresso dos mesmos, impulsiona a estrutura da Casais para potenciar um conjunto de meios e recursos a partir da base portuguesa.
- Nos mercados em vias de desenvolvimento, a estratégia de introdução de áreas de diferenciação registou-se significativa. Em Marrocos, onde a aposta estava inicialmente centrada no mercado dos investimentos hoteleiros, a Casais reforçou o interesse no sector do ambiente, nomeadamente com a participação em processos de tratamento de água e saneamento, que se revelaram importantes para a manutenção da actividade neste país.

Em Angola, a capitalização da estrutura e organização criada, também é o alicerce para continuar a desenvolver este mercado. Uma base com capacidade de resposta permite à Casais ser um player sólido. Em termos produtivos, a estratégia de criação de empresas próprias, através de parcerias nos prefabricados de betão, das instalações eléctricas e electromecânicas, da produção de betão e, mais recentemente, com o arranque da Carpincasais Angola, permitiu a aquisição de uma independência significativa. Apesar de serem empresas autónomas da Casais Engenharia, revelam-se um contributo importante para a Casais crescer neste mercado. Moçambique segue uma estratégia na mesma linha, mas com um esforço de investimento significativamente inferior. Com efeito, o mercado é mais pequeno, mas permite desenvolver oportunidades através de uma rede alargada de colaboração com empresas parceiras que complementam a actividade da Casais Engenharia e Construção. O Brasil, que esteve em estudo e preparação durante 2010, irá também desempenhar um papel importante nesta vertente de rentabilização dos recursos técnicos que a Casais Engenharia e Construção desenvolveu ao longo dos anos.

- No domínio da eficiência energética, no quadro do projecto Opertec/Efficiency Solutions, foi desenvolvido um conjunto significativo de iniciativas tendo em vista o desenvolvimento de projectos de eficiência energética em edifícios, de gestão inteligente da iluminação pública e de exteriores e de microgeração renovável, na lógica da redução da factura energética e num quadro de oferta de soluções do tipo “serviços de energia” (ESCO) e de contratos de desempenho. Nesta área evidenciam-se, a nível do sector privado, os desenvolvimentos no projecto Galp Green PAC e, no sector público, os contactos efectuados com um conjunto significativo de Autarquias, bem como, com a Agência de Energia do Porto (AdE Porto) e a Agência Municipal de Energia de Vila Nova de Gaia (EnerGaia). A Casais iniciou em 2008 a aposta na promoção e desenvolvimento de Parcerias Público-Privadas (PPP), indo ao encontro da satisfação de necessidades colectivas em diversos sectores, designadamente na justiça, saúde e bem-estar e recuperação e valorização patrimonial e urbanística.

Em 2009 arrancou o primeiro desses projectos: o Campus de Justiça de Valongo, o qual se encontra actualmente concluído e em pleno funcionamento e resulta de uma parceria na área da justiça em conjunto com o Ministério da Justiça.

Seguiu-se o desenvolvimento de parceria estabelecida com o Município de Paredes, destinado à gestão de parque de estacionamento subterrâneo e à superfície.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

Através do desenvolvimento da marca Casais Edifícios Sustentáveis – Go Green Buildings (GGB), o Grupo continua a acompanhar o sector da Construção Sustentável, tendo realizado desenvolvimentos significativos ao nível da aquisição de conhecimento, da procura de sinergias internas para apresentação ao mercado de soluções eficientes e inovadoras, a partir do ano 2011.

Perseguindo o objectivo de aumentar o curriculum da Casais, o segmento das obras especiais é uma forte aposta que será determinante para reforçar a competitividade: obras de arte, fluviais, portuárias, barragens, reabilitação e reforço estrutural.

Zagope – Construções e Engenharia		Data Fundação: 1967
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Porto Salvo	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A empresa é detida a 100% pela Zagope SGPS	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A Zagope é uma empresa de construção e obras públicas.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 625 milhões de euros, em 2010 (dos quais 82% são provenientes da actividade de construção na área internacional)	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 6700 colaboradores, em mais de 14 países	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: A Zagope está presente em Angola, Argélia, Camarões, Espanha, Emiratos Árabes Unidos, Grécia, Guiné-Conacri, Guiné Equatorial, Líbia, Mauritânia e República do Congo.		

