



Os serviços numa estratégia de competitividade valor

Os serviços numa estratégia de competitividade valor

Os Serviços numa Estratégia de Competitividade Valor

Autor:

EY - Parthenon

Data do estudo:

Novembro de 2021

Edição e propriedade:

Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP)

Data da edição:

Dezembro de 2021

Índice

PREFÁCIO	7
INTRODUÇÃO	9
SUMÁRIO EXECUTIVO	11
1. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO E ABORDAGEM METODOLÓGICA	16
1.1. Um contributo para a agenda do crescimento sustentável.....	17
1.2. As principais opções metodológicas	19
2. AS TRANSFORMAÇÕES ECONÓMICAS CONSOLIDADAS NA VIRAGEM DO SÉCULO	22
2.1. A digitalização e a intensificação tecnológica	23
2.2. A mutação dos “ciclos de vida”	24
2.3. A crescente sofisticação do consumo e a emergência dos consumidores-produtores.....	30
2.4. O aprofundamento da globalização ao nível das grandes cadeias de conceção, produção e distribuição de bens e serviços	32
3. A INTENSIDADE E DIFUSÃO DAS TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA PORTUGUESA.....	37
3.1. Um perfil evolutivo da competitividade interna e externa.....	38
3.2. O posicionamento de Portugal nas Cadeias de Valor Globais	43
4. O PAPEL CENTRAL DOS SERVIÇOS NA ECONOMIA	51
4.1. O processo de servitização das economias	52
4.2. A terciarização e servitização da economia portuguesa.....	55
4.3. A pandemia, os serviços e o desenvolvimento económico pós-pandemia	59
5. A FACE INTANGÍVEL DO CRESCIMENTO ECONÓMICO E OS SERVIÇOS NA COMPETITIVIDADE VALOR.....	62
5.1. A diversidade dos modelos de crescimento económico e de afirmação dos territórios.....	63
5.2. O crescimento económico para além do tangível: a economia do valor e economia das quantidades.....	67
5.3. A expressão microeconómica das mudanças da economia portuguesa: estudos de caso	78
6. AS RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: PERSPETIVAS FUTURAS	101
6.1. Os serviços na agenda estratégica europeia e nacional	102
6.2. As recomendações de política pública para a afirmação dos serviços.....	104
ANEXOS	112
Anexo 1. Siglas	113
Anexo 2. Metodologia vigente para o cálculo do PIB.....	114
Anexo 3. Referências bibliográficas.....	117
Anexo 4. Glossário.....	120

Índice de caixas

Caixa 1. Principais questões sobre os impactos da digitalização	23
Caixa 2. <i>Prosumers</i>	31
Caixa 3. Metodologia vigente para o cálculo do Produto Interno Bruto	68

Índice de figuras

Figura 1. Esquema síntese do estudo “Os serviços numa estratégia de competitividade valor”	15
Figura 2. Marcos económicos relevantes para a economia mundial na viragem do século	17
Figura 3. Quadro de referência para uma nova geração de políticas públicas.....	18
Figura 4. Síntese de instrumentos metodológicos.....	19
Figura 5. As tendências e efeitos das alterações dos ciclos de vida.....	24
Figura 6. Efeitos globais de uma aposta no aumento da vida útil dos produtos.....	28
Figura 7. Evolução das CVG	33
Figura 8. Servitização: fatores, formas e benefícios.....	52
Figura 9. Pirâmide da competitividade sustentável.....	72
Figura 10. Ilustração da diferença entre valor das mercadorias e riqueza gerada nas economias.....	74
Figura 11. Uma proposta de um novo quadro de referência para avaliar o crescimento económico.....	77
Figura 12. Critérios de seleção dos estudos de caso empresariais	78
Figura 13. Snapshot de volume de negócios 2018 (bilhões de dólares), e estrutura dos segmentos de 2019.....	91
Figura 14. Eixos de recomendação para promoção dos serviços	105

Índice de gráficos

Gráfico 1. Projeções da taxa de dependência de idosos da UE 27 2019-2080	25
Gráfico 2. Projeções de idade mediana da população da UE 27 2019-2080	25
Gráfico 3. Esperança média de vida à nascença 2000-2018	26
Gráfico 4. Número de anos de vida após a reforma 2018.....	26
Gráfico 5. Evolução de agregados económicos na UE28 2007-2018	26
Gráfico 6. Intensidade de I&D (%) 2000-2019.....	27
Gráfico 7. Tecnologias relacionadas com o ambiente (% do total de tecnologias) 2000 e 2018.....	28
Gráfico 8. Evolução do comércio eletrónico 2010 a 2020.....	30
Gráfico 9. Taxa de crescimento do PIB de Portugal 2001-2020	38
Gráfico 10. Diferencial de crescimento entre a economia portuguesa, mundial e da União Europeia 2001 - 2019	38
Gráfico 11: Contribuição da Procura Interna e da Procura Externa para o crescimento do PIB 1999-2008; 2008-18.....	40
Gráfico 12. Consumo e Investimento face ao PIB 2008 e 2019	42
Gráfico 13. Taxa de Investimento (% do PIB) por sector institucional 1999 a 2020	42

Gráfico 14. Evolução dos Custos Unitários do Trabalho (variação anual) e das Exportações Portuguesas (%PIB) 1998 a 2019	42
Gráfico 15. Abertura da economia Exportação e Importação em % do PIB 1999 a 2020.....	42
Gráfico 16. Orientação exportadora (Exp/PIB) e evolução recente 2008 - 2019.....	42
Gráfico 17. Estrutura do VAB por tipologia de integração internacional a jusante 2005 e 2015	44
Gráfico 18. Evolução da taxa de variação anual do VAB por tipologia de integração internacional a jusante (%) 2006 a 2015	44
Gráfico 19. Estrutura do VAB por tipologia de integração internacional a jusante: a posição de Portugal na UE 2015 ...	44
Gráfico 20. Integração a Montante de Portugal: Cadeias de Valor Global Simples e Complexas % da produção 2005 a 2015	45
Gráfico 21. Evolução de Integração a Montante de Portugal % da produção 2005-08 e 2008-15.....	45
Gráfico 22. Integração a Montante e variação do nível de integração de Portugal e restantes países 2005 a 2015.....	46
Gráfico 23. Integração a jusante simples e complexa da indústria transformadora portuguesa nas cadeias de valor global 2015.....	47
Gráfico 24. Diferencial de integração a jusante simples e complexa da indústria transformadora portuguesa nas cadeias de valor global 2005 – 2015	47
Gráfico 25. Integração a montante simples e complexa da indústria transformadora portuguesa nas cadeias de valor global 2015.....	47
Gráfico 26. Diferencial de integração a montante simples e complexa da indústria transformadora portuguesa nas cadeias de valor global 2005 - 2015	47
Gráfico 27. Composição do VAB gerado em Portugal por multinacionais de base nacional, filiais de empresas estrangeiras e outras empresas de base nacional 2016	49
Gráfico 28. Composição das exportações nacionais por multinacionais de base nacional, filiais de empresas estrangeiras e outras empresas de base nacional 2016	49
Gráfico 29. Quota das filiais de empresas estrangeiras no VAB e evolução recente 2016 e 2008-2016	49
Gráfico 30. Quota das filiais de empresas estrangeiras nas exportações e evolução recente 2016 e 2008-2016.....	49
Gráfico 31. Peso das multinacionais de base nacional no VAB e evolução recente 2016 e 2008-2016.....	49
Gráfico 32. Peso das multinacionais de base nacional nas exportações e evolução recente 2016 e 2008-2016	49
Gráfico 33. Evolução da representatividade sectorial no Top 500 da revista Fortune 1995-2019.....	55
Gráfico 34. Relevância das atividades de serviço na economia nacional 2018.....	56
Gráfico 35. Incorporação de serviços nas exportações da Indústria Transformadora Fluxos de valor acrescentado 2005 e 2015	57
Gráfico 36. Peso dos Serviços nas exportações portuguesas 2015.....	57
Gráfico 37: Percentagem dos Serviços nas Exportações de países europeus 2015.....	58
Gráfico 38: Valor acrescentado dos serviços nas Exportações dos países e respetiva taxa de crescimento 2015 e 2005 - 2015.....	58
Gráfico 39: Percentagem de empregos classificados como serviços na Indústria Transformadora 2004 e 2014	58
Gráfico 40. Evolução do volume de negócios nos serviços na Europa, Zona Euro e Portugal (índice 2015=100) 2005-2020.....	59

Gráfico 41. Evolução do volume de negócios dos serviços (índice 2015=100) 2019 3ºT – 2020 4ºT	59
Gráfico 42. Impacto no emprego desde o início da pandemia COVID-19, em % do total de empresas em funcionamento ou temporariamente encerradas	60
Gráfico 43. Evolução do volume de negócios na Indústria, Comércio e Serviços em Portugal (índice 2015=100) 2018-2020.....	60
Gráfico 44. Crescimento PIB: Mundial e outras regiões (%)	63
Gráfico 45. Crescimento da população urbana mundial (anual %).....	64
Gráfico 46. População e número de aglomerações urbanas, 1990, 2018 e 2030	65
Gráfico 47. Impacto da crise económica no volume de negócios da Dielmar (em milhões).....	83
Gráfico 48. Evolução do n.º de trabalhadores das empresas do Grupo Solvay.....	84
Gráfico 49. Evolução do volume de negócios (€m) das empresas do Grupo Solvay	84
Gráfico 50. Investimento Global do Grupo Visabeira (milhões de euros)	90

Índice de quadros

Quadro 1. Cinco linhas de aprofundamento do estudo.....	19
Quadro 2. Tipologia e indicadores analisados.....	21
Quadro 3. Dinâmica de fatores competitivos	64
Quadro 4. Estudos de caso empresariais e desígnios de afirmação competitiva	79
Quadro 5. Indicadores performativos da Frulact	80
Quadro 6. Indicadores performativos da Bial	86
Quadro 7. Indicadores financeiros (milhões de euros)	89
Quadro 8. Evolução Volume de Negócios da Outsystems	93
Quadro 9. Indicadores financeiros (milhões de euros)	100

Prefácio CCP

Este estudo promovido pela CCP no âmbito do Fórum dos serviços e realizado pela EY com coordenação do Prof Augusto Mateus, dá sequência a um outro trabalho por nós igualmente promovido em 2014, com o Título “O Contributo do Sector dos Serviços para as Exportações Portuguesas e para a Atracção de Não Residentes”. Ele confirma o crescente papel dos serviços na competitividade das economias mais avançadas, característica predominante da chamada “revolução digital”.

No momento em que se aproxima do seu final um ciclo de apoios comunitários (alicerçado no PT2020) e um outro irá ter início em breve (com o PT2030) que, conjugado com o PRR, irá determinar o perfil dos investimentos a realizar ao longo da presente década, este estudo constitui um relevante contributo para a definição das grandes prioridades que deverão nortear as futuras políticas económicas. Estamos confrontados com um quadro marcado por uma mudança de paradigmas competitivos que, como o próprio título do estudo evidencia, se traduz, em definitivo, pela passagem de uma competitividade alicerçada no custo dos factores produtivos e na produção de grande quantidades com um custo marginal decrescente para uma outra onde o factor determinante é o **valor criado para o utilizador/consumidor**.

As tentativas de recuperação de uma economia centrada na indústria transformadora foram, conjuntamente, favorecidas pela crise actual que gerou algumas entropias do lado da oferta, nomeadamente ao nível da produção de algumas componentes industriais, mas confrontam-se, hoje, com uma realidade iniludível que é o da crescente **servitização das economias**. Aquilo a que assistimos é a cadeias de valor fortemente desmaterializadas, em que as grandes decisões estratégicas não se tomam ao nível do funcionamento das unidades fabris, nem estão associadas à transformação de componentes materiais, mas deslocaram-se para a concepção e desenvolvimento dos produtos e para a forma de os fazer chegar aos mercados. A massificação e as séries-longas de bens standardizados cedem o seu lugar a produtos complexos (num mix de bens e serviços), cada vez mais personalizáveis e ajustados a uma procura em contínua mudança.

Nesta evolução a servitização ocorre por efeito de dois movimentos convergentes: por um lado, pelo aumento exponencial do **consumo final de produtos imateriais** e, por outro, pelo crescente peso de **componentes intangíveis incorporados no valor dos produtos** (bens ou serviços) consumidos. Com esta dinâmica, é a própria actividade industrial que, ao contrário do que pretende o discurso da “reindustrialização”, se está a “desindustrializar” e a caminhar no sentido da “servitização”.

Esta é, sem dúvida, a marca identitária da transformação resultante da digitalização das economias e, por isso, a falta de sentido de se identificar a “revolução digital” em curso como uma nova “revolução Industrial”. É certo que ela implica uma “revolução na própria indústria”, assumindo-se que os paradigmas do velho mundo industrial deixaram de ser válidos e que as empresas que olharem para a economia a partir da transformação de bens, dificilmente irão ser competitivas. Aquilo a que assistimos é a uma revolução que funciona como um **acelerador do imaterial**, no sentido em que, se o efeito das novas tecnologias na indústria permite ganhos de eficiências e de produtividade, reduzindo tempos e custos de produção ele também vai comprimir o seu peso nas cadeias de valor, reforçando, cada vez mais, o papel das componentes imateriais na competitividade-valor dos produtos.

Deste modo, o que a revolução digital nos diz é que estamos confrontados com um **novo modelo de crescimento e de organização das cadeias de valor** em que a segmentação vertical das várias actividades perde significado e toda a tentativa de avaliar desempenhos pelo peso dos diferentes sectores faz cada vez menos sentido; daí que seja

igualmente questiona a lógica de afectar recursos em função de critérios de relevância sectorial em lugar de olhar de forma transversal para os factores competitividade, isto é, não discriminando actividades que, do ponto de vista das cadeias de valor, são essenciais (é o que sucede, por exemplo, quando definimos uma qualquer prioridade às “empresas exportadoras”, escamoteando que o produto que estas exportam é resultado da incorporação de múltiplas actividades de empresas inseridas na respectiva cadeia de valor mas que não exportam directamente).

Os novos factores competitivos são, sem dúvida, impulsionados pelos avanços tecnológicos emergentes, mas estes não são, em si mesmo, o factor diferenciador (a disseminação tecnológica faz-se hoje a um ritmo que nenhuma protecção industrial consegue travar). O factor diferenciador, por excelência, está nas **competências** e, conseqüentemente na capacidade de inovar, que é o principal activo das empresas, e na sua cultura organizacional e reputacional. A forma como se utiliza a tecnologia é que é o verdadeiro factor diferenciador. E aqui, mais uma vez, são investimentos imateriais que imperam: pelo «software», por um lado, mas, acima de tudo, pela capacidade de saber potenciar a sua utilização.

É por tudo isto que o próximo PT2030 não pode ser apenas um prolongamento actualizado do PT2020. Ele tem que assentar não apenas em grandes objectivos, mais ou menos consensuais, mas na forma de os concretizar de forma competitiva. Essa concretização requer, acima de tudo, uma correcta identificação dos factores chave dessa competitividade, desde aqueles que são um património natural do nosso país (desde logo associados ao território), até aqueles que importa promover e potenciar e que podem fazer a nossa diferenciação competitiva. O ênfase nos investimentos materiais tem que dar lugar a projectos muito mais apostados na criação de valor imaterial. Este estudo é, reafirma-mo-lo, um contributo para esta identificação, apresentando um conjunto de indicadores, de conceitos e de critérios de análise e de avaliação que nos permitem encontrar os desafios e as soluções mais adequadas. O nosso principal desejo é que ele seja lido, reflectido e comentado e que, mais uma vez, os problemas que suscita, até pela maior complexidade que possa introduzir nas respostas a dar, não sejam, simplesmente, ignorados e que se opte pelo caminho mais fácil: fazer mais do mesmo.

Presidente da Direcção da CCP

João Vieira Lopes

Introdução

O presente estudo procura contribuir para uma renovação e aprofundamento da análise económica do crescimento e da globalização valorizando, em especial, o papel central dos serviços como fator dinâmico na consolidação de um novo paradigma de afirmação da “economia do valor” sobre a “economia das quantidades”, decisivo para promoção de uma verdadeira aliança entre sustentabilidade e coesão social.

O presente estudo procura, também, equilibrar, nos seus contributos, a compreensão e a ação, sugerindo e fundamentando caminhos para uma profunda renovação das políticas públicas de promoção e competitividade tornando-as mais eficazes e equilibradas nas suas dimensões económicas, sociais e territoriais.

As mais recentes tendências aliadas à globalização e digitalização, como a ascensão das cadeias de valor globais, a aceleração da inovação e intensificação tecnológica, a servitização dos processos produtivos e o agravamento das alterações climáticas, traduziram-se numa enorme aceleração dos ritmos de mudança estrutural das economias e das sociedades que questionam radicalmente quer os quadros políticos convencionais, quer os próprios indicadores correntes de monitorização das realidades, exigindo inovações na própria compreensão das dinâmicas de competitividade e de desenvolvimento económico.

Estas tendências pressionam a própria evolução e transformação dos “tempos económicos” à escala micro e macro, expondo a convergência para decisões económicas com horizontes focados em “ciclos de vida” mais longos e complexos. Um exemplo desta convergência é o surgimento de novos princípios de racionalidade económica, onde a circularidade vem substituir a linearidade. O estudo aprofunda a mutação do tempo, nomeadamente nos ciclos de vida das pessoas, dos produtos e tecnologias e das competências.

O estudo aprofunda três períodos concretos no desenvolvimento das grandes cadeias de valor globais. Um primeiro de crescimento entre 1980 e 2008, um segundo de menor participação nas CVG com a crise financeira de 2008, com alguma recuperação posterior e um terceiro de estagnação, a partir de 2010.

Adicionalmente, o estudo reflete sobre as alterações do paradigma nos últimos anos associadas a fatores diversos, como o surgimento de guerras comerciais entre países, a maior integração regional na Ásia, os avanços tecnológicos e a pandemia de COVID-19.

A evolução da economia portuguesa evidencia perdas de dinamismo nos processos de criação de riqueza, trajetória particularmente notória em períodos de recessão económica, cada vez mais intensos e prolongados, sendo a recuperação da atual crise económica associada às medidas de contenção do coronavírus difícil de antecipar.

O estudo aprofunda, neste contexto, a compreensão sobre os mecanismos específicos que levaram à redução do ritmo de crescimento das últimas duas décadas, assinalando dificuldades conjunturais, mas dando particular relevância aos desafios estruturais, associados aos desequilíbrios cumulativos internos, às dificuldades experimentadas na construção europeia e às transformações aceleradas pelo aprofundamento da globalização.

A dificuldade dos serviços na economia está associada à crescente incorporação de serviços nos processos de investigação, conceção, produção e distribuição.

O estudo analisa os fatores de servitização, ao nível micro e macro, as principais formas do fenómeno, nomeadamente a aquisição de serviços intermédios, a incorporação de serviços produzidos internamente no processo de produção e a oferta combinada de serviços complementares aos bens produzidos, e, por fim, assinala

os principais benefícios da servitização para as economias, como o aumento da intensidade exportadora ou a maior eficiência no processo de produção.

O estudo apresenta ainda, uma reflexão sobre a face intangível do crescimento económico e enquadra os serviços no contexto da competitividade valor, onde é mais importante compreender a qualidade e a direção do crescimento, do que perceber o seu ritmo, e onde se reconhece que cada vez mais as dinâmicas evolutivas das economias nacionais não se confinam às suas fronteiras geográficas, mas estão fortemente dependentes dos seus vizinhos e parceiros regionais.

O estudo sinaliza, ainda, as limitações do “PIB”, reconhecendo-se que, seja enquanto conceito, seja enquanto indicador de medida, é hoje um “ser” com mais de oitenta anos, envelhecido e, muito provavelmente, irremediavelmente ultrapassado, seja na sua capacidade para medir adequadamente o crescimento económico, nomeadamente com os paradoxos de produtividade gerados pela alteração radical dos fatores de criação de riqueza atualmente em ação, seja na sua capacidade de contribuir para ajudar a medir o bem-estar das populações, nomeadamente com as assimetrias e desequilíbrios atualmente prevalentes nas condições de vida.

Assim, assistimos à afirmação da “economia do valor” sobre a “economia das quantidades”, marcada pela desmaterialização, pela diferenciação e pelo reforço da dimensão intangível e na qual os serviços desempenham um papel central na diferenciação dos bens e na resposta a novas exigências por parte dos consumidores (sustentabilidade, cultura, tecnologia, criatividade, conhecimento...).

O estudo culmina com a apresentação de um conjunto de recomendações para a implementação de políticas públicas em Portugal que reconheçam e valorizem adequadamente a evidenciada centralidade dos serviços para o desenvolvimento económico.

Augusto Mateus

Strategic Advisor da EY-Parthenon

Sumário Executivo

O estudo “Os serviços numa estratégia de competitividade valor” pretende assumir-se como mote de renovação das abordagens ao tema do crescimento económico e refletir sobre o papel dos serviços num novo paradigma da economia do valor.

O estudo começa por descrever um novo quadro de referência para o crescimento económico, elencando os marcos económicos relevantes desde a viragem do século, entre eles a crise financeira internacional de 2008, o BREXIT e a mais recente pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2, que impactaram significativamente o funcionamento da economia mundial.

Tendências transformadoras e impactantes no tempo económico

As mais recentes tendências aliadas à globalização e digitalização, como a **ascensão das cadeias de valor globais, a aceleração da inovação e intensificação tecnológica, a servitização e o agravamento das alterações climáticas**, traduziram-se em alterações estruturais nas economias que impactam a compreensão das dinâmicas de competitividade e de desenvolvimento económico.

A **digitalização afirma-se como um dos principais motores das transformações societais**, sendo fundamental o entendimento dos desafios que lhe estão associados para adequar as políticas públicas e o quadro regulatório, de forma a maximizar o potencial implícito a esta tendência. Para este entendimento, o processo de aprimorar a medição da transformação digital é decisivo, e é neste sentido que diversas organizações começam a abrir caminho, como é o caso da OCDE, que desenvolveu um roteiro de medição para o futuro.

As principais consequências decorrentes das tendências dominantes refletem a **evolução do conceito de tempo económico** à escala micro e macro, expondo a convergência para decisões económicas com horizontes focados em “ciclos de vida” mais longos e complexos. Um exemplo desta convergência é o **surgimento de novos princípios de racionalidade económica**, onde a circularidade vem substituir a linearidade. O estudo aprofunda a mutação do tempo:

- ▶ no **ciclo de vida das pessoas**, como resultado do envelhecimento populacional e do aumento da esperança média de vida, com efeitos ao nível da sustentabilidade demográfica, da organização do mercado de

trabalho, e dos padrões de consumo, impactando, consequentemente, a competitividade das economias;

- ▶ no **ciclo de vida do produto** e do processo de produção, como resultado do foco crescente no valor intangível, dos avanços tecnológicos e da maior proximidade e interação com o consumidor, traduzindo-se em fases de conceção e desenvolvimento tendencialmente maiores (e.g. crescente investimento em I&D), numa resposta mais rápida na disponibilização de soluções no mercado e, também, numa redução da vida útil dos produtos (questões da sustentabilidade vêm alterar um pouco esta última tendência);
- ▶ no **ciclo de vida das competências**, como resultado da digitalização e intensificação tecnológica, assistindo-se a crescentes exigências do nível de qualificação do capital humano e da atualização de competências, nomeadamente digitais e sociais.

Paralelamente, reconhece-se a **crecente sofisticação do consumo**, com exigências ao nível da sustentabilidade, da rapidez da flexibilidade, e verifica-se que **os consumidores interagem cada vez mais com os operadores produtivos** (*marketing* relacional, interação em tempo real, *marketing on time*), assumindo, inclusivamente funções ao longo da cadeia de valor dos produtos (*prosumers*).

O aprofundamento da globalização ditou o **desenvolvimento das grandes cadeias de valor globais (CVG)**, processo este caracterizado pela ascensão das multinacionais que se tornaram competitivas pela otimização de custos resultante da fragmentação das atividades de produção por diferentes localizações do mundo.

O estudo aprofunda três períodos concretos na evolução das CVG: um primeiro de crescimento entre 1980 e 2008, um segundo de menor participação nas CVG com a crise financeira de 2008, com alguma recuperação posterior e um terceiro de estagnação, a partir de 2010. Adicionalmente, o estudo reflete sobre as alterações do paradigma nos últimos anos associadas a fatores diversos, como o surgimento de guerras comerciais entre países, a maior integração regional na Ásia, os avanços tecnológicos e a pandemia da COVID-19.

A **pandemia afetou as CVG através de um impacto direto** decorrente da quebra da produção; de **impactos indiretos**, por exemplo via perturbações nas redes de transporte internacional; e através do **impacto na procura de bens e serviços finais** que afeta a procura de todos os produtos intermédios, tendo sido este canal que mais afetou as CVG.

Das várias interrogações para as CVG no pós-pandemia, assinala-se como principal **desafio de futuro encontrar um equilíbrio entre resiliência e eficiência**.

A análise dos desenvolvimentos das CVG permitiu concluir que estes desafiam a validade das estatísticas tradicionais relacionadas com o comércio internacional, e apontam para a pertinência de o analisar numa perspectiva de fluxos de valor acrescentado, ao invés de uma lógica de fluxos brutos. Importa para isto **robustecer os métodos atuais de medição da criação de valor em cada fase da cadeia de produção**.

A intensidade e difusão das transformações na economia portuguesa são igualmente aprofundadas no presente estudo.

Novas tendências e transformações estão a entrar na rotina da economia portuguesa

A evolução da economia portuguesa evidencia **perdas de dinamismo nos processos de criação de riqueza**, trajetória particularmente notória em períodos de recessão económica, cada vez mais intensos e prolongados, sendo a recuperação da atual crise económica associada às medidas de contenção do coronavírus difícil de antecipar.

O crescimento nacional traduziu-se num **duplo fenómeno de divergência da economia portuguesa**, por um lado, porque Portugal não acompanhou o ritmo de crescimento dos congéneres europeus e, por outro, a própria União Europeia tem vindo a enfraquecer o seu posicionamento no panorama mundial.

Neste contexto, o estudo aprofunda a compreensão sobre os mecanismos específicos que levaram à redução do ritmo de crescimento nas últimas duas décadas, assinalando **dificuldades conjunturais**, mas dando particular relevância aos **desafios estruturais, associados aos desequilíbrios cumulativos internos, às dificuldades experimentadas na construção europeia e às transformações aceleradas pelo aprofundamento da globalização**.

Esta desaceleração do crescimento da economia portuguesa é particularmente notória pela **travagem dos processos de acumulação de capital**, materializada em perdas de rendibilidade e da capacidade de

financiamento de novos projetos e também em **perdas da atratividade do investimento**, resultantes da retração nos dinamismos de procura e produção.

Ainda no âmbito de compreender o desempenho da economia portuguesa, analisou-se a procura interna, discriminando entre consumo e investimento, constatando-se indícios de um comportamento focado no bem-estar presente e o reduzido incentivo ao investimento ou de um reduzido incentivo à poupança e ao investimento. Outro fator da configuração recente do perfil de crescimento nacional aprofundado no estudo relaciona-se com o reequilíbrio das contas externas, estando este associado a uma redução das importações de bens resultante da quebra na procura interna no período de crise, a um aumento das exportações de bens consequente ao aumento da competitividade da economia portuguesa e à melhoria do desempenho do setor turístico. Nos últimos anos, mas numa fase anterior à pandemia, **a internacionalização da economia portuguesa evoluiu em harmonia com a manutenção do equilíbrio das contas externas**.

A integração de Portugal nas CVG é analisada por três fases distintas, entre 2005 e 2015, e conclui que a **proporção de participação em atividades de comércio internacional aumentou de forma considerável**, quer em cadeias de valor simples como em cadeias de valor complexas.

O estudo apresenta o rastreamento das atividades das multinacionais na economia nacional numa lógica de fluxos de valor acrescentado, contribuindo de forma inovadora para o debate sobre o papel das Multinacionais na economia nacional. Por um lado, o estudo assinala a representatividade económica destas empresas, por outro, e numa análise evolutiva, sinaliza o estabelecimento da contribuição das multinacionais com base doméstica a nível europeu.

A centralidade dos serviços na economia traduzido no processo de servitização

A centralidade dos serviços na economia está associada à crescente incorporação de serviços em empresas industriais, como forma de diferenciação e fator para aumentar as margens. Em termos conceituais, a servitização é processo pelo qual a Indústria Transformadora está cada vez mais articulada com os serviços, quer ao nível do processo de produção quer ao nível do processo de venda e pós-venda.

O estudo analisa os fatores de servitização, ao nível micro e macro, as principais formas do fenómeno, nomeadamente a aquisição de serviços intermédios, a incorporação de serviços produzidos internamente no

processo de produção e a oferta combinada de serviços complementares aos bens produzidos, e, por fim, assinala os principais benefícios da servitização para as economias, como o aumento da intensidade exportadora ou a maior eficiência no processo de produção.

Através de uma análise mais fina sobre o panorama europeu, o estudo confirma o fenómeno de servitização no contexto nacional e evidenciou processos mais vinculados na Finlândia, Suécia, Bélgica e Holanda e, contrariamente, países como Alemanha, a Itália e a Grécia, como os países onde se verificou uma diminuição do peso relativo dos serviços nos seus esforços de exportação.

Ao nível micro destaca-se a crescente incorporação de serviços externos nas cadeias de valor por parte das empresas portuguesas, bem como a integração de serviços *in house*, como atividades de I&D, de suporte, de *marketing*, de logística e distribuição, entre outros. Novamente, importa compreender que o valor gerado pela crescente servitização da economia Portuguesa não está a ser totalmente capturado nas estatísticas tradicionais, apontando para uma necessidade de abordagem renovada.

A pandemia da COVID-19 deteve, previsivelmente, um impacto negativo nos serviços da economia portuguesa, superando em larga medida os efeitos da crise financeira de 2008. Este impacto verifica uma forte assimetria entre os vários grupos de atividades económicas, com uma contração mais penosa nas atividades de alojamento e restauração e verificando-se uma maior resiliência das atividades de informação e de comunicação. O contexto de crise exigiu das empresas uma adaptação dos seus modelos de negócios de forma a sobreviverem no mercado até à normalização das condições de saúde pública (implementação de medidas de higiene e segurança, reorganização empresarial, limitação de interação externa, adaptação de infraestruturas físicas).

Numa abordagem prospetiva, o estudo identifica fatores críticos para o desenvolvimento económico atual e futuro dos serviços no domínio das pessoas, sendo a confiança o fator chave, no domínio dos processos, com crescentes exigências de flexibilidade e agilidade, e no domínio das tecnologias, em particular relacionados com o trabalho remoto e com o conhecimento e competências internas.

A importância de uma abordagem mais inovadora ao entendimento do crescimento económico

O estudo apresenta ainda, uma reflexão sobre a **face**

intangível do crescimento económico e enquadra os serviços no contexto da competitividade valor, partindo da análise de atuais modelos de crescimento económico e identificando algumas das suas limitações.

O modelo alternativo proposto fundamenta-se na importância de **compreender a qualidade e a direção do crescimento**, mais do que perceber o ritmo desse crescimento. Para além deste princípio, a nova abordagem reconhece que cada vez mais **as dinâmicas evolutivas das economias nacionais não se confinam às suas fronteiras geográficas**, mas estão fortemente dependentes dos seus vizinhos e parceiros regionais.

Para a compreensão do novo paradigma do crescimento económico, o presente estudo realiza uma análise territorial, aprofundando em particular a **complexificação da relação entre o mundo urbano e rural e o papel das cidades e megacidades**.

Sobre a articulação urbano-rural, verificam-se alguns indícios de desenvolvimentos na capacidade de atração residencial e empresarial de polos rurais, sobretudo em países mais desenvolvidos. O **fortalecimento dos territórios rurais permitirá uma crescente convergência entre o mundo urbano e o mundo rural** que, por sua vez, exigirá políticas públicas de qualidade para um crescimento territorial equilibrado e promotor de prosperidade económica para todos.

Paralelamente, as **cidades e megacidades detêm um papel importante no desenvolvimento económico** uma vez que tendem a possuir uma rede de interligações infraestruturais, de informação e conhecimento forte (concentram mais população jovem e qualificada) que cria bolsas muito significativas de procura interna. Não obstante, a **densificação da malha urbana impõe desafios de planeamento e gestão territorial e sociais** que impactam a qualidade de vida e, consequentemente, a competitividade e prosperidade das economias.

As limitações do “PIB” são sinalizados, reconhecendo-se que, seja enquanto conceito, seja enquanto indicador de medida, é hoje um “ser” com mais de oitenta anos, envelhecido e, muito provavelmente, irremediavelmente ultrapassado, seja na sua capacidade para medir adequadamente o crescimento económico, nomeadamente com os paradoxos de produtividade gerados pela alteração radical dos fatores de criação de riqueza atualmente em ação, seja na sua capacidade de contribuir para ajudar a medir o bem-estar das populações, nomeadamente com as assimetrias e desequilíbrios atualmente prevalentes nas condições de vida.

Assim, assistimos à afirmação da “economia do valor” sobre a “economia das quantidades”, marcada pela desmaterialização, pela **diferenciação e pelo reforço da dimensão intangível e na qual os serviços desempenham um papel central na diferenciação dos bens e na resposta a novas exigências por parte dos consumidores** (sustentabilidade, cultura, tecnologia, criatividade, conhecimento...).

No novo paradigma competitivo, o estudo identifica desafios para a economia portuguesa, nomeadamente de reconversão do modelo competitivo e das estratégias de inserção nas dinâmicas globais, exigindo respostas de apoio à transição ao nível de políticas públicas.

Apesar dos desafios, a realidade portuguesa já conta com casos de sucesso de empresas que transformaram os seus modelos de negócio para uma maior competitividade na economia de valor. O estudo apresenta **12 casos de empresas nacionais com fortes estratégias de internacionalização e competitividade**, e caracterizadas por modelos inovadores em termos de produtos, canais e abordagens aos mercados. A sua compreensão pode iluminar potenciais caminhos para outras empresas dos setores abrangidos.

Políticas públicas setoriais que respondem aos desafios da próxima década

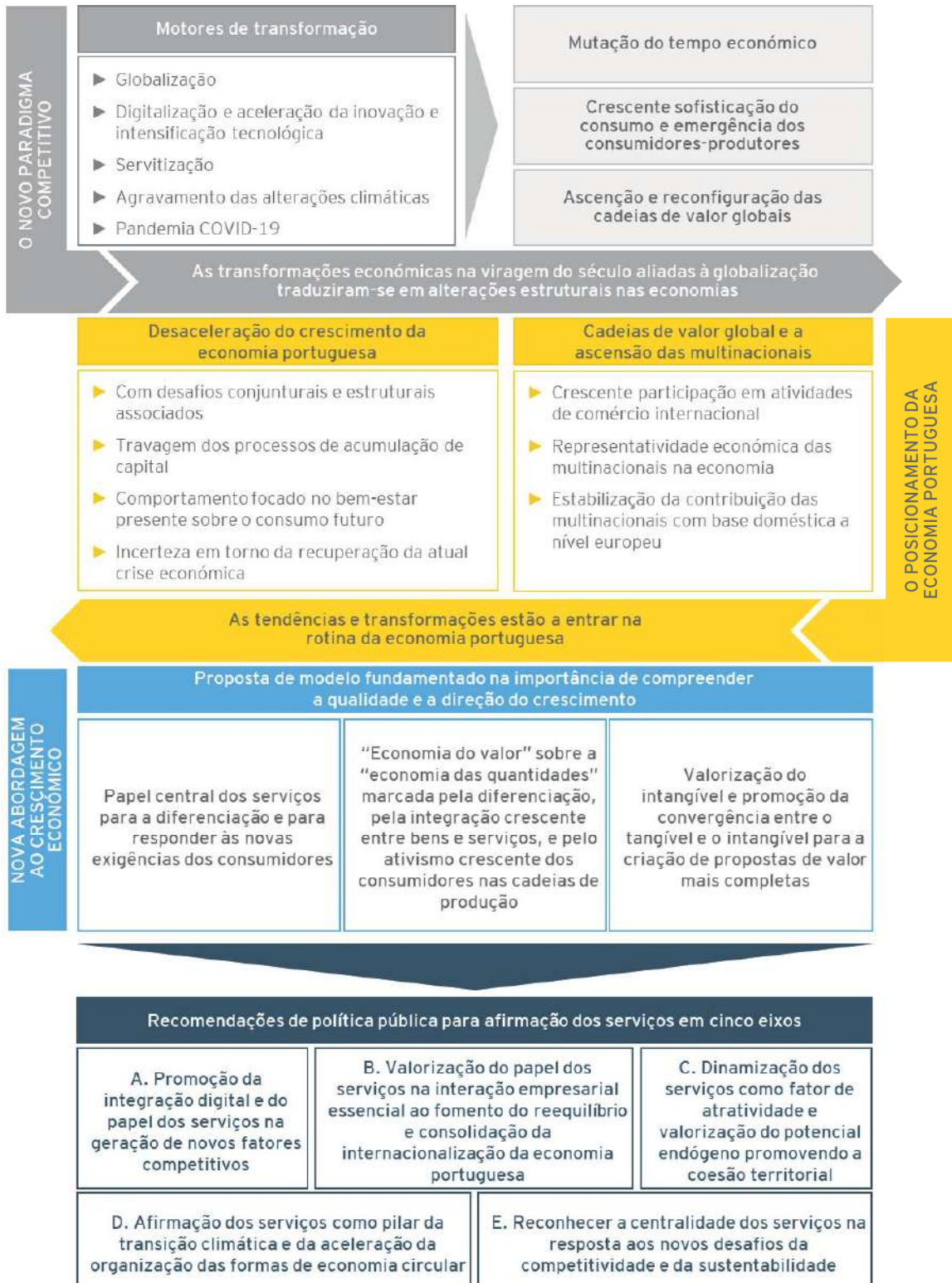
Após um largo processo reflexivo sobre o papel dos serviços, o estudo culmina com a apresentação de um conjunto de recomendações para a implementação de políticas públicas em Portugal, que advogam a

centralidade dos serviços para o desenvolvimento económico. Os instrumentos de financiamento nacionais e europeus da próxima década implicam o desenvolvimento de um conjunto de programas especialmente destinados aos serviços, com o setor a obter visibilidade em diversas das metas estratégicas das instituições.

É no sentido das metas estratégicas da próxima década que se alicerçam as recomendações de construção das políticas públicas nacionais, corporizadas por cinco eixos de recomendação que pretendem ser o **garante da existência de ferramentas fundamentais para a afirmação da centralidade dos serviços no contexto de afirmação competitiva e económica**.