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

1988 – a Zagope foi adquirida pelo Grupo Andrade Gutierrez, um grupo brasileiro com significativa presença internacional nos sectores das obras públicas, telecomunicações, concessões de infra-estruturas e energia eléctrica.

1992 – primeira obra no exterior, que consistiu na reabilitação das estradas Nouakchott/Boutilimit e Alec/Boghé na Mauritânia.

Em Angola, o Grupo mantém a aposta na construção e reabilitação de infra-estruturas, nomeadamente estradas, aeroportos e portos marítimos.

Na Argélia, a actividade da Zagope concentra-se na execução das obras em carteira especialmente as da construção de um troço do Metro de Argel, da Ponte Transrhmel, em Constantine, de gasodutos na região Oeste do país, do Porto de Pesca e Lazer em Jijel e de um aterro sanitário para atender a cidade de Argel.

Nos Camarões o novo ciclo político contribuiu para o arranque de muitas obras, como é o caso da estrada de 85 km de Ngaoundéré – Mberé, no Norte do país, na qual o Grupo está envolvido.

Em Espanha, a Zagope trabalhou simultaneamente em três projectos: Túnel de Novelle e Túnel de Fonte Quente, ambos incluídos na linha de Alta Velocidade, Plataforma do Corredor Norte-Noroeste de Alta Velocidade/Eixo Vigo-Pontevedra, e terminou a execução do Túnel de Burata (Túnel e Galeria de Emergência) para a Obra Plataforma do Corredor Nor-noroeste de Alta Velocidade/Eixo Orense Santiago/Sub-troço Ourense-Amoeiro, no âmbito da expansão da linha de Alta Velocidade na Comunidade Autónoma da Galiza.

Na Guiné Equatorial, a Zagope tem vindo a reforçar o seu posicionamento e ampliar o âmbito da sua actividade, de tal forma que é actualmente considerada uma empresa de referência no sector da construção, em particular, no segmento das grandes obras públicas. Em 2010, iniciou a construção do Projecto Urbanístico do Município de Mongomeyen, bem como a execução da Autovia Mongomeyen – Nsok Nsomo – Ebibeyin com 63,3 km de extensão, e concluiu a obra do Aeroporto Internacional de Mongomeyen.

No Mali, a Zagope iniciou a execução ao longo de 2010 da obra de Construção e Reabilitação da Estrada Goma Courá – Léré com 165 km de extensão, Lote 1, para o Ministério dos Equipamentos e Transporte, com financiamento da União Europeia.

Em Moçambique, a Zagope obteve um contrato para a construção de uma estrada com 230 km de extensão, que ligará Mueda - Mocímboa da Praia - Namoto. Participou ainda em estudos de projectos, viabilidade e construção do Porto de Nacala, para o escoamento de carvão pela companhia brasileira Vale e no projecto da Barragem Moamba Major.

Na República da Guiné, a Zagope executou a obra de reabilitação da estrada Guéckédou- Sérédou, com financiamento da União Europeia.

A Zagope é a 4ª maior e melhor empresa no sector nacional da construção e ocupa a 32ª posição entre as 500 maiores empresas portuguesas, segundo o ranking publicado pela revista "Exame". Na "Focus" a Zagope surge como a 2ª maior exportadora entre as construtoras e a 9ª entre as maiores empresas do país. Em 2010 a Zagope foi ainda considerada a 16ª maior empregadora do país.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

O Gana, a Índia, a Nigéria, a Arábia Saudita e o Qatar, são alguns dos mercados que fazem parte do objectivo de expansão da Zagope.

Sonae Sierra		Data Fundação: 1989
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Porto	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: A Sonae Sierra é detida em 50% pela Sonae, SGPS (Portugal), e em 50% pela Grosvenor (Reino Unido).	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: A Sonae Sierra, especialista internacional em centros comerciais, está estruturada em quatro negócios autónomos: <ul style="list-style-type: none"> • Investimento – a Sierra Investments é a responsável pelo negócio de investimento na Europa. Detém participações nos Fundos Sierra, e actua como gestora dos Fundos e dos seus activos. • Promoção de centros comerciais – a Sierra Developments é a responsável pelo negócio de promoção de centros comerciais incluindo as actividades de "procurement" e de concepção e arquitectura. A empresa presta ainda serviços a terceiros dentro das suas áreas de conhecimento. • Gestão de centros comerciais – a Sierra Management é a responsável pelo negócio de gestão de centros comerciais detidos pela Sierra Investments, ou propriedade de terceiros. • Brasil – a Sonae Sierra Brasil engloba as actividades de investimento, promoção e gestão de Centros Comerciais no Brasil. 		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: 8,7 milhões de euros, em 2010.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 1100 colaboradores	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: A empresa está presente em Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia, Colômbia, Brasil e Marrocos. Presta serviços a terceiros no Chipre, na Sérvia e na Croácia. Detém centros comerciais nos seguintes países: Brasil (10); Espanha (9); Itália (4); Alemanha (3); Grécia (1); Roménia (1).		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: A Sonae Sierra iniciou a sua internacionalização em 1999 com a entrada em três mercados: Espanha, Grécia e Brasil. No ano de 2000 foi a vez da Alemanha e de Itália e em 2007 foi o ano de chegada ao mercado Romeno. Em 2010 a entrada na Colômbia reforçou a internacionalização da empresa e um novo mercado na América do Sul.		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: Novos centros comerciais previstos: Alemanha – Solingen (2013); Itália – Le Terrazze (2012); Roménia – Adora Mall (2013); Brasil – Boulevard Londrina (2012); Uberlândia Shopping (2012); Passeio das Águas Shopping (2013).		

Grupo Pestana		Data Fundação: 1972	
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Funchal		ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: O Grupo criou uma holding – Grupo Pestana SGPS –, que controla duas sub-holdings, as quais representam a segmentação das diferentes áreas de negócio do grupo (Pestana Turismo e Pestana investimentos).	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: O Grupo Pestana é um grupo português no sector do turismo, sendo a sua cadeia hoteleira a PH&R – Pestana Hotéis e Resorts. Também desenvolve actividade nos sectores da indústria e serviços. A nível industrial, o Grupo detém 100% do capital e a gestão da Empresa de Cerveja da Madeira (ECM). Na área dos serviços, é o maior accionista do Centro Internacional de Negócios (SDM). Na área do lazer, o Grupo Pestana possui, além dos 44 hotéis (10 na Madeira, 8 no Algarve, 3 em Lisboa/Cascais/Sintra, 1 no Porto, 1 em Inglaterra, 1 na Alemanha, 9 no Brasil, 3 em Moçambique, 1 na África do Sul, 1 em Cabo Verde, 2 na Argentina, 1 na Venezuela e 3 em S. Tomé e Príncipe), 12 empreendimentos de Vacation Club, 6 campos de golfe, 3 empreendimentos imobiliário/turístico, duas concessões de jogo para Casino (Madeira e S. Tomé e Príncipe), participação numa companhia de aviação charter, uma agência de viagens e três operadores turísticos.			
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 500 milhões de euros, em 2009		Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 6 mil colaboradores	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: O Grupo Pestana continua o processo de transversalidade da sua internacionalização, tendo já presenças consolidadas em 10 países (Portugal, Inglaterra, Alemanha, Brasil, Argentina, Venezuela, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe). Em Maio de 2011 o Grupo Pestana passou a somar 10 destinos com a chegada à Alemanha, com a abertura do Pestana Berlim Tiergarten, na sua capital.			

CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO:

A partir de 2003, o Grupo Pestana assumiu a gestão da rede das Pousadas de Portugal, assumindo assim o destino das 43 Pousadas existentes no território nacional e procurando a sua internacionalização.

Em Setembro de 2011, o Grupo Pestana apresentou uma nova organização operacional para a estrutura nacional, através da criação da área "Pestana Hotelaria Portugal". Esta nova organização, que integra sob a mesma área as marcas 'Pestana Hotels&Resorts' e 'Pousadas de Portugal', pretende aliar as sinergias respectivas e tornar o Grupo ainda mais forte.