As recomendações formuladas respondem diretamente aos **desafios da transição digital e da transição climática**, afirmando os serviços no contexto destes acelerados processos e garantindo o desenvolvimento de transições justas e equilibradas. Dá-se corpo à **relação intersectorial dos serviços**, promovendo aquelas que são as sinergias entre setores e **valorizando o papel potencialmente integrador** que os serviços assumem. Os serviços são encarados como vitais para o **desenvolvimento da coesão interna e da convergência externa**, promovendo a sua vertente de associação aos recursos endógenos. Por fim, os desafios que o passado recente e a atualidade impõem às economias, implicam também que **os serviços voltem a ser a linha da frente da resposta às oportunidades e aos novos paradigmas que o futuro próximo impõe**.

Figura 1. Esquema síntese do estudo “Os serviços numa estratégia de competitividade valor”



Fonte: Equipa EY-Parthenon

1. Enquadramento do estudo e abordagem metodológica

Medir o crescimento económico, num novo tempo, é uma tarefa cada vez mais complexa e exposta a variáveis intangíveis com significativa influência. Abordar o progresso das economias está hoje muito para além do PIB. Compreender o papel dos serviços no contexto da economia e da competitividade valor é também fundamental.

Neste capítulo pretende-se justificar a pertinência deste tema e os objetivos de reflexão que este estudo tem implícito, tanto do ponto de vista teórico-concetual como do ponto de vista operacional. Apresentam-se também, as principais opções metodológicas que sustentam a abordagem apresentada.

1.1. Um contributo para a agenda do crescimento sustentável

Um novo quadro de referência para o crescimento económico

A importância de uma nova geração políticas públicas para a promoção da economia de valor

1.2. As principais opções metodológicas

Cinco linhas de abordagem

Instrumentos metodológicos



1.1. Um contributo para a agenda do crescimento sustentável

O estudo “Os Serviços numa Estratégia de Competitividade Valor” pretende ser um **contributo para a construção de uma nova agenda para o crescimento sustentável em Portugal**, norteada pela economia do valor polarizada, pela produtividade-valor e pela competitividade não-custo, onde o setor dos serviços possui um papel relevante.

Parte do redobrado interesse de promover uma discussão fundamentada sobre uma **abordagem modernizada do crescimento económico**, devidamente enquadrada nas transformações recentes à escala global e setorial, considerando as *nuanças* impostas pela globalização, pela desmaterialização dos processos produtivos e pela reorganização das atividades económicas.

O entendimento do posicionamento da economia e das empresas portuguesas neste novo contexto de fatores determinantes para o progresso económico é, por isso, de especial importância.

A **desconstrução dos modelos explicativos do desenvolvimento económico vigorantes** é um ponto de partida nesta análise, num comparativo das abordagens tradicionais com abordagens que consideram a progressiva importância de incorporação de fatores imateriais e qualitativos nos modelos de desenvolvimento das economias, conciliados num contexto de crescente complexidade e de rápida mutação. Procura-se, igualmente, compreender o **enquadramento e o papel dos serviços nas cadeias de valor globais** e na diferenciação das economias, na respetiva função integradora, de articulação intersectorial e de promoção de valor acrescentado.

O estudo não pretende dar respostas às problemáticas que são identificadas, tanto conceituais como de medição, mas

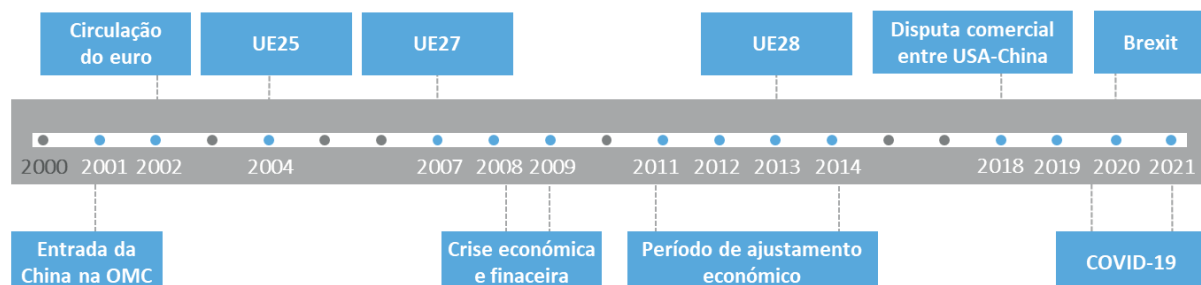
apresentar um **quadro desafiador de reflexão**. Sinaliza as transformações económicas da viragem do século, caracteriza o posicionamento na economia portuguesa neste contexto e a ilustração dessas transformações em empresas portuguesas, procurando apresentar ideias chave quanto ao **papel dos serviços na economia do valor** e propor **linhas de orientação em termos de política pública** para responder a estas considerações.

Um novo quadro de referência para o crescimento económico

Marcos económicos relevantes para a economia mundial ocorridos desde a viragem do século (Figura 2), reconfiguraram o *status quo* e têm introduzindo **alterações estruturais no modo de funcionamento da economia mundial**. Desde o início do século assistiu-se a uma **sucessão de marcos relevantes e determinantes para o tema em estudo**, como a entrada da China na OMC (2001) o início da circulação da moeda única (2002), o início da crise económica e financeira internacional (2008), o período de ajustamento económico em Portugal (2011-2014), os sucessivos os alargamentos da UE (2004, 2007 e 2013) e o BREXIT (2020).

Por fim, assinala-se a crise económica relacionada com a mais recente pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2, que abre novos caminhos, embora ainda se desconheça se estas alterações que se têm vindo a presenciar venham a ter um carácter mais ou menos permanente. Por esse motivo, as considerações que são tecidas sobre o impacto da pandemia na economia são meramente enquadradoras e com base na informação disponível no momento em que ainda vivenciamos o evento pandémico e as respetivas consequências são difíceis de prever.

Figura 2. Marcos económicos relevantes para a economia mundial na viragem do século



Fonte: Equipa EY-Parthenon

O entendimento dos novos contornos do crescimento económico pressupõe ter, de forma cada vez mais presentes, as **tendências fortes que influenciam os respetivos determinantes**, tais como: a crescente complexidade das interações entre agentes económicos, entre setores e entre

economias; a multidimensionalidade das estratégias de desenvolvimento empresarial; a complexificação das relações entre os fatores de produção, onde as componentes exógenas justificam uma parcela significativa dos resultados alcançados; onde o digital e os avanços tecnológicos são

determinantes e onde ganha relevância as exigências crescentes dos consumidores que introduzem a flexibilidade e a rapidez de resposta como fator competitivo.

Reconhece-se assim, a pertinência da conceção formal de um quadro reformulador do entendimento dos novos determinantes do desempenho das economias, sinalizando o quão crucial é a inclusão de **fatores natureza intangível** nos modelos explicativos e nas estratégias de promoção da competitividade e desenvolvimento económico e empresarial.

A importância de uma nova geração políticas públicas para a promoção da economia de valor

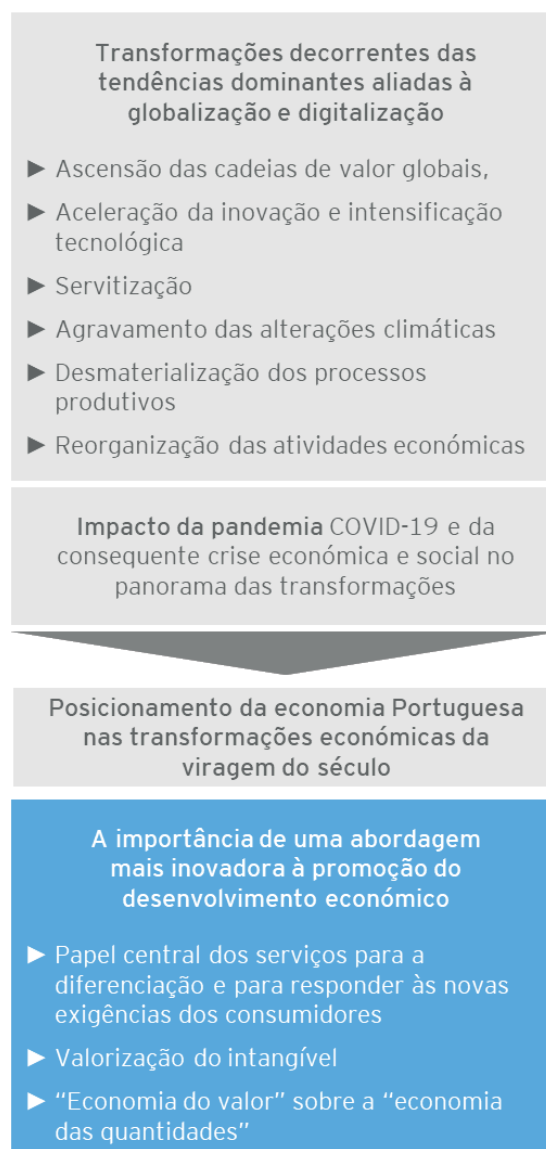
As transformações rápidas ditam **exigentes desafios de melhoria da eficácia das políticas públicas** (Figura 3) - nomeadamente as que utilizam instrumentos de natureza estrutural, como os que envolvem a utilização dos fundos europeus de apoio ao investimento – e de exploração de novas formas e mecanismos de eficiência coletiva, seja:

- ▶ no **quadro de estratégias empresariais cooperativas** no seio das relações verticais que estruturam as cadeias de valor globalizadas,
- ▶ no **quadro de uma revitalização das formas de associativismo empresarial**; ou
- ▶ no **quadro da alteração substancial do papel dos consumidores finais** na configuração dos segmentos *downstream* das cadeias de valor em articulação com a digitalização dos processos logísticos e de distribuição.

A política pública é um instrumento relevante na dupla perspetiva de inclusão do tema na agenda nacional e como facilitador na adaptação da sociedade a estas novas circunstâncias.

Figura 3. Quadro de referência para uma nova geração de políticas públicas

Proposta de uma reflexão sobre...



...para a construção de linhas de orientação de política pública em resposta à crescente complexidade

1.2. As principais opções metodológicas

Cinco linhas de abordagem

O estudo estrutura-se em **cinco linhas de abordagem** que refletem o enredo relevante para a conceção de uma nova agenda do crescimento sustentável e assente em valor em Portugal (Quadro 1). A metodologia adotada, tendo em conta o enquadramento e objetivos explicitados, parte da **ilustração factual e estatística das transformações económicas** consolidadas na viragem do século e da respetiva aplicação à realidade portuguesa para a proposição de um quadro concetual e de ponderações relevantes numa economia de valor e linhas de orientação para a operacionalização de políticas públicas adequadas a estas observações.

A **linha [1]** procura situar o estudo no panorama das transformações económicas na viragem do século.

A **linha [2]** visa posicionar a economia portuguesa no novo paradigma competitivo.

A **linha [3]** pretende caracterizar os processos de servitização e terciarização e refletir sobre a centralidade dos serviços no novo paradigma económico.

A **linha [4]** explicita a forma de renovação da abordagem do crescimento económico, refletindo sobre a produtividade-valor e o primado da competitividade não-custo.

A **linha [5]**, estabelece linhas de orientação para uma nova geração de políticas públicas que responda às solicitações das economias de valor e que apoie as refundadas dinâmicas empresariais em Portugal.

Quadro 1. Cinco linhas de aprofundamento do estudo

Desígnio de abordagem	Linha de abordagem
Ilustração	1 Identificação, caracterização e análise das grandes transformações económicas consolidadas
Aplicação	2 Intensidade e Difusão destas Transformações na Economia Portuguesa
Proposição	3 A centralidade dos serviços no novo paradigma económico
Proposição	4 A nova agenda do crescimento sustentável polarizada pela economia do valor
Operacionalização	5 Grandes linhas de orientação para os instrumentos de política pública e iniciativas relevantes

Fonte: EY-Parthenon

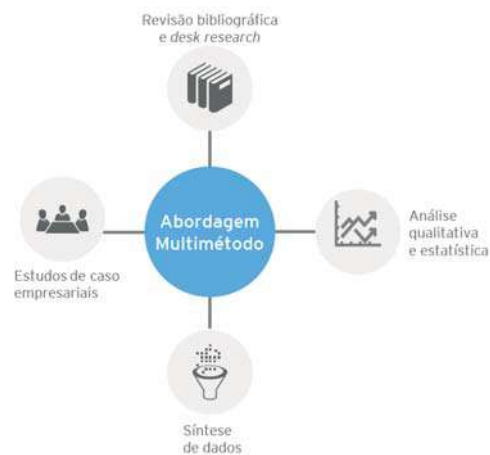
O presente estudo teve início num período prévio à crise de saúde pública da COVID-19, tendo-se optado por manter válidas as análises concretizadas até à chegada da pandemia, uma vez que a real dimensão dos seus efeitos no médio e longo prazo é incerta. Não obstante, foram integradas reflexões que consideram os efeitos imediatos da COVID-19 para complementar a análise.

Instrumentos metodológicos

Figura 4), recorrendo a **instrumentos metodológicos complementares** que permitem, simultaneamente, compreender a importância e a capacidade exploratória de análises que colocam na compreensão dos determinantes do crescimento económico e dar uma visão integrada do papel dos serviços nas estratégias de desenvolvimento económico e social no contexto da economia do valor.

As ferramentas metodológicas de base são a revisão bibliográfica e a articulação do tema com estudos relevantes; a análise estatística e qualitativa de tendências e condições vigentes e perspetivadas e a elaboração de estudos de caso empresariais.

Figura 4. Síntese de instrumentos metodológicos



Fonte: EY-Parthenon

Organização e sistematização da teoria

A **contextualização e aprofundamento dos tópicos** de reflexão são fundamentais para compreender as abordagens que têm sido feitas ao tema, por diferentes autores e organismos internacionais.

Sendo um assunto atual e bastante discutido, recorreu-se a estudos desenvolvidos pela Augusto Mateus & Associados e a EY-Parthenon, a estudos técnicos de organismos internacionais como a OCDE ou a Comissão Europeia, estudos temáticos desenvolvidos ou promovidos por entidades de referência nacionais como a Fundação Calouste Gulbenkian ou a Fundação Francisco Manuel dos Santos, para sistematizar a abordagem e formular os eixos e os fundamentos apresentados.

Estes estudos incidem, primordialmente, sobre temas como a convergência, a inovação, as cadeias de valor, a competitividade, a globalização, o consumo, a produtividade, a indústria e os serviços.

Análise estatística, síntese de dados e fundamentação qualitativa

A **seleção estatística e a síntese de dados são criteriosamente orientadas para o entendimento e aprofundamento dos fenómenos**. Não se pretendem análises exaustivas, mas as suficientes para comprovar as tendências que previamente se identificaram. Os indicadores que pretendem ilustrar as tendências (Quadro 2) são relativos ao horizonte temporal considerado relevante em termos de análise da tendência e de acordo com a disponibilidade de dados. Alguns indicadores são analisados numa **lógica evolutiva** para o referido período ou para determinados subperíodos - tendo como critério a natureza do indicador e os objetivos que estão subjacentes ao seu tratamento – **ou estática** – considerando o ano mais recente disponível.

A **intangibilidade do tema implica a explicitação de um conjunto de pressupostos qualitativos** que são fundamentados com base na delimitação concetual e na revisão bibliográfica.

Estudos de caso empresariais

Os estudos de caso empresariais integram a metodologia de estudo, tendo o objetivo de ilustrar, de forma aplicada à economia portuguesa, as **estratégias de um conjunto de empresas** no processo de internacionalização e resiliência, nomeadamente no pós-crise económica e a estratégia de resposta a desígnios da atualidade, como a sustentabilidade, a inovação, a tecnologia a servitização, a globalização, entre outros.

Neste âmbito, desenvolve-se um conjunto pertinente de estudos de caso de trajetórias empresariais de internacionalização impulsionadoras da aceleração da participação da economia portuguesa na globalização dos mercados, de modo a situar, de forma mais precisa e realista, o potencial das diferentes atividades, competências e investimentos para o crescimento económico português numa era de globalização.

Neste sentido, quer através de entrevistas individuais aos representantes das empresas ou por pesquisa do perfil da empresa em documentos públicos, procedeu-se à sintetização dos fatores mais diferenciadores da empresa ou do setor alvo de análise e a principal lição dos casos em estudo (Figura 12).

Quadro 2. Tipologia e indicadores analisados

Indicadores
Tendências demográficas
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Crescimento população urbana mundial ▶ População e número de aglomerações urbanas ▶ Projeções da taxa de dependência de idosos na UE 27 ▶ Projeções de idade mediana da população da UE 27 ▶ Esperança média de vida à nascença ▶ Número de anos de vida após a reforma
Crescimento Económico
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evolução de agregados económicos na UE28 ▶ Evolução da representatividade sectorial no Top 500 da revista Fortune ▶ Crescimento PIB: Mundial e de outras regiões ▶ Taxa de crescimento do PIB de Portugal ▶ Diferencial de crescimento entre a economia portuguesa, mundial e da União Europeia ▶ Contribuição da Procura Interna e da Procura Externa para o crescimento do PIB ▶ Consumo e Investimento face ao PIB ▶ Taxa de Investimento por sector institucional ▶ Intensidade de I&D ▶ Tecnologias relacionadas com o ambiente ▶ Evolução do comércio eletrónico ▶ Evolução dos custos unitários do trabalho e das exportações
Servitização
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relevância das atividades de serviço na economia nacional ▶ Incorporação de serviços nas Exportações da Indústria Transformadora Fluxos de valor acrescentado ▶ Peso dos Serviços nas Exportações portuguesas ▶ Percentagem dos Serviços nas Exportações de países europeus ▶ Valor acrescentado dos serviços nas Exportações dos países e respetiva taxa de crescimento ▶ Percentagem de empregos classificados como serviços na Indústria Transformadora ▶ Evolução do volume de negócios dos serviços na Europa, Zona Euro e Portugal ▶ Impacto no emprego desde o início da pandemia ▶ Evolução do volume de negócios da indústria, comércio e serviços em Portugal
Internacionalização e Cadeias de Valor Global (CVG)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abertura da economia Exportações e Importações ▶ Orientação exportadora e evolução recente ▶ Estrutura do VAB por tipologia de integração internacional a jusante ▶ Evolução da taxa de variação anual do VAB por tipologia de integração internacional a jusante ▶ Estrutura do VAB por tipologia de integração internacional a jusante: a posição de Portugal na UE ▶ Integração a Montante de Portugal: Cadeias de Valor Globais (CVG) Simples e Complexas ▶ Evolução de Integração a Montante de Portugal ▶ Integração a Montante e variação do nível de integração de Portugal e restantes países ▶ Integração a Jusante Simples e Complexa da Indústria Transformadora Portuguesa nas CVG ▶ Diferencial de Integração a Jusante Simples e Complexa da Indústria Transformadora Portuguesa nas CVG ▶ Integração a Montante Simples e Complexa da Indústria Transformadora Portuguesa nas CVG ▶ Diferencial de Integração a Montante Simples e Complexa da Indústria Transformadora Portuguesa nas CVG ▶ Composição do VAB gerado em Portugal por Multinacionais de Base Nacional, Filiais de Empresas Estrangeiras e outras Empresas de Base Nacional ▶ Composição das Exportações nacionais por Multinacionais de Base Nacional, Filiais de Empresas Estrangeiras e outras Empresas de Base Nacional ▶ Quota das Filiais de empresas estrangeiras no VAB e evolução recente ▶ Quota das Filiais de empresas estrangeiras nas exportações e evolução recente ▶ Peso das Multinacionais de base nacional no VAB e evolução recente ▶ Peso das Multinacionais de base nacional nas exportações e evolução recente

2. As transformações económicas consolidadas na viragem do século

As transformações económicas na viragem do século, aliadas à globalização, traduziram-se em alterações estruturais nas economias.

No desenvolvimento deste enquadramento privilegia-se uma abordagem a diversas tendências fortes e disruptivas, instituídas ou emergentes nas economias atuais, associados à digitalização, aos processos de intensificação e mutação dos “ciclos de vida” tradicionais, às alterações do posicionamento dos consumidores e da configuração das CVG.

As mutações que as economias enfrentam encontram, ainda, o seu contexto fundamental no quadro da globalização e das cadeias globais de valor.

2.1. A digitalização e a intensificação tecnológica

2.2. A mutação dos “ciclos de vida”

A reconfiguração do tempo económico

Ciclo de vida das pessoas

Ciclo de vida do produto e do processo de produção

Ciclo de vida das competências

2.3. A crescente sofisticação do consumo e a emergência dos consumidores-produtores

2.4. O aprofundamento da globalização ao nível das grandes cadeias de conceção, produção e distribuição de bens e serviços

Globalização e o desenvolvimento das cadeias de valor globais

Cadeias Globais de Valor: Um novo paradigma competitivo e analítico



2.1. A digitalização e a intensificação tecnológica

A nova e complexa configuração do tempo económico é uma evidência, aplica-se à escala micro e macroeconómica e é perspectivada, de modos específicos, pelos agentes económicos.

A **digitalização é um dos principais motores** da revolução industrial, social e ambiental das economias e sociedades na viragem do século e tem gerado um aceso debate entre governantes, economistas e empresários. De acordo com o estudo *“The digital transformation”* (OECD, 2017), a mobilidade, a computação na nuvem, a Internet das Coisas (IoT), a Inteligência Artificial (IA) e a análise de grandes volumes de dados, estão entre as tecnologias mais importantes na economia digital da atualidade.

São também elencadas um conjunto de tendências digitais que demonstram a dominância dos EUA e de superpotências digitais asiáticas - China, Taipé Chinês, Coreia do Sul, Japão – no desenvolvimento de tecnologias mais avançadas no domínio das TIC e a aceleração do registo de patentes de IA (6%/ano entre 2010 e 2015, o dobro de todas as patentes). É também referenciada a **elevada concentração da I&D num número reduzido de empresas**, a desigualdade de disseminação e da intensidade digital entre os setores da economia.

Smart policies can alleviate the smart-term pain of technological disruption and pave the way for a long term gain

Martin Mühleisen,
International Monetary Fund (2018)

Compreender os desafios da transformação digital e as suas implicações é essencial para as decisões políticas e para a adequação do quadro regulatório, de forma a maximizar o potencial implícito a esta tendência. Por outro lado, a medição da transformação digital é um processo crucial no entendimento dos impactos e da otimização dos respetivos efeitos. Neste sentido, a OCDE desenvolveu um roteiro de medição para o futuro (2019) com os pressupostos apresentados na Caixa 1.

No contexto da pandemia provocada pelo novo coronavírus, assistiu-se a uma **aceleração das iniciativas de transformação digital nas economias, nas sociedades e nas instituições**. Os confinamentos generalizados impuseram a tecnologia como ferramenta vital de continuidade de um conjunto de atividades e introduziu-se, de forma definitiva, no quotidiano das pessoas e das organizações, enquanto resposta rápida e eficaz à privação das deslocações e de permanência no local de trabalho. Deste modo, a digitalização instalou-se de forma prioritária e transversal na generalidade dos setores.

Por outro lado, tornou-se visível a **resiliência das indústrias com processos produtivos mais automatizados e tecnologicamente mais evoluídos**, que estão entre as atividades mais resilientes no contexto da pandemia. Também os serviços associados à TICE se destacaram pelo forte crescimento e criatividade na reinvenção e respostas às exigências do novo contexto.

Caixa 1. Principais questões sobre os impactos da digitalização

Objetivos: dar visibilidade à economia digital nas estatísticas económicas; compreender os impactos económicos da transformação digital; incentivar a medição dos impactos da transformação digital nas metas sociais e no bem-estar das pessoas; desenhar novas abordagens interdisciplinares à recolha de dados; monitorizar as tecnologias que apoiam a transformação digital, nomeadamente a Internet das Coisas, a IA e Blockchain; definir e medir as necessidades em matéria de competências para a transformação digital; medir a confiança nos ambientes *online*; estabelecer um quadro de avaliação de impactos para governos digitais; melhorar a medição dos dados e dos fluxos de dados.

Principais questões sobre os impactos da digitalização: Como podem as transformações digitais ser medidas e seguidas em todos os setores da economia, incluindo no setor público? Como medir a disrupção causada aos modelos de negócio existentes e o surgimento de outros novos, a reorganização do trabalho ou a dimensão da economia da partilha? De que modo pode o valor dos dados, quer privados, quer públicos, ser captado em estatísticas normalizadas? De que modo podem ser rastreadas as transações internacionais de bens e serviços digitais? De que modo deve ser monitorizado e avaliado o impacto das políticas na economia digital? Quais são as atividades económicas e os empregos do futuro? Que impactos têm as transformações digitais no bem-estar dos cidadãos e da sociedade em geral?

Fonte: “Medir a Transformação Digital - Um roteiro para o futuro”, OCDE (2019)

2.2. A mutação dos “ciclos de vida”

A reconfiguração do tempo económico

A **nova e complexa configuração do tempo económico** é uma evidência. Aplica-se à escala macro e microeconómica e é perspetivada, de modos específicos, pelos agentes económicos.

A **interpretação do tempo nas economias tem evoluído** conjuntamente com as tendências dominantes. O tempo assume-se como um fator especialmente **ponderado nos processos de decisão e um determinante das atuações** i) das empresas, que redefinem constantemente as estratégias de negócio, ii) dos governos, nomeadamente na conceção e implementação de políticas públicas e iii) dos consumidores, cujas preferências estão também em constante mutação. Os efeitos das opções de desenvolvimento económico são, igualmente, perspetivados em diferentes horizontes (curto, médio e longo prazo) e os ritmos das mudanças são definitivamente considerados nessas determinações.

Esta (re)configuração do tempo económico encontra materialização em **diversos processos que apresentam uma profunda mutação face aos padrões tradicionais**. Associa-se, por exemplo, a uma aceleração da inovação e do *time to market* (resposta rápida generalizada) e a uma redução da

vida económica útil dos produtos e das tecnologias, por um lado, e ao aumento da longevidade humana traduzida num apreciável envelhecimento da população, por outro lado.

As principais consequências decorrentes das tendências dominantes expõem a convergência para decisões económicas com horizontes focados em “ciclos de vida” mais longos e completos. As **mutações dos ciclos de vida** podem, assim, aplicar-se em diferentes dimensões, do social, económico, produtivo ou do conhecimento. Estas alterações manifestam-se, nomeadamente: i) nas necessidades humanas e sociais, ii) na evolução dos ritmos de produção e procura dos bens e serviços que satisfazem essas necessidades, iii) nos modelos de financiamento (poupança e endividamento) e dos “programas” de despesas públicas e privadas que as viabilizam, seja, finalmente, iv) nos respetivos impactos sobre os recursos naturais, o ambiente e o clima, valorizando, inevitavelmente, novos princípios de racionalidade económica onde a circularidade tende a substituir a linearidade.

A Figura 5 pretende sintetizar algumas das tendências observadas nos ciclos de vida das pessoas, do produto, dos processos de produção e das competências que serão, de seguida, aprofundadas.

Figura 5. As tendências e efeitos das alterações dos ciclos de vida

Ciclo de vida	Tendências	Efeitos
Pessoas	Maior longevidade humana	<ul style="list-style-type: none"> Alteração da estrutura etária, com o envelhecimento populacional, menor peso da população jovem e maior longevidade humana. Novas necessidades, desafios de sustentabilidade demográfica e respostas sociais adequadas. Pressão sobre os sistemas de segurança social.
	Aumento da esperança média de vida	
	Aumento do índice de envelhecimento	
Do produto	Maior investimento no desenvolvimento do produto	<ul style="list-style-type: none"> Redução da vida útil e aceleração do tempo de resposta ao mercado (<i>time to market</i>). Resposta rápida generalizada no quadro de uma redução da vida económica útil não só dos produtos e das tecnologias.
	Mais rápida obsolescência dos produtos	
Do processo de produção	Menores custos de produção	<ul style="list-style-type: none"> Maior eficiência dos processos de produção. Mais tempo na conceção do que na produção ou na utilização. Nova vida para desperdícios.
	Mais circularidade do que linearidade	
Das competências	Maiores exigências de atualização	<ul style="list-style-type: none"> Multiskill e adaptação constante. Reinvenção e acompanhamento das competências de futuro. Competências digitais exigem atualização constante.
	Mais competências digitais	
	Maior aposta em soft skills	

Fonte: EY-Parthenon

Ciclo de vida das pessoas

Ao nível demográfico, as economias desenvolvidas assistem à inversão da pirâmide etária, como resultado do **envelhecimento populacional e do aumento da esperança média de vida**.

De acordo com a Eurostat, em 2020, cerca de 20,6% da população da UE tinha 65 anos ou mais, prevendo-se que, até 2080, a percentagem de pessoas com 80 anos de idade ou mais aumente para mais do dobro, atingindo 14,5 % da população total.

A **redução do peso da população ativa e o aumento da dependência de idosos e da idade mediana** são consequências visíveis e fenómenos a ponderar numa reflexão prospetiva sobre o desenvolvimento económico (Gráfico 1 a Gráfico 3). A migração, fenómeno que se observa atualmente com especial acuidade, é uma dimensão relevante das questões demográficas, com potencial de atenuação destas tendências, que se pode complementar com a promoção da economia da longevidade, enquanto resposta integrada e de médio prazo para a problemática do impacto da demografia na competitividade e desenvolvimento económico.

Noutra perspetiva, observamos a **população a trabalhar durante mais tempo**. A idade média da reforma na UE28, de acordo com dados da OCDE (2018) é de 62 anos para as mulheres e 64 anos para os homens, numa evolução crescente.

As mudanças demográficas possuem significativo impacto nas estruturas de consumo. **Ciclos de vida mais longos têm implicações nas decisões dos agentes económicos** de poupar ou consumir.

A entrada na vida ativa aos vinte, com expectativa de reforma sessenta e uma esperança média de vida à nascença superior aos oitenta, como é o caso de vários países membros da OCDE, pressupõe a manutenção de uma taxa de poupança de cerca de 50% do rendimento de forma a ter um padrão de consumo constante até ao fim da vida.

Adicionalmente, as teorias do consumo e do rendimento defendem que a **decisão entre poupar ou consumir depende da fase económica e da fase da vida** em que os consumidores se encontram. Os mais jovens tenderão a gastar mais, os que estão na meia idade a poupar pensando na reforma. Ganha também peso o consumo no pós vida ativa (Gráfico 4), com reconfiguração do perfil de consumo, onde as decisões deixam de ser tomadas em função da longevidade dos bens mas na satisfação de necessidades do presente. Também a economia da partilha tem entrado na gíria do consumo, especialmente nas gerações mais novas.

A **evolução da estrutura de despesa das economias é um aspeto importante nas dinâmicas de consumo e produção**.

As famílias tenderam a reduzir as poupanças, em favor de empréstimos e créditos ou recuar em fases recessivas (Gráfico 5). Estes comportamentos e oscilações demográficas têm impactos na dimensão macroeconómica, na produtividade e, conseqüentemente, na geração de riqueza.

Gráfico 1. Projeções da taxa de dependência de idosos da UE 27 | 2019-2080

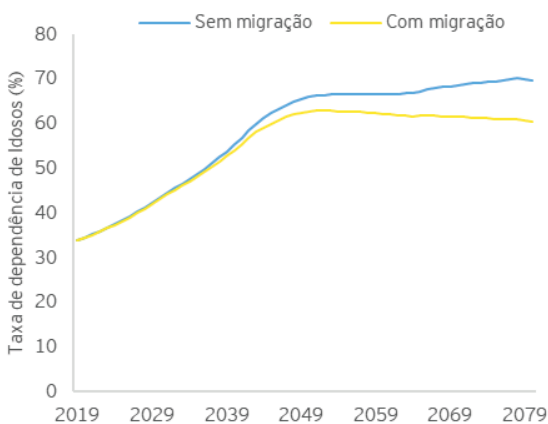
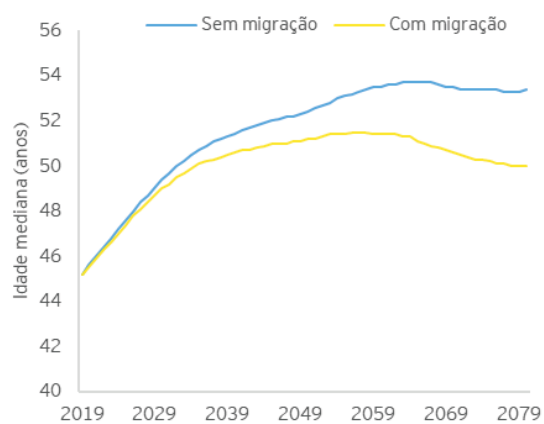


Gráfico 2. Projeções de idade mediana da população da UE 27 | 2019-2080



Fonte: Eurostat – EUROPOP2019 population projections

Nota: Taxa de dependência de idosos=população com 65 ou mais anos/população com 15-64 anos

Gráfico 3. Esperança média de vida à nascença | 2000-2018

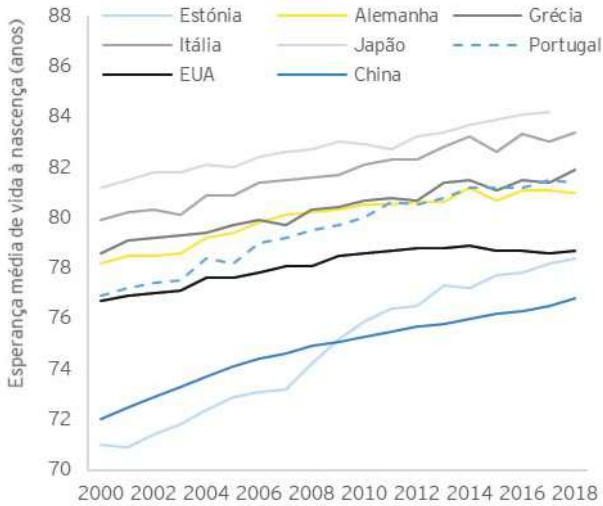
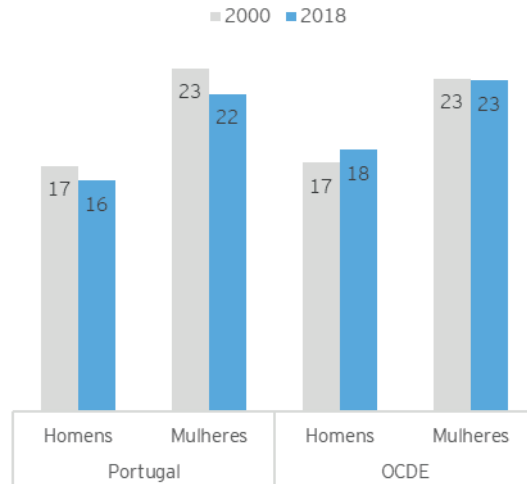


Gráfico 4. Número de anos de vida após a reforma | 2018



Fonte: OCDE

Gráfico 5. Evolução de agregados económicos na UE28 | 2007-2018



Fonte: Eurostat

A economia europeia estava, até ao despoletar da crise pandémica, numa fase de estabilidade, após os tumultuosos tempos da crise financeira e da proliferação de défices orçamentais. Após um período de crescimento da poupança das famílias, as tendências recentes revelam a inversão. De ressaltar que a crise económica e social causada pela COVID-19, considerada a mais grave desde a Grande Depressão, poderá significar alterações nas trajetórias pré pandémicas tanto nos comportamentos da poupança e do consumo e na dinâmica demográfica.

Independentemente das condicionantes e implicações conjunturais que decorrem do contexto pandémico, a economia e as empresas terão, cada vez mais, que lidar com estas oscilações comportamentais e geracionais e a imprevisibilidade que têm subjacente.

Ciclo de vida do produto e do processo de produção

A **redefinição do tempo** é especialmente notória ao longo do ciclo de vida dos produtos e do processo de produção. A primeira reflexão diz respeito à definição de produto, que pode ser visto numa vertente tangível, intangível ou de uma combinação de um item físico com um serviço ou experiência.

A product can be defined as a collection of benefits that can be either tangible such as a physical item or intangible such as a service or experience.

CLEVERSIM

A fase de **conceção e desenvolvimento dos produtos tende a aumentar**, em resultado de um crescente investimento na criação de produtos mais completos e inovadores, envolvendo estudos de mercado, *design* e engenharia.

Nesta renovação temporal do ciclo de vida dos produtos **muito passou a acontecer antes e depois dos produtos chegarem aos mercados**, que justificam a rapidez com que indústrias e empresas disponibilizam soluções, tangíveis e intangíveis, aos consumidores. Sintomático desta ideia é o reforço do investimento em Inovação e Desenvolvimento

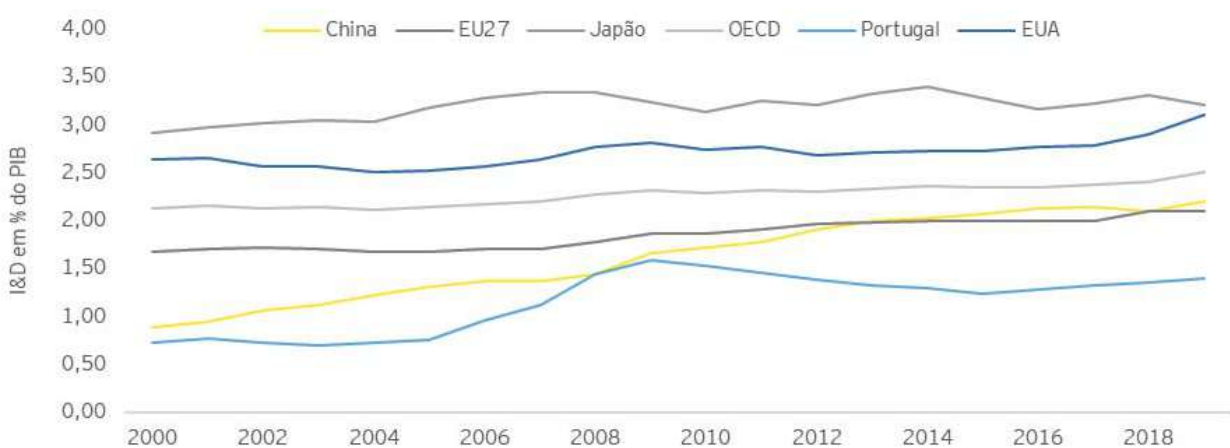
(I&D), conjuntamente, com as melhorias incrementais dos produtos, dos processos produtivos, das tecnologias ou dos materiais, decorrentes de estratégias de antecipação e de adequação dos agentes.