Com esta nova organização funcional ao nível da área de hotelaria em Portugal, é possível partilhar todo o conhecimento e experiência dos recursos humanos das marcas 'Pestana Hotels&Resorts' e 'Pousadas de Portugal' - até aqui geridos de forma autónoma com resultados muito positivos - ao serviço de todo o Grupo.

A estratégia do Grupo Pestana está assente em três eixos principais:

1) Integração Horizontal – depois de ter assegurado uma base sólida no mercado de origem, a Região Autónoma da Madeira, o Grupo Pestana partiu para um crescimento sustentado no seu core business (hotelaria). Este crescimento deu-se quer no território nacional, no Algarve e na área da Grande Lisboa e Porto, quer pela internacionalização, nomeadamente para os países que tem afinidades com a cultura portuguesa como Moçambique, Brasil e Cabo Verde. Prova disso é a recente compra de duas novas unidades no Algarve e a entrada no mercado de Cabo Verde através da aquisição de uma unidade já existente na Cidade da Praia. Em 2006 abriu uma nova unidade na Beira Lousa - o Pestana Sintra Golf. Em 2008 abriu três unidades hoteleiras de 5 estrelas: o Pestana São Tomé em São Tomé e Príncipe, o Pestana Caracas na Venezuela e o Pestana Porto Santo, em Porto Santo, Arquipélago da Madeira. Existem ainda projectos em construção para o Brasil e Reino Unido. O crescimento tem sido construído a partir de áreas geográficas delimitadas com uma estratégia concertada de forma a poder obter as necessárias sinergias e economias de escala. Nas formas de comercialização o Grupo Pestana além da hotelaria tradicional é o líder nacional e um dos 5 primeiros na Europa na comercialização das unidades hoteleiras sob o regime dos direitos reais de habitação periódica. Em Setembro de 2003 assumiu a gestão das Pousadas de Portugal, fortalecendo assim a sua estratégia de integração horizontal.

2) Integração Vertical – crescimento noutros subsectores da actividade turística, como seja o jogo, o golfe, o imobiliário de lazer, o transporte aéreo através de voos charter, a operação turística no estrangeiro (com especial destaque para o Reino Unido), em Portugal.

3) Negócios na indústria do Turismo e Lazer, diversificados e adaptados a cada uma das áreas onde se está presente. Por um lado, procura-se sedimentar por áreas geográficas de forma a obter sinergias e economias de escala, e por outro lado, procura-se disseminar o know-how de determinados negócios para outras áreas de expansão. Mas não se reproduzem modelos.

Segundo o 'Corporate 300 Ranking', publicado pela revista norte-americana "Hotels", o Grupo Pestana, com as marcas Pestana Hotels & Resorts e Pousadas de Portugal, ocupa a 115ª posição, sendo a rede portuguesa em melhor posição neste ranking mundial. Em 2010 a marca Pestana foi distinguida como uma das mais valiosas em Portugal, pelo Brand Valuation Forum. Avaliada em 104 milhões de Euros, a marca Pestana lidera actualmente o sector Turismo. Recentemente, passou, também, a figurar na 26ª posição do European Hotel Survey 2010, no rating da revista Hotel Management International.

FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS:

Em 2012-2013 está prevista a abertura dos novos investimentos já anunciados pelo Grupo Pestana: Miami, nos eua será o próximo destino, seguido do hotel de cinco estrelas, Pestana Montevideu, no Uruguai e do Pestana Casablanca, em Marrocos. Luanda será o primeiro destino do Grupo em Angola com início de construção previsto para o primeiro trimestre de 2012 e, na Argentina, o Grupo anunciou o seu 3º investimento no país, o Pestana Buenos Aires Golf & Residences.