De facto, o **investimento em inovação tem-se mantido forte nas últimas décadas**. Os dados mais recentes do investimento em I&D relativos a vários países da OCDE e outras grandes potências mundiais, revelam um aumento desta despesa no PIB, sendo, em 2019 na área OCDE de 2,5% com um crescimento de 18% desde 2000 (Gráfico 6).

O objetivo é o de **responder às necessidades e exigências dos consumidores finais e de adaptação às novas tendências de consumo**, num contexto de elevada competitividade. São também produzidos, mais rapidamente, em decorrência dos avanços tecnológicos introduzidos nos processos produtivos, mas lançados no mercado de forma mais pensada.

A **aceleração do tempo é também evidente na redução da vida útil dos produtos**, com a entrada mais rápida na fase de declínio, devido à obsolescência justificada por diversos fatores, incluindo a reformulação dos materiais estruturantes e das tecnologias, a modificação dos produtos já existentes e, principalmente por inovações que se sucedem a um ritmo imprevisível.

Gráfico 6. Intensidade de I&D (%) | 2000-2019



Fonte: OCDE

O compromisso para com o ambiente é cada vez mais perceptível, com reflexos comportamentais de adoção de modelos de produção e consumo ambientalmente mais sustentáveis. De facto, a urgência de responder aos desafios da sustentabilidade ambiental tem tido impactos significativos no funcionamento da economia, ainda que não suficientes para alcançar as metas ambientais estipuladas.

As empresas estão cada vez mais preocupadas com a sustentabilidade em todas as fases dos processos produtivos, apostando em formas de produzir mais eficientes, com menos custos e mais sustentáveis. Ilustrativo da internalização destas preocupações na sociedade, está o aumento do desenvolvimento de tecnologias relacionadas com questões ambientais que, entre 2000 e 2018, cresceram 46%, em termos mundiais, representando 10,26% no ano mais recente (Gráfico 7).

No contexto de rápida obsolescência dos produtos, as questões de sustentabilidade são cada vez mais consideradas. A perspectiva de que o alongar do ciclo de vida do produto, neste contexto, tem vantagens económicas, sociais e ambientais tem motivado novas abordagens e tido significativa atenção no campo da inovação.

No estudo “A longer Lifetime for Products: Benefits for Consumers and Companies” (IMCO, 2016) são referidos os potenciais impactos de ciclos de vida mais longos para os produtos, destacando-se os aspetos sistematizados na Figura 6.

A economia circular é uma das mais recentes respostas à pressão do crescimento económico sobre os recursos, sendo hoje uma abordagem estratégica para economias, empresas, cidades e setores. A escassez de recursos levanta discussões sobre as alterações necessárias aos atuais processos produtivos e nos comportamentos de consumo numa ótica de racionalidade económica, onde a circularidade tende a substituir a linearidade. O resíduo é, nesta lógica, valorizado enquanto recurso, por via de novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação.

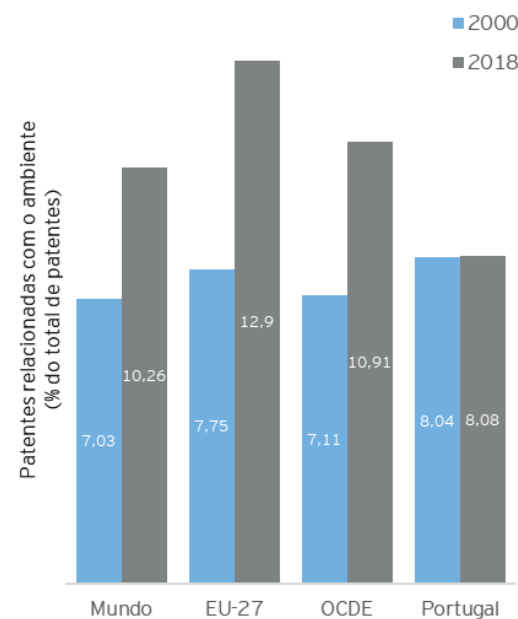
São várias as dinâmicas sociais e ambientais que impactam a evolução da procura de inovação numa dada economia. Os serviços de desenvolvimento e disseminação de software tendem a promover a extensão da vida útil do hardware, enquanto que os serviços de inovação reduzem custos financeiros, ambientais e sociais. Os serviços têm, assim, um papel fundamental nesta dinâmica pró-sustentabilidade, nomeadamente, para o aumento da durabilidade dos produtos.

Figura 6. Efeitos globais de uma aposta no aumento da vida útil dos produtos



Fonte: IMCO

Gráfico 7. Tecnologias relacionadas com o ambiente (% do total de tecnologias) | 2000 e 2018



Fonte: OCDE

Ciclo de vida das competências

Como referido anteriormente, a digitalização e as alterações tecnológicas vivenciadas nos últimos anos, nomeadamente impulsionadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), têm demonstrado um **forte potencial de transformação das economias e de melhoria da qualidade de vida das pessoas** (UNCATD, 2019). Os impactos podem ser ponderados ao nível da produtividade, no *modus operandi* das empresas, nomeadamente, na forma como afetam as formas de organização do trabalho, impõem o *reskill* como estratégia de desenvolvimento do capital humano, mas também na dimensão da segurança, igualdade, sustentabilidade e no equilíbrio entre o valor que é gerado para as economias e para as sociedades.

Por outro lado, tem apresentado **desafios de adaptação em vários domínios**, com implicações no ciclo de vida das competências.

The digital transformation is profoundly affecting the ways in which people contribute to societies, live and work, including in terms of the number and types of jobs available. While worries of widespread technological unemployment may be overstated, the impact of digital transformation on the nature of work and the skills required is very real and already upon us.

OCDE

No contexto atual, assiste-se a uma **crecente qualificação dos recursos humanos** - em 2019, 45% de adultos com idades entre 25 e 34 anos possuíam nível de escolaridade equivalente ao ensino superior, comparativamente com 36% em 2008, na OCDE – mas também a uma crescente exigência na aquisição e atualização de competências.

A procura por trabalhadores com **qualificações para compreender o funcionamento e lidar com o atual mundo digital é crescente**, repercutindo-se na elevada taxa de empregabilidade de quem aufere destas competências. Os Países Baixos, Noruega e a Nova Zelândia são exemplos de economias em que os

trabalhadores utilizam as TIC de forma mais intensiva e onde a percentagem de “empregos de caráter não rotineiro” que envolvem tarefas relativamente complexas é mais elevada. Os trabalhadores que têm empregos com uma incidência de TIC 10% superior à do emprego médio podem auferir salários por hora que podem ser até 4% superiores (OCDE, 2019).

As **soft skills, por sua vez, têm vindo a ganhar importância neste contexto digital** desde as competências cognitivas (e.g., literacia, numeracia e resolução de problemas) às competências não cognitivas e sociais (e.g., comunicação e criatividade). As empresas cada vez mais procuram **trabalhadores com aptidões sociais**, de forma a tornar a cultura de trabalho uma vantagem competitiva. É nas situações em que as competências em TIC e as tarefas que requerem competências em gestão e comunicação, onde se verificam as remunerações mais elevadas.

No contexto da pandemia, por exemplo, confirmou-se a necessidade de aprofundamento de **competências em contexto digital**, atendendo nomeadamente ao processo de digitalização acelerado neste período em Portugal e no mundo. A necessidade de imposição de confinamentos levou a que diversas profissões se reinventassem para prosseguir as suas funções em contexto digital, o que vem exigir dos recursos humanos um conjunto de competências essenciais para a relação com as tecnologias.

No mesmo sentido, a pandemia fez sobressair a importância e necessidade de alguns setores, tais como o **setor da saúde e também o social**, na medida em que exerceram papéis fundamentais de combate, resposta e prevenção à pandemia. Neste contexto ganham relevância as **competências técnicas associadas aos cuidados, mas também as soft skills**, considerando a importância das relações humanas francas e construtivas no contexto dos dois setores.

Estas dinâmicas, potenciadas pelo contexto absolutamente imprevisível e inesperado da pandemia, introduzem especial pressão na necessidade de **desenvolver as referidas competências também para o período pós-pandemia**, que incorporará diversas das tendências disruptivas desenvolvidas no último ano.

2.3. A crescente sofisticação do consumo e a emergência dos consumidores-produtores

No estudo sobre a “A Distribuição moderna em Portugal: O caminho de três décadas entre a novidade e a maturidade” (AM&A, 2016) são elencadas algumas **tendências de transformação dos hábitos e padrões de consumo** nas sociedades atuais referindo, nomeadamente, a relevância:

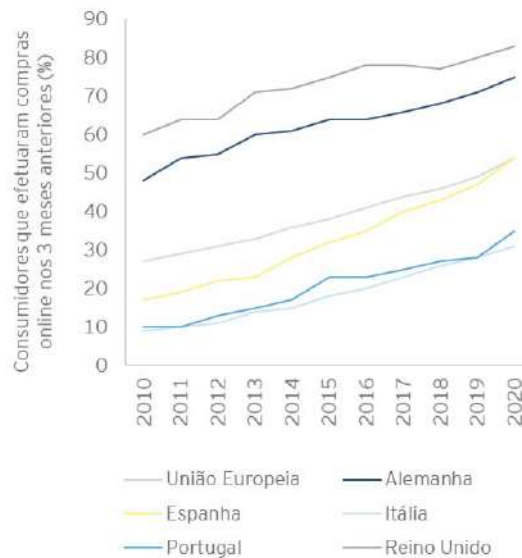
- ▶ do **crecimento económico**: ciclos de ascensão e declínio de fontes de energia, bens “civilizacionais” e serviços às famílias, proporções entre bens e serviços e entre bens correntes e bens duradouros na composição do “cabaz de compras”;
- ▶ da **demografia**: envelhecimento *versus* rejuvenescimento da população, proporções entre urbano e rural e entre urbano central e urbano periférico na organização do *habitat*;
- ▶ da **ciência e à tecnologia**: difusão de novos conhecimentos, informações e produtos;
- ▶ da **educação e à cultura**: aprendizagem ao longo da vida, difusão de novos bens culturais, por exemplo;
- ▶ da **organização social**: redução/alargamento da dimensão das famílias;
- ▶ da **organização económica**: comércio eletrónico ou privatização de serviços públicos.

É também referenciado que os **operadores de mercado e os consumidores se têm tornado crescentemente interativos**, com o *marketing* relacional a tornar-se cada vez mais importante, com os compradores e os vendedores a interagirem em tempo real, fazendo com que o *marketing on-time* se afirme sobre o tradicional *marketing* ocasional.

Por outro lado, cada vez mais os **consumidores assumem funções ao longo de toda a cadeia de valor dos produtos**, tornando-se, eles próprios produtores, promovendo a diferenciação e influenciando o *time to market*. A transformação digital tem sido fundamental na emergência dos *prosumers* (Caixa 2), que interagem não apenas a jusante, embora sejam aqui determinantes.

No contexto da **pandemia da COVID-19 emergiram novas formas de consumir**, como adaptação às imposições dos sucessivos confinamentos que encontram potencial de implantação e continuidade no período pós-pandemia. Na prática, a ausência do “consumo social” deu lugar a um consumo individualizado, sustentado em grande medida pelas plataformas digitais. O comércio eletrónico ganhou por isso expressão (Gráfico 8) logo nas primeiras semanas de confinamento, mantendo consistência ao longo do ano o que se traduz, no caso de Portugal, num aumento de 28% para 35% dos consumidores que afirmam ter realizado compras *online* nos 3 meses antecedentes e na média da União Europeia de 49% para 54%. A tendência manteve-se ao longo do ano 2020, com diversas instituições, entre as quais a IBM – com base no *IBM’s U.S. Retail Index* -, a estimar que a evolução do comércio eletrónico em um ano equivale ao cenário estimado até 2025. As plataformas digitais permitiram, assim, sustentar parte da atividade económica dos setores que não puderam manter-se com presença física aberta ou que viram essa presença reduzida.

Gráfico 8. Evolução do comércio eletrónico | 2010 a 2020



Fonte: Eurostat

Caixa 2. *Prosumers*

O conceito de *prosumer* foi cunhado em 1980 por Alvin Toffler e faz referência a agentes económicos que são simultaneamente consumidores e produtores. Ainda que com uma designação oficial recente, a sua prática acompanha a História do Homem há vários séculos, e a sua discussão implícita é anterior a Toffler e passou por economistas como Karl Marx e académicos como McLuhan e Nevitt, que já compreendiam a interligação dos termos (e.g. reconheciam o consumo das matérias-primas no processo produtivo e que os agentes económicos alternavam de produtores para consumidores). No entanto, é com o capitalismo que o termo *prosumption* ganha maior importância, quando os *prosumers* revelam ser recursos fulcrais à maximização de lucros e à criação de valor, assumindo-se como os principais protagonistas das economias atuais.

Consumidores que integram o processo produtivo / cadeia de valor	Consumidores que criam valor das marcas	Consumidores que produzem conteúdo
<ul style="list-style-type: none"> - Caixas <i>self-checkout</i>: desempenham o papel de <i>cashier</i> dos supermercados - Testes farmacêuticos: novas tecnologias disponíveis nas farmácias que dispensam médicos (e.g. testes de glicémia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades das marcas - Significado partilhado sobre uma determinada marca (e.g. prestígio dos produtos Apple que os consumidores tornaram num estilo de vida) - Fenómeno passa-a-palavra (<i>word-of-mouth effect</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Wikipédia - Facebook e outras redes sociais - Blogs

Forças motoras/de alastramento: a expansão da prática *prosumption* e o interesse dos académicos à volta do conceito deve-se, em parte, a vários facilitadores da prática como o movimento pós-modernista, que questionam a dicotomia consumidor/produzidor; o crescimento do setor terciário e a crescente produção de bens imateriais; o surgimento da economia das experiências, que torna os consumidores em *prosumers* por serem estes os produtores das experiências únicas à própria pessoa; e a inovação, com especial destaque para o surgimento da internet.

Internet: os *prosumers* da internet, que maioritariamente desempenham o papel de criadores de conteúdo, são recursos muito atrativos aos capitalistas, porque muitos *websites* não funcionariam sem uma massa de *prosumers* dispostos a “trabalhar” para a marca a custo zero (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, blogs).

Os bens e serviços tendem a ser mais baratos (e.g. livros na Amazon.com, refeições no McDonalds, equipamentos IKEA), e as marcas “premium” são as que acrescentam valor aos consumidores que os próprios não seriam capazes de acrescentar.

As marcas exploram novas formas de fazer negócio (e.g. os consumidores dos serviços “grátis” da Google, são na verdade os produtores da maior fonte de riqueza que é a informação pessoal dos utilizadores dos serviços da marca que é posteriormente vendida para fins publicitários).

O valor acrescentado do “trabalho” dos *prosumers* tende a não ser contabilizado.

Fonte: *Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same* George Ritzer, university of Maryland (2016); “The coming of Age of the Prosumer”, George Ritzer, Paul Dean, Nathan Jurgenson (2013); *Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism In the age of the digital “prosumer”*; George Ritzer and Nathan Jurgenson; *Journal of Consumer Culture*

2.4. O aprofundamento da globalização ao nível das grandes cadeias de conceção, produção e distribuição de bens e serviços

Globalização e o desenvolvimento das cadeias de valor globais (CVG)

A aceleração da globalização económica nas últimas décadas tem sido indiscutivelmente protagonizada pela **ascensão de verdadeiras CVG**, com as multinacionais a internacionalizarem as suas cadeias operacionais de abastecimento e produção, fragmentando as tarefas produtivas por múltiplas localizações espalhadas por todo o mundo.

A afirmação das cadeias de produção global, suportadas por uma divisão fina ao nível das tarefas de conceção, produção, manutenção e distribuição, configura uma nova etapa de fragmentação de atividades à escala da economia mundial, permitindo a empresas suficientemente internacionalizadas otimizar custos e tempos de resposta, bem como formas de customização flexível de massa.

A **internacionalização fragmentada da produção**, depois de uma primeira vaga, ao longo do século XX, marcada por uma separação geográfica, relativamente agregada, entre local de produção e local de consumo, conhece, na viragem para o século XXI, uma segunda vaga, caracterizada pela desagregação e diversificação dos locais de conceção e de produção a um nível muito mais desagregado, que ligam milhares de empresas em diversos países que, sucessivamente, importam bens e serviços para incorporar nos bens e nos serviços que exportam.

De acordo com Baldwin (2012), estas mudanças são, primeiramente, uma **consequência da redução dos custos de transação e de transporte e das rápidas inovações tecnológicas**. Na União Monetária, a eliminação dos riscos associados a taxas de câmbio e a redução do grau de incerteza criada por distorções inflacionárias acentuaram ainda mais esta tendência.

O desenvolvimento das CVG é uma tendência global que se verifica desde a década de 80. No entanto, após a recuperação da crise financeira de 2008, são perceptíveis sinais de abrandamento deste fenómeno.

O crescente **recrudescimento de políticas protecionistas ou guerras comerciais verificadas entre alguns players mundiais**, destacando-se as tensões multilaterais entre os Estados Unidos e a China que se acentuaram recentemente durante a presidência de Donald Trump, contribui para esta alteração de paradigma, no entanto, existem outros fatores de relevo que motivam uma desaceleração ou até mesmo estagnação da fragmentação do processo de produção por vários países, como a maior integração regional na Ásia ou mesmo o desenvolvimento de novas tecnologias, nomeadamente a Indústria 4.0 e Internet of Things (IoT), que podem suportar o processo de *backshoring* caso aumentem a produtividade, a qualidade e a flexibilidade do processo de produção.

Com efeito, até ao momento a literatura distingue **três períodos concretos na evolução recente das CVG** (Figura 7): um primeiro período de aceleração, devido à forte fragmentação das cadeias de produção por vários países entre a década de 1980 e 2008, um segundo período, marcado pelo impacto negativo da Crise Financeira de 2008, traduzindo-se numa menor participação nas CVG, e subsequente recuperação e, por fim, um período de estagnação, a partir de 2010, com taxas de crescimento das CVG bastante inferiores às verificadas antes de 2008.

Por ser um acontecimento recente, **os efeitos da pandemia provocada pela COVID 19 ainda não estão devidamente consolidados na literatura**. No entanto, os primeiros estudos demonstram que a mesma teve impactos significativos tanto no funcionamento atual das CVG como no seu desenvolvimento a curto/médio prazo, por exemplo, ao nível de potenciais medidas protecionistas a ser tomadas na sequência das lições da interrupção das cadeias de abastecimento. Como tal, é possível identificar mais um período e antever um outro: estes dizem respeito ao período da pandemia e ao pós-pandemia, respetivamente.

Figura 7. Evolução das CVG



Período de aceleração

Durante a década de 80 verificou-se um conjunto de transformações no panorama internacional que possibilitaram o **aparecimento e o rápido desenvolvimento das Cadeias de Valor Global**. As mais evidentes estão relacionadas com a diminuição dos custos de transporte, informação e comunicação, o aumento acentuado do progresso tecnológico e a diminuição das barreiras políticas e económicas relativas ao fluxo de comércio e capital ao longo dos anos 90 e 2000.

Para a **diminuição dos custos de transporte**, contribuiu largamente o período de preços historicamente baixos do petróleo verificado durante os anos 90. Hillberry (2011) particulariza a importância da maior disponibilidade do transporte aéreo como um dos *drivers* específicos do desenvolvimento das Cadeias de Valor Global. O **avanço tecnológico** é considerado outros dos principais responsáveis pela fragmentação do processo de produção por vários países. Segundo Blinder (2006), é a **evolução tecnológica que determina o que pode ser ou não transacionado a nível internacional**. Neste aspeto as tecnologias de informação e comunicação (TIC) e as tecnologias de transporte são cruciais na coordenação de atividades dispersas por vários países. Como tal, foram as evoluções verificadas nestas tecnologias, assim como a redução dos seus custos, nas décadas mais recentes, que possibilitaram uma maior integração de serviços como *inputs* das CVG.

Por último, a **diminuição das barreiras políticas e económicas** foram também um importante motor para o desenvolvimento tanto do comércio internacional como do desenvolvimento das Cadeias de Valor Global. De acordo com Baldwin (2012) as Cadeias de Valor Global tendem a apresentar um carácter regional, pelo que os acordos comerciais entre regiões adjacentes e as liberalizações verificadas nas designadas economias de transição nos últimos anos do século XX, contribuiram largamente para o seu desenvolvimento. Neste eixo destacam-se a Liberalização da Europa Central e de Leste, traduzido nos constantes alargamentos da União Europeia, o acordo de livre comércio Asiático (AFTA), o acordo de livre comércio Norte Americano (NAFTA) e a criação da Organização Mundial do Comércio, com destaque para a posterior adesão da China.

Período da Crise Financeira 2008

A **crise financeira de 2008 despoletou um colapso** instantâneo do comércio a nível global, denotando uma ainda maior magnitude no que concerne o comércio associado às Cadeias de Valor Global.

Uma das justificações diz respeito ao chamado **“efeito chicote”**, sentido ao longo da cadeia de produção, ou seja, a forma como a diminuição da procura por bens finais fez diminuir, mais do que proporcionalmente, a procura por bens intermédios, em virtude do ajustamento de inventário

derivado das baixas expectativas de procura de bens finais. Naturalmente, este efeito foi mais vincado em bens duradouros, com cadeias de produção mais complexas, que em bens não duradouros, menos sensíveis às flutuações económicas.

Por outro lado, em cadeias de valor constituídas por empresas pertencentes ao mesmo grupo, isto é, multinacionais, foi verificado um ajuste e, posteriormente, uma recuperação mais rápida ao choque negativo da procura de bens finais, explicado pelas vantagens em termos organizacionais que, em resultado de menores assimetrias de informação, permitem otimizar o processo de ajustamento de inventários.

Período de Estagnação

Num terceiro momento, posterior à recuperação verificada após a crise financeira, o **crescimento da participação nas Cadeias de Valor Globais tem sido bastante inferior ao crescimento verificado antes de 2008**. Para esta situação contribui a saturação do mercado assim como a falta de oportunidades para a fragmentação do processo de produção. Segundo o Fundo Monetário Internacional (World Economic Outlook de 2016), uma procura mais reduzida por bens de investimento em relação a produtos não transacionáveis, é uma das principais razões para a estagnação das importações em relação ao PIB mundial após o período referente à crise financeira.

Um outro fator que potencia os baixos níveis de crescimento das Cadeias de Valor Global são os **menores níveis de fragmentação da indústria transformadora chinesa** (Timmer et al, 2016). Embora a participação da China na economia mundial tenha continuado a crescer de modo acentuado, as empresas chinesas importam cada vez menos, pois uma parte cada vez maior dos *inputs* referentes ao processo de produção estão a ser concebidos domesticamente.

Destaca-se também, a rede de fornecedores que as empresas chinesas estão a construir no sudeste Asiático, vincando o processo de regionalização verificado neste continente (UNIDO 2018).

Um terceiro fator está relacionado com a evidência de que as empresas estão a voltar à **produção de determinados inputs nos seus países de origem**, num processo que tem sido referido como *backshoring*. Este fenómeno é potenciado pela redução das vantagens associadas ao custo da mão-de-obra barata nos países asiáticos. Por outro lado, tem sido referido que a “expansão excessiva” das cadeias de valor reduz a flexibilidade do processo de produção e a capacidade de satisfazer a procura de curto prazo também podem contribuir para os fenómenos de *backshoring* e *nearshoring* (Dachs et al. 2019).

Por último, importa destacar como estes fenómenos também têm sido alavancados por alguns avanços tecnológicos associados à Indústria 4.0 ou Internet of Things (IoT), visto que estas tecnologias podem ajudar as **empresas a aumentar a produtividade, a qualidade e a flexibilidade do produto** e permitir uma produção local mais próxima dos clientes finais situados na Europa e nos Estados Unidos (Dachs et al. 2017).

Período da Pandemia Covid-19

A pandemia global provocada pela Covid-19 reacendeu o debate em torno das CVG. A pandemia e as respetivas consequências chegaram na sua forma mais inesperada, **ativando um poderoso mecanismo de transmissão de efeitos e uma perturbação nas CVG sem precedentes**.

O **contágio da crise pandémica, mesmo nos países inicialmente menos afetados pela COVID-19**, foi inevitável.

“Todos os países participam nas CVG, mas não da mesma forma” (UNCTAD, 2020), é um facto. Integram-se de forma i) mais global do que regional ou mais regional do que global e ii) em indústrias e serviços mais avançados e inovadores (países desenvolvidos e emergentes) ou produzindo matérias-primas para transformação noutros países ou em indústrias locais específicas.

A **pandemia, na sua fase mais aguda, colocou em suspenso os fluxos económicos internacionais (comércio internacional e IDE, por exemplo)** e com ela, as cadeias valor e de abastecimento. Os efeitos foram sendo constatados a montante e a jusante, decorrentes de impedimentos gradativos e mútuos resultantes da impossibilidade “de produzir, fazer chegar, expedir”, quebrando ciclos produtivos nas diferentes fases de produção e em diferentes locais do globo.

Durante certos períodos da pandemia, grande parte das cadeias de valor estiveram inativas como consequência das restrições de circulações de bens e de pessoas entre países. Estas medidas restritivas, impostas um pouco por todo mundo, mas com especial destaque na China, levaram à **“concussão” das CVG** (Baldwin, 2020).

Segundo a OCDE (2020) a pandemia afetou as CVG através de 3 canais principais:

1. **impacto direto:** redução da produção como resultado das restrições que impediram o normal funcionamento das empresas. Os impactos deste canal afetaram principalmente as Cadeias de Valor a montante;
2. **impactos indiretos:** entre outros, destacam-se os impactos nas cadeias de abastecimentos e perturbações nas redes de transporte internacional;

3. **impacto na procura** de bens e serviços finais. Os impactos deste canal afetaram diretamente as Cadeias de Valor a jusante, mas repercutiram-se rapidamente por toda a cadeia de valor, uma vez que, a redução da procura dos produtos de consumo final afeta a procura de todos os produtos intermédios. Este foi o que canal que afetou as CVG com maior magnitude.

No entanto, os receios de que as diminuições drásticas da procura afetassem, de forma crítica, a operacionalidade das CVG não se tem confirmado. Na verdade, muitas reduziram as quantidades comercializadas, mas foram capazes de manter a sua estrutura relativamente estável.

A exceção verificou-se nas CVG dos produtos relacionados com equipamentos médicos e o setor da saúde. Neste caso ocorreu um efeito contrário ao esperado tendo em conta o terceiro canal mencionado. O aumento da procura por máscaras ou ventiladores foi superior à capacidade de oferta instalada. Ainda assim, num plano teórico, é possível que as CVG sejam capazes de recuperar o dinamismo verificado no período anterior à pandemia logo que a procura também recupere.

Apesar disto, é importante considerar os impactos que estes receios tiveram nas expectativas dos agentes económicos. Muitos procuram agora **umentar a sua resiliência em relação a possíveis impactos externos**. Isto certamente terá um impacto significativo na forma e funcionamento das CVG no futuro próximo.

Perspetivas para o Pós-pandemia

Diversos factos, mas também muitas interrogações devem ser ponderadas na reflexão sobre a configuração das CVG no pós-pandemia.

Alguns factos prendem-se com a evidência das vulnerabilidades das CVG, a significativa fragmentação do processo produtivo a nível mundial, dependência de um conjunto de países na cadeia de fornecimentos e o reconhecimento de determinados blocos regionais de apostar no processo de reindustrialização.

Neste leque, juntam-se um conjunto de incertezas, a mais premente referente à impossibilidade de prever o tempo de resolução do contexto pandémico e de gerir, de forma racional e fora da reação de urgência, as suas implicações económicas e sociais. Por outro lado, **as expectativas, comportamentos e decisões, dos atores económicos e políticos**, num contexto de menor turbulência, serão fundamentais para repensar o futuro figurino das CVG.

Atualmente a prioridade é a de **repensar as cadeias de valor de forma a torná-las mais resilientes**. As empresas que

integram CVG estão mais sensíveis às potenciais falhas no fornecimento de mercadorias a que estão sujeitas. Estas vulnerabilidades resultam do facto de a produção e distribuição *just-in-time*, que assenta em baixos níveis de inventário, se revelar incapaz de reagir a perturbações de larga escala, como as causadas pela crise despoletada pela pandemia da COVID-19, apesar de inegavelmente resolver problemas de micro-eficiência.

O aumento da resiliência das CVG pode ser conseguido através da diversificação de fornecedores e/ou do *backshoring* de algumas atividades económicas (Javorcik, 2020). Como foi referido, estas tendências já se verificavam no período de estagnação anterior à pandemia. No entanto, é exetável que sejam reforçadas e aceleradas. A necessidade de **garantir maior resiliência e diversificação do abastecimento dos recursos intermédios** pode ditar a aproximação geográfica da produção de bens intermédios aos mercados finais.

Apesar disto, alguns autores alertam para o perigo de uma excessiva renacionalização das CVG. Esta tendência pode provocar recessões ainda maiores do PIB no presente e afetar negativamente o PIB potencial (OCDE, 2021). Assim, o principal **desafio para as CVG no futuro próximo será encontrar um equilíbrio entre resiliência e eficiência**.

Cadeias Globais de Valor: um novo paradigma competitivo e analítico

A **crecente importância das empresas Multinacionais**, as principais intervenientes na organização destas atividades (Amador et. al, 2014), reflete-se quer na forte expansão do comércio internacional, quer na aceleração dos fluxos de investimento estrangeiro, implicando um conjunto novo de desafios conceituais no que diz respeito às ferramentas de análise económica, essenciais no apoio à tomada de decisão política e empresarial.

Importa, antes de mais, reconhecer as implicações deste processo de Especialização Vertical na CVG para o **aumento de transações de bens intermédios e intangíveis**, fazendo aumentar o diferencial entre exportações/importações medidas em valor absoluto e através do valor acrescentado.

Com efeito, os desenvolvimentos das CVG colocam em causa particularmente a validade das estatísticas tradicionais de comércio internacional, sendo cada vez mais pertinente a **análise do comércio internacional numa perspetiva de fluxos de valor acrescentado**, ao invés de uma lógica de fluxos brutos. Esta abordagem permite evitar a dupla contagem dos fluxos internacionais de mercadorias e considerar apenas o valor criado por cada país nas diferentes fases da cadeia do processo de produção.

Existe, no entanto, algum caminho a percorrer no que diz respeito à utilização de **métodos de medição robustos que permitam captar a criação de valor em cada fase da cadeia de produção**. Este desenvolvimento é visto como essencial para avaliar de forma adequada a relevância do capital intangível nas Cadeias de Valor Global, um processo que não é captado pelas estatísticas tradicionais associadas às contas nacionais e que tem sido apontado como uma das justificações para que a parcela do fator trabalho no PIB tenha vindo a diminuir (Dao et al., 2017), enquanto que o resíduo resultante da subtração do fator capital e do fator trabalho com o PIB continua a aumentar (Karabarbounis and Neiman, 2018).

Por outro lado, neste quadro em que os mercados mundiais são polarizados por Cadeias de Valor Globais, cada país procura cada vez mais a **especialização numa determinada tarefa/fase da produção de um produto**, onde apresenta uma vantagem comparativa, em detrimento da especialização na produção integral do produto.

A **qualidade e dinamismo dos processos de digitalização**, com a difusão generalizada da adoção intensiva das tecnologias de informação e comunicação no seio das atividades económicas, e dos processos de servitização, pela crescente incorporação de serviços na organização das atividades de produção e logística para aumentar a flexibilidade, reduzir o tempo de resposta e customizar os produtos, revelam-se, neste novo quadro, decisivos para viabilizar um aproveitamento mais profundo e mais equilibrado das oportunidades da globalização.

3. A intensidade e difusão das transformações na economia portuguesa

O capítulo 3. tem como referência as transformações consolidadas na viragem do século e analisa o comportamento da economia portuguesa no âmbito da trajetória de convergência, da competitividade e da globalização.

Procura-se compreender o posicionamento de Portugal nas cadeias de valor.

3.1. Um perfil evolutivo da competitividade interna e externa

Esgotamento do processo de convergência nacional

Em busca de um novo modelo de crescimento polarizado pela procura externa

A escassez de investimento que exige uma estratégia para mais e melhor investimento

3.2. O posicionamento de Portugal nas Cadeias de Valor Globais

Integração de Portugal nas Cadeias de Valor Global a montante e a jusante

Integração da indústria transformadora nas Cadeias de Valor Global a montante e a jusante

O enquadramento das multinacionais



3.1. Um perfil evolutivo da competitividade interna e externa

Esgotamento do processo de convergência nacional

A evolução da economia portuguesa tem evidenciado um **esgotamento lento e contínuo do dinamismo dos processos de criação de riqueza**. Tomando como medida de análise o Produto Interno Bruto (PIB), o indicador tradicional para monitorizar a evolução das economias, constata-se que o ritmo de crescimento médio anual não ultrapassou os 1,02% entre 1999 e 2019, um dos registos mais negativos a nível internacional.

O Gráfico 9 ilustra o definhamento progressivo do potencial de crescimento económico nacional nos últimos vinte anos. Este processo é particularmente visível em **períodos de recessão económica cada vez mais intensos e prolongados**, em 2003, 2009, 2011-13. No pós-2013 observou-se uma modesta trajetória de crescimento económico, repentinamente interrompida pela pandemia iniciada em 2020, cujas perspetivas de **resolução do contexto pandémico e de recuperação ainda difíceis de antecipar**, especialmente dado o carácter extraordinário da crise económica, social e sanitária que tem implícita.

Este quadro, alusivo aos últimos vinte anos, evidencia como a economia portuguesa tem vindo a perder velocidade, não mais crescendo ao ritmo anual registado em 99-00, em torno dos 3,8-3,9%.

Em comparação, o atual ciclo de recuperação, em curso

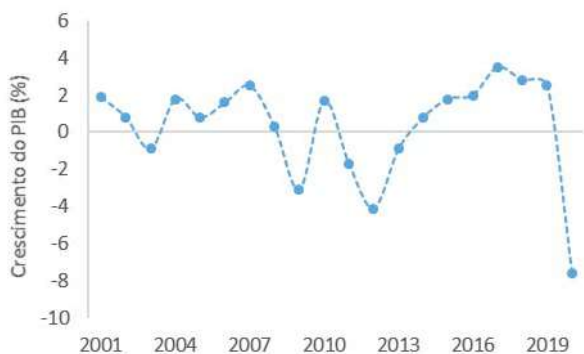
desde 2014, apresenta um ritmo de crescimento anual bastante mais modesto, de 1,9%, apenas 0,7 p.p. acima do ritmo de crescimento verificado entre 2003 e 2008.

O crescimento nacional traduziu-se num duplo fenómeno de **divergência da economia portuguesa**. Com efeito, se por um lado, Portugal não tem conseguido acompanhar o ritmo de crescimento dos congéneres europeus ao longo dos últimos vinte anos (sendo 2009, ano em que os efeitos do colapso do comércio internacional não foram tão sentidos a nível nacional, e 2017 as únicas exceções), por outro lado, a própria União Europeia também tem perdido terreno no panorama mundial (Gráfico 10).

Este processo de divergência indicia, nos anos mais recentes, sinais de abrandamento. Desde 2013 que Portugal tem conseguido acompanhar o crescimento europeu ao mesmo tempo que a UE tem conseguido reduzir o diferencial de crescimento para a média mundial para valores inferiores a 2 p.p..

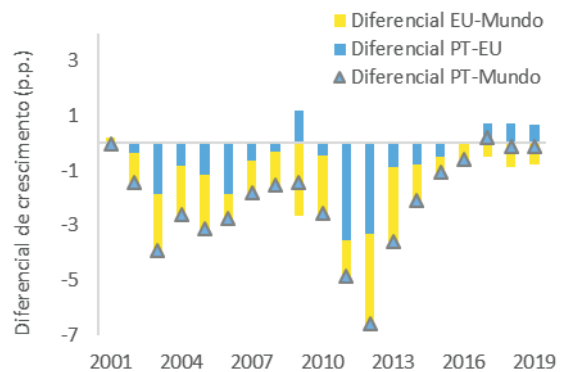
Esta evolução recente não pode, no entanto, ser encarada enquanto o reflexo de um processo de aproximação estritamente virtuoso. Com efeito, a convergência de velocidades de crescimento é, em grande medida, explicada, no plano europeu, pelo **abrandamento das grandes economias europeias**, em particular Itália, Alemanha e França, e, no plano internacional, pela **desaceleração registada nas principais economias emergentes**.

Gráfico 9. Taxa de crescimento do PIB de Portugal | 2001-2020



Fonte: Eurostat

Gráfico 10. Diferencial de crescimento entre a economia portuguesa, mundial e da União Europeia | 2001 - 2019



Em busca de um novo modelo de crescimento polarizado pela procura externa

O entendimento da persistência de uma era de crescimento diminuído na economia portuguesa requer um aprofundamento analítico que permita compreender, de forma mais detalhada, os **mecanismos específicos através dos quais se configurou e desenvolveu o processo de redução do ritmo de crescimento nas últimas duas décadas.**

As dificuldades atuais do crescimento económico na economia portuguesa não são predominantemente conjunturais. Pelo contrário, assumem, uma **componente estrutural relevante que liga os desequilíbrios cumulativos internos** às dificuldades experimentadas na construção europeia e às transformações aceleradas pelo aprofundamento da globalização.

A análise do contributo para o crescimento do PIB da Procura Interna, considerando a evolução do Investimento e do Consumo das Famílias e do Estado, e do contributo da Procura Externa, a partir do saldo líquido entre exportações e importações, permite desenvolver um primeiro **conjunto de conclusões sobre a evolução do modelo de crescimento nacional** (Gráfico 11):

- ▶ **Entre 1999 e 2008**, o crescimento nacional deveu-se, exclusivamente, à evolução da procura interna, com a evolução das importações a contrariar o crescimento das exportações, sobretudo a partir de 2003.

A **evolução da procura interna** ficou, neste período, **aquém de qualquer um dos benchmarks** em análise, onde se destaca a evolução dos países da Charneira Leste (contributo superior a 4% ao ano). Por seu turno, a evolução da procura externa nacional apenas superou o registo negativo das restantes economias europeias do Sul.

- Desde 2008, num período que é influenciado quer pelo impacto da crise financeira quer pelos posteriores esforços de recuperação económica, a análise destes indicadores indicia uma transformação do modelo de crescimento nacional, com a procura externa a afirmar-se como principal alavanca de crescimento, contribuindo em cerca de 0,6% ao ano, e a procura interna a definir, fazendo recuar o PIB cerca de 0,5% ao

ano. Todavia, nos últimos cinco anos em que a recuperação mais se efetivou, é novamente a Procura Interna o principal motor de crescimento do PIB, com um contributo total a rondar os 13%.

Neste período, o **perfil de crescimento nacional aproxima-se dos congéneres do Sul**, o único *benchmark* em que o contributo da Procura Interna é negativo. Com efeito, a transformação para um perfil de crescimento mais polarizado com representatividade da procura externa é visível em todos os *benchmarks* analisados, à exceção das grandes economias Europeias, o único caso em que o contributo da Procura Externa é negativo.

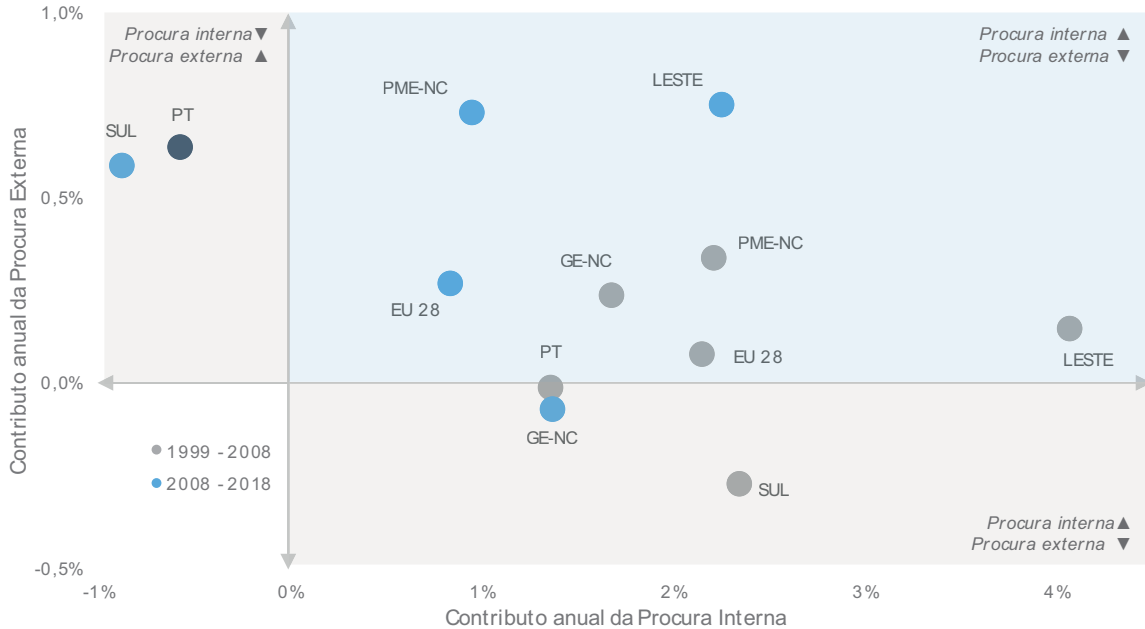
A escassez de investimento que exige uma estratégia para mais e melhor investimento

A **era de crescimento diminuído na economia portuguesa comporta um caráter cumulativo de interação entre desequilíbrios reais e financeiros**, particularmente visíveis i) na degradação e travagem dos processos de acumulação de capital, ii) seja em função da perda de rentabilidade e da capacidade de financiamento de novos projetos, iii) seja em função da perda de atratividade do investimento originada pela contração das oportunidades, arrastada pela retração nos dinamismos de procura e da produção.

Este caráter pode ser analisado à luz de um perfil produtivo que ainda **coloca maior enfoque na competitividade-custo em relação à competitividade-valor**. O aprofundamento da análise da evolução da Procura Interna, discriminando entre Consumo e Investimento, evidencia como o modelo nacional é caracterizado por uma maior peso das despesas de consumo final no PIB e uma insuficiente alocação de recursos em despesas de investimento. O desafio está, por isso em **equilibrar as várias dinâmicas da economia nacional**, promovendo a procura interna, um investimento capaz de alavancar maior valor acrescentado e um perfil exportador mais competitivo.

Este perfil pode, em parte, ser reflexo de uma libertação de recursos insuficiente para o investimento público, o insuficiente apoio a investimentos transformadores e de uma incapacidade em reformar as instituições tendo em conta os novos tempos económicos, ou de uma política fiscal e económica pouco favorável ao investimento privado e de natureza transformadora e à poupança das famílias.

Gráfico 11: Contribuição da Procura Interna e da Procura Externa para o crescimento do PIB | 1999-2008; 2008-18



Fonte: Eurostat

Nota: GE-NC - Grandes Economias do Núcleo Central (França, Alemanha, Reino Unido); PME-NC - Pequenas e Médias Economias do Núcleo Central (Áustria, Bélgica, Finlândia, Irlanda, Países Baixos); Sul (Grécia, Itália, Espanha); Leste (República Checa, Hungria, Polónia, Eslováquia).

Com efeito, em 2019, enquanto as despesas de consumo equivalem a 81% do PIB, o peso do investimento não passa dos 19% (Gráfico 12). A comparação com os *benchmarks* europeus corrobora a ideia de que Portugal apresenta um nível de consumo mais elevado e, em simultâneo, um nível de investimento mais reduzido. Em contrapartida, as economias de menor dimensão mais desenvolvidas (PME-NC) e as economias de Leste, destacam-se pela taxa de investimento mais elevada e pelo menor peso do consumo.

A comparação face a 2008 realça, por outro lado, a **redução do peso do consumo e o recuo da taxa de investimento** em 5 p.p.. A redução do peso do consumo é observável em qualquer dos *benchmarks* europeus considerados, ainda que numa extensão inferior. No entanto, em relação à taxa de investimento verificam-se evoluções divergentes. Por um lado, esta aumentou nas economias do núcleo central e, por outro, diminuiu nos restantes aglomerados.

A trajetória recente do investimento na economia portuguesa demonstra como uma **afetação ineficiente de recursos, associado ao excessivo recurso ao crédito com origem no exterior**, limita o potencial de crescimento de uma economia.

Porém, se na atualidade o nível de investimento se encontra em níveis ainda bastante próximos dos mínimos históricos registados em 2013, até ao eclodir da crise financeira

internacional, Portugal destacava-se no panorama europeu pela **elevada proporção de recursos afetos à acumulação de capital**.

A análise da sua composição a partir de diferentes perspetivas revela, no entanto, como uma importante proporção dos recursos afetos ao investimento foram direcionados a atividades não transacionáveis, com um efeito reprodutivo reduzido na economia, e como a menor afetação de recursos para o investimento é acompanhada por uma **recomposição do processo de acumulação de riqueza** (Gráfico 13):

- ▶ O **arrefecimento do mercado imobiliário**, ativo principal no investimento das famílias, em ação logo desde 2001, conduziu a uma progressiva perda de relevância desde agente investidor. O seu peso no investimento total diminuiu, nos últimos 20 anos, de 8,4% para 2,6%.
- ▶ As **Administrações Públicas também registaram uma queda na Taxa de Investimento**, sendo este processo menos linear e mais oscilatório, refletindo quer a gestão de ciclos político-eleitorais e dos ciclos de programação financeira dos fundos estruturais, quer pelos desfasamentos de reconhecimento das realidades e de concretização das medidas exigidas pela consolidação orçamental.

- As **empresas**, conciliando o investimento em equipamentos com a emergência de um novo dinamismo em ativos de propriedade intelectual, registaram uma redução mais limitada e destacam-se cada vez mais **como principal agente investidor na economia portuguesa**.

Outro dos fatores distintivos da reconfiguração recente do perfil de crescimento nacional diz respeito ao **reequilíbrio das contas externas**. Em 2013, e pela primeira vez em democracia, Portugal registou um *superavit* na balança comercial. Para este resultado contribuíram essencialmente três fatores: 1) redução das importações de bens imposta pela quebra na procura interna no período de crise; 2) aumento das exportações de bens resultantes do aumento da competitividade da economia portuguesa; 3) melhoria dos resultados do setor do turismo.

O segundo fator destaca-se pela rotura em relação ao paradigma de crescimento da economia portuguesa nas últimas décadas. Após um longo período de queda, o peso das exportações no PIB estabilizou em torno do 26%. A partir de 2006 iniciou-se uma ligeira melhoria, que apenas foi interrompida no período da crise financeira global (2008-2009). A trajetória de crescimento assentou-se com a aplicação do memorando da *troika*¹. Um dos seus objetivos era precisamente alterar a estrutura da economia a favor do setor transacionável.

Assim, o **aumento das exportações foi conseguido através de dois mecanismos** principais:

Por um lado, os efeitos da crise financeira no mercado nacional incentivaram a um redirecionamento das empresas para o exterior. Este mecanismo baseia-se num efeito psicológico. O facto de o mercado nacional se ter tornado insuficiente para dar resposta à produção nacional levou a que as empresas procurassem novos mercados para escoarem os seus produtos.

Por outro lado, as reformas estruturais aplicadas no âmbito da resposta à crise das dívidas soberanas contribuíram para uma melhoria da competitividade dos fatores produtivos nacionais. Esta melhoria traduz-se, por exemplo, na diminuição dos custos unitários do trabalho (Gráfico 14).

Enquanto os custos unitários em Portugal aumentaram em relação à média da OCDE as exportações pouco evoluíram em proporção do PIB. O salto para níveis superiores da abertura ao exterior coincide com a redução dos custos unitários relativos, em contrassenso com as premissas de uma economia de valor.

Estes dois mecanismos interligam-se e complementam-se. A um aumento da vocação exportadora esteve associada uma melhoria da competitividade das empresas portuguesas. Como resultado, em 2019 o peso das exportações no PIB foi de 43,5%. Entre 2006 e 2019 as exportações portuguesas aumentaram 85%.

Desde o fim do período de ajustamento, fruto de uma ligeira desaceleração das exportações e da recuperação das importações, associada, em grande medida, à recuperação do investimento e do consumo de bens duradouros, o movimento de abertura de economia ao exterior tem-se efetivado em harmonia com a manutenção do equilíbrio das contas externas (gráfico 15).

Apesar das melhorias, Portugal continua numa trajetória de correção de uma insuficiente e desequilibrada internacionalização da economia nacional é evidente na comparação com os *benchmarks* europeus. Com efeito, apesar do recente processo de extroversão económica, o **grau de orientação exportadora nacional continua bastante aquém das economias mais desenvolvidas** de menor dimensão ou das economias de Leste, estando muito mais em linha com os referenciais do Sul e das economias europeias de maior dimensão, que gozam de dotações de recursos mais completas e mercados internos de grandeza suficiente para potenciar o desenvolvimento orgânico das suas empresas, que com economias de dimensão idêntica.

Na verdade, a tendência do aumento da orientação exportadora no período de pós-crise financeira, que em Portugal cresceu 13 p.p., é um fenómeno comum aos diferentes grupos de análise, sendo que no caso da Charneira Leste e das economias mais desenvolvidas de menor dimensão o crescimento das taxas de exportação superou mesmo o registo nacional (**gráfico 15**).

¹ Termo associado aos programas de apoio económico acordados com o BCE, União Europeia e FMI.

Gráfico 12. Consumo e Investimento face ao PIB | 2008 e 2019

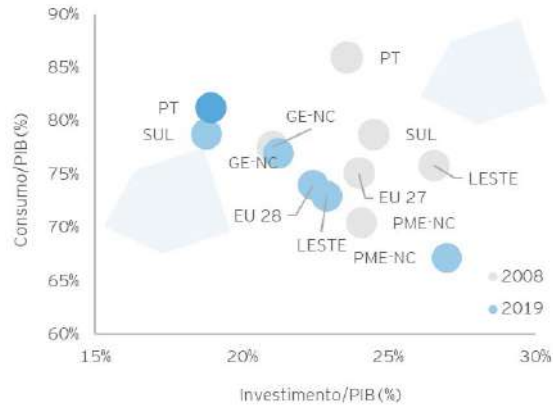
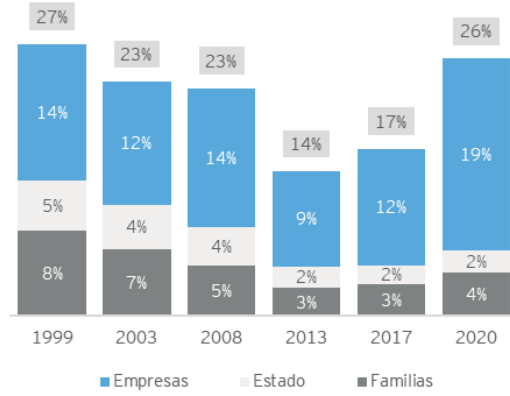


Gráfico 13. Taxa de Investimento (% do PIB) por sector institucional | 1999 a 2020



Nota: GE-NC - Grandes Economias do Núcleo Central (França, Alemanha, Reino Unido); PME-NC - Pequenas e Médias Economias do Núcleo Central (Áustria, Bélgica, Finlândia, Irlanda, Países Baixos); Sul (Grécia, Itália, Espanha); Leste (República Checa, Hungria, Polónia, Eslováquia)

Gráfico 14. Evolução dos Custos Unitários do Trabalho (variação anual) e das Exportações Portuguesas (% PIB) | 1998 a 2019

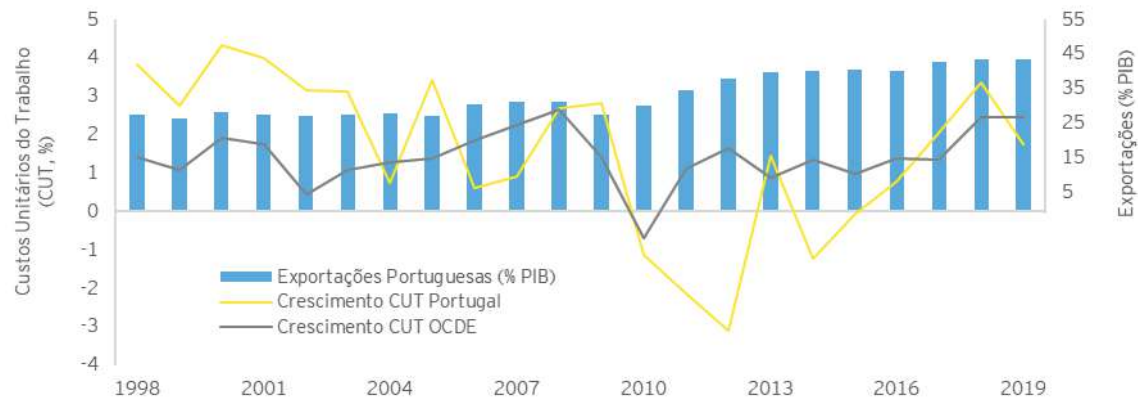


Gráfico 15. Abertura da economia | Exportação e Importação em % do PIB | 1999 a 2020

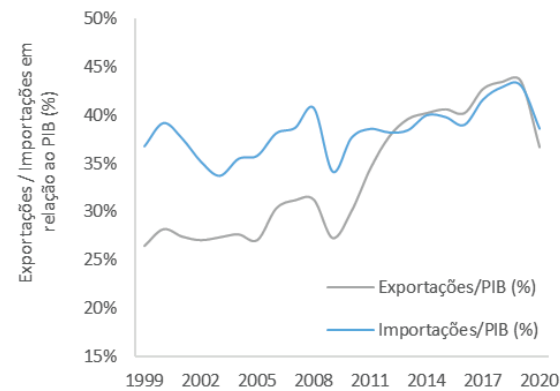
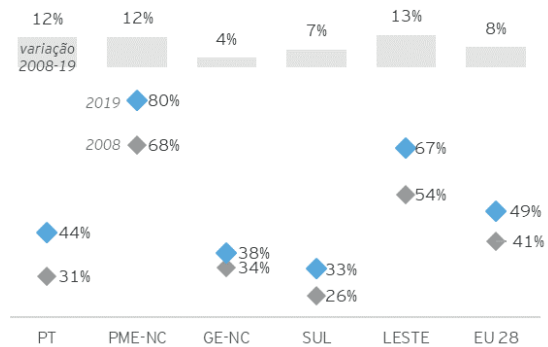


Gráfico 16. Orientação exportadora (Exp/PIB) e evolução recente | 2008 - 2019



Fonte: Eurostat e Banco de Portugal

3.2. O posicionamento de Portugal nas Cadeias de Valor Globais

Integração de Portugal nas Cadeias de Valor Global a montante e a jusante

Num processo de globalização económica indiscutivelmente protagonizado pela ascensão das cadeias de valor globais, apesar dos diversos ritmos ao longo do tempo, a internacionalização nacional tem de ser analisada à luz deste fenómeno, quer no que diz respeito à sua integração a montante, quer no que diz respeito à sua integração a jusante.

Por outro lado, a análise da participação nas CVG permite apresentar uma fotografia mais fidedigna do **impacto das relações nacionais com o exterior face aos indicadores convencionais**, permitindo identificar e isolar a proporção de valor associada ao conteúdo importado. É comum distinguir-se entre CVG simples e CVG complexas. No primeiro caso, os fatores produtivos cruzam apenas uma fronteira. No segundo caso, os fatores produtivos cruzam pelo menos duas vezes fronteiras nacionais (sendo que pode ser a mesma).

A aplicação desta abordagem permite concluir, no que diz respeito à integração a jusante em Portugal, a **proporção de participação em atividades de comércio internacional**, seja ao nível do comércio de bens finais seja ao nível de bens intermédios, **aumentou de forma considerável subindo** de 20% para 28%, sendo este incremento distribuído por 4 p.p. referentes ao comércio tradicional e 2 p.p. referentes tanto ao comércio de produtos intermédios a jusante em cadeias de valor simples como em cadeias de valor complexas (Gráfico 17).

No entanto, à semelhança da tendência global mencionada anteriormente, a análise do crescimento anual durante a década 2005–2015 (Gráfico 18) revela **três fases distintas ao nível da integração a jusante** de Portugal nas Cadeias de Valor Global:

- ▶ O **crescimento efetivo até 2008**, polarizado pela evolução das CVG complexas e, com menor intensidade, das CVG simples.
- ▶ A **queda acentuada decorrente da crise financeira seguida da rápida recuperação**, sobretudo no caso das CVG complexas, o tipo de comércio mais impactado pelos efeitos da crise internacional e aquele que mais rapidamente recuperou. Tal evolução reflete não só o “efeito chicote”, como a maior capacidade financeira e organizativa das multinacionais que lhes permite otimizar o processo de ajustamento de inventários e reagir, mais rapidamente, à diminuição da procura global.
- ▶ O **abrandamento verificado desde 2011**, caracterizado por movimentos anuais oscilantes.

No Gráfico 19., Portugal apresenta **níveis de integração a Jusante nas cadeias de valor global, tanto complexa como simples, inferiores às pequenas e médias economias do núcleo central**, onde se destaca claramente a República da Irlanda, e à Charneira Leste, apresentando uma integração semelhante, ainda que ligeiramente superior, aos países da Charneira Sul.

No que respeita à evolução no período compreendido entre 2005 e 2015, Portugal regista a **terceira maior subida dos níveis globais de integração a jusante**, apenas superado pela República da Irlanda e pela Hungria.

Ao nível das CVG complexas, o crescimento nacional é apenas sexto a nível europeu, ficando atrás da Irlanda e de todos os países da Charneira Leste.

No panorama europeu, Finlândia e Suécia destacam-se como as únicas economias que viram o seu nível da integração a jusante diminuir.

Gráfico 17. Estrutura do VAB por tipologia de integração internacional a jusante | 2005 e 2015

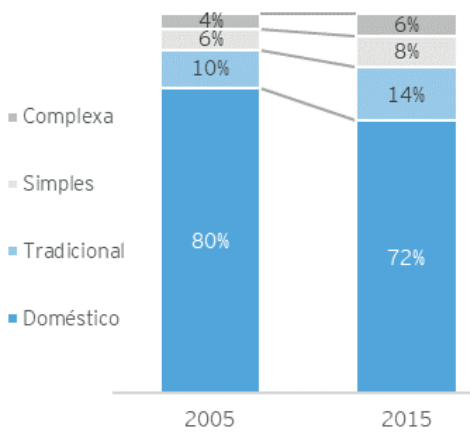


Gráfico 18. Evolução da taxa de variação anual do VAB por tipologia de integração internacional a jusante (%) | 2006 a 2015

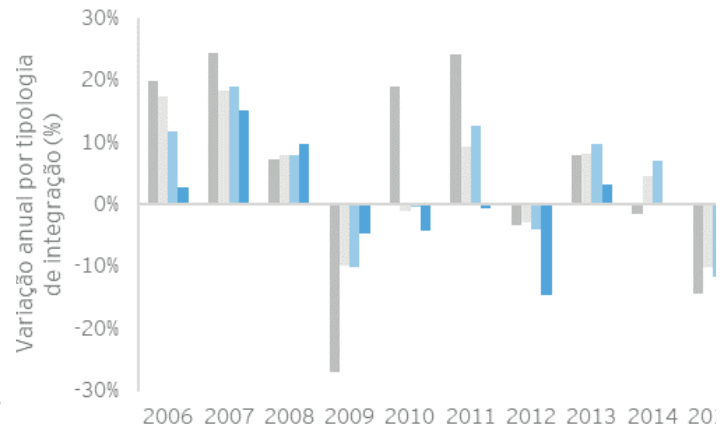
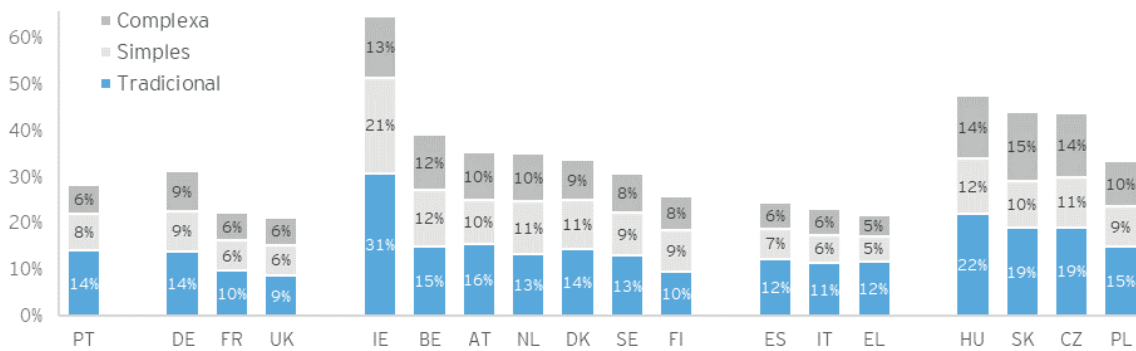


Gráfico 19. Estrutura do VAB por tipologia de integração internacional a jusante: a posição de Portugal na UE² | 2015



Fonte: TIVA (Trade in Value Added), OECD

A análise da integração a montante de Portugal nas CVG revela que cerca de **30% da produção nacional corresponde a valor gerado no exterior**. Isto é, por cada euro de produção, as empresas nacionais importaram 0,3€. A maioria corresponde a integração simples (direcionada ao mercado nacional) e de cerca 6% corresponde a CVG complexas, isto é, respeitando o valor acrescentado importado incorporado em exportações nacionais, e, portanto, atravessando fronteiras mais que uma vez (Gráfico 20).

A evolução recente revela uma trajetória bastante semelhante à evolução internacional e à integração a jusante, marcada por **3 fases distintas** (Gráfico 21):

- ▶ O **crescimento até ao ano de 2008**, tanto a nível das cadeias de valor simples (com um aumento de 1,2 p.p. entre 2005 e 2008) como das cadeias de valor complexas (0,8 p.p.);
- ▶ No **contexto da crise financeira o cenário inverte-se e existe uma redução dos níveis de integração**, potenciada pelo “efeito chicote”, seguida de uma recuperação acentuada nos anos subsequentes;

² Numa cadeia de valor global (CGV) as atividades que acrescentam valor a um produto e/ou serviço ocorrem em, pelo menos, dois países diferentes.). No âmbito do comércio internacional tradicional estão incluídas as trocas de bens e/ou serviços finais cujas atividades que acrescentaram valor ocorreram todas no mesmo país.

- ▶ **Após 2011, instala-se um clima de abrandamento**, traduzindo-se numa variação nula entre 2008 e 2015. A análise mais detalhada sugere uma substituição de CVG Simples, que diminuíram 1.6 p.p. no cenário pós-crise, por uma maior integração ao nível de CVG complexas.

Ao nível sectorial, em 2011, cerca de 33% do valor total das exportações da indústria transformadora dizia respeito a valor acrescentado externo incorporado. Isto significa que cerca de 33% do valor dos bens e serviços exportados pela indústria transformadora portuguesa teve origem em bens ou serviços importados anteriormente e incorporados no processo produtivo. Dentro da indústria transformadora destaca-se a previsível integração nas CVG do setor da energia (principalmente devido à dependência por matéria prima exterior, cerca de 73,9% do valor exportado dizia respeito a valor acrescentado externo incorporado). Outros setores como o caso dos equipamentos de transporte, equipamentos elétricos de ótica, pasta de papel e papel e produtos de madeira de e cortiça apresentam também níveis de integração nas CVG consideráveis (o valor acrescentado externo incorporado nas exportações foi 42,9%, 37,3%, 22,6% e 21,4% respetivamente).

Por sua vez, nos serviços o peso do valor acrescentado externo incorporado nas exportações foi de 16,5%. Dos serviços destacam-se o setor do transporte aéreo (27,2%), o transporte marítimo (24,2%), o transporte terrestre (18,6%) e as telecomunicações (12%). Os elevados valores dos setores do transporte devem-se essencialmente à importação de energia e de serviços prestados às empresas.³

Em 2015, Portugal posicionava-se, no contexto europeu, como o **país mais integrado a montante nas CVG entre os constituintes da Charneira Sul e das grandes economias europeias**. Por outro lado, revelava níveis de integração bastante inferiores à Charneira Leste (exceto Polónia), Irlanda e Bélgica (Gráfico 22).

Tendo como perspetiva a evolução durante a década de 2005-2015, Portugal revela um crescimento de 1,9 p.p., equivalente à Alemanha, Itália, Polónia e Eslováquia, tendo superado países como a Espanha e a Hungria, que apresentaram variações negativas. A Grécia, a Holanda e a República Checa distinguiram-se com um crescimento a rondar os 5 p.p..

Gráfico 20. Integração a Montante de Portugal: Cadeias de Valor Global Simples e Complexas | % da produção | 2005 a 2015

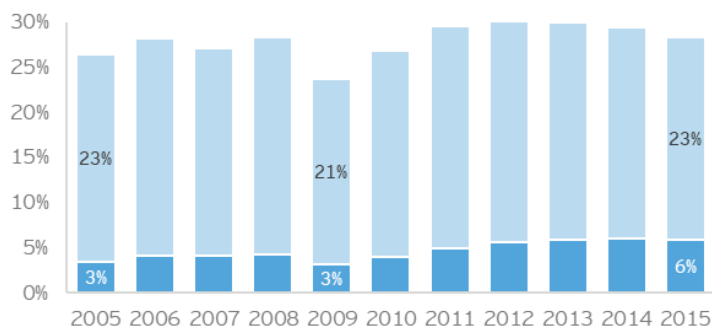
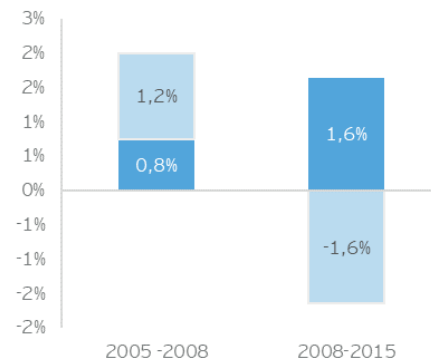


Gráfico 21. Evolução de Integração a Montante de Portugal | % da produção | 2005-08 e 2008-15



³ João Amador "Portugal e o Comércio Internacional" (2017)

Gráfico 22. Integração a Montante e variação do nível de integração de Portugal e restantes países | 2005 a 2015



Fonte: TVA (Trade in Value Added), OECD

Integração da indústria transformadora nas CVG a montante e a jusante

Uma análise mais detalhada das indústrias transformadoras revela alguma **heterogeneidade do nível de integração a jusante**. Os setores da borracha e plásticos, metalúrgica, madeira e papel e minerais não metálicos apresentaram, em 2015, uma integração superior a 50% do seu VAB. Pelo contrário, a indústria alimentar não foi além dos 12%. Relativamente à participação em CVG complexas, destaque, pela positiva, o setor automóvel, químico e de borrachas e plásticos. Em termos de CVG simples, o setor dos minerais não metálicos apresentou o maior grau de integração (Gráfico 23).

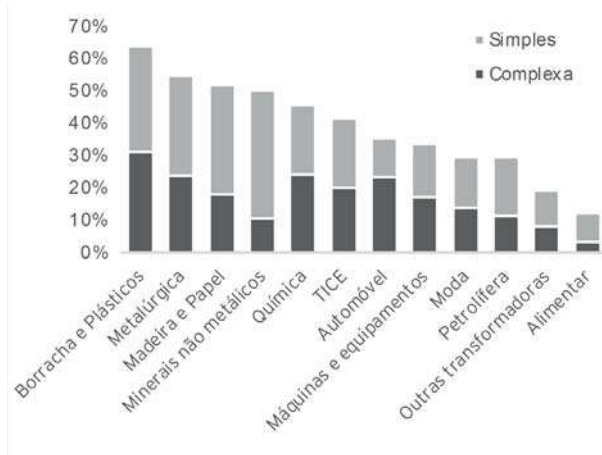
Evidencia-se o aumento do grau de integração a jusante de todas indústrias transformadora nas CVG, tanto complexas como simples no período 2005-2015 (Gráfico 24). Gráfico 24. Sobressai, novamente, a metalurgia e as borrachas e plástico, pelos fortes índices de crescimento, tanto a nível de CVG simples como complexas. Os minerais não metálicos registaram o maior crescimento em termos de CVG simples, alcançando os 17 p.p..

Existem algumas diferenças entre setores com maior grau de participação nas Cadeias de Valor Global a montante e a jusante, como confirmado pelo Gráfico 25.

O primeiro destaque vai para o setor petrolífero que apresenta um grau de integração a jusante de 73%, seguido do setor automóvel, 51%, e das TICE, 44%. No polo oposto, a indústria da moda, alimentar, madeira e papel, outras transformadoras e minerais não metálicos apresentam uma participação inferior a 30% das suas exportações brutas.

A indústria petrolífera foi a que apresentou, por um lado a maior diminuição nas CVG simples, 16 p.p., e por outro o maior crescimento das CVG complexas, 15%, sendo o setor que verificou a maior diminuição nos níveis de integração, 1,1 p.p., seguida das máquinas e equipamentos e TICE. O setor automóvel, a metalúrgica e a química foram os que mais cresceram em integração a jusante (Gráfico 26).

Gráfico 23. Integração a jusante simples e complexa da indústria transformadora portuguesa nas cadeias de valor global | 2015



Fonte: TIVA (Trade in Value Added), OECD

Gráfico 24. Diferencial de integração a jusante simples e complexa da indústria transformadora portuguesa nas cadeias de valor global | 2005 – 2015

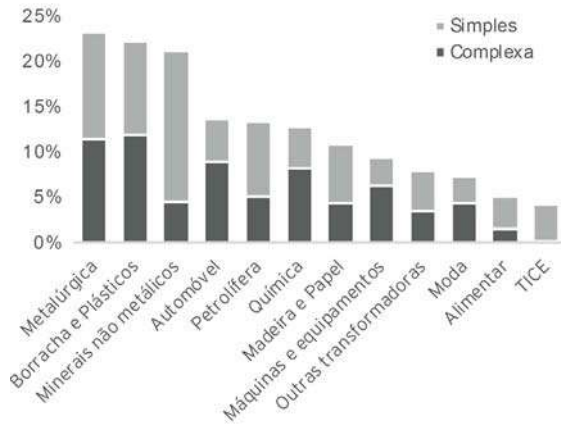
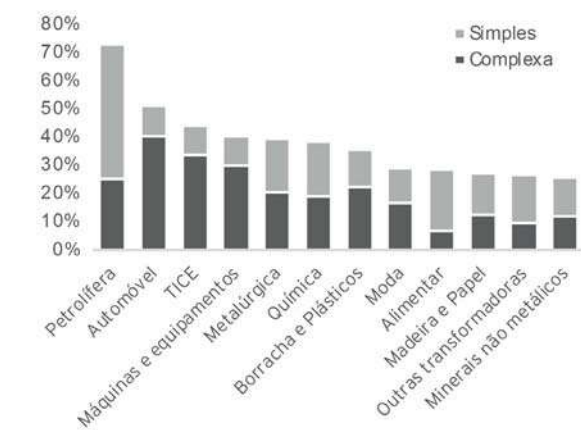
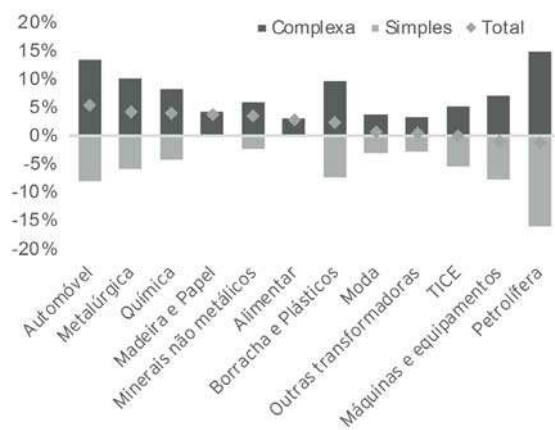


Gráfico 25. Integração a montante simples e complexa da indústria transformadora portuguesa nas cadeias de valor global | 2015



Fonte: TIVA (Trade in Value Added), OECD

Gráfico 26. Diferencial de integração a montante simples e complexa da indústria transformadora portuguesa nas cadeias de valor global | 2005 - 2015



O enquadramento das Multinacionais

As empresas multinacionais (doravante abreviadas como “multinacionais”) têm tido um **papel fundamental no desenvolvimento de uma globalização polarizada pelas CVG**. Evoluindo em linha com a abertura das economias, a sua relevância na economia global é cada vez maior, sendo atualmente responsáveis por uma larga fatia dos empregos mundiais.

A sua presença tem sido apontada **como alavanca para o crescimento económico**, tanto das economias emergentes como dos países mais desenvolvidos, seja pela criação de novos empregos, pelo financiamento e realização de novos investimentos ou mesmo pela difusão internacional de

novas tecnologias.

Na expectativa de colher uma maior fatia destes benefícios, iniciativas públicas de atração de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) têm sido promovidas um pouco por todo o mundo, com a alocação de recursos públicos em montantes significativos. Todavia, a dificuldade em reunir evidência empírica que quantifique de forma robusta o seu impacto tem dificultado a geração de um consenso alargado sobre a justificação económica destas intervenções.

O presente documento apresenta um contributo inovador para o debate sobre o papel das multinacionais na economia nacional, na medida em que os resultados

apresentados de seguida partem do **rastreamento das atividades das multinacionais numa lógica de fluxos de valor acrescentado**, em linha com a metodologia desenvolvida para a análise das CVG.

Deste modo, é possível efetuar uma análise que permite retirar pistas para responder a um conjunto de questões de política pública, que devem ser aprofundadas em sede própria e, de acordo com a realidade nacional, temporal e setorial específica. Algumas perspetivas são aqui exploradas, nomeadamente: i) a importância das multinacionais na criação de valor; ii) a evolução da implantação das multinacionais na economia nacional e europeia, iii) a participação das empresas multinacionais no esforço de exportação e iv) o contributo destas empresas no cenário pós crise.

Esta abordagem é baseada na *Analytical AMNE database*, a nova ferramenta analítica que a OECD desenvolveu. A partir da interligação da base de dados TIVA com outras fontes de informação, nomeadamente a base de dados Inter-country Inter-Industry Input-Output (ICIO), esta nova ferramenta **classifica as empresas em três tipos distintos:**

- **Filiais de empresas estrangeiras**, empresas com pelo menos 50% de capitais detidos por empresas não residentes.
- **Multinacionais de base doméstica**, empresas sediadas no país, com filiais no estrangeiro.
- **Outras empresas domésticas**, não envolvidas em atividades de investimento internacional.

A **primeira conclusão** da aplicação desta ferramenta a Portugal diz respeito à relevância das multinacionais para a economia nacional. Estas empresas envolvidas em atividades de investimento internacional são **responsáveis por cerca de um quarto da riqueza gerada na economia nacional**. Em 2016, ano mais recente para o qual existe informação, as filiais de empresas estrangeiras foram responsáveis por 15% do VAB, enquanto as multinacionais de base doméstica foram responsáveis por 9% (Gráfico 27).

Como expectável, o seu contributo em termos de volume de negócios internacional é bastante superior, sendo responsáveis, em conjunto, por cerca de metade dos bens e serviços exportados por Portugal (Gráfico 28). Nesta dimensão, as filiais de empresas estrangeiras são ainda mais preponderantes, tendo estado envolvidas em aproximadamente 41% do valor dos bens e serviços transacionados para outros países. Por seu turno, as multinacionais de base doméstica respondem por 8% to total, em linha com o seu contributo em termos de geração de riqueza.

A **segunda constatação** diz respeito à evolução recente a nível europeu. A observação do Gráfico 29. permite concluir que a contribuição para a geração de Valor Acrescentado Bruto por parte das multinacionais de base doméstica parece ter estabilizado, ou mesmo diminuído entre 2008 e 2016, sendo que Portugal pertence ao restrito grupo de seis países em que se verificou um aumento da relevância.

No polo oposto encontra-se **Espanha como uma das economias em que se verificou uma maior contração da contribuição relativa destas empresas** (-7.9 p.p.).

A Irlanda e as economias de Leste (exceto Polónia) destacam-se, em 2016, pela maior relevância das multinacionais, com quotas superiores a 30%. Já Portugal, em linha com as economias da Charneira Sul e França, apresenta uma menor dependência deste tipo de empresas.

Relativamente à **participação das empresas de filiais estrangeiras no esforço de exportação** (Gráfico 30), podemos observar o cenário oposto ao verificado na criação de valor, isto é, um aumento generalizado da sua preponderância nas economias da União Europeia desde 2008. Neste parâmetro, as filiais de empresas estrangeiras apenas perderam importância nas grandes economias do Núcleo Central, na Bélgica e sobretudo na República da Irlanda. Em Portugal cresceram aproximadamente 9 p.p..

A relevância das filiais de empresas estrangeiras foi, em todos os países da União Europeia, superior em termos de exportações que no caso da geração de Valor Acrescentado Bruto durante o ano de 2016.