Grupo Vila Galé		Data Fundação: 1986
REGIÃO/LOCALIDADE DA SEDE: Lisboa	ESTRUTURA ACCIONISTA/INTEGRAÇÃO GRUPOS EMPRESARIAIS: O capital do Grupo é inteiramente nacional, cabendo a Jorge Rebelo de Almeida, que é também o seu gestor, 40%. Os restantes 60% estão divididos em partes iguais pelas famílias Ruivo e Lavrador.	
ACTIVIDADES PRINCIPAIS/PRODUTOS & SERVIÇOS: O Grupo Vila Galé é um dos principais grupos hoteleiros nacionais e integra o ranking das 250 maiores empresas hoteleiras mundiais. O grupo é composto por diversas sociedades, das quais se destaca, pela sua dimensão e importância, a Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A. O Grupo é actualmente responsável pela gestão de 23 unidades hoteleiras: 17 em Portugal – Algarve, Beja, Cascais, Ericeira, Estoril, Lisboa, Coimbra, Porto e Madeira – e 6 no Brasil – Fortaleza, Caucaia, Salvador, Guarajuba, Pernambuco e Angra dos Reis – com cerca de 12 mil camas.		
VOLUME DE NEGÓCIOS E PARTE REALIZADA NO EXTERIOR: Cerca de 62 milhões de euros, em 2009. O volume de negócios no Brasil representa cerca de 15% das receitas totais do Grupo.	Nº DE TRABALHADORES TOTAL E NO EXTERIOR E % COM FORMAÇÃO SUPERIOR: Cerca de 2700 colaboradores	
PRINCIPAIS MERCADOS EXTERNOS & SERVIÇOS PRESTADOS & FORMAS DE PRESENÇA: O Grupo detém seis grandes unidades hoteleiras no Brasil, com um total de 4500 camas, em quatro Estados: Ceará (2), Bahia (2), Pernambuco (1) e Rio de Janeiro - Angra dos Reis (1). É a 15.ª rede hoteleira no Brasil e a principal rede de <i>resorts</i> no Brasil.		
CASOS DE SUCESSO/MARCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO: 1988 – abertura do primeiro hotel, na praia da Galé, no Algarve. O Hotel Vila Galé Cumbuco ganhou o prémio de melhor Resort no Brasil e o SPA Satsanga, o prémio de melhor SPA médico, em hotel.		
FOCOS PARA O FUTURO/PROJECTOS PREVISTOS: A Vila Galé está a preparar o lançamento da marca VG Express no Brasil. Esta marca procura traduzir o conceito de simplicidade sofisticada com um preço económico. A primeira unidade está prevista para Fortaleza, no Ceará. A aposta imediata do Grupo é continuar a crescer no Brasil, onde tem uma boa estrutura instalada e em Portugal, onde tem novos projectos para iniciar, como o Hotel Vila Galé Palácio dos Arcos. Estão em fase final de licenciamento o Vila Galé Sintra e o Vila Galé Évora e em projecto o Aldeamento Santa Vitória, em Beja e o Vila Galé Tejo, em Caxias.		

BIOGRAFIA DOS AUTORES

José Manuel Delgado Félix Ribeiro

Nascido a 23 Junho de 1948 em Lisboa. Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF) em 1973. Experiência Profissional em Economia Industrial, Economia Internacional e Estudos de Prospectiva no GEBEI – Gabinete de Estudos Básicos de Economia Industrial e IACEP – Instituto de Análise de Conjuntura e Estudos de Planeamento de 1973 a 1987 e na JNICT – Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica de 1987 a 1995. Sub-Diretor Geral do Departamento de Prospectiva e Planeamento (DPP) de 1995 a 2006, responsável pelas áreas de Informação Internacional e Prospectiva. Assessor no Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais (DPP) do MAOTDR de 2006 a 2011. Doutorando em Relações Internacionais pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

António Manzoni

António Manzoni Sequeira, 51 anos, economista, nos últimos 22 anos, Director do Departamento de Economia e Mercados da ANEOP (Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas) e da AECOPS (Associação de Empresas de Construção Obras Públicas e Serviços). Autor e co-autor de múltiplos estudos sectoriais e prospectivos.

Maria Arménia Claro

Nascida a 7 Janeiro de 1950 no Rossão, Castro Daire. Licenciada em Finanças pelo Instituto Superior de Economia (actual ISEG) em 1976. Técnica no DCP (Departamento Central de Planeamento) participando em grupos de trabalho no âmbito da adesão de Portugal à CEE e de acompanhamento das negociações comerciais multilaterais do Tokyo Round, (1972 a 1985). Consultora do SPEP – Secretariado Permanente para as Empresas Públicas e do GAPEEP – Gabinete para a Análise do Financiamento do Estado e das Empresas Públicas, (1986 a 1990). Directora de Serviços na Direcção-Geral do Tesouro e na Junta do Crédito Público, (1991 a 1997). Chefe de Gabinete do Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Economia (1997 a 2000). Chefe de Divisão no DPP (Departamento de Prospectiva

e Planeamento) coordenando e participando em relatórios de análise macro-económica, da estrutura produtiva portuguesa, do comércio internacional, do sector empresarial e da articulação entre ambiente e competitividade da economia (2000 a 2007). Assessora no DPP (2008 a 2009).