As multinacionais de base de nacional também participam de forma vincada tanto na geração de Valor Acrescentado Bruto como no fluxo de exportações de bens e serviços, ainda que na maior parte dos países o seu impacto seja inferior às filiais de empresas estrangeiras. As exceções são as Grandes Economias do Núcleo Central, França e Alemanha, em que as multinacionais de origem nacional oferecem um maior contributo comparativamente às filiais de empresas estrangeiras para a geração de valor acrescentado bruto e para o fluxo de exportações. São também estes dois países mais a Suécia, a Holanda e a Finlândia que apresentam a maior quota de participação de multinacionais de base nacional, entre os países da União Europeia, tanto no caso do VAB como no caso das exportações.

Outra evidencia diz respeito ao crescimento negativo do contributo destas empresas no cenário pós crise (Gráfico 31 e Gráfico 32). No caso do VAB, apenas Irlanda, Suécia, França, Alemanha e Holanda apresentaram uma variação positiva, ainda que muito modesto. No que concerne as exportações, o grupo restringe-se a França, Alemanha, Irlanda, Bélgica e Portugal (1 p.p.)

Gráfico 27. Composição do VAB gerado em Portugal por multinacionais de base nacional, filiais de empresas estrangeiras e outras empresas de base nacional | 2016

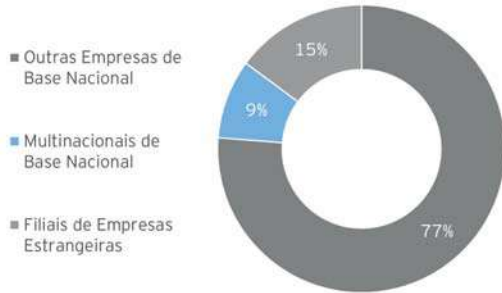
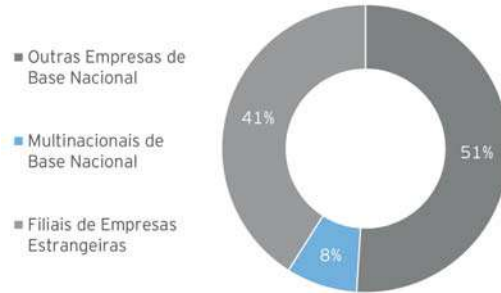


Gráfico 28. Composição das exportações nacionais por multinacionais de base nacional, filiais de empresas estrangeiras e outras empresas de base nacional | 2016



Fonte: The Analytical AMNE database - Multinational enterprises and global value chains, OECD

Gráfico 29. Quota das filiais de empresas estrangeiras no VAB e evolução recente | 2016 e 2008-2016

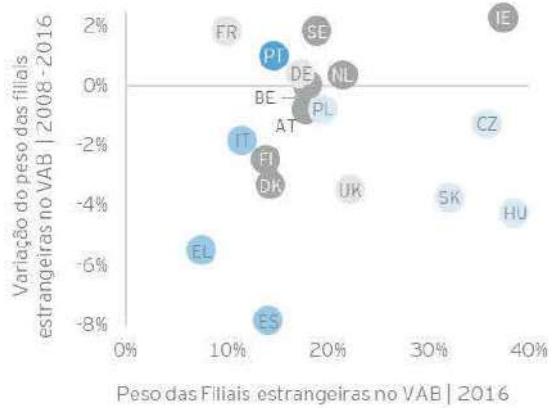


Gráfico 30. Quota das filiais de empresas estrangeiras nas exportações e evolução recente | 2016 e 2008-2016



Gráfico 31. Peso das multinacionais de base nacional no VAB e evolução recente | 2016 e 2008-2016



Gráfico 32. Peso das multinacionais de base nacional nas exportações e evolução recente | 2016 e 2008-2016



Fonte: The Analytical AMNE database - Multinational enterprises and global value chains, OECD

4. O papel central dos serviços na economia

O capítulo 4 perspetiva o desenvolvimento económico e nacional alicerçado no papel dos serviços, enquanto elemento central, agregador e gerador de novas dinâmicas competitivas, num processo que é fundamentalmente baseado na terciarização e na servitização das economias.

Na sequência do período pandémico que vivemos, perspetivam-se algumas dinâmicas dos serviços e o desenvolvimento económico após o choque económico provocado por este evento inesperado.

5.1. O processo de servitização das economias

O esbatimento das fronteiras entre a indústria e os serviços

Fatores de servitização

Formas de servitização

5.2. A terciarização e servitização da economia portuguesa

O processo de terciarização

Incorporação dos serviços externos

Incorporação de serviços *in house*

5.3. A pandemia, os serviços e o desenvolvimento económico pós-pandemia



4.1. O processo de servitização das economias

O esbatimento das fronteiras entre a indústria e os serviços

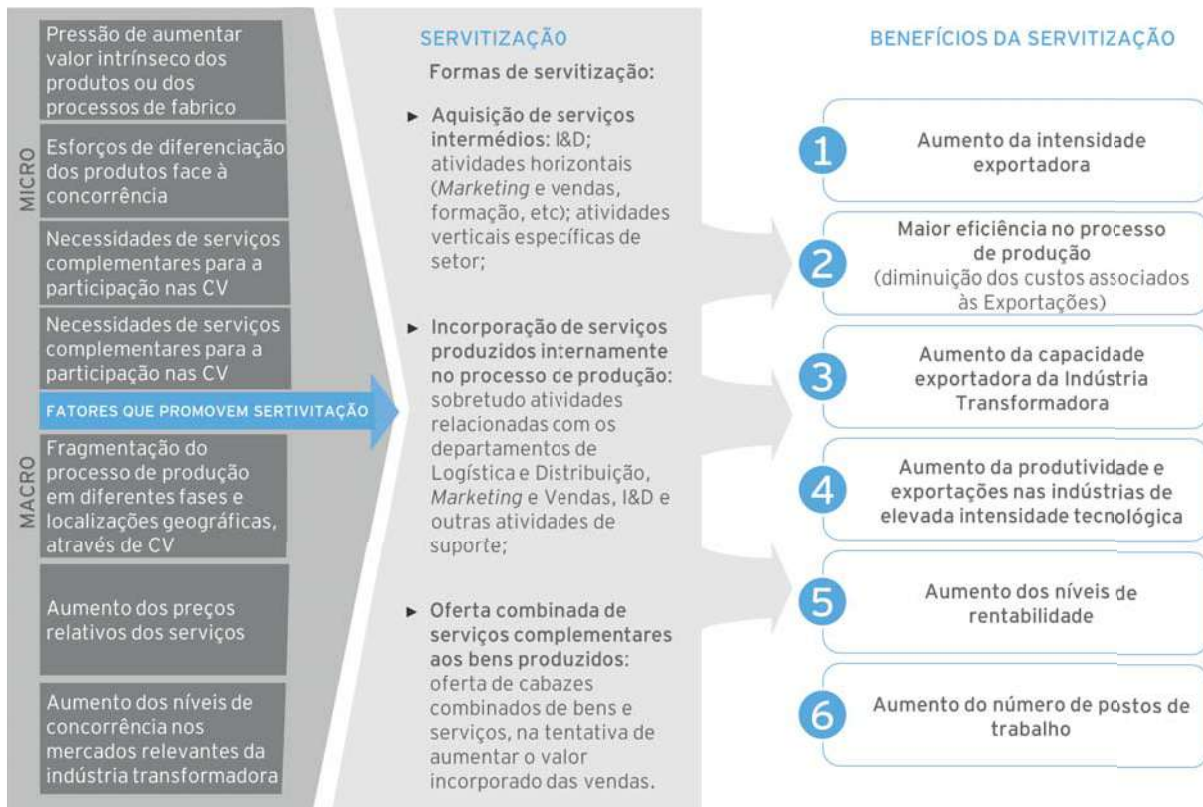
O número de empregos que as empresas de serviços suportam ou a riqueza que estas atividades geram diretamente é cada vez menos adequado para explicar a crescente relevância das atividades de serviços. Na verdade, as **empresas industriais incorporam, gradualmente, mais a oferta de serviços como forma de diferenciação e fator para aumentar as margens.**

Em termos conceituais, a **servitização diz respeito ao fenómeno pelo qual a Indústria Transformadora está cada**

vez mais articulada com os serviços, tanto ao nível do processo de produção, pela crescente compra de serviços intermédios ou incorporação de serviços em atividades internas das empresas, como ao nível do processo de venda e pós-venda, pela oferta crescente de serviços substitutos ou complementares aos bens produzidos.

O **processo de servitização é justificada por fatores específicos**, assume formas diferenciadas e os benefícios associados podem ser perspetivados, entre outras dimensões, na lógica da produtividade e da diferenciação (Figura 8).

Figura 8. Servitização: fatores, formas e benefícios



Fonte: EY-Parthenon

Fatores de servitização

Os motivos pelos quais existe um processo evidente de servitização da Indústria Transformadora estão relacionados com fatores micro, ao nível da gestão das empresas, como a fatores ao nível macro, associados às tendências verificadas nas economias modernas.

No que diz respeito às decisões tomadas ao nível da empresa, existem **três razões principais apontadas à aceleração do processo de servitização**, transversais à incorporação, aquisição e venda de serviços por empresas industriais.

A **primeira** está relacionada com o objetivo de aumentar o valor intrínseco dos produtos ou dos processos de fabrico. A título de exemplo, o uso de serviços de Investigação e Desenvolvimento poderá ter como consequência a adoção de novas tecnologias que melhorem a eficiência do processo de produção.

A **segunda**, decorre do objetivo de diferenciar os produtos comercializados relativamente à concorrência. Pela oferta de um serviço complementar a um produto, as empresas esperam aumentar o valor de mercado dos seus produtos e/ou fortalecer a relação com o consumidor.

A necessidade de serviços, tanto ao nível do transporte como ao nível da comunicação, para as empresas poderem participar em Cadeias de Valor, também poderá ser uma das causas da decisão de uma empresa incorrer num aumento dos níveis de servitização.

Por último, a **terceira**, onde os serviços também podem ser considerados instrumentos que permitem às empresas ultrapassar algumas barreiras de acesso ao mercado. Como exemplo, a aquisição de serviços jurídicos permite cumprir com os regulamentos específicos do setor.

No entanto, o processo de servitização da Indústria Transformadora, não pode ser exclusivamente percecionado tendo por base decisões tomadas ao nível da empresa. Como tal, é relevante ter em consideração as **três principais tendências que se observam nas novas formas de organização da economia** e que potenciam este fenómeno.

O **primeiro fator** está relacionado com a fragmentação do processo de produção em diferentes fases e localizações geográficas, através de Cadeias de Valor. Deste modo, serviços de transporte e de comunicação beneficiam especificamente desta tendência.

Um **segundo fator** que contribui para um maior peso dos serviços na indústria transformadora está relacionado com o aumento dos preços relativos dos serviços. Com a maior eficiência produtiva a fazer-se refletir numa tendência de longo prazo de redução dos preços dos materiais e/ou bens, a manutenção ou subida dos salários leva a que a prestação de serviços, bastante mais intensiva em capital humano, detenha uma preponderância cada vez maior no processo de produção industrial.

A **terceira tendência** refere-se ao aumento dos níveis de concorrência nos diversos mercados relevantes da Indústria Transformadora, que exige cada vez mais às empresas a aposta na diferenciação através da oferta integrada de bens e serviços.

Formas de servitização

Com efeito, embora os serviços sempre tenham participado de forma significativa na Indústria Transformadora, a sua relevância é cada vez maior. Vadermerwe e Rada (1988) focam o fenómeno de servitização na oferta de serviços pela indústria transformadora, sejam estes substitutos ou complementares. No entanto, esta definição não captura na sua totalidade a extensão e profundidade deste fenómeno. Como exemplo, o National Board of Trade (2010 e 2016) considera o **processo de servitização não apenas como a venda de serviços, mas também a forma como os serviços são utilizados na produção desses bens**.

Tendo por base esta perspetiva, são apontados **três processos característicos das Indústrias transformadoras** que manifestam vetores distintos de transformação associados ao processo de servitização: a aquisição de serviços intermédios, a incorporação de serviços produzidos internamente no processo de produção e a oferta combinada de serviços complementares aos bens produzidos.

O **primeiro processo** identificado, a compra de serviços intermédios, não se refere apenas às atividades de transporte que servem de ligação entre as diversas etapas das cadeias de valor, um tradicional ponto de interpenetração. Muitos processos de produção incorporam, a montante, atividades de Investigação e Desenvolvimento ou *design* de produtos, que podem ser desenvolvidos *in house* ou adquiridos em regime de *outsourcing*.

O conjunto de serviços intermédios também considera atividades horizontais, necessárias a qualquer empresa (*Marketing* e Vendas, Formação, Contabilidade, etc.) ou atividades verticais que são específicas de determinados setores (Engenharia Industrial, Testes clínicos na indústria Farmacêutica, etc.).

O **segundo processo**, refere que, para além do uso de serviços intermédios, as empresas alocam cada vez mais recursos a atividades internas de prestação de serviços, que seriam considerados serviços intermédios se fossem adquiridos em regime de *outsourcing*. Trata-se, sobretudo, de atividades relacionadas com os departamentos de Logística e Distribuição, *Marketing* e Vendas, Investigação e Desenvolvimento e outras atividades de suporte.

O **terceiro processo**, destaca a forma de servitização descrita como a oferta de cabazes combinados de bens e serviços, na tentativa de aumentar o valor incorporado das vendas. No contexto da Indústria Transformadora, a oferta de um serviço complementar a um bem pode ser essencial para o uso desse

bem, como nos casos em que o fornecimento do serviço ocorre ao mesmo tempo que o bem é vendido, como por exemplo, serviços de instalação, ou durante a vida útil desse mesmo bem, como acontece com os serviços de manutenção e reparação.

Benefícios associados ao processo de servitização

A existência de estudos que comprovam empiricamente os **benefícios decorrentes do processo de servitização**, tanto a nível da incorporação de serviços *in-house*, da aquisição de serviços intermédios, ou da oferta de cabazes contendo bens e serviços, embora ainda algo limitada, apresenta resultados algo convergentes.

Relativamente à primeira forma de servitização, Lodefalk (2014) mediu o efeito do aumento do número de trabalhadores alocados a atividades de serviço nas empresas da Indústria Transformadora Sueca, concluindo que estes contribuíram positivamente para o **aumento da intensidade exportadora do setor**. Lodefalk destaca os aumentos de eficiência no processo de produção e a diminuição dos custos associados às exportações como os canais mais prováveis pelo qual este efeito se propagou.

No que se refere à compra de serviços enquanto produtos intermédios, os diferentes autores medem o efeito tanto da servitização doméstica como da importada. Wolfmayr (2008 e 2012) e Schwörer (2012) concluem que a importação de serviços, e como tal a participação em Cadeias de Valor Globais, **umenta a capacidade exportadora da Indústria Transformadora**.

A razão para este valor acrescentado associado à incorporação de serviços estrangeiros reside na maior variedade de escolhas que esta opção oferece, permitindo uma maior eficiência em termos de custos, qualidade e uma melhor combinação de *inputs* no processo produtivo.

No entanto os resultados também demonstram alguma **heterogeneidade entre os diferentes setores**. Francois & Woerz (2008) concluem que nas indústrias de elevada intensidade tecnológica, a compra de serviços intermédios, sejam ou não de origem nacional, tem uma associação positiva com produtividade e exportações.

Um dos fatores que pode restringir o acesso a serviços intermédios é a **regulação do setor a nível nacional e as barreiras comerciais** a nível internacional. Relativamente ao primeiro caso, Barone e Cingano (2011) concluem que uma maior carga regulatória sobre os serviços contribui para um decréscimo do Valor Acrescentado Bruto, exportações e produtividade da indústria transformadora. Já Nordås e Rouzet (2015) utilizam o índice STRI (services trade restrictiveness index) para provar que um maior nível de barreiras associadas às trocas comerciais de serviços impacta negativamente as exportações e a diferenciação de produtos resultantes da Indústria Transformadora.

A vertente de servitização menos estudada empiricamente na indústria Transformadora, derivado das exigências estatísticas, está relacionada com a oferta conjunta de bens e serviços. Neste ramo, Crozet e Milet (2017) comprovaram, tendo por base uma amostra de 50 mil empresas da indústria transformadora Francesa entre 1997 e 2007, que a venda de serviços aumentava não apenas os níveis de rentabilidade e vendas de bens, mas também o número de postos de trabalho.

4.2. A terciarização e servitização da economia portuguesa

O processo de terciarização

A **relevância dos serviços, por tipologia de empresa**, ao nível do valor acrescentado bruto, do emprego e do Volume de Negócios encontra-se patente no Gráfico 34. Em 2018, em linha com dez anos anteriores, as empresas de Serviços representaram 62% das receitas geradas e 67% quer da riqueza gerada, quer dos postos de trabalho sustentados a nível nacional.

Não obstante a dimensão significativa destes números, não traduzem de forma completa a crescente relevância das atividades de serviços na economia mundial. Para tal, importa analisar de forma mais aprofundada a dinâmica do processo de servitização, nomeadamente no que diz respeito à interação entre atividades industriais e serviços ao longo das cadeias de produção.

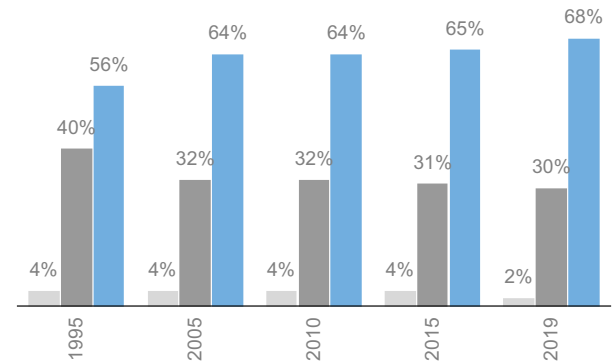
A **terciarização das economias desenvolvidas** tem-se refletido, sobretudo na materialização de uma estratégia de alavancamento de valor dos produtos comercializados pelas empresas, por meio da oferta de serviços relacionados. Cada vez mais, as empresas fornecem os bens através de soluções incorporadas em serviços, em vez da simples venda do produto no mercado, como mercadoria. Mistura-se o tangível e o intangível numa nova proposta de valor, que é valorizada no mercado e que ultrapassa a economia do estritamente tangível, a economia das quantidades.

A **crescente representatividade de empresas do setor terciário** no top 500 da revista Fortune (Gráfico 33), entre 1995 e 2019, comprova o poder dos serviços nas economias da atualidade.

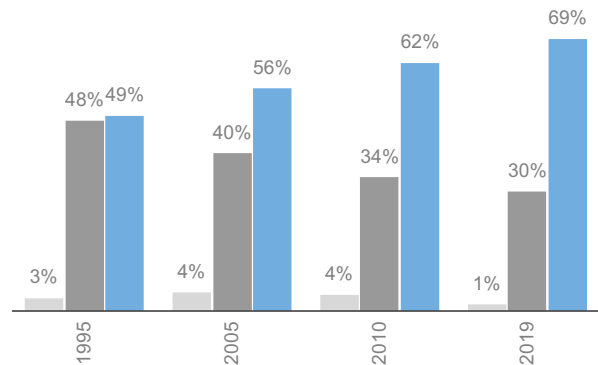
A economia das quantidades é uma abordagem económica mais antiquada, que dá primazia à quantidade, que não considerava, de forma efetiva, a relevância do valor acrescentado de cada produto ou serviço. Caracteriza-se por uma predominância de empresas do setor primário e secundário, no tecido empresarial. Esta abordagem centra-se estritamente na mercadoria, estando polarizada pela oferta e pela sua capacidade de difusão de produtos no mercado.

Gráfico 33. Evolução da representatividade sectorial no Top 500 da revista Fortune | 1995-2019

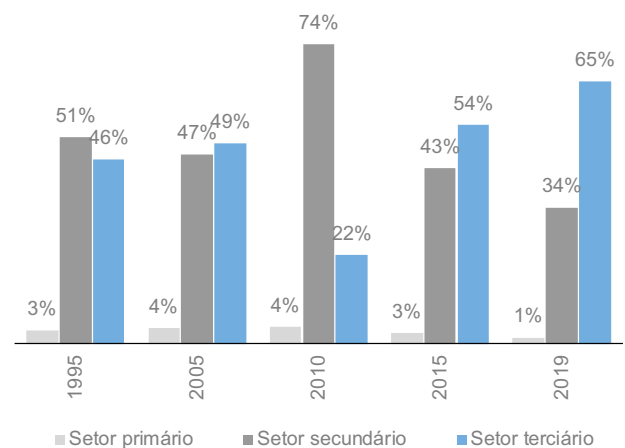
Empresas



Receitas



Lucros



Fonte: Revista Fortune

A **capacidade de incorporação de valor acrescentado** surge então, como resultado, de ganhos de eficiência durante o processo produtivo. O valor de uso era calculado à saída da fábrica, sendo determinado fundamentalmente pela produção. O investimento das empresas, nesta lógica económica, é canalizado para o capital físico em detrimento do desenvolvimento da envolvente intangível, sobretudo na renovação e modernização de equipamentos de produção. O consumidor final, limita-se a verificar se o preço da mercadoria corresponde ao intervalo de utilidade que definiu para a sua aquisição. Assim sendo, o valor de uma mercadoria no mercado, resulta simplesmente da soma entre os custos de investimento e a margem operacional do processo de produção (Custos de Investimento + Margem Operacional = Valor). Foi sobre esta lógica de quantidade, que Simon Kuznets, desenvolveu o indicador mais conhecido da economia moderna, e uma das razões para apresentar tantas limitações atualmente.

Incorporação de serviços externos

Neste particular, a **incorporação de serviços nas exportações industriais nacionais atingiu 33% em 2015**, o ano disponível mais recente, ligeiramente acima do peso de 31,8% registado em 2005. Estes resultados demonstram não apenas a importância dos serviços, representando um terço do valor gerado nas exportações da indústria transformadora, mas também a consolidação do processo de servitização ao longo da década em análise.

Relativamente à origem geográfica do valor acrescentado, em 2015 os serviços de origem nacional (Gráfico 35Gráfico 35.) representaram 18% do conteúdo exportado pela indústria transformadora (apenas mais 0,1 p.p. que em 2005) e os de origem estrangeira cerca de 15% (mais 1,1 p.p. que em 2005).

É relevante destacar que a **servitização em curso na economia Portuguesa** leva a que a relevância dos serviços não seja totalmente capturada através do uso das estatísticas tradicionais. Em particular, a medição deste fenómeno através das ferramentas construídas numa ótica de fluxos de valor acrescentado revela um contributo superior por parte dos serviços face à medição efetuada através das estatísticas baseadas nos fluxos brutos de exportação.

No caso específico de Portugal para o ano de 2015, os Serviços originaram cerca de 36% das exportações, medidas em fluxos brutos de exportação, mas mais de metade (53%) das exportações quando medidas através de fluxos de valor acrescentado (Gráfico 36). Isto é, a particularidade de muitas atividades de serviços contribuírem enquanto *inputs* para outras indústrias, nomeadamente, explica uma diferença de 17 p.p. entre as duas abordagens.

Gráfico 34. Relevância das atividades de serviço na economia nacional | 2018

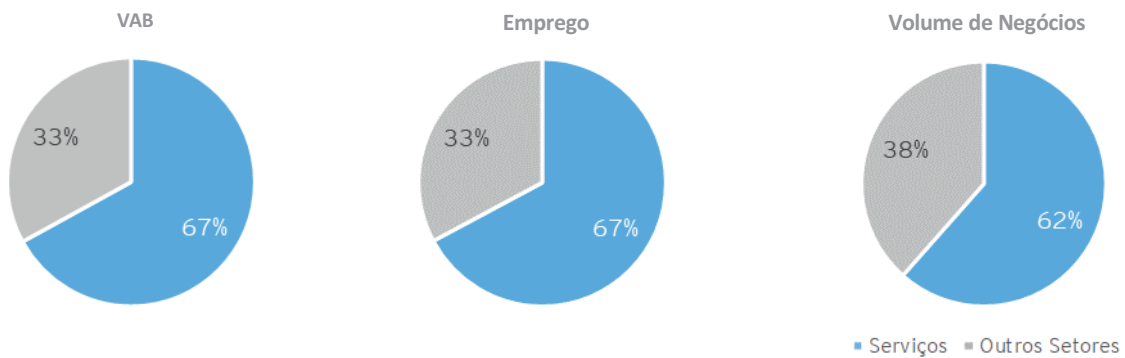
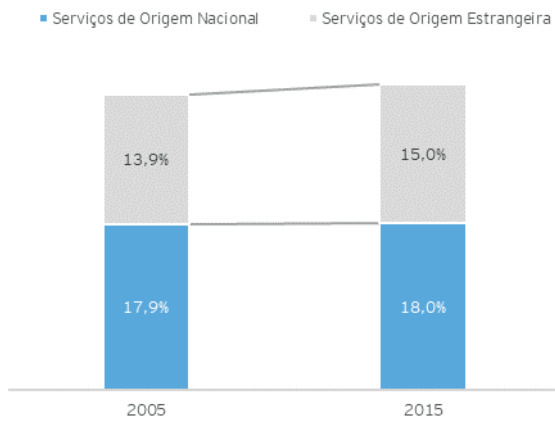


Gráfico 35. Incorporação de serviços nas exportações da Indústria Transformadora | Fluxos de valor acrescentado | 2005 e 2015



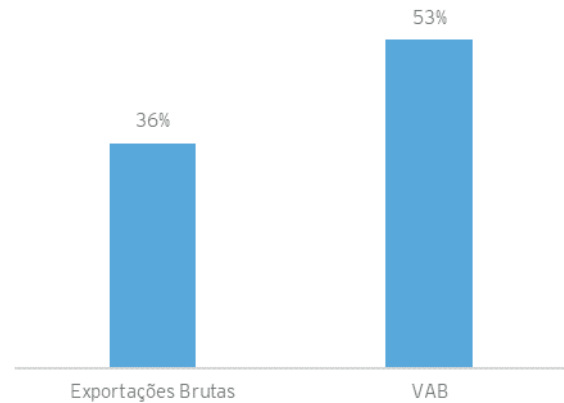
Fonte: INE

A intensidade do processo de servitização nacional é melhor apreendida na comparação com os seus congéneres europeus. Como se verifica no Gráfico 37, quando medidos em fluxos de valor acrescentado, os serviços representam mais de 50% das exportações num grande número de países europeus, à imagem do que se passa em Portugal.

Reino Unido e Holanda destacam-se com pesos superiores a 65%, em parte pela relevância dos serviços financeiros, seguidos de França, Bélgica, Irlanda e Dinamarca. Por seu turno, a Alemanha destaca-se enquanto a grande economia europeia em que os serviços têm uma menor preponderância no comércio internacional.

Por outro lado, importa destacar como os serviços representam uma percentagem muito maior das exportações de um país se medidos em Valor Acrescentado, em detrimento do valor bruto das exportações. A principal exceção entre os países em análise é a Grécia, que apresenta a menor diferença entre as duas formas de medição (2 p.p.), derivado do peso do turismo na sua estrutura de exportação.

Gráfico 36. Peso dos Serviços nas exportações portuguesas | 2015



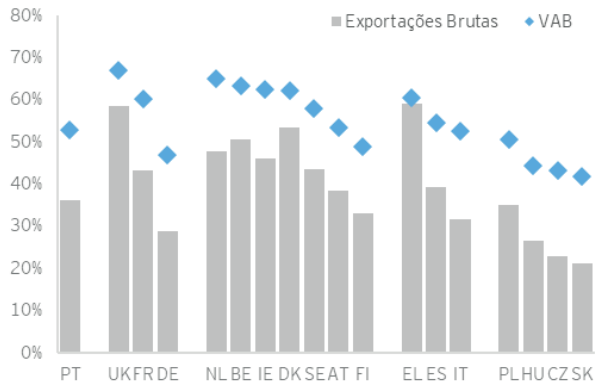
Nos restantes países a diferença entre aferir o peso dos serviços nas exportações a partir de fluxos brutos ou de valor acrescentado é bastante mais acentuado, variando entre os 9 e os 21 p.p..

O Gráfico 38 permite ilustrar o avanço do processo de servitização das exportações nos diferentes países da União Europeia. As pequenas economias do Núcleo Central evidenciaram os processos mais vincados de servitização, com especial destaque para a Finlândia, a Suécia, a Bélgica e a Holanda. No polo oposto, encontra-se a Alemanha, a Itália e a Grécia, como os países onde se verificou uma diminuição do peso relativo dos serviços nos seus esforços de exportação.

Por seu turno, os países constituintes da Charneira Leste apresentaram bastante estabilidade na importância dos serviços nas suas exportações, mantendo-se na cauda do pelotão europeu.

De destacar que apesar da diminuição relativa evidenciada, em todos os países houve um aumento do valor acrescentado, em valor absoluto, dos serviços exportados.

Gráfico 37: Percentagem dos Serviços nas Exportações de países europeus | 2015

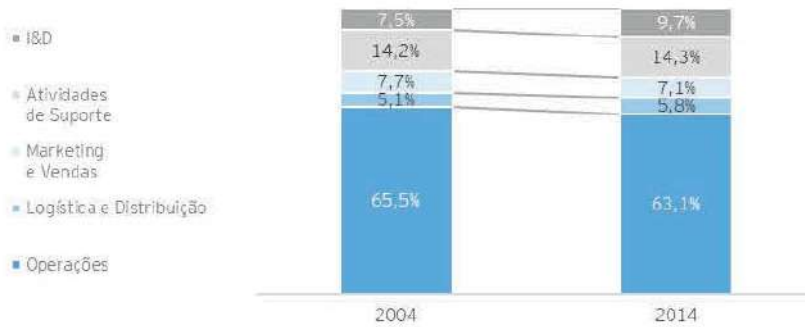


Fonte: TIVA (Trade in Value Added), OECD

Gráfico 38: Valor acrescentado dos serviços nas Exportações dos países e respetiva taxa de crescimento | 2015 e 2005 - 2015



Gráfico 39: Percentagem de empregos classificados como serviços na Indústria Transformadora | 2004 e 2014



Fonte: MTSSS/GEP

Incorporação de serviços *in house*

Os diferentes serviços também geram valor acrescentado bruto de forma direta enquanto atividades internas associadas ao processo de produção da Indústria Transformadora, isto é, serviços *in house*. Neste sentido as profissões existentes foram decompostas em cinco categorias: Operações, Investigação e Desenvolvimento, Atividades de Suporte, *Marketing* e vendas e Logística e Distribuição. Enquanto as Operações se classificam como atividade *core* do negócio, as restantes quatro categorias são classificadas como serviços.

Neste contexto a importância dos serviços *in house*, medido através do número de empregos (Gráfico 39) na indústria Transformadora tem vindo a crescer, com um

aumento de 35,5% em 2004 para 36,9% em 2014, o ano disponível mais recente, confirmando o aumento do grau de servitização dentro das empresas. A análise mais detalhada destaca as atividades de Investigação e Desenvolvimento enquanto principais contribuintes para esta afirmação, fruto de um crescimento de 2,2 p.p. para 9,7%, seguidas da Logística e Distribuição, que cresceu 0,7 p.p. para 5,8%.

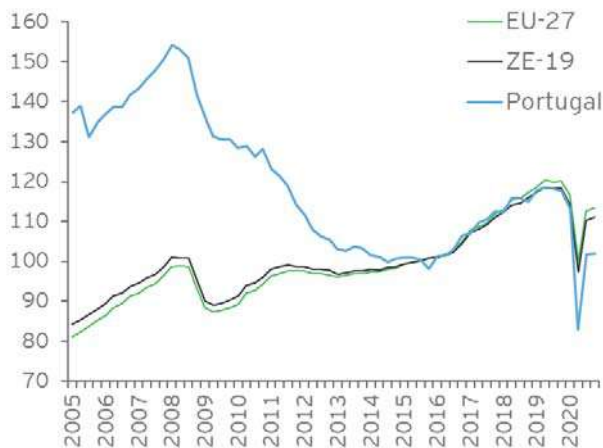
Por outro lado, as atividades de suporte, a tipologia de serviços interna de maior relevância na indústria transformadora, mantiveram-se praticamente inalterados enquanto o peso das atividades de *Marketing* e Vendas diminuiu 0,5 p.p., para 7,1% em 2014.

4.3. A pandemia, os serviços e o desenvolvimento económico pós-pandemia

A pandemia da COVID-19 despoletou uma crise económica e social devido às indispensáveis medidas de saúde pública que foram tomadas para travar a propagação do vírus. Estas medidas resultaram, primeiramente, num **consumo massivo de bens “essenciais”**, como alimentos de conserva, fruto de um comportamento de antecipação face à incerteza do contexto, e, logo de seguida, numa profunda quebra do consumo que afetou a produção global, as cadeias de valor globalizadas e o setor dos serviços, em particular as atividades que dependem fortemente de interação presencial, como as de alojamento e restauração.

A retração dos serviços desencadeada pela pandemia foi superior em Portugal face à média europeia e da zona euro, tendo-se registado quebras do volume de negócios de -26,8%, -13,2% e -13,8%, respetivamente, entre o último trimestre de 2019 e o segundo trimestre de 2020 (Gráfico 40). Adicionalmente, destaca-se o **impacto negativo nos serviços provocado pela atual crise**, avaliado pela quebra do volume de negócios, superar em grande medida os efeitos da crise financeira de 2008.

Gráfico 40. Evolução do volume de negócios nos serviços na Europa, Zona Euro e Portugal (índice 2015=100) | 2005-2020

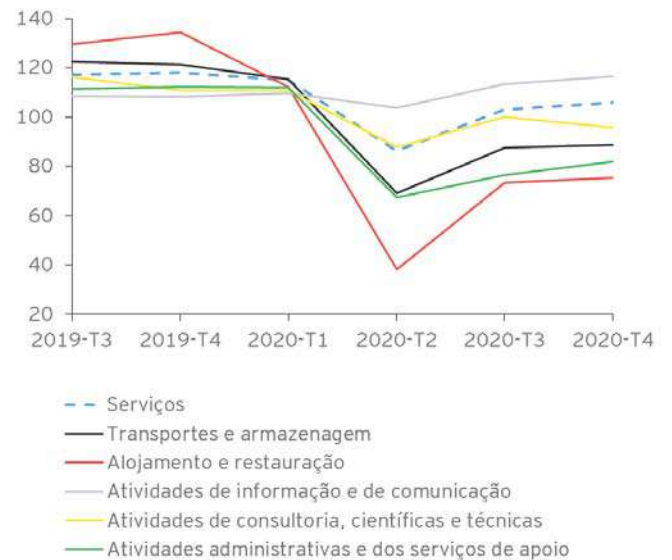


Fonte: Eurostat

Em Portugal, o **impacto nos serviços regista assimetrias entre os vários grupos de atividades económicas** (Gráfico 41.), sendo a contração mais severa nas atividades de alojamento e restauração, dadas as restrições de confinamento e de circulação de pessoas, e verificando-se uma maior resiliência das atividades de informação e de comunicação, justificada, em parte, pela capacidade destas empresas adaptarem os seus modelos de negócio aos processos de teletrabalho e soluções assentes na digitalização.

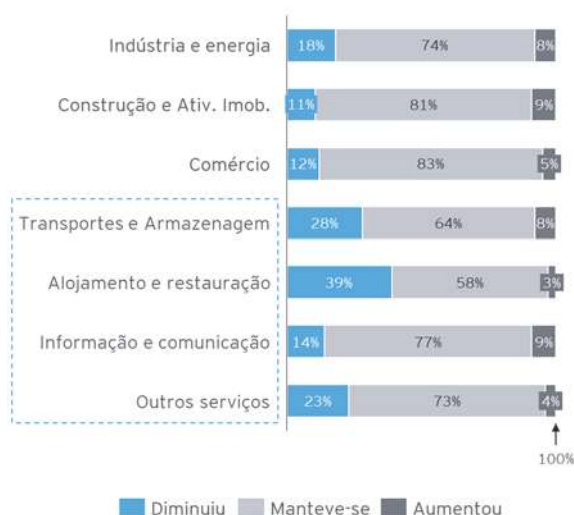
Segundo o serviço de estatística da União Europeia (Eurostat), o **volume de negócios das atividades de alojamento e restauração diminuiu 71,5% entre o último trimestre de 2019 e o segundo trimestre de 2020**, com sinais de recuperação desde então, enquanto as atividades de informação e comunicação verificaram uma ligeira quebra de 4,2% nesse período e, logo de seguida, uma recuperação para níveis superiores aos pré-pandemia. O emprego comportou-se de forma semelhante, reforçando a forte assimetria do impacto nas diferentes atividades de serviços e destacando, novamente, as atividades ligadas ao turismo e as atividades associadas à informação em extremos opostos (Gráfico 41).

Gráfico 41. Evolução do volume de negócios dos serviços (índice 2015=100) | 2019 3ºT – 2020 4ºT



Fonte: Eurostat

Gráfico 42. Impacto no emprego desde o início da pandemia COVID-19, em % do total de empresas em funcionamento ou temporariamente encerradas



Fonte: Fonte: INE e BdP, COVID-IREE – 1ª quinzena de julho de 2020

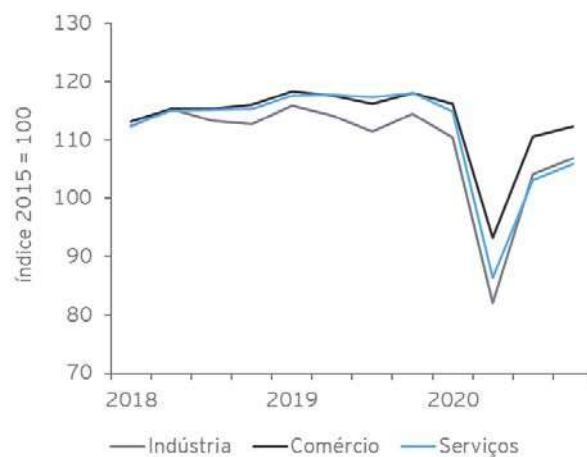
A quebra da produção levou ao aumento desemprego e à generalização de medidas de suporte, como o regime de *layoff* simplificado que tem permitido dar suporte aos trabalhadores com atividades suspensas, verificando-se as taxas mais elevadas de *layoff* nas atividades de alojamento restauração, nos transportes e armazenagem e na indústria transformadora (INE e BdP, COVID-IREE).

É neste contexto que as empresas são forçadas a **adaptar os seus modelos de negócios de forma a sobreviverem no mercado até à normalização das condições de saúde pública**. As principais medidas adotadas nas empresas estão associadas:

- à **higiene e segurança** dos processos e dos estabelecimentos, com enfoque na implementação de procedimentos de resposta a testes positivos;
- à **organização empresarial**, exigindo a reorganização de processos para reduzir o risco de contágio, destacando-se a transição para teletrabalho;
- à **interação externa**, nomeadamente na sua limitação, implicando a reformulação dos modelos de contacto com clientes e consumidores (p.e. alterações ou reforço dos canais de distribuição);
- às **infraestruturas físicas**, que têm sido alvo de reconfiguração numa lógica de promover o distanciamento social e protocolos de limpeza e desinfeção;

Para as empresas de serviços, esta realidade complexifica-se, uma vez que as medidas de confinamento e

Gráfico 43. Evolução do volume de negócios na Indústria, Comércio e Serviços em Portugal (índice 2015=100) | 2018-2020



Fonte: Eurostat

distanciamento social questionam muitos dos princípios do desenvolvimento económico baseado em serviços e fatores intangíveis.

Em particular, os modelos de negócio de transição apontam para a individualização do consumo, para o reforço da economia tangível, para o movimento dos produtos (materiais e imateriais) em direção às pessoas, em detrimento do movimento tradicional inverso, e para uma nova organização do mundo do trabalho cada vez mais digital.

Comparativamente com a indústria e o comércio (Gráfico 43), o choque inicial foi mais expressivo nas atividades ligadas à indústria, o que é em parte explicado pela suspensão inicial das cadeias de valor e de abastecimento que impossibilitaram o decorrer normal dos processos produtivos, mas a recuperação mais lenta está associada aos serviços, permitindo confirmar essa dificuldade acima descrita.

Não obstante os desafios, a aceleração da digitalização e aumento do consumo digital durante o contexto de confinamento revelou novas oportunidades para o setor dos serviços, como é o caso da emergência da telemedicina, que permite a prestação de serviços de cuidados de saúde de forma virtual.

A resposta setorial e territorial ao contexto que vivemos encontra-se em construção, apresentando-se, de seguida, uma primeira sistematização dos principais fatores críticos

para o desenvolvimento económico atual e futuro dos serviços, por domínios de intervenção:

- **Pessoas:** neste domínio, a confiança é o fator-chave, tornando-se central proteger, por um lado, os trabalhadores, apostando na comunicação e no aprofundamento de temas como o propósito e o bem-estar laboral, e, por outro, os clientes, através do reforço das medidas de higiene e segurança e da gestão das expectativas para os serviços no novo contexto (exemplo deste esforço é a certificação “*Clean and Safe*” dinamizada pelo Turismo de Portugal, que reconhece as empresas do setor que cumpram as recomendações da DGS);
- **Processos:** o desenvolvimento económico das empresas de serviços já depende e continuará a depender da flexibilidade e agilidade das empresas face às atuais intervenções públicas de contenção do vírus e de mitigação dos impactos da crise económica e as futuras que acompanharão os processos de recuperação económica;
- **Tecnologias:** revelam-se centrais a dois níveis, um primeiro relacionado com o trabalho remoto, que exige das empresas a estabilização de ferramentas e infraestruturas de informação, bem como o reforço da

segurança destes sistemas; um segundo ligado ao conhecimento e competências internas, sendo atualmente possível o uso de tecnologias, como *advanced analytics*, na identificação de tendências e na previsão da procura, que por sua vez, permitem uma otimização das operações e potencialmente a identificação de novas oportunidades estratégicas.

Por fim, ressalva-se o papel das políticas públicas para o desenvolvimento do setor, nomeadamente na disponibilização de instrumentos diversificados (acesso a crédito, criação de incentivos à inovação e ao desenvolvimento de novas competências) que permitam viabilizar e dinamizar os negócios. Neste âmbito, destaca-se o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) 2021-2026 que pretende implementar um conjunto de reformas focadas na transição ecológica e digital, através de recursos que ascendem a cerca de 14 mil M€ de subvenções, verificando-se uma forte preocupação com os serviços de saúde, os serviços públicos e os serviços de ação social.

5. A face intangível do crescimento económico e os serviços na competitividade valor

O capítulo 5. observa a diversidade dos modelos de crescimento económico e identifica algumas das suas limitações, propondo um modelo alternativo para medir o crescimento económico além da dimensão tangível.

A contextualização das mudanças económicas e da afirmação de novas vias económicas é alicerçada por um conjunto de estudos de caso nacionais que corporizam estes processos de transformação.

Este capítulo coloca em destaque a emergência da economia e competitividade valor e destaca o papel central dos serviços nessas dinâmicas.

5.1. A diversidade dos modelos de crescimento económico e de afirmação dos territórios

Uma economia mundial a várias velocidades e em várias direções

Diálogos e equilíbrios entre o mundo urbano e a ruralidade

As cidades e megacidades como motores do desenvolvimento económico

5.2. O crescimento económico para além do tangível: a economia do valor e economia das quantidades

As dificuldades e limitações na avaliação e medida do crescimento económico e do bem-estar

A medida da qualidade de vida

O foco no bem-estar da população

A sustentabilidade como eixo integrador de um novo olhar para a competitividade

A afirmação da “economia do valor” sobre a “economia das quantidades”

5.3. A expressão microeconómica das mudanças da economia portuguesa: estudos de caso



5.1. A diversidade dos modelos de crescimento económico e de afirmação dos territórios

Uma economia mundial a várias velocidades e em várias direções

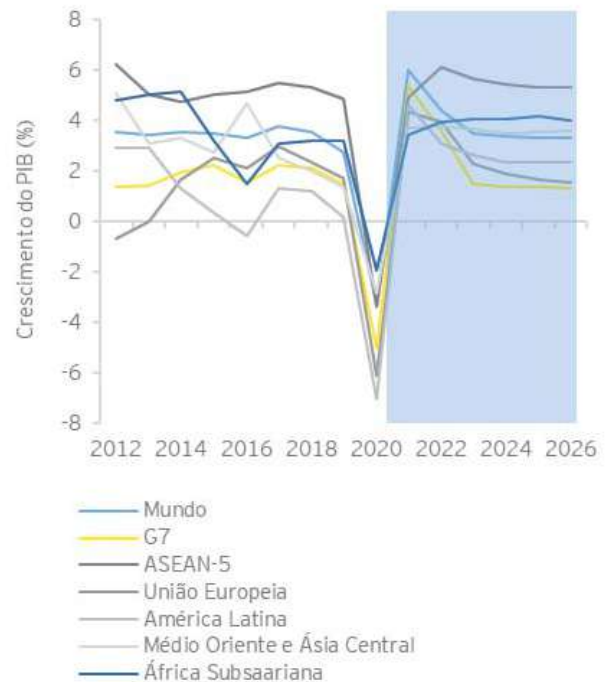
Procurar compreender hoje a evolução da economia mundial segundo uma análise meramente quantitativa do nível de crescimento do PIB pode resultar na incapacidade de apreender com clareza a complexidade das transformações económicas que se verificam. Num tempo económico como este, torna-se relevante perceber não apenas o ritmo de crescimento de uma economia, mas sobretudo **a qualidade e a direção desse mesmo crescimento**, segundo a diversidade de fatores competitivos e explicativos desse desempenho. Mais ainda, as dinâmicas evolutivas das economias nacionais não só não se confinam às suas fronteiras geográficas, como estão aliás altamente dependentes dos seus vizinhos e parceiros regionais.

Num mundo cada vez mais globalizado e com economias crescentemente interdependentes, vem-se verificando o reforço de blocos supranacionais (institucionalizados ou não), que, apesar de divergirem em certos aspetos, manifestam um padrão comum de tendências de crescimento.

Segundo o *World Economic Outlook* de outubro de 2019, apresentado pelo Fundo Monetário Internacional, a dinâmica de crescimento da economia mundial até 2024 (Gráfico 44) está **a deslocar-se progressivamente para um conjunto de países emergentes**, onde se destacam a Índia e outros países do sudeste asiático como o conjunto ASEAN-5 (Filipinas, Indonésia, Malásia, Tailândia, Vietname). Nesse sentido e, não deixando de ter em conta a relevância de economias próximas como a indiana ou a chinesa, procuramos aqui perceber algumas dinâmicas próprias deste grupo de economias emergentes asiáticas.

Ao compararmos o desempenho destes países em diversos fatores competitivos que contribuem para o potencial de crescimento das economias, podemos perceber algumas vantagens comparativas significativas. De entre muitos outros, veja-se como os valores dos países do ASEAN-5 comparam com a média global em áreas como a sustentabilidade ambiental (a), a inovação e o desenvolvimento tecnológico (b), a abertura ao exterior (c), as perspetivas demográficas (d) ou a produtividade do trabalho (e), cujos dados são apresentados no Quadro 3.

Gráfico 44. Crescimento PIB: Mundial e outras regiões (%)



Nota: G7=Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Reino Unido, EUA.

Fonte: World Economic Outlook, Abril 2021

Tal como aponta o referido quadro, nem todos os cinco países comparam de forma igualmente positiva com o valor global em todos os parâmetros destacados, mas podemos observar uma tendência para um **comportamento relativamente aproximado nos vários fatores competitivos**, o que concorre para a criação de dinâmicas de bloco regional. Por outro lado, quando observamos o seu desempenho em termos de crescimento do PIB e segundo o documento do FMI já citado, o grupo ASEAN-5 terá atingido uma evolução positiva de 5,2% em 2018 (3,6 em termos globais), e aponta para 4,8% em 2019 e 4,9% em 2020 (3,0 e 3,4, respetivamente, à escala mundial). Este crescimento mais acentuado parece mostrar que, no cômputo geral, estas economias asiáticas **têm elegido prioridades de desenvolvimento apropriadas segundo aqueles que são os principais fatores competitivos da economia atual**, cada vez mais dependente das relações económicas com o exterior, mais dependente de altos níveis tecnológicos e de inovação e com cada vez maiores exigências ecológicas.

Quadro 3. Dinâmica de fatores competitivos

Indicadores	a) Emissões CO2 (toneladas per capita)	b) Exportações de alta tecnologia (% exportações da indústria)	c) Exportações de bens e serviços (% do PIB)	d) População ativa (% do total da população)	e) Produtividade do Trabalho (PIB por pessoa empregada, PPP constante, 2017, USD)
Ano	2016	2019	2019	2019	2019
Global	4,6	21	30,5	45	39543,66
Filipinas	1,2	62	28,3	42	21831,78
Indonésia	2,2	8	18,4	50	24426,25
Malásia	8,1	52	65,2	49	59390,48
Tailândia	4,1	24	59,8	56	33494,98
Vietname	2,1	40	106,8	59	13817,35

Fonte: The World Bank – Data

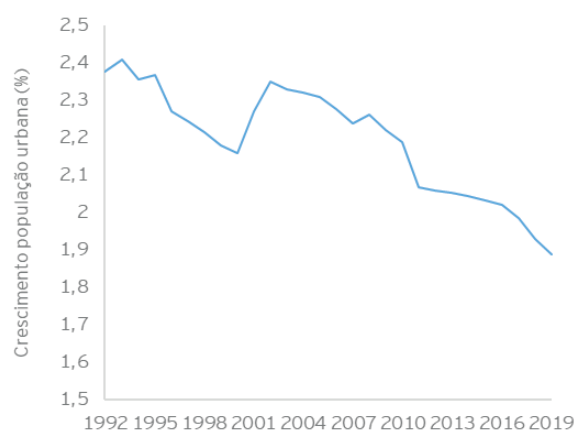
Diálogos e equilíbrios entre o mundo urbano e a ruralidade

No que à influência do território sobre o processo de crescimento económico diz respeito, assiste-se a uma cada vez mais **complexa relação entre o mundo urbano e o mundo rural**, sem que pareça possível determinar tendências unívocas exclusivas para o futuro das dinâmicas territoriais. Por um lado, as grandes urbanizações a nível mundial continuam a concentrar uma boa parte da população global, verificando-se, quer em países maiores quer em países mais pequenos, uma tendência generalizada para a concentração nos grandes polos urbanos, tanto da população como dos serviços. Por outro lado, são cada vez mais evidentes, sobretudo em países mais desenvolvidos, alguns desenvolvimentos na capacidade de atração residencial e empresarial de polos rurais específicos que, demonstrando fatores de atratividade muito próprios, acabam por conseguir fixar talento e capital.

De acordo com a ONU, em 2018, **55% da população mundial vivia em áreas urbanas, podendo esta proporção crescer até aos 68% em 2050**. Mais ainda, algumas projeções apontam para que esta tendência de crescente urbanização conjugada com um crescimento generalizado da população mundial possa significar um incremento de 2,5 bilhões de pessoas nas áreas urbanas também até 2050 (sobretudo no continente africano e asiático). Também nesse ano, considerando diferentes segmentos de países de acordo com o seu nível de rendimento, os **países mais ricos deverão atingir uma taxa de urbanização próxima dos 90%**, enquanto os países mais pobres estarão nos 50%.

Contudo, tal como mostram os dados relativos à velocidade de crescimento da população urbana mundial, podemos verificar **um abrandamento do ritmo de urbanização a nível global**, quer seja por efeito de uma relativa saturação dos grandes aglomerados urbanos quer seja pela recuperação, mesmo que pouco significativa, de alguma população por parte do mundo rural.

Gráfico 45. Crescimento da população urbana mundial (anual %)



Fonte: DataBank, Banco Mundial

De facto, no que diz respeito ao tema da habitação, parece ser cada vez maior o número de pessoas que **procura soluções habitacionais que privilegiem a qualidade de vida típica do ambiente rural** em detrimento da maior proximidade aos grandes centros. De certo modo, revela-se uma lenta afirmação do *habitat* sobre a casa, onde cada vez tem menos importância a “mercadoria” (típica casa com determinado número de quartos localizada o mais próximo do centro possível) e onde a “solução” ganha relevância (casa que, mesmo que menos urbana e mais afastada das infraestruturas centrais, apresente uma envolvente ambiental, infraestrutural e social onde viver possa ser uma boa experiência). Pode até dizer-se que se assiste a uma certa conjugação entre o bem “casa” e o serviço “habitat” envolvente agradável.

Tendo em conta esta tendência, e tal como indicam alguns estudos sobre o mundo rural, ganharão cada vez mais espaço como soluções para estas dinâmicas de coesão territorial fenómenos como uma certa hibridização

urbano-rural, transportando a relação entre o mundo urbano e o mundo rural para uma crescente convergência.

Salvaguardando as diferenças existentes entre os motores do crescimento dos polos urbanos (mais orientados para a concentração de pessoas e consequente concentração de emprego e negócios) e dos polos rurais (mais orientados para espaços com menos pessoas, mas mais ecológicos e direcionados para o usufruto e utilização do natural), deve procurar-se a **promoção de territórios híbridos** que, não sendo nem urbanos nem rurais, acabem por concentrar as vantagens competitivas de cada um desses polos.

Na verdade, segundo a ONU, no seu *Revision of World Urbanization Prospects 2018*, um dos grandes desafios para o desenvolvimento sustentável de um mundo cada vez mais urbanizado é que se possa garantir a ativação de políticas públicas de qualidade, especialmente nos países menos ricos, que possam **contribuir para um crescimento territorial equilibrado e promotor de prosperidade económica para todos**.

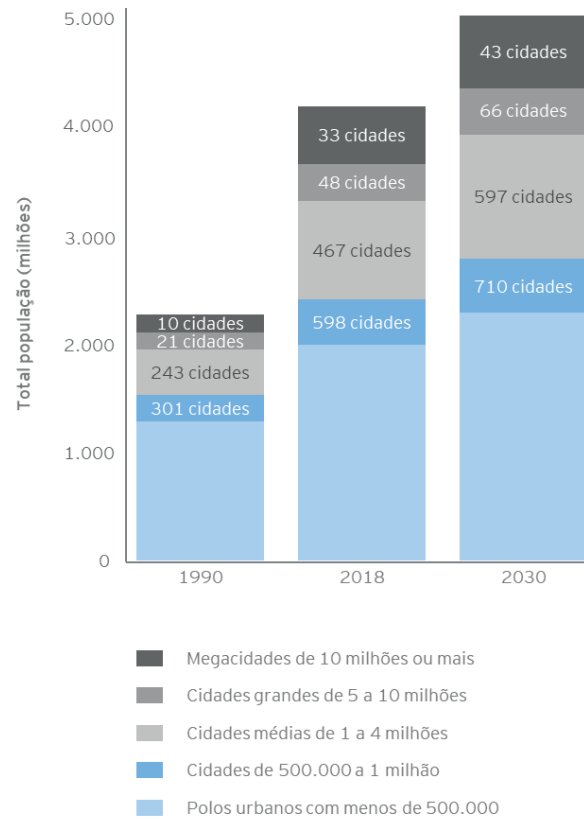
Nesta dimensão, **a própria pandemia poderá trazer novas dinâmicas e oportunidades aos territórios de baixa densidade**, resultante de novas formas de organização do trabalho (p.e., o teletrabalho), o processo digitalização transversal ou a procura de maior desafogo e, por isso, segurança.

As cidades e megacidades como motores do desenvolvimento económico

Ao analisarmos as economias mais prósperas e dinâmicas a nível mundial, pouco frequente será encontrarmos um país que, apresentando altos níveis de crescimento económico, não tenha pelo menos uma grande metrópole, onde se concentra uma elevada proporção quer de população quer de atividade empresarial e/ou industrial. De facto, países e regiões, como a China, a Índia, os Estados Unidos ou a Europa, que vão funcionando, em grande medida, como o motor principal do crescimento a nível mundial, apresentam no seu conjunto um número muito considerável destas megacidades, muitas vezes com algumas dezenas de milhões de habitantes.

Tal como o gráfico seguinte demonstra, o surgimento de cidades deste perfil tem aumentado consideravelmente nos últimos anos e prevê-se um crescimento ainda maior até 2030 (de dez cidades com 10 milhões de habitantes ou mais em 1990 para 43 cidades em 2030). Já quanto ao nível do PIB, no *Global Cities da Oxford Economics*, 2018, prevê-se um top 100 das maiores cidades mundiais em 2035 constituído por 34 cidades da China, 28 norte-americanas, 15 na restante Ásia, 12 europeias, 4 no Médio Oriente, 3 na Índia, 3 na América Latina e apenas uma em África (Cairo).

Gráfico 46. População e número de aglomerações urbanas, 1990, 2018 e 2030



Fonte: United Nations, *World Urbanization Prospects 2018*

No contexto teórico das economias de aglomeração, estas megametrópoles, não só acumulam números populacionais muito significativos, como acabam por funcionar como agregadores quer de serviços financeiros e empresariais quer de talento e inovação. Pensar hoje em muitas destas cidades (como Nova Iorque, Xangai, Nova Deli ou Tóquio) é pensar numa **rede de interligações infraestruturais, de informação e conhecimento**, com uma enorme densidade populacional, criando assim bolsas muito significativas de procura interna. Ainda mais, estas grandes áreas metropolitanas, ao concentrarem tamanha quantidade de fatores competitivos, acabam por ter um perfil muito apropriado como principais portas de entrada na economia global por parte de empresas nacionais que, de outra forma, teriam muita dificuldade em aceder ao mercado externo.

Do mesmo modo, num mundo cada vez mais globalizado, com cadeias de valor globais crescentemente integradas, onde muitas vezes mais do que um país se encontra dentro de uma determinada cadeia de produção, é muito relevante a existência de grandes cidades altamente competitivas, que gerem economias de escala, aproximando distâncias físicas

pela progressiva integração digital e tecnológica de diferentes polos económicos mundiais.

Mesmo do ponto de vista demográfico, dado que as grandes cidades tendem a concentrar uma população mais jovem, mais educada e com mais acesso ao mundo global, acabam por funcionar como autênticos **hubs de inovação, de criatividade, de talento e de recursos humanos altamente qualificados**. Mais ainda, a maior proximidade às instituições governamentais e o acesso mais facilitado à cultura, entre outros fatores, constituem-se como um importante veículo de concentração de elevados níveis de capital social nestas cidades de alto perfil.

Todavia, importa não ignorar alguns **dos desafios com que muitas das megacidades** hoje existentes estão confrontadas, muitos deles consequências diretas do seu

inegável sucesso económico. Não parecendo viável impedir que cada vez mais pessoas se desloquem para estas grandes metrópoles, torna-se fundamental que exista um planeamento e uma gestão adequada desta densificação da malha urbana. Da qualidade do ar e da água ao número de pessoas em situação de pobreza endémica em bairros muito próximos dos grandes centros, do acesso equitativo à habitação e a serviços de qualidade à capacidade de providenciar infraestruturas de transportes, de energia e de comunicação capazes de responder ao aumento da concentração populacional e empresarial, são muitos e diversificados os vetores de concentração que as políticas públicas devem procurar dar resposta. Esta dimensão tem especial relevância porque a qualidade de vida é, definitivamente uma medida da competitividade e prosperidade das economias.

5.2. O crescimento económico para além do tangível: a economia do valor e economia das quantidades

As dificuldades e limitações na avaliação e medida do crescimento económico e do bem-estar

O “PIB” e os sistemas de contas nacionais que suportam o seu cálculo (ver anexo 2), nascidos nos anos 30 do século passado pela convergência de múltiplos trabalhos pioneiros, com relevo especial para o contributo pragmático e eficaz de Simon Kuznets, podem ser considerados como uma das várias invenções arrojadas produzidas no século 20.

Com efeito, conseguir **sintetizar a evolução da dimensão de uma dada economia através de um único indicador agregado constitui uma realização muito relevante:**

Samuelson e Nordhaus, no seu *Economics*, um dos livros de texto universitários mais divulgados e lidos, reconhecem com clareza o seu papel de “farol” das políticas económicas de estabilização e crescimento (“*Without measures of economic aggregates like GDP, policymakers would be adrift in a sea of unorganized data. The GDP and related data are like beacons that help policymakers steer the economy toward the key economic objectives*”).

O “PIB” conheceu, desde a sua invenção, uma longa história, ganhando nos anos 40 uma compatibilização mais sólida entre as óticas da produção, do rendimento e da despesa, nos anos 50 e 60 uma melhor identificação das fontes do crescimento, da evolução dos *stocks* de capital e da natureza das relações interindustriais, nos anos 70 um melhor tratamento da inflação, que entretanto acelerara significativamente, fornecendo estimativas do crescimento económico real, isto é, ajustado da inflação, nos anos 80 e 90 um claro mergulho na economia internacional estimando mais adequadamente o efetivo contributo do comércio internacional de bens e serviços em economias que tinham já deixado de poder ser pensadas como economias fechadas e, mais recentemente, progressivas melhorias no tratamento dos avanços de qualidade na estimativa dos preços e do *output* em atividades sujeitas a fortes ritmos de inovação (como no caso dos computadores), no tratamento da I&D como investimento, no tratamento do *output* do setor bancário, para referir alguns dos marcos mais relevantes (sobre a “história” do PIB podem ver-se com interesse, nomeadamente, Coyle, 2016 e Landefeld, 2000).

O “PIB”, seja enquanto conceito, seja enquanto indicador de medida, é hoje um “ser” com mais de oitenta anos,

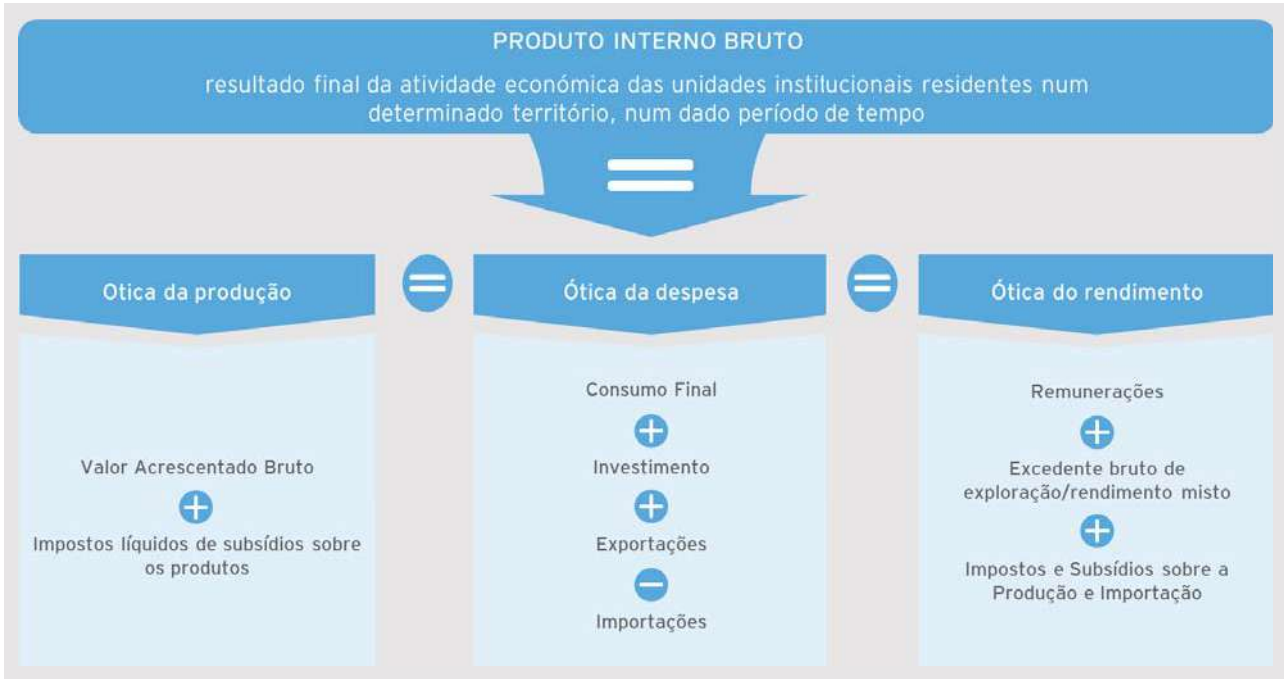
encontra-se **envelhecido e, muito provavelmente, irremediavelmente ultrapassado**, seja na sua capacidade para medir adequadamente o crescimento económico, nomeadamente com os paradoxos de produtividade gerados pela alteração radical dos fatores de criação de riqueza atualmente em ação, seja na sua capacidade de contribuir para ajudar a medir o bem-estar das populações, nomeadamente com as assimetrias e desequilíbrios atualmente prevaletentes nas condições de vida.

A pressão sobre o “PIB” é, assim, nos nossos dias real e crescente, mas nem sempre respeitosa dos seus contributos e da sua ainda muito importante utilidade. A **hipótese de existir um desfasamento relevante entre o envelhecimento do “PIB” e a juventude dos paradigmas económicos em rápida emergência** e afirmação é realista e objetiva, mas a solução só poderá ser encontrada na renovação dos sistemas de contas nacionais, no plano dos conceitos, das metodologias e, sobretudo, da natureza e quantidade de informação a mobilizar e a tratar para obter os indicadores adequados.

O relatório produzido em 2009 pela Comissão Sen-Stiglitz-Fitoussi, dinamizada pelo Presidente da França Sarkozy, sistematizando com rigor os limites da visão convencional centrada no crescimento do PIB, seguido pelos resultados do programa de trabalho lançado pela Comissão Europeia e pela OCDE (a agenda “*GDP and Beyond*”), abrindo pistas para tratar, articuladamente, a renovação dos indicadores de crescimento e bem-estar económico, representam um exemplo relevante do respeito com que o “velho” “PIB” deve ser tratado.

As economias atuais estruturam-se através da globalização dos mercados e das cadeias de valor, utilizando intensivamente a digitalização para revolucionar o mundo do trabalho, concentrando e dispersando muitas tarefas e separando crescentemente a localização física e a integração digital das atividades económicas produtivas. Nestas economias os consumidores vão assumindo novos papéis e funções estando próximos de assumir em várias atividades um novo-estatuto híbrido de consumidores e produtores. Nestas economias a economia financeira afirmou-se sobre a economia real, alterando substancialmente as dinâmicas de inflação/deflação e de mutação dos preços relativos.

Caixa 3. Metodologia vigente para o cálculo do Produto Interno Bruto



Fonte: INE

Nestas economias, finalmente, persistem desequilíbrios e desperdícios que minorizam drasticamente a sustentabilidade do próprio planeta.

A ideia de conseguir construir um “PIB” para o século XXI é, neste quadro, uma ideia generosa, útil e pertinente.

A ideia de que um novo olhar sobre a forma como as contas nacionais tratam o trabalho doméstico, a economia digital e o setor financeiro, pode ajudar a produzir inovações relevantes para fundamentar um novo paradigma é igualmente exemplificativa a utilidade das principais críticas que têm sido dirigidas aos indicadores convencionais. A pressão sobre o conceito de “PIB” criado no século XX encontra forte expressão na ligação entre os temas da sustentabilidade e do bem-estar. Também aqui podemos encontrar um eixo de inovação suscetível de produzir resultados relevantes.

O crescimento económico deve ser perspetivado muito além do tangível, sendo que é evidente não só o relevante papel quantitativo dos serviços, pelo menos desde a transição para os anos 70 do século passado, como, nesta nova economia de maior valor, integração, complementaridade e rápida mutação, **o relevante papel qualitativo dos serviços na emergência de novos ganhos de produtividade, eficiência e aptidão para satisfazer necessidades**. Por isso, no contexto da conceção e execução das políticas públicas, os serviços deverão ver reconhecidas essas formas de relevância, ganhando adequado papel de destaque.

A medida da qualidade de vida

Uma das razões para indicadores convencionais de medição monetária, desempenharem um papel tão importante na avaliação de políticas públicas, é o seu papel comparativo entre bens e serviços. De facto, um **indicador em numerário, permite a comparação de valor de realidades completamente distintas**, de indústrias diferentes.

No entanto, numa **sociedade em que os serviços são responsáveis por uma grande fatia da produção e do emprego**, a maior parte dos indicadores ainda não reflete fatores essenciais para a economia, tais como, a sua qualidade e a sua melhoria ao longo do tempo. Esta realidade, aplica-se de igual forma a serviços públicos, em que mudanças no dinheiro investido, não representam todas as dimensões que os caracterizam. Assim, importa **refinar a os instrumentos existentes de avaliação de bens e serviços prestados**.

O rendimento e o consumo são duas variáveis cruciais para aferir sobre o nível de vida da população, mas só podem ser analisados em conjunto com a introdução de uma terceira variável, a riqueza. Uma família de baixo rendimento com uma riqueza acima da média, encontra-se numa melhor condição do que uma família de baixo rendimento e baixa riqueza.

A riqueza é um fator fundamental para medir a sustentabilidade do consumo num país. A avaliação de

incrementos de riqueza e o seu impacto nos níveis históricos de capital físico, humano, social e natural são de crucial importância para a medição de progresso económico. Por outro lado, o crescimento do rendimento do agregado familiar é também um indicador preferencial sobre o crescimento do PIB, na medição do nível de vida da população. O rendimento dos agregados é mais abrangente, englobando pagamentos entre setores, tais como taxas pagas e benefícios sociais recebidos pelo Estado e pagamentos de juros a empresas financeiras. O rendimento familiar e consumo deverão também refletir o valor de serviços de beneficência provisionados pelo Estado, tais como a subsidiação de cuidados de saúde e serviços de educação.

O rendimento, consumo e riqueza média são indicadores com significado, mas não contam a história completa sobre o nível de vida de um país. Por exemplo, um aumento no rendimento médio pode ser distribuído de forma desigual, levando a que alguns agregados familiares se encontrem numa situação pior depois do aumento, como já tínhamos visto anteriormente. A mudança estatística de indicadores que medem a média para outros que medem a mediana pode ser uma solução que melhor reflita o nível de vida de um país. Depois, esta informação deverá ser acompanhada por indicadores que indiquem o quão bem as famílias estão em relação às dimensões de rendimento, consumo e riqueza, essencialmente através de inquéritos aos agregados familiares.

Por último, nota-se, em traços gerais, acentuadas diferenças na forma como os agregados familiares funcionam, em comparação com umas décadas atrás. Muitos serviços prestados por familiares no passado, são adquiridos no mercado. Esta mudança é traduzida num aumento do rendimento, como medida nas contas nacionais e pode dar uma falsa impressão de alteração do nível de vida. Muitos serviços que os agregados familiares produzem para si próprios não são reconhecidos, no entanto constituem um aspeto importante de atividade económica. Dados periódicos sobre a atividade familiar, devem complementar o quadro de contas nacionais para melhorar o grau de interpretação sobre o verdadeiro nível de vida.

O foco no bem-estar da população

A qualidade de vida é um conceito amplo em termos económicos. Existe uma extensa lista de fatores que tornam a vida mais agradável de ser vivida, mas que não se traduzem em unidades monetárias. O aprofundamento destas dimensões intangíveis, providenciam a oportunidade de enriquecer políticas e de informar a população sobre perceções de condições de vida na comunidade envolvente.

A evolução de uma visão sobre recursos, na economia de quantidades, para uma visão sobre o comando do indivíduo, da economia do valor, não é ainda bem capturada pelos indicadores estatísticos existentes. Indicadores de bem-estar podem vir a revelar informação-chave sobre a qualidade de vida da população. Investigação na área, mostra que é possível recolher informação, compreendendo avaliações cognitivas positivas, como orgulho e satisfação, ou negativas, como dor e medo. Por exemplo, trabalhadores que reportam um índice de descontentamento mais elevado no trabalho, têm maior probabilidade em vir a deixar o seu trabalho atual. Os institutos de estatística de cada país, deverão assim, continuar o trabalho de incorporar nos seus inquéritos à população, questões que capturam a forma como os indivíduos valorizam a vida, as suas experiências hedónicas e quais as prioridades que estabelecem.

A qualidade de vida, também depende da condição pessoal e do contexto onde está inserida. Novos indicadores, mais detalhados, sobre a envolvente pessoal, enriquecem o relacionamento com novas variáveis capturadas, como a valorização de vida e de experiências, e a definição de prioridades. As dimensões de qualidade de vida incluem: a saúde e a educação; as suas atividades no dia-a-dia; a participação no processo político; o ambiente social e natural em que estão inseridos; e fatores que contribuem para a segurança pessoal e económica da população. Para recolher informação sobre estas variáveis é necessária uma abordagem objetiva e subjetiva da informação através de inquéritos. O desafio neste campo, é melhorar o que já foi alcançado, identificar falhas na informação disponível, e investir em áreas de capacitação do sistema estatístico, como a valorização pessoal do tempo, em que os indicadores disponíveis são ainda deficientes.

A existência de desigualdades nas condições humanas é integral a todos os estudos de qualidade de vida. Cada dimensão de qualidade de vida requer medidas apropriadas de desigualdade. As desigualdades deverão ser analisadas de uma perspectiva dinâmica, segmentadas por gerações, grupos socioeconómicos e por regiões, prestando especial atenção a desigualdades que tenham emergido mais recentemente, tais como, as associadas à imigração.

Adicionalmente, os inquéritos deverão ser desenhados de forma a que seja possível, aquando o tratamento estatístico, realizar pontes entre os vários domínios de qualidade de vida para cada pessoa. Exemplificando, o impacto na qualidade de vida de ser pobre e estar doente, excede claramente a soma das dimensões quando atuam em separado. A forma como os desenvolvimentos num domínio de qualidade de vida afeta outros domínios, e como se interrelacionam com o rendimento deve ser objeto de estudo aprofundado nesta nova fase de tratamento de informação estatística. A informação obtida desta análise, configura-se de extrema importância e deve ser utilizada na formulação de diversas políticas públicas em campos específicos. Os **novos indicadores deverão ser considerados para adereçar numa perspetiva evolutiva, as interações entre as referidas dimensões e as necessidades mais proeminentes da população.**

Por último, organismos estatísticos deverão fornecer a **informação necessária para agregar dimensões de qualidade de vida e permitir a construção de índices de escala.** Alguns destes indicadores têm vindo a ser usados, na aferição níveis médios de satisfação de vida de país como um todo, ou sobre a forma de índices compósitos, que agregam várias médias em diversos campos, tais como o *Human Development Index* (HDI). Outros novos indicadores, poderiam também ser implementados se todos os sistemas estatísticos à escala global fizessem um investimento para **disponibilizar a informação necessária à sua computação.** Estes mais refinados incluem, por exemplo, medidas da proporção do tempo dos indivíduos em que o sentimento mais forte reportado é negativo, medidas baseadas na contagem de ocorrências e na severidade de impacto de elementos objetivos na vida das pessoas e medidas (equivalentes de rendimento) baseados nos estados e preferências das pessoas.

A sustentabilidade como eixo integrador de um novo olhar para a competitividade

Quer por meio de iniciativas institucionais (como os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável), quer por influência direta ou indireta das preferências dos consumidores, a sustentabilidade constitui-se, hoje mais do que nunca, como um fator muito relevante para a competitividade de uma economia. Têm vindo a ser introduzidos **padrões cada vez**

mais exigentes ao nível da capacidade que determinada economia tenha de gerar dinâmicas sustentáveis quer nos seus modos de produção quer nos seus modos de consumo, não sendo já suficiente uma economia meramente competitiva a produzir o maior número de quantidades possível.

Concretamente, ganham relevância no tema da **sustentabilidade ambiental, a transição energética dos modelos de consumo e produção e a procura por economias crescentemente descarbonizadas,** exigindo uma maior qualidade e eficiência das políticas públicas postas em prática nestes campos. Igualmente campos de reflexão como o da economia circular, onde todo o recurso passando a ser resíduo não deixa de voltar a ser recurso, estão cada vez mais presentes quer nos debates académicos quer nas discussões ao nível da definição das políticas adequadas, sendo de forma crescente alvo de significativos investimentos em inovação e desenvolvimento de novas soluções.

Contudo, neste âmbito, pode correr-se o risco de reduzir a preocupação com a sustentabilidade dos países a um foco exclusivo nas questões ambientais e energéticas, perdendo-se a oportunidade de alargar o espetro de reflexão sobre outras componentes adicionais da sociedade que influem de maneira semelhante no potencial de crescimento de determinada economia.

A sustentabilidade impõe também o desafio de determinar se os níveis atuais de bem-estar e de qualidade de vida, são transitáveis para gerações futuras, ou se o cenário mais provável é que estes venham a diminuir.

O bem-estar das próximas gerações está assim dependente da magnitude de passagem de recursos utilizáveis, pela geração atual à futura. A sua disponibilidade no futuro depende da forma como mantemos renováveis os recursos que são necessários à vida, da quantidade de capital físico que transitamos, do capital humano que dedicamos através da educação e da investigação, bem como da qualidade das instituições que preservamos (crucial para manter uma sociedade em funcionamento).

O objetivo teórico passa por **converter todos os níveis de capital transitados para futuras gerações,** numa métrica comum, seja ela monetária ou não. No entanto, a atribuição de métricas viáveis é dificultada pela existência de recursos naturais, que não têm qualquer preço de mercado, e sobretudo pela incerteza na forma como os recursos naturais irão interagir, com outras dimensões da sustentabilidade no futuro.