Fátima Azevedo

Mestre em Economia Internacional e tem, desde 2004, colaborado na realização de estudos prospectivos no Departamento de Prospectiva e Planeamento, sendo docente convidada da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, com foco na área da Análise Prospectiva, Globalização, Desenvolvimento e Sustentabilidade.

Joana Chorincas

Nasceu em Lisboa, em 1976. Licenciou-se em Geografia e Planeamento Regional, em 1998, na Universidade Nova de Lisboa (FCSH/UNL) e, em 2002, terminou o mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG/UTL). Do seu percurso profissional realçam-se a consultoria e as actividades desenvolvidas em organismos da administração pública, nas áreas do desenvolvimento territorial em Portugal e na Europa, do ordenamento do território, da prospectiva territorial e da monitorização e avaliação de políticas públicas. Paralelamente, tem desenvolvido actividades de docência, no âmbito de licenciaturas e pós-graduações, nas áreas da geografia económica, da análise territorial e das teorias de desenvolvimento regional.

Edições CCP

Ideias, conceitos e marcas – Estudo de casos,
Outubro de 2004, CCP

Estudo de Casos no Comércio e Serviços,
Julho de 2007, CCP

A informação para as empresas comerciais,
João Barreta, Janeiro de 2005, CCP

Cooperar para competir,
António Godinho e Pedro Santos,
Julho de 2006, CCP

Como obter sucesso,
Carmo Leal e Pedro Dionísio,
Janeiro de 2005, CCP

Como Gerir, João Martins,
Novembro de 2004, CCP

Como elaborar um plano de negócios,
IAPMEI E APCRI, Julho de 2007, CCP

Seleção de casos – Pequenas Empresas
do Comércio e Serviços que Apostam
no Futuro, Julho de 2007, IESE, CCP

Planeamento estratégico de marketing de
cidades, Paulo Alves, Outubro de 2007, CCP

Boas práticas em Gestão de centros urbanos,
Francisco Freire Chico, Abril de 2008, CCP

Comércio e ordenamento urbano,
João Barreta, Dezembro de 2007, CCP

Portugal: Que Modelo Económico?,
José António Cortez, Agosto de 2010

Da Economia da Crise à Crise das Políticas,
José António Cortez, Dezembro de 2011, CCP

Os progressos assinaláveis das tecnologias de informação e comunicação têm permitido que muitos serviços tenham adquirido o estatuto de transaccionáveis, o que se tem reflectido num crescente aumento do comércio internacional de serviços, particularmente relevante desde o início do século XXI.

A economia portuguesa não tem sido alheia a esta alteração estrutural e a economia dos serviços tem vindo a desempenhar um papel fundamental no seu desenvolvimento, visível quer pela evolução do emprego quer pelo progressivo aumento do VAB dos serviços na actividade económica. (...)

A evolução da posição de mercado revela que Portugal tem vindo a ganhar competitividade no sector dos serviços, confirmada pela tendência crescente da quota de mercado das nossas exportações, aliada a um comportamento inverso das importações. (...)

Numa economia baseada no conhecimento, a inovação nos serviços depende da capacidade de criar, adquirir e gerir o conhecimento. A envolvente macroeconómica, os recursos humanos qualificados, uma nova abordagem para a I&D, uma infraestrutura tecnológica desenvolvida e adequada, o reforço da colaboração entre stakeholders e das parcerias entre fornecedores e clientes, a promoção do empreendedorismo, a remoção de barreiras à criação de empresas, o financiamento de empresas inovadoras na área dos serviços são factores críticos para assegurar a inovação nos serviços e para aumentar a competitividade e, em consequência, é em torno deles que se joga o futuro de **Portugal como Plataforma de Excelência em Serviços na Globalização**.