O estudo estatístico da sustentabilidade é de grau de dificuldade elevado, pois requer muitos pressupostos sobre escolhas normativas. É igualmente complexo **aferir sobre a existência de interações entre fatores socioeconómicos e**

modelos de sustentabilidade, seguidos por diferentes países. As teorias elaboradas dividem-se em quatro grandes categorias: *dashboards* amplos e abrangentes (*Eurostat* e *OCDE*); índices compósitos (*Index of Economic Well-Being*, *Environment Sustainability Index*, *Environment Performance Index*); índices que consistem na correção do PIB (*Sustainable Measure of Economic Welfare*, *Index of Sustainable Economic Welfare*, *Genuine Progress Indicator*, *System of Environmental Economic Accounting*; *Green GDP*; *eaNDP*) e índices que se focam na sobre utilização de recursos (*Adjusted Net Savings*, *Ecological Footprint*).

Várias foram as tentativas de abordagem ao desafio estatístico, mas todas resultaram em inconsistências, especialmente, na distinção clara entre a medição de bem-estar e a medição de sustentabilidade.

Na verdade, sendo questões de natureza complementar, recomenda-se que sejam analisadas separadamente. A combinação destas duas grandezas num só indicador, cria frequentemente confusão.

No exemplo do carro e do seu painel de bordo, se o painel de bordo do veículo, passar a incluir um medidor que apresente uma ponderação entre a velocidade do veículo e nível restante de gasolina, não se traduziria em valor acrescentado para o condutor, pois a combinação de indicadores não permitia uma interpretação objetiva.

A sustentabilidade necessita, assim, de um painel de controlo de indicadores de relativamente pequena escala, mas que sejam sobretudo bem definidos no seu âmbito, e que permitam mapear uma evolução entre países ao longo dos anos. O fator diferenciador deste painel de controlo de indicadores de sustentabilidade, reside na capacidade de informar sobre variações nos níveis de capital (físico, natural, humano e social) com potencial de afetar o bem-estar futuro.

A sustentabilidade requer uma preservação, ou um aumento dos níveis de capital, em quantidade e qualidade, para assegurar a transição do bem-estar atual para gerações futuras. Por exemplo, na abordagem em *stock* à sustentabilidade, as catástrofes naturais são registadas como depreciação de capital natural e físico. O restaurar da atividade económica após a reconstrução, repõe os níveis iniciais de capital.

A abordagem por níveis de *stock* contempla duas versões: variações de cada *stock* de capital são analisadas separadamente; variações de *stock* são analisadas através de equivalentes monetários, e por isso conjuntamente. Em certas condições, a última versão permite antecipar muitas formas de não sustentabilidade relevantes. No entanto, agregação requerida para a sua computação não pode ser baseada em valores de mercado, pois os preços não estão disponíveis para um número extenso de ativos que impactam o bem-estar da geração futura.

O **foco deve ser orientado para aspetos económicos da sustentabilidade**, uma abordagem mais modesta, que consiste na agregação monetária de itens já transacionados em mercados e para os quais técnicas de avaliação já existam e se encontram maduras.

O aperfeiçoamento do indicador *Adjusted Net Savings (ANS)* computado pelo Banco Mundial e outros autores, corresponde a uma boa solução, se a componente de sustentabilidade ambiental for refinadamente incluída. Não obstante, a materialização analítica da inclusão de uma componente ambiental é, à partida, complexa devido às dificuldades de reflexão de impactos ambientais em económicos e vice-versa.

As **limitações de uma abordagem monetária à sustentabilidade ambiental**, não significam que a monetização de impactos não seja necessária, sobretudo para incluir o tema de forma mais assertiva em agenda política. A sustentabilidade ambiental merece também um tratamento separado, pois assume uma dimensão global. No caso do aquecimento global, em que a mudança climática não é apenas responsabilidade de um país, mas sim da globalidade dos países, o problema da abordagem pela riqueza, é estar bastante focada na sustentabilidade de cada país.

A *Ecological Footprint (EF)* é uma opção para medir a sustentabilidade ambiental, pois é essencialmente focada em contribuições globais para a não-sustentabilidade. No entanto, as suas regras de agregação complexa comprometem a sua viabilidade enquanto indicador de foco exclusivamente ambiental. Indicadores simples, como a *Carbon Footprint (CF)* servem melhor o propósito de medir a pressão da atividade humana no ambiente.

Quanto à qualidade do ar e água, ou biodiversidade, indicadores quantitativos e qualitativos, podem ser retirados de estratégias executadas por organismos a nível mundial (nível de emissões poluentes; abundância de espécies naturais; taxas de conversão de *habitat* em outros usos), complementando um painel abrangente de controlo de sustentabilidade ambiental.

Entre muitos avanços que se têm verificado ao nível do desenvolvimento estatístico de indicadores que procurem dar substância quantitativa aos debates sobre a sustentabilidade, referimos aqui um outro exemplo que procura medir a competitividade de determinado país pela integração das várias dimensões relevantes para o desenvolvimento sustentável: a economia, a sociedade e o ambiente.

O "*Global Sustainable Competitiveness Index*" é um índice composto por 111 indicadores quantitativos, totalmente mensuráveis e comparáveis (Figura 9), que recorre a fontes de informação como o FMI, o Banco Mundial e diferentes organismos das Nações Unidas.

Estruturado com base em cinco sub-índices (colocados no mesmo patamar de importância), o índice procura agregar um conjunto diversificado de indicadores, exemplificado abaixo:

- ▶ Capital natural (área florestal, prevalência de energia fóssil, ...);
- ▶ Gestão de recursos (consumo elétrico *per capita*, produtividade da água, ...);
- ▶ Capital social (mortalidade infantil, taxa de homicídios, ...);
- ▶ Capital intelectual (despesa em I&D, patentes por 1M de pessoas, ...);
- ▶ Governança (coeficiente de Gini, facilidade de fazer negócios, ...).

Figura 9. Pirâmide da competitividade sustentável



Fonte: The Global Sustainable Competitiveness Report, 2017

Na verdade, índices como este, embora tendo fragilidades e insuficiências, acabam por ser muito úteis para a condução das políticas públicas por três importantes motivos. Em primeiro lugar, tal como já vimos, dado que permitem avaliar a competitividade de uma economia tomando uma perspectiva integradora e abrangente da complexidade das relações económicas, sociais e políticas. Por outro lado, porque sendo compostos por indicadores objetivos e quantificáveis permitem uma análise baseada em factos e não apenas em considerações subjetivas e dificilmente comprováveis. Por fim, porque usando metodologias de mensuração replicáveis nos diferentes países, permitem proceder a reflexões comparativas entre economias distintas.

A afirmação da “economia do valor” sobre a “economia das quantidades”

Os processos de crescimento económico, bem como as

dinâmicas económicas mais globais envolvendo quer a produção, a distribuição e o consumo, quer a criação e repartição da riqueza, comportam, cada vez mais, o **desenvolvimento e utilização de fatores e ativos intangíveis** que, desse modo, vão ganhando crescente relevância na explicação e compreensão dos contornos e características assumidas por aqueles processos e dinâmicas.

A afirmação da economia do valor sobre a economia das quantidades não significa, no entanto, um mero processo de substituição, onde a segunda cederia o seu lugar à primeira, mas antes, uma progressiva e **complexa mistura entre fatores tangíveis e intangíveis** que exige uma nova combinação entre a eficiência na mobilização dos primeiros (por referência aos respetivos custos de produção) e a eficácia na mobilização dos segundos (por referência à respetiva geração de valor através das suas qualidades diferenciadoras).

A “**economia das quantidades**” surgiu como uma economia centrada na produção de **mercadorias** relativamente homogêneas e indiferenciadas e fortemente individualizadas, seja ao nível dos bens, seja ao nível dos serviços, alimentando, desse modo, uma notória diferenciação entre a “indústria” e os “serviços” (pela cor dos “colarinhos”, pela localização das atividades nos espaços urbanos, pelo estatuto no trabalho ou pela posição social dos respetivos protagonistas), enquanto a “**economia do valor**” surge como uma economia centrada na produção de **soluções e experiências** diferenciadas e diferenciadoras (“customizadas”, isto é, flexíveis sem deixarem de ser massificadas), quer pela integração crescente entre bens e serviços que se complementam, quer pelo ativismo crescente dos consumidores na organização dos segmentos mais a jusante das cadeias de produção e distribuição, forçando a sua renomeação como “cadeias de valor”.

O indiscutível declínio da dimensão e da relevância das simples mercadorias nas “economias do valor”, onde se assiste à não menos **indiscutível ascensão da relevância da cultura e da criatividade como fatores competitivos,** não significa, no entanto, que elas possam ser concebidas como economias mais subjetivas ou virtuais, uma vez que, enquanto “economias reais”, comportam uma base material decisiva (continuando a satisfazer necessidades humanas e sociais evolutivas e continuando a gerar problemas dramáticos de sustentabilidade associados à utilização dos recursos naturais do planeta) e fornecem toda a informação objetiva necessária para o funcionamento concorrencial dos mercados e das transações.

O declínio da relevância das meras mercadorias encontra o seu terreno principal de afirmação no trabalho, onde a distância entre o mundo da “**mão-de-obra**” e o mundo do “**capital humano**” é tão grande quanto a distância entre a “força” suportada por qualificações genéricas duradouras

adquiridas por formações iniciais e as “competências” específicas suportadas por níveis de educação muito mais intensos e por qualificações especializadas menos duradouras mantidas por formações ao longo da vida ativa.

Os serviços tornam-se, assim, uma peça central na afirmação da “economia do valor” sobre a “economia das quantidades”, seja, em primeiro lugar, através da **terciarização do consumo**, isto é, da ocupação de uma posição determinante na estrutura e na dinâmica dos consumos individuais, familiares e coletivos, pelo desenvolvimento dos serviços às pessoas, seja, em segundo lugar, através da **servitização da produção**, isto é, da multiplicação de atividades enriquecedoras da adaptabilidade e flexibilidade da produção suportadas pelo conhecimento, pela tecnologia e pela informação, nomeadamente, pelo desenvolvimento dos serviços às empresas.

Nos nossos dias, antes da pandemia com o aprofundamento da globalização e a emergência da economia baseada no conhecimento, e no futuro próximo, onde a recuperação económica exigirá uma aceleração das tendências de digitalização e descarbonização, por um lado, e das tendências de renovação dos paradigmas de produção e consumo em direção da mitigação, pelo menos, dos graves problemas de inclusão social e de sustentabilidade planetária, por outro lado, **os movimentos da servitização da produção e da terciarização do consumo** tendem, não a somar-se sequencialmente, mas a conhecerem uma **crecente interação e integração, multiplicando, desse modo, os respetivos efeitos transformadores das estruturas económicas e sociais.**

A produção de bens e serviços torna-se, desta forma, muito mais complexa e híbrida originando **o surgimento de múltiplas “economias de rede”** onde acesso ao conhecimento e à tecnologia, a montante, e o acesso à rápida identificação da evolução das necessidades humanas e das tendências prevaletentes nas procuras, a jusante, adquirem uma relevância decisiva para redefinir, de forma, muito nítida as próprias fronteiras dos principais negócios e atividades económicas.

Os **“serviços” entram na “indústria”, tal como a “indústria” entra nos “serviços”,** enquanto a “logística” se alarga para a frente e para trás, densificando as redes de distribuição, ao mesmo tempo que as formas de intermediação, nomeadamente comerciais, procuram crescentemente articular a defesa das margens com a oferta de novos serviços.

A **afirmação da “economia do valor” deve muito à generalização da “economia da informação”** a um ritmo bastante rápido, entretanto acelerado pela “internet das coisas” que, em articulação da “internet das pessoas”, já converteu a produção, aquisição, difusão e tratamento da

informação, com o suporte da computação cognitiva, da inteligência artificial e em geral do que se convencionou chamar **“Big Data”**, numa tarefa central a todas as atividades económicas.

A evolução económica aqui descrita, cobrindo nomeadamente a transição para o século XXI e as suas duas primeiras décadas, articulou-se, no mundo dito industrializado com uma evidente redução do ritmo de crescimento económico medido pelo indicador convencional do PIB a preços constantes.

A hipótese da entrada numa era de estado estacionário (*steady state*), sempre concebida para chamar a atenção para os limites do crescimento económico, com base em analogias mais ou menos fortes com os modelos da física, voltou, assim, a ganhar adeptos na atualidade, até porque os efeitos da globalização num crescimento muito mais rápido do mundo dito emergente são tão evidentes quanto a quebra do ritmo de crescimento do indicador do “produto potencial”, nomeadamente nas economias desenvolvidas mais envelhecidas (Figura 10).

Estamos, seguramente, perante **alterações substanciais quer no conteúdo, ritmo e limites do crescimento económico real,** mas também seguramente, perante **falhas e perda de pertinência dos indicadores convencionais dos sistemas de contas nacionais,** cuja meritória melhoria não terá sido suficiente para acompanhar aquelas alterações.

O **estado de estacionário,** assumido em certos modelos económicos ganha, aqui, outra interpretação diante a tendência de afirmação da “economia do valor” sobre a “economia das quantidades”, assumindo-se que pode existir uma certa estagnação da quantidade de mercadorias produzidas e vendidas (bens e serviços), mas não, necessariamente, da riqueza produzida e distribuída, que poderia continuar a aumentar com os incrementos de qualidade na produção e distribuição, seja na utilidade dos seus produtos respondendo à diferenciação das procuras e das necessidades, seja no respetivo contributo para o progresso na sustentabilidade do planeta.

A **economia do valor é alimentada pela desmaterialização, pela diferenciação e pelo reforço da dimensão intangível** na definição e valorização dos bens e serviços, traduzindo-se, como vimos, numa redução muito importante do papel e peso das simples mercadorias. O valor cria-se e afirma-se crescentemente pelas interações propiciadas pelos fatores intangíveis e não tanto pelas características e funcionalidades isoladas incorporadas nos produtos.

Esta perspetiva inclui óticas tão distintas e relevantes como a configuração do próprio mercado de trabalho onde se afirma a já referida centralidade do capital humano suportada pela combinação de competências formais estruturadas pelos

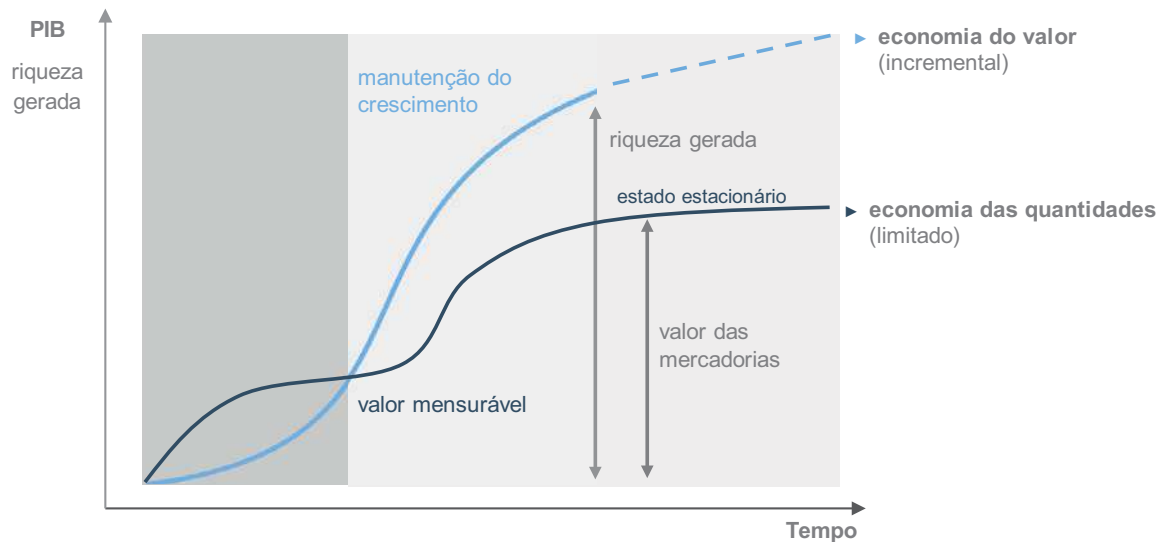
processos de educação e formação profissional com competências *soft* adquiridas no mundo do trabalho, **o papel dos serviços na diferenciação dos bens ou novas preocupações que os agentes económicos incluem nas suas estratégias de negócio e produção** (sustentabilidade, cultura, tecnologia, criatividade, conhecimento...).

As economias com maior densidade e concentração de fatores e ativos intangíveis comportam características próprias que as afastam significativamente das economias centradas nos fatores e ativos tangíveis, quer nas lógicas de investimento, quer nas formas de gestão do capital humano, quer nas escolhas estratégicas de localização física das

atividades e de posicionamento concorrencial nos mercados, quer, ainda, nos modelos de financiamento e acumulação de poder económico.

Essas características tendem, de um modo geral, a **produzir trajetórias de progresso económico onde se misturam elementos amplificadores das capacidades de criação de valor**, elementos amplificadores do risco associado quer ao investimento intangível, quer à maior contestabilidade dos atributos diferenciadores dos fatores intangíveis, e, ainda, elementos indutores da necessidade de partilha com outros do valor gerado.

Figura 10. Ilustração da diferença entre valor das mercadorias e riqueza gerada nas economias



Fonte: EY-Parthenon

Com efeito podemos distinguir (seguindo a sistematização particularmente bem conseguida por Haskel e Westlake, 2018) quatro grandes características:

- (1) Os ativos intangíveis são muito mais facilmente **escaláveis**, partilhando mesmo um certo tipo de “ubiquidade”, isto é, a respetiva utilização simultânea em múltiplas localizações, nomeadamente no terreno do *marketing* e da relação com os clientes, uma vez que podem ser utilizados muitas vezes com baixos custos sendo particularmente sensíveis aos efeitos de rede (conhecimento, investigação, marcas, procedimentos, ...);
- (2) Os ativos intangíveis são mais específicos à empresa e ao negócio onde se desenvolvem e acumulam, configurando “**custos afundados**” dificilmente recuperáveis (enquanto ativos mais “presos” à empresa que os detém e, portanto, sujeitos a uma mobilidade muito reduzida imposta pelos fortes limites à respetiva transação). Os ativos intangíveis aumentam, desse modo, a incerteza e o risco, limitando, também, o acesso aos financiamentos e exigindo estratégias empresariais mais sólidas e mais orientadas para a consolidação da competitividade num horizonte de prazo mais longo;
- (3) Os ativos intangíveis são geradores de significativas **externalidades**, nomeadamente daquelas que resultam das interações inovadoras em processos e produtos ao longo das cadeias de valor, surgindo como ativos sujeitos a um escrutínio mais estreito por aqueles que os produzem ou desenvolvem, seja excluindo outros de a eles aceder gratuitamente, nomeadamente através de uma proteção da propriedade intelectual, seja através da construção de formas de partilha relativamente equilibradas dos seus efeitos, nomeadamente dos efeitos de aglomeração (o dinamismo registado pelas cidades que os acolhem, apesar das suas conhecidas deseconomias de escala, constitui um bom exemplo);
- (4) Os ativos intangíveis são portadores de significativas **sinergias**, permitindo acelerar o desenvolvimento tecnológico e o ritmo de inovação. Essas sinergias, surgidas de formas mais intensas de interação no mundo empresarial, vieram alargar drasticamente os processos de fertilização cruzada no progresso tecnológico, já presentes no mundo dos ativos tangíveis (com exemplos tão fortes quanto os avanços da produtividade na agricultura com o suporte dos produtos químicos, na produção

industrial com o suporte da eletrificação ou nas indústrias mecânicas com o suporte da eletrónica). O florescimento dos modelos de inovação aberta que juntam ideias, conhecimentos e experiências através de processos de serendipidade particularmente eficazes, constitui um bom indicador da relevância alcançada pela partilha de valor nas economias mais ricas em fatores competitivos e concorrenciais de natureza intangível.

A cultura constitui um motor de grande relevância no **desenvolvimento de ambientes de inovação**. Poucas dimensões influenciam tanto a génese da criatividade nas economias como setores culturais dinâmicos e vigorosos encontrando no encontro de procuras e ofertas crescentemente qualificadas poderosos estímulos. O investimento na cultura e na criatividade complementa o investimento na ciência, no conhecimento e na tecnologia, surgindo os serviços como instrumento relevante da capacitação dos cidadãos, pelo enriquecimento cultural, pela promoção da criatividade, importante no desenvolvimento das *soft skills*, e, desse modo, no próprio desenvolvimento da inteligência empresarial, base fundamental da construção de novos fatores de competitividade sustentáveis na recuperação pós-pandémica.

O novo paradigma de desenvolvimento económico está, por isso, **fortemente alicerçado no valor que os serviços geram para as economias**, papel traduzido, nomeadamente, pela relação que estabelecem com outros setores, pelas externalidades positivas que promovem, pela capacidade de atrair talento, pelo contributo para os processos de produção e partilha de conhecimento e, acima de tudo, no contributo para a qualidade de vida e sustentabilidade em todos os domínios.

Este quadro de reflexão propõe assim, uma **nova agenda de crescimento sustentável onde a produtividade-valor e a competitividade não-custo ganham protagonismo**. Um novo paradigma económico, que associa o tangível ao intangível, tem surgido também na criação de propostas de valor mais completas para os consumidores.

A economia de valor, privilegia ainda a utilização eficiente dos recursos e ganhos de produtividade, decorrentes da existência da utilização de recursos mais qualificados e diferenciados. A referida convergência entre o tangível e o intangível orienta a evolução do tecido empresarial em direção ao surgimento de novos operadores de serviços, no setor terciário, que suportam e complementam as atividades de outras do setor primário e do setor secundário.

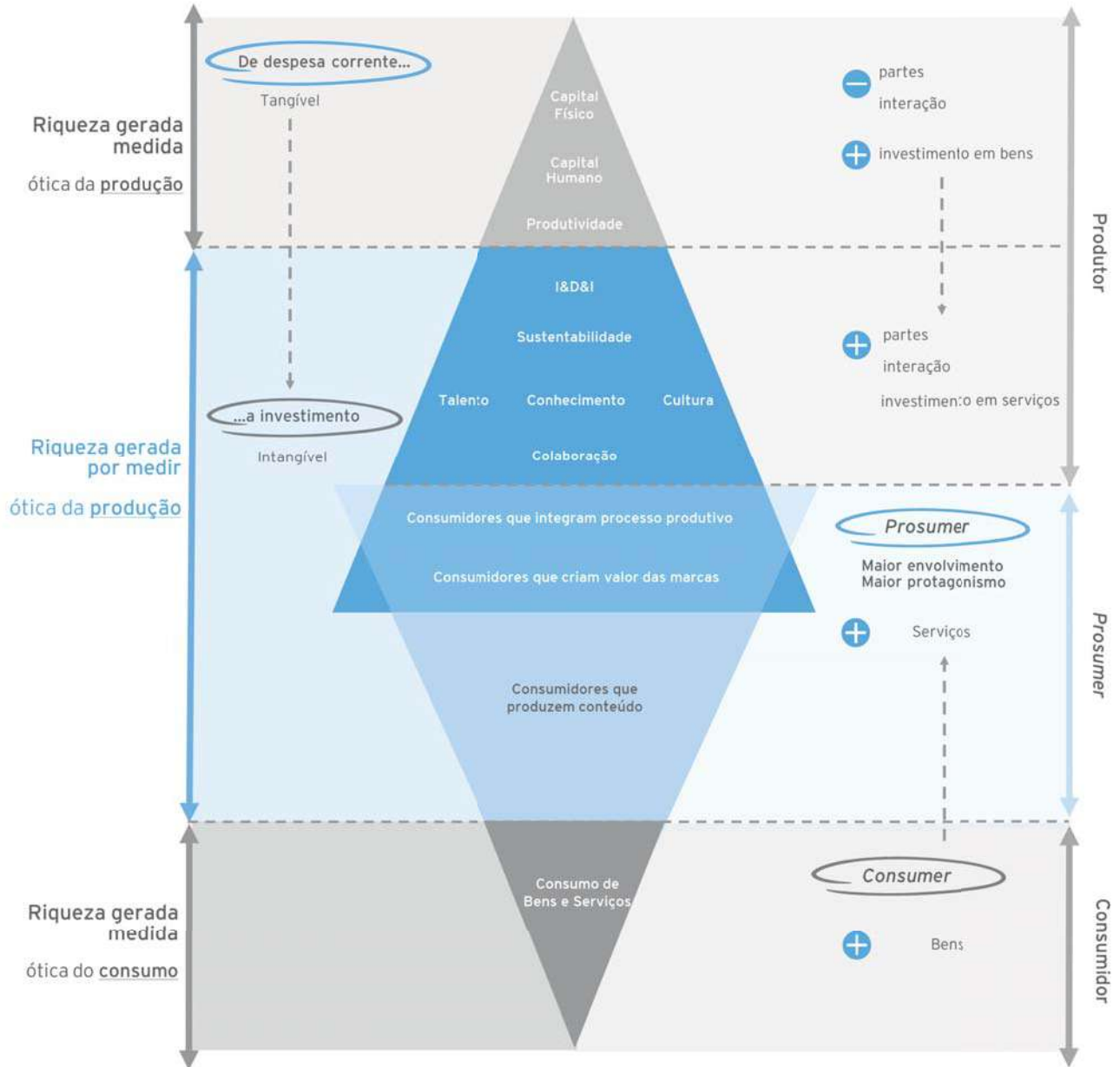
A defesa de uma nova centralidade do papel central dos serviços numa estratégia de desenvolvimento económico e social, tem subjacente as transformações económicas

identificadas e a importância de fomentar a competitividade, a produtividade e o crescimento económico à luz de fatores mais complexos e exigentes, onde o setor terciário tem um papel crucial.

A economia portuguesa enfrenta, especificamente, claros **desafios de reconversão do seu modelo competitivo e das suas estratégias de inserção nas dinâmicas globais**. O reconhecimento desta realidade implica desenhar um quadro operacional em termos de políticas públicas e de iniciativas empresariais para viabilizar com sucesso este processo de consolidação de um novo paradigma concorrencial e competitivo suficientemente sustentável.

O pleno reconhecimento do papel dos serviços na afirmação de uma economia centrada no valor, deve implicar no terreno operacional, a prossecução de uma política de promoção da competitividade nacional que contribua explicitamente para a materialização atempada dos incentivos disponíveis para a reorientação dos processos de afetação de recursos e de especialização em geografias, atividades e tecnologias que envolvam os serviços, especialmente os que dão corpo à servitização da produção, num lugar central partilhado com as restantes empresas, setores e atividades que protagonizam as principais jazidas de crescimento económico e internacionalização equilibrada e sustentável.

Figura 11. Uma proposta de um novo quadro de referência para avaliar o crescimento económico



Fonte: EY-Parthenon

Legenda:

Riqueza gerada (eixo esquerdo):

- Riqueza gerada mensurável: fatores integrados no indicador tradicional de riqueza pela sua natureza tangível que facilita a medição (menos partes, menos interação de intervenientes, maior investimento em bens)
 - Riqueza gerada não mensurável: fatores não integrados no indicador tradicional de riqueza pela sua natureza intangível. Pelas transformações e tendências recentes, o valor acrescentado por medir tende a envolver mais partes, mais interação e um maior investimento em serviços, que são fatores que dificultam a medição desta riqueza.
- Intervenientes (eixo direito):
- Produtor: fatores contabilizados no "consumo" final utilizado pelos processos produtivos (Formação Bruta de Capital Fixo e Variações de Existências)
 - Prosumer: fatores que envolvem o novo conceito de consumidor, o *prosumer*, que através de transformações digitais e tecnológicas se envolve cada vez mais no processo produtivo, ou até se torna protagonista na cadeia de produção como produtor de conteúdo. Este valor criado para a economia não é calculado pelo indicador tradicional.
 - Consumidor: fatores contabilizados no tradicional consumo final de bens e serviços.

5.3. A expressão microeconómica das mudanças da economia portuguesa: estudos de caso

Os modelos de crescimento económico estão a mutar e essa transformação é visível ao nível nacional. A resiliência, transformação e internacionalização da economia portuguesa ao longo da última década alcançou uma expressão significativa que é generalizadamente reconhecida. Importa, igualmente, conhecer algumas das expressões microeconómicas dessa dinâmica, isto é, os **casos concretos de empresas portuguesas que se reinventaram e reformularam estratégias de negócios**, encetando processos de crescimento alicerçados em fatores de inovação, diferenciação e competitividade.

Apresentam-se assim **casos ilustrativos de processos bem-sucedidos de afirmação competitiva e considerados boas práticas** de empresas em setores estratégicos para Portugal (Figura 12). Ao invés de garantir a representatividade setorial ou regional, procurou-se antes a diversidade de casos, selecionados de acordo com o elevado grau de inovação das estratégias de internacionalização preconizadas, em termos de produtos, canais e abordagens aos mercados e setores com projeção e reconhecimento internacional (economia circular, agroalimentar, cultura, farmacêuticas, TIC, têxtil, financeiro, entre outros).

São apresentados **12 estudos de caso de empresas “reais”** (Quadro 4), cujo conhecimento permite sair de generalidades tantas vezes repetidas encontrando a racionalidade, as motivações, as competências e as forças concorrenciais que suportaram, de forma efetiva e concreta, a afirmação competitiva e o processo de transformação. **Os estudos de caso apresentados permitem conhecer:**

- ▶ **casos de sucesso de empresas** ilustrativos de processos sustentados de internacionalização na economia portuguesa no pós-crise;
- ▶ **empresas que, em Portugal, subiram na cadeia de valor** assumindo, mais do que uma cobertura setorial ou territorial;
- ▶ **processos de alteração do perfil de atividades económicas**, afirmando-se em termos de competitividade, inovação, inserção no comércio internacional, atração e retenção de talento, investimento estrangeiro, entre outras áreas;
- ▶ **alterações radicais do *modus operandi*** decorrentes das tendências digitais e das responsabilidades de sustentabilidade.

Figura 12. Critérios de seleção dos estudos de caso empresariais



Fonte: EY-Parthenon

Quadro 4. Estudos de caso empresariais e desígnios de afirmação competitiva

Empresa	Setor	Desígnio de afirmação competitiva
1 Frulact 	Alimentares e bebidas	A diferenciação no produto, com aposta na sustentabilidade e na diversificação de mercados
2 Dielmar 	Vestuário	Manter a tradição com inovação e projeção internacional
3 Solvay 	Químicos	Um processo de reestruturação interna orientado para o setor dos serviços
4 Bial 	Farmacêutico	A combinação de excelência inovação, investigação e internacionalização
5 Luís Simões 	Transportes e logística	A inovação na logística e nos transportes
6 Visabeira 	Telecomunicações e Construção	Uma estratégia de diversificação de mercados e de áreas de negócio
7 IBM 	TIC	A tecnologia ao mais alto nível
8 Outsystems 	TIC	Desbloquear a criatividade no mundo digital
9 Critical software 	TIC	Mudar a forma de como o mundo usa a tecnologia
10 Setor bancário 	Financeiro	A desintermediação a novas funções financeiras na era da digitalização
11 MNAA 	Cultura	A cultura na intercessão entre a ciência, o talento e as economias criativas
12 Lipor 	Resíduos	A circularidade nos produtos e no negócio

Fonte: EY-Parthenon

A **Frulact é o exemplo de uma empresa fortemente orientada para a sustentabilidade**, com investimentos estratégicos nesta área e pioneira na economia circular. Destaca-se igualmente pelos esforços de Investigação,

Desenvolvimento e Inovação, pelo valor que atribuem ao capital humano e respetiva formação. Os avanços em termos do processo de internacionalização têm sido notórios.

1. Frulact: a diferenciação no produto, com aposta na sustentabilidade e na diversificação de mercados

A Frulact é um grupo empresarial, fundado em 1987, que se posiciona como uma empresa inovadora no fornecimento de ingredientes de valor acrescentado para as indústrias alimentares e de bebidas. O grupo tem uma presença global em três continentes, com nove unidades de negócio em cinco países: Portugal, Marrocos, França, África de Sul e Canadá. Adicionalmente, conta com clientes verdadeiramente globais cuja marca é reconhecida mundialmente como a Danone, Nestlé, Yoplait e a Unilever. A empresa tem um **plano ambicioso para o crescimento e desenvolvimento sustentável** e pretende ser reconhecida como a empresa mais inovadora do setor e expandir as operações à escala global (Quadro 5).

- ▶ **Frusenses:** equipa que combina conhecimentos especializados em aromas com conhecimentos sobre a sinergia entre os aromas, os preparados de fruta e as bases onde eles são aplicados.
- ▶ **Oatvita:** dedicando-se ao desenvolvimento e à produção de ingredientes de valor acrescentado à base de plantas personalizados para a indústria alimentar.

Perfil internacional

Desde cedo que Frulact adotou uma **estratégia de crescimento sustentável assente no mercado global**. O processo de internacionalização foi natural, a nível de vendas e a nível de unidade de produção. Hoje a faturação da Frulact provem 98% das exportações, que são realizadas para mais de 42 países e 3 continentes. A Europa ainda é o continente com maior expressão, representando 58% da faturação, seguido do norte de África e Médio Oriente (38%) e da América (4%), sendo este um continente onde a Frulact prevê grandes crescimentos no médio longo prazo.

Enfoque no conhecimento e capital humano

O processo de crescimento da Frulact está assente em dois eixos bem definidos: **o conhecimento e o capital humano**. O conhecimento é materializado no **Frutech**, que conta com 59 pessoas dedicadas exclusivamente a Investigação, Desenvolvimento e Inovação, sendo que a empresa atribui anualmente 2,8% das receitas para este fim e conta ainda com fortes parcerias com universidades de topo. Relativamente ao capital humano, e de forma a passar de uma pequena empresa familiar a uma multinacional, o primeiro grande desafio da Frulact foi profissionalizar a gestão de topo, integrando elementos externos à família na administração. Desde então que a Frulact assume uma postura de **forte investimento em recursos humanos qualificados** privilegiando o “recrutamento interno” e na formação dos quadros desenvolvendo o projeto “*Frulact Academy*”. Este projeto pretende dotar os empregados das competências necessárias, através da partilha do conhecimento interno e externo e do estabelecimento de parceiras estratégicas.

Quadro 5. Indicadores performativos da Frulact

Indicador	Valor
Volume de negócios	107 M€
I&D & Inovação	Investimento de 2,8% das receitas 59 colaboradores dedicados exclusivamente a IDI
Economia Circular	86,6% de resíduos valorizados ou reincorporados no processo
Impacto Ambiental	5,53% Redução das emissões CO2 (variação 2017-2018)
	2,41% Redução do consumo de energia (variação 2017-2018)
	1,81% Redução do consumo de água (variação 2017-2018)

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Frulact

A diferenciação que caracteriza a empresa está refletida nas suas áreas de negócio, que se descrevem de seguida:

- ▶ **Frulact:** especialistas em preparados estabilizados, que podem ser à base de frutas e legumes, cereais e sementes, ingredientes funcionais (algas, fibras entre outros), salgados e especialidades (frutos secos, baunilha, caramelo, chocolate, entre outros);
- ▶ **Frutech:** centro de investigação, desenvolvimento e inovação, inaugurado em 2012 com o objetivo de fornecer todos os recursos técnicos e humanos necessários para apoiar a estratégia de crescimento de grupo.

1. Frulact: a diferenciação no produto, com aposta na sustentabilidade e na diversificação de mercados (cont.)

O programa é alinhado com os valores e cultura da Frulact, num ambiente de coesão interdepartamental baseado no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Assim a Frulact garante a formação ajustada às necessidades presentes e futuras de cada colaborador, independentemente do nível, assim como o contacto com especialistas internos e externos, com partilha de experiências reais.

Adicionalmente, a Frulact aposta bastante na **contratação de jovens talentos**, promovendo o seu crescimento profissional, contando com 29 estágios curriculares apenas em 2018 com uma taxa de integração pós-estágio de 100%.

Sustentabilidade

A estratégia de sustentabilidade da Frulact é desenvolvida de forma a garantir a criação de valor a longo prazo que não se restringe apenas ao desempenho económico, mas na **criação de valor externo positivo**, com e para todos os *stakeholders*: acionistas, entidades reguladoras e governamentais, clientes, empregados, fornecedores, instituições financeiras e parceiros. A estratégia de sustentabilidade passa pela **promoção de práticas agrícolas sustentáveis**. A Frulact avalia o impacto ambiental ao longo da cadeia de valor promovendo o uso eficiente dos recursos de forma a reduzir a pegada, baseando a abordagem em três vetores de atuação: mantendo um processo de compra global valorizando a origem e a naturalidade; implementando um processo criterioso de aquisição de matérias-primas garantindo a proximidade com os fornecedores ao longo de todo o processo desde a plantação, crescimento e colheita; e promovendo a produção de conhecimento sobre as matérias-primas e o impacto do seu crescimento e processamento para garantir que fazemos o uso mais eficiente dos recursos.

Economia Circular

A Frulact é **pioneira no que toca a economia circular**, na medida em que tem vindo a integrar estes princípios nos seus processos de negócio. Ao longo da cadeia de valor, a Frulact valoriza e reutiliza até 86,6% da totalidade dos subprodutos e resíduos que advêm da produção. A abordagem está assente na maximização da eficiência no uso dos ingredientes, analisando e gerindo os fluxos de materiais ao longo da cadeia de valor, redesenhando e automatizando os processos para diminuição das perdas.

Um exemplo da prática de economia circular da Frulact é o **projeto Panana (Projeto Transformar-te)** que resulta do reaproveitamento de excedentes de banana fresca que são gerados nas lojas Continente (Retailista Alimentar em Portugal), para originar um novo produto, voltando ao circuito comercial, mas com uma nova forma.

O projeto Panana trata-se de um produto em forma de pão/bolo de banana confeccionado a partir das referidas bananas, que deixaram de ter valor comercial, por estarem demasiado maduras. O projeto inclui os processos de recolha das “quebras” de banana nas lojas, a sua transformação e a venda do produto pão/bolo de valor acrescentado. No que toca à diminuição de perdas e a título de exemplo, a Frulact adquiriu em 2016, em substituição do gerador a gás, a caldeira de biomassa da unidade de Tortosendo. A substituição traduziu-se em dois grandes benefícios interligados com a estratégia de sustentabilidade implementada: valorização do subproduto da indústria florestal, usando pellets como fonte de energia; e a redução de 50% das emissões de CO₂.

Impacto Ambiental

Desde cedo que a Frulact tem vindo a promover uma **política que considera o impacto ambiental das operações da empresa** e que permite garantir o uso eficiente de todos os recursos. A abordagem visa a eficiência no consumo de água, a transição para formas de energias com baixo carbono ou carbono zero e representa uma forte aposta na economia circular. Nesse sentido, a Frulact promove a monitorização dos consumos de forma a poder acompanhar o progresso das medidas. Do ano 2017 para o ano 2018, houve reduções relevantes nos consumos que demonstram a vontade da Frulact nesta dimensão, nomeadamente as emissões de CO₂ reduziram 5,53%, o consumo de energia reduziu 2,41% e o consumo de água reduziu 1,81%.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

Dielmar é um caso bem-sucedido da tradição aliada à renovação. A construção da marca, renovação do conceito, o equilíbrio da aposta entre o mercado e nacional e

internacional e o foco na personalização do produto para responder às preferências do consumidor, são elementos distintivos deste modelo de negócio.

2. Dielmar: manter a tradição com inovação e projeção internacional

A Dielmar é uma empresa do setor têxtil 100% Portuguesa fundada em 1965, em Castelo Branco, e com enfoque na confecção de fatos masculinos. Com mais de 50 anos de experiência em alfaiataria, já **emprega mais de 400 colaboradores e distingue-se pela qualidade dos produtos e materiais.** Esta exigência de qualidade requer fornecedores de tecidos com os mesmos padrões, oferta que é escassa em Portugal, fazendo com que a maior parte dos tecidos provenha de outros países da União Europeia, como a Alemanha, Espanha e maioritariamente Itália.

Em Portugal a marca conta com 15 lojas próprias, 9 Dielmar e 6 Wesley, que representam 30-35% da produção. Os restantes 65-70% são produzidos para outras marcas e lojas a nível nacional e internacional. Diariamente a empresa fabrica cerca de 500 casacos e 600 pares de calças, sendo que os fatos por medida representam aproximadamente 10% desta produção, mantendo este fator tradicional que diferencia a Dielmar dos seus concorrentes.

Para além do mercado português a marca **produz para mais de 30 países** e estabelece relações de proximidade com os principais *players* do setor da moda nível global.

Da tradição à inovação

O sucesso é visível pelo facto de o negócio se ter estreado como uma alfaiataria de venda porta-a-porta por todo o país e posteriormente se ter transformado numa **indústria de confecção com presença no mercado global**, mas mantendo a tradição de artesão alfaiate português.

Em 1965, altura em que a moda pronta (*fast fashion*) ainda não existia, a empresa decidiu desbravar o caminho, ainda por explorar, do pronto-a-vestir, o primeiro passo no longo caminho de inovação até hoje, possibilitando uma solução industrial sem perder outras operações específicas da arte da alfaiataria.

Desde então que a inovação é uma variável chave na gestão da Dielmar. Há mais de 50 anos o investimento

era em novas instalações e máquinas que permitissem aumentar e agilizar a produção. Hoje, a aposta assenta na **reestruturação interna, em repensar e redesenhar os processos produtivos e de gestão, na eficiência energética** e numa área de formação interna destinada a futuros parceiros.

Outro grande investimento é nos espaços da nova geração Dielmar, com foco à alfaiataria através da presença do alfaiate em loja. A primeira loja, nas Amoreiras, com um valor de investimento estimado de 800 mil euros.

É importante mencionar também que a exigência de um setor tão competitivo implica que a Dielmar aposte, continuamente, na atualização dos modelos e estilos, que faz através da contratação de alfaiates internacionais por períodos até seis meses para a fábrica da Dielmar dar apoio o estilismo, modelagem e produção.

Por último, destaca-se a **atenção da Dielmar com as tendências tecnológicas** principalmente no que afeta o comportamento e preferências dos seus clientes. A evolução das preferências de consumo a nível de canal de compra, verifica-se que a venda em espaço físico está a perder relevância enquanto as compras *online* ganham peso na indústria. Como tal, também a Dielmar faz o investimento da passagem para o digital, oferecendo aos seus clientes um *site* funcional, em mais do que uma língua, onde é possível conhecer melhor a marca, os seus produtos e coleções e acompanhar as suas últimas notícias. Paralelamente, a empresa está agora a avançar para as vendas *online*, acompanhando o caminho do mercado.

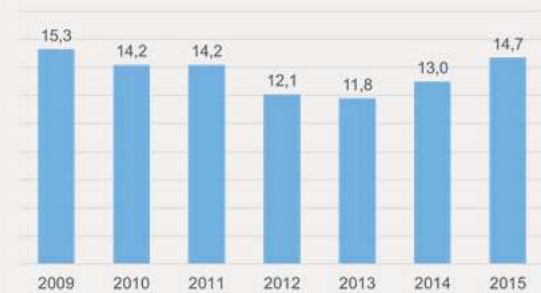
Da crise à internacionalização

Embora a Dielmar tenha fechado o ano de 2009 com bons resultados, como é possível observar no gráfico do impacto da crise económica na Dielmar, a crise provocou uma grande quebra no volume de negócios da empresa, que perdeu mais de 2 milhões de euros em faturação em relação aos anos anteriores.

2. Dielmar: manter a tradição com inovação e projeção internacional (cont.)

No entanto é também de **realçar a rápida recuperação** (Gráfico 47.), visto que em 2015 a Dielmar já apresentava resultados semelhantes aos dos melhores anos pré-crise económica. Esta volta da empresa coincidiu com o regresso da atual CEO, e filha de um dos fundadores, Ana Paula Rafael. Foi preciso delinear uma nova estratégia, que fizesse face à situação do mercado e indústria naquele momento, mas que simultaneamente garantisse maior estabilidade no futuro. Para a Dielmar esta estratégia teve como base a internacionalização, mantendo o cuidado com a posição no mercado nacional. Nesta altura 40% da produção da Dielmar já era dedicada à exportação.

Gráfico 47. Impacto da crise económica no volume de negócios da Dielmar (em milhões)



Fonte: Amadeus

Atualmente a produção internacional equivale a 60% da faturação da empresa. A Dielmar já está presente em mais de 30 países, cuja escolha foi estratégica. Começou por expandir para mercados com maior proximidade, entrando nos países europeus como Espanha e França, onde tem maior presença, contudo apostou também nas regiões com maior procura, como os Estados Unidos e o mercado asiático.

A globalização da marca Dielmar

A Dielmar deve parte do seu sucesso à postura que mantém desde início face ao crescimento, que assenta na **importância de fazer crescer o nome da marca no setor**, como referência de qualidade e confiança, principalmente no que respeita a produção dos fatos à medida. Inspirada na alfaiataria artesanal, o conceito das lojas Dielmar oferece um atendimento personalizado a cada cliente, fazendo a combinação da moda pronto-a-vestir com o tradicionalismo que está na raiz da marca.

Como mencionado anteriormente, a Dielmar expandiu os seus horizontes para os mercados internacionais. Desta forma começou desde cedo a participar em feiras internacionais e assim ganhar reputação nos círculos mais influentes da moda do mundo, entre os quais conquistou prémios em desfiles e relevância no espetro global, assumindo hoje uma posição de convidada de honra em algumas destas feiras e outras que nascem, como a da Sérvia.

Outro grande foco da Dielmar foi a **divulgação do nome através de parcerias com personalidades** de destaque a nível nacional e internacional, destacando-se a aposta em vestuário desportivo, tendo vestido o Sporting Clube de Portugal, o Sport Lisboa e Benfica, o Futebol Clube do Porto e em maior destaque a Seleção Nacional, considerada por muitos a equipa melhor vestida do campeonato Europeu. Estas parcerias abriram novas portas, como por exemplo o convite por parte de uma equipa inglesa para ser uma das três marcas a fazer uma proposta para vestir os jogadores. Vestir cada vez mais nomes com grande influência como o Mourinho, o Cristiano Ronaldo, a Mariza, o Príncipe de Inglaterra e o Presidente dos Estados Unidos da América, para assim crescer a nível global, faz parte da estratégia de projeção da marca da Dielmar a nível mundial.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

A Solvay como uma empresa que equilibra a produção e a prestação de serviços e que encontrou nos *e-services* uma nova forma integrada de negócio de alto valor acrescentado.

3. Solvay: um processo de reestruturação interna orientado para o setor dos serviços

A Solvay é a maior empresa química belga, focando a sua atividade na produção de materiais avançados e na química de especialidade. A nível global, a empresa registou 10,3 biliões de euros em vendas líquidas e empregou 24.500 trabalhadores. Distribui-se geograficamente por 61 países, em 115 pontos de atividade, incluindo escritórios e fábricas. Em Portugal, a presença do grupo belga data de 1934, emprega atualmente mais de 450 trabalhadores, distribuídos por dois centros de trabalho: Solvay Produtos Químicos, na Póvoa de Santa Iria; e Solvay Business Services, em Carnaxide.

A Solvay Produtos Químicos dedica-se à produção industrial para comercialização e centra-se sobretudo, no peróxido de hidrogénio (água oxigenada), e no clorato de sódio.

A Solvay Business Services, criada em 2005, é o centro europeu de serviços partilhados, que fornece suporte financeiro, de compras, de gestão de clientes e de recursos humanos às unidades de negócio da empresa. Atualmente, a Solvay Business Services é responsável pela maior fatia de volume de negócios e representa uma referência na indústria dos *e-services*, centrando a atenção de empresas internacionais, que visitam as instalações de Carnaxide para conhecer o modelo de funcionamento.

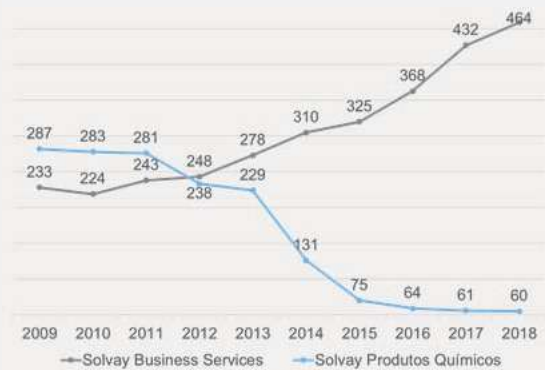
Adicionalmente, a empresa comercializa em Portugal soluções provenientes de outras fábricas do Grupo de alto valor acrescentado, concebidas à medida das necessidades dos seus clientes finais em diversos mercados (Bens de consumo e cuidados de saúde; Automóvel e aeronáutica, Agrícola, Alimentação e rações; Energia e ambiente; Elétrico e eletrónico; Construção).

Resiliência à crise financeira dos serviços partilhados

A principal lição que a Solvay oferece é a de exemplo de resiliência face à crise financeira, possível através de uma cultura de agilidade e adaptabilidade. A empregabilidade e o volume de negócios da Solvay Business Services (Gráfico 48. e Gráfico 49.) seguiram uma trajetória ascendente entre 2008 e 2018, superando pela primeira vez a Solvay Produtos Químicos em 2012 e 2015, respetivamente,

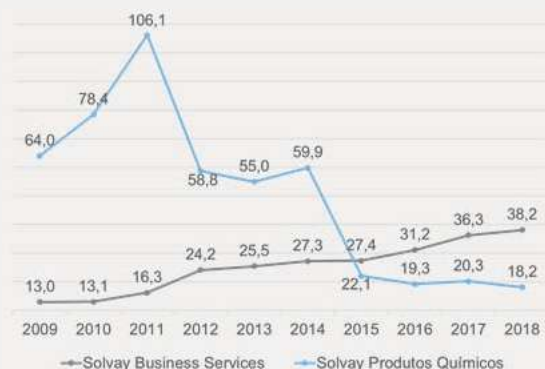
revelando a aposta na diversificação do negócio crucial num contexto de crise. A existência de uma fonte alternativa e estável de receita, proveniente do setor dos serviços partilhados, foi de grande importância para a sobrevivência da Solvay, permitindo minimizar as perdas relacionadas com a falta de procura de produtos químicos durante a crise, que pressionou o encerramento de algumas fábricas e inclusive ao despedimento de trabalhadores.

Gráfico 48. Evolução do n.º de trabalhadores das empresas do Grupo Solvay



Fonte: Website Solvay Portugal

Gráfico 49. Evolução do volume de negócios (€m) das empresas do Grupo Solvay



Fonte: Relatório & Contas (2016-2018)

Para além da principal lição, importa referir duas práticas da Solvay que contribuem para o sucesso da empresa, nomeadamente a aposta em I&D e a preocupação pela sustentabilidade e economia circular.

3. Solvay: um processo de reestruturação interna orientado para o setor dos serviços (cont.)

Aposta na investigação e desenvolvimento

A Solvay figura entre as empresas que mais investem em I&D, em Portugal, de acordo com os resultados do Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional (IPCTN17), publicados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação.

Esta aposta em I&D materializa-se em novas tecnologias bem como na otimização de processos, eficiência energética, segurança e proteção ambiental, revelando-se uma referência para as demais fábricas à escala mundial e abrindo grandes oportunidades aos centros de serviços partilhados. Estes investimentos em inovação têm conduzido à expansão do departamento de tecnologias de informação (automação, inteligência artificial, blockchain, realidade virtual), e exigido a procura de talentos neste domínio.

Adicionalmente, destaca-se o Polo Tecnológico criado pelo aproveitamento dos hectares libertados pelo encerramento das unidades de produção de carbonato de sódio e derivados, em Santa Maria da Azóia, que consiste um projeto que se posiciona como plataforma de inovação e sustentabilidade. A reestruturação do complexo fabril abriu o perímetro a empresas industriais, de serviços e *startups* tecnológicas que beneficiam de serviços da Solvay, como o fornecimento de energia, água industrial, redes informáticas e de localização estratégica.

Sustentabilidade e economia circular

O grupo lançou em 2013, o Solvay Way, uma política de desenvolvimento sustentável, que define um enquadramento para guiar e medir o seu sucesso na realização dos objetivos fixados. Enquanto fornecedores de milhares de indústrias, a empresa procura ainda formas de reduzir impacto no ambiente, produzindo mais com menos.

A Solvay, comprometeu-se com objetivos ambiciosos no horizonte 2025, de descarbonização da sua carteira de atividades, como resposta ao desafio das alterações climáticas. No âmbito do programa de Excelência Operacional, a Solvay tem vindo a executar projetos inovadores, que demonstram o seu empenho de desenvolvimento sustentável no conceito de economia circular, como é o caso do processo recuperação e valorização de recursos excedentários como o hidrogénio para outros processos produtivos.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

A Bial é uma farmacêutica que com mais de 90 anos de história, sendo o maior investidor das empresas de base industrial, em investigação e desenvolvimento. Distingue-se pelo apoio que presta ao desenvolvimento desta área.

4. Bial: a combinação de excelência inovação, investigação e internacionalização

A Bial é uma empresa farmacêutica dedicada à investigação, desenvolvimento e comercialização de medicamentos. Uma empresa empenhada em contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas em todo o mundo e focada no seu lema “*keeping life in mind*”. Fundada em 1924 pelo Dr. Álvaro Portela está desde então baseada em três pilares: qualidade, inovação e internacionalização. Através de uma análise aos resultados da Bial (Quadro 6), verifica-se que os mercados internacionais já representam cerca 70% do volume de negócios com um forte crescimento nos últimos anos. A Bial tem atualmente filiais em 9 países e vende os seus medicamentos em mais de 55, sobretudo na Europa, África e América. A caminho do centenário, outro aspeto que caracteriza a Bial é o facto de ter sido uma empresa familiar gerida inicialmente pelo fundador Álvaro Portela, seguido do seu neto Luís Portela e atualmente pelo bisneto António Portela. Apesar de já ser uma empresa com 95 anos, tem o objetivo de ser uma companhia farmacêutica de inovação com presença global, nomeadamente nos mercados de maior relevância como os EUA e a Ásia.

Quadro 6. Indicadores performativos da Bial

Indicador	Valor
Volume de negócios	270 M€
N.º de colaboradores	964
Exportações	70% das vendas
Vendas para	+55 países
I&D	Investimento anual de 20% das receitas 111 colaboradores dedicados exclusivamente a I&D de 10 nacionalidades diferentes
N.º patentes submetidas	1300

Fonte: Relatório e Contas da Bial (2019)

Relativamente às áreas de negócio, a Bial disponibiliza uma ampla gama de medicamentos de última geração em diversas áreas terapêuticas, destacando-se as neurociências, cardiovascular e metabólica, respiratória, sistema nervoso central, doenças do foro músculo-esquelético, antibioterapia e a saúde da mulher.

Nos últimos anos, a Bial tem centrado a sua atividade de investigação e desenvolvimento de novos medicamentos na área das neurociências atingindo já resultados relevantes. O acetato de eslicarbazepina, para o tratamento da epilepsia, foi o primeiro a ser lançado, em 2009. Hoje gera 90 milhões de euros anualmente nos 44 países em que está aprovado. Outro medicamento com elevado potencial é o opicapona, para a doença de *Parkinson*, que foi aprovado pela autoridade regulamentar europeia em 2016 e está a ser comercializado no Reino Unido, Alemanha, Espanha, Itália e Portugal, perspetivando-se, entre 2020 e 2021, a sua introdução noutros países europeus e nos EUA, China e Japão. Este medicamento para a doença de *Parkinson* com patente portuguesa já vendeu cerca de 10 milhões de euros em 2017.

Inovação, investigação e desenvolvimento

A Bial aloca cerca de 20% da sua faturação anual a investigação e desenvolvimento, sendo a empresa portuguesa de base industrial que mais investe nesta área. Atualmente, a Bial conta com uma equipa de 964 pessoas em que 78% tem formação universitária. No departamento de I&D, estão 111 pessoas, das quais 40% são doutorados, de 10 nacionalidades diferentes. O centro de investigação e desenvolvimento foi recentemente renovado e ampliado passando de 1500 para 3700 metros quadrados, implicando um investimento de 5 milhões de euros. Estes investimentos permitem dotar a empresa da capacidade para duplicar os projetos de investigação. A partir de 2019 seguiu-se um investimento de 12 milhões de euros destinados à expansão e automação da sua unidade produtiva. Embora Portugal não seja um país com tradição farmacêutica, o grupo tem reconhecimento internacional, sendo membro da **European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA)**, reputada federação que reúne as companhias de investigação líderes do setor farmacêutico europeu.

4. Bial: a combinação de excelência inovação, investigação e internacionalização (cont.)

Transparência

Reforçando o compromisso com a investigação e desenvolvimento, a Bial segue um conjunto **rigoroso de normas e regulamentos de transparência da EFPIA**, assim como os princípios fundamentais da Conferência Internacional para a Harmonização (ICH), da proteção dos direitos e da privacidade dos doentes em cada país e regulamentos e procedimentos gerais relativos à investigação.

Nessa linha a Bial compromete-se a **partilhar, mediante solicitação por investigadores qualificados, dados analíticos anonimizados**, assim como outras informações de ensaios clínicos em doentes relativos a medicamentos e indicações aprovados nos EUA e na União Europeia, que sejam necessários para a condução de um protocolo de investigação legítimo. A Bial compromete-se também, na sequência da aprovação de um novo medicamento, a disponibilizar as sinopses dos relatórios dos estudos clínicos dos ensaios conduzidos em doentes, no entanto conciliando a necessidade de proteção da privacidade dos doentes, direitos de publicação, propriedade intelectual e segredos comerciais bem como a informação comercial confidencial.

No âmbito dos regulamentos de transparência, a Bial compromete-se também a **partilhar os resultados com os doentes que participaram em estudos clínicos**, assim como colaborar com instituições académicas, grupos industriais e entidades reguladoras para estabelecer critérios para que a redação dos resumos dos resultados que sejam factuais e de leitura fácil para não especialistas. A Bial regista também todos os ensaios clínicos nas bases de dados públicas do “clinicaltrials.gov” de forma a assegurar a possibilidade de os resultados serem submetidos como resumos em congressos ou para publicação em revistas científicas. Desta maneira, e seguindo todos os regulamentos autoimpostos, a Bial garante a transparência de todas as atividades internas.

A Fundação Bial

A fundação Bial foi constituída em 1994 pela Bial em conjunto com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, com a missão de incentivar o estudo científico do ser humano saudável, tanto do ponto de vista físico como espiritual. Uma instituição sem fins lucrativos e de utilidade pública, gerida por representantes das duas instituições, que conta com os altos patrocínios do Presidente da República, do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas e da Ordem dos Médicos. A fundação Bial tem desenvolvido uma **relação de proximidade com a comunidade científica internacional e é atualmente uma instituição de referência**.

No seu leque de atividades, a Fundação BIAL assume a gestão do Prémio BIAL de Medicina Clínica, criado em 1984, com enfoque na distinção e enaltecimento da investigação básica e clínica, e que distinguiu, ao longo de 18 edições, 102 obras de grande repercussão na medicina. Reconhecendo e distinguindo a investigação básica e clínica, o Prémio BIAL afirmou-se como um dos maiores galardões na área da Saúde em toda a Europa.

Adicionalmente, destacam-se os concursos de Apoios Financeiros a Projetos de Investigação Científica que a Fundação BIAL promove, orientados para o estudo neurofisiológico e mental do ser humano, nas áreas da Psicofisiologia e da Parapsicologia. Neste âmbito, a Fundação BIAL já apoiou 692 projetos, envolvendo cerca de 1500 investigadores e centros de investigação de 25 países. Desde 1994 até março de 2018, o trabalho financiado pela Fundação BIAL resultou na publicação de 1260 artigos, dos quais 910 em revistas indexadas e 749 em revistas com fator de impacto.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

A Luís Simões é o **operador logístico líder no mercado ibérico**. A empresa diferencia-se pelo forte investimento em inovação que pretende tornar toda a cadeia de transportes

mais rápida, eficaz e eficiente, ao mesmo tempo que contribuiu para um mundo mais sustentável.

5. Luís Simões: inovação na logística e nos transportes

A Luís Simões é um grupo familiar com cerca de 70 anos de experiência nos setores dos transportes e da logística. A sua atividade estende-se por toda a península Ibérica sendo que, a Luís Simões é um operador logístico de referência, líder no mercado de fluxos rodoviários entre Portugal e Espanha.

Setores de atividade

- ▶ **Logística:** a empresa implementou um conceito inovador de integração e verticalização de serviços logísticos à escala ibérica, a partir de uma rede que conta com 21 Centros de Operações Logísticas e 36 Plataformas Regionais. Desta forma, a empresa é capaz de garantir a expedição diária de cerca de 705.000 artigos por dia garantindo elevados níveis e padrões de qualidade e lead-times de entrega reduzidos.
- ▶ **Transporte:** a frota composta por cerca de 2.100 viaturas e distribuída por 8 Centros de Operações de transporte disponibiliza, consistência, fiabilidade e flexibilidade ao serviço de transportes da empresa. Foi com estas características que a mesma se destacou como líder de mercado de transportes em os países Ibéricos.
- ▶ **Assistência Automóvel:** focada na assistência a automóveis pesados, a empresa Reta conta 3 centros de assistência técnica e 2 estações de lavagem de pesados que garantem uma capacidade instalada de manutenção de cerca de 104.500 horas por ano.
- ▶ **Seguros:** a empresa conta com mais de 30 anos de experiência no mercado de seguros. Esta oferece serviços empresariais e a particulares.
- ▶ **Logística promocional:** a mais recente aposta da empresa está relacionada o apoio a ações comerciais e/ou de *marketing*, através de uma gestão eficiente da produção, transporte e instalação dos materiais no ponto de venda.

Investimento planejado

O crescimento da empresa tem sido sustentado numa aposta clara na inovação. Em particular no setor da logística é prática corrente na empresa planificar a estratégia de investimentos a 10 anos com um grande foco na vertente inovadora dos mesmos. Em 2019 a empresa inaugurou o novo complexo logístico de Guadalajara que dispõe das mais avançadas soluções de automatização do processo de armazenagem.

Na última década destacam-se os investimentos em soluções sustentáveis do ponto de vista económico, social e ambiental. Neste sentido, no setor dos transportes, destaca-se o esforço na renovação da frota e o investimento em novos sistemas de gestão da mesma de forma a aumentar a eficiência energética e reduzir o impacto ambiental da empresa.

Compromisso com a sustentabilidade

Apesar de considerar a sua atividade indispensável num contexto de globalização, a empresa reconhece os impactos negativos que tem, nomeadamente no meio ambiente. No entanto, esta está comprometida com uma mudança de paradigma no setor. De facto, tanto a sustentabilidade como o ambiente têm uma posição de destaque entre os valores da empresa. Para além disto, a empresa procura implementar uma estratégia de sustentabilidade ambiciosa e monitoriza o seu desempenho regularmente através de plataformas credenciadas. Nesta medida, o grupo Luís Simões definiu 9 princípios de sustentabilidade com os quais procura estar em permanente conformidade. São eles:

1. Prestar um serviço de Qualidade e Responsabilidade Elevada;
2. Garantir Robustez Financeira do grupo;
3. Promover a Inovação;
4. Promover a Eficiência Energética;
5. Formação e Envolvimento de Colaboradores;
6. Promover a Segurança Rodoviária;
7. Promover a Saúde e Segurança no Trabalho;
8. Promover a Cidadania Interna e Externa;
9. Promover a Comunicação

5. Luís Simões: inovação na logística e nos transportes (cont.)

Em termos práticos, numa década o grupo reduziu em cerca de 22% a sua emissão de gases com efeito de estufa e em 19% o consumo de combustíveis fósseis. O novo sistema de gestão integrada de todas as áreas de negócio do grupo permitiu um aumento considerável da eficiência. Para além disto a empresa promove regularmente ações de formação dos colaboradores.

Resultados

Em 2019 a Luís Simões atingiu um volume de negócios consolidado recorde de 245 milhões de euros o que representa um crescimento de 0,5% face a 2018. É expectável uma melhoria dos resultados durante os próximos anos devido a uma maior maturidade dos novos centros logísticos.

Quadro 7. Indicadores financeiros (milhões de euros)

	2017	2018	2019
Volume de negócios	239,2	244,0	245,0
EDITDA	8,2	8,8	10,9
Resultado líquido	0,6	-1,6	-1,45
Ativo	171,4	168,7	171,3

Fonte: Relatório & Contas (2017-2019), em milhões de euros.

Para o futuro:

Sendo líder do mercado português e do fluxo de mercadorias entre Portugal e Espanha, a empresa espera agora reforçar a sua posição no mercado espanhol. Neste momento os resultados obtidos em Espanha já superam os obtidos em Portugal. A empresa espera continuar nesta trajetória de crescimento através de novos investimentos, nomeadamente, num novo centro logístico em Madrid.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

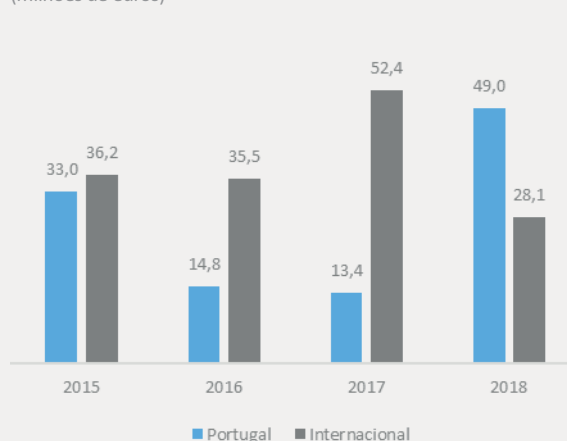
O Grupo Visabeira é o caso de uma estratégia sustentada de expansão de áreas de negócios, mercados de atuação com resultados financeiros de assinalar.

6. Grupo Visabeira: uma estratégia de diversificação de mercados e de áreas de negócio

O Grupo Visabeira iniciou a sua atividade no ano de 1980, focando-se inicialmente em infraestruturas de telecomunicação. Teve, desde a sua origem, um papel de destaque no período da revolução empresarial com base em algumas áreas do setor terciário. Desde cedo observamos uma postura vanguardista por parte do grupo, que procurou sempre ajustar o seu modelo de negócio ao longo do tempo, com vista à obtenção de ganhos e sinergias em diversas áreas. Exemplo disso, é a aposta no setor das viagens e turismo, em 1985, com a criação da empresa Mundicor. Atualmente, com 39 anos de atividade, conta com um diversificado portfolio nas mais variadas áreas: telecomunicações, energia, tecnologia, construção, turismo, hotelaria, imobiliária, cerâmica etc. Organizada em três *holdings* representando as principais áreas de atuação, o grupo divide-se então em: Visabeira Global, Visabeira Indústria e Visabeira Turismo Imobiliária e Serviços.

O Grupo Visabeira adotou uma estratégia de internacionalização (Gráfico 50.), que permitiu o Grupo prosperar no período pós-crise financeira. Em 2015, foram assinados os memorandos de entendimento entre a Visabeira Global e o *Urban Constitution Group*, da China, e o Grupo Birla, da Índia, com o objetivo da criação de uma empresa de capitais mistos. Foi também celebrado o contrato de prestações de serviços entre a participada *Constructel* e a *Orange/France Telecom*. O ano de 2016 ficou marcado por uma maior aposta no mercado Africano, com investimentos em Angola e Moçambique relativamente à expansão da cobertura de redes de telecomunicações. Em 2017, o grupo intensifica o investimento no mercado Africano, nomeadamente em Angola com nova expansão da cobertura de redes. De 2018, destaca-se a aquisição de uma empresa do Reino Unido, *M.J.Quinn*, com o objetivo da *holding* reforçar a sua presença no mercado Europeu na sua área *core*, as telecomunicações.

Gráfico 50. Investimento Global do Grupo Visabeira (milhões de euros)



Fonte: Relatório e Contas Grupo Visabeira (2015-2018)

A contínua aposta na internacionalização e nos mercados Europeus, permitiu à *holding* aumentar o seu volume de negócios significativamente. Em 2008 o mercado europeu gerava um volume de negócios de cerca de 18 milhões de euros, sendo que em 2018 este valor se aproximava dos 391 milhões. Globalmente, o volume de negócio cresceu desde 343 milhões de euros em 2008 para 745 milhões de euros em 2018. Observa-se também no mesmo período de tempo um aumento do EBITDA de 50 milhões para 142 milhões de euros. No mesmo horizonte temporal, o número de colaboradores apresenta um crescimento considerável, variando de 4.331 colaboradores para 10.974, sendo que 57% destes colaboradores (6.256) estão situados no estrangeiro, e os restantes 47% (4.718) em Portugal.

O sucesso da estratégia levada a cabo pelo Grupo Visabeira está também refletido na sua **presença atual em 16 países, sendo que a sua rede de comercialização de serviços e produtos** chega a 94 nações. A forte presença internacional e a constante **consolidação e especialização das diversas áreas de negócios**, resulta numa elevada percentagem de volume de negócios gerada por mercados externos, nomeadamente, de 68% (506,6 milhões de euros).

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

O **perfil tecnológico da IBM**, empresa global com presença em Portugal, confirma a atratividade de nacional para a fixação de empresas com elevado valor de inovação.

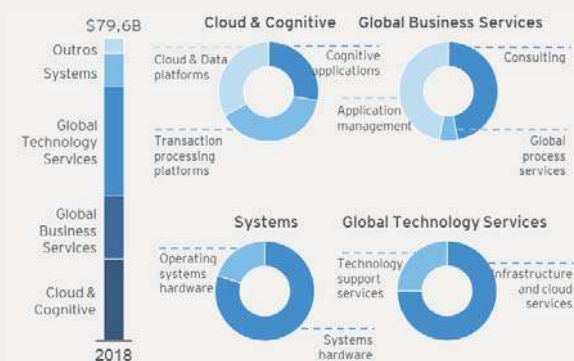
7. IBM: a tecnologia ao mais alto nível

A International Business Machines (IBM) é uma multinacional americana especializada em tecnologias de informação e de comunicação. A empresa vende *software* e *hardware* de computadores, mas foca-se principalmente, na prestação serviços de apoio à infraestrutura, *hosting* de informação e consultoria tecnológica. Em 2018, registou uma faturação de 79,6 bilhões de dólares e empregou cerca de 400 mil colaboradores, distribuídos geograficamente por 170 países (através de escritórios, laboratórios tecnológicos e centros de inovação).

Em Portugal, a presença do grupo data de 1938, e tem **contribuído para o país através da inovação, do serviço ao cliente e da transformação dos negócios**, sempre numa lógica predominantemente setorial. Emprega atualmente cerca de 1.500 colaboradores no país e foca-se na otimização de conhecimentos em TI. Atualmente, está em Lisboa, Tomar e Viseu.

A IBM Global caracteriza-se pela **capacidade de se posicionar para uma melhor captação das tendências de mercado**, procurando sempre atividades de maior valor acrescentado e mais rentáveis. Exemplo disso é a decisão estratégica da empresa orientar-se exclusivamente para serviços de tecnologias de informação a partir de 2015, desde consultoria e integração a *outsourcing*, tendo sempre presente o conceito de *Smarter Planet* - tecnologias podem ajudar a tornar as cidades e os países mais inteligentes e eficientes. Atualmente, a IBM possui quatro segmentos core: Cloud & Cognitive; Global Business Services; Global Technology Services; e Systems (Figura 13).

Figura 13. Snapshot de volume de negócios 2018 (bilhões de dólares), e estrutura dos segmentos de 2019



Fonte: Relatório e Contas IBM (2019)

Inovação orientada para o progresso social

A IBM encontra-se **comprometida em liderar tecnologias disruptivas** que mudam a forma como o mundo funciona e resolver problemas, através da criação de soluções em novas áreas que permitam ampliar o âmbito de atuação da empresa. A nível global, é a **empresa com mais patentes registadas durante os últimos 26 anos**, tendo sido responsável por inovações tecnológicas com impacto na sociedade, como o código de barras, as bandas magnéticas dos cartões, as caixas automáticas (ATM) ou a linguagem de programação SQL.

Os **clientes são os principais beneficiários destas inovações para o desenvolvimento dos seus negócios**, particularmente nas áreas de Inteligência Artificial, *Cloud*, Segurança, *Blockchain* e Computação Quântica.

Segundo dados revelados pelo *European Patent Office* (EPO), Portugal submeteu mais 71 pedidos de patentes do que o ano anterior, cotando-se como o terceiro país com a maior taxa de crescimento face a 2017, revelando um aumento do perfil tecnológico do país. Portugal beneficia de competências e talentos nos domínios das engenharias e das matemáticas, de um conjunto significativo de infraestruturas tecnológicas, uma posição e dimensão geoestratégica pertinente, e uma cultura de *early adopter* de novas soluções. Este contexto reúne condições importantes para o desenvolvimento de centros de *nearshoring* de valor acrescentado, de centros aceleradores de *smart cities*, e de soluções cognitivas que possam ser exportadas para o mundo.

A nova era de computação cognitiva

O futuro passa pela computação cognitiva, em que os sistemas aprendem por si mesmos, tendo a capacidade de formular hipóteses e de dar respostas com elevado grau de confiança. Escalam a inteligência, o conhecimento e a experiência humana, em vez de simplesmente tentar replicá-la. O **IBM Watson é um exemplo claro da nova era cognitiva** e do que mais avançado se tem criado nos laboratórios tecnológicos da IBM Research. O IBM Watson é uma plataforma tecnológica capaz de responder a questões colocadas em linguagem natural (português, inglês), tendo por base a computação cognitiva.

7. IBM: a tecnologia ao mais alto nível (cont.)

De forma, a replicar a capacidade humana de resposta a questões, o IBM Watson acede a mais de 90 servidores que contém uma combinação de dados armazenados com mais de 200 milhões de páginas de informação, processadas através de seis milhões de regras de lógica. O megaprocessador presta serviços fundamentalmente na área da saúde, do retalho, da educação e da banca.

Em Portugal, **o desafio passa por promover aceleradores de processos de transformação nas empresas**. De acordo com o Presidente António Raposo de Lima, é necessário encontrar uma forma que permita aproveitar o histórico que existe para transformar e introduzir novos mecanismos de transformação digital e cognitiva, do qual o IBM Watson é para já expoente máximo. Para as *startups*, os principais fatores inibidores são a capacidade de atrair parceiros que possam investir e a dificuldade em traduzir uma proposta de valor fantástica num *cash flow* adequado.

A importância do talento na inovação

A multinacional americana destaca ainda a importância do talento na inovação. Segundo a IBM, para inovar é preciso um conjunto de requisitos, em que as pessoas e as competências têm um forte impacto. É com base nesta perspetiva que a IBM em Portugal, tem apoiado diversos projetos na área da educação, quer ao nível das escolas quer ao nível das universidades. O centro de inovação IBM/Softinsa em Viseu é um exemplo do triângulo virtuoso que junta uma empresa tecnológica de referência, uma âncora de investigação e formação e um tecido empresarial bastante robusto. O centro é atualmente um fator de inteligência, emprego e riqueza, em áreas de grande futuro, como são as áreas em torno de *Smart Cities* e *Cloud Services*.

Segundo o Presidente da IBM Portugal, uma das maiores dificuldades de recrutamento é recrutar competências específicas, principalmente no domínio de *data science* ou na utilização de ferramentas como o *blockchain*, pelo que a empresa tem participado ativamente na formação de jovens que, naturalmente, quando saem da universidade, não estão totalmente habilitados para ingressar no mercado de trabalho, facilitando assim a sua adaptação a um contexto empresarial de transformação tecnológica.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

A Outsystems pretende “pôr” todos a programar. A empresa disponibiliza uma plataforma “low code” que permite aos seus clientes desenvolver, implementar e gerir diferentes tipos de aplicações empresariais.

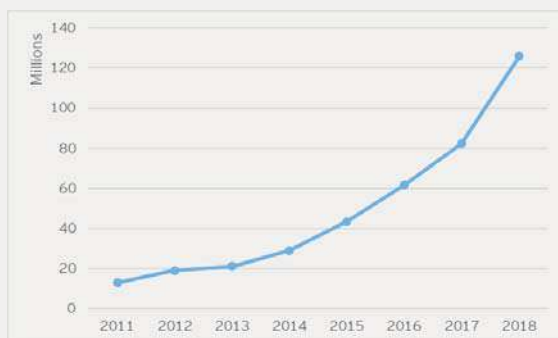
8. Outsystems: desbloquear a criatividade no mundo digital

A Outsystem é uma empresa de *software*, fundada em 2001, líder no mercado das plataformas “low code”. Estas plataformas permitem aos seus utilizadores desenvolver, implementar e gerir diferentes tipos de aplicações empresariais. A empresa diferencia-se por garantir que os seus clientes conseguem construir as suas próprias aplicações digitais de acordo com as suas necessidades e objetivos. Isto é uma mudança de paradigma na forma de prestação de serviços. Neste modelo de negócio o cliente é simultaneamente o principal criador. Isto permite que a aplicação desenvolvida esteja mais próxima das suas expectativas e cumpra mais eficazmente a função para a qual foi idealizada.

Soluções digitais a um preço acessível

Nos últimos anos, empresas nos mais variados setores de atividade identificaram oportunidades de negócios através da aposta em soluções digitais. Entre várias soluções, destacam-se a criação de novos canais de vendas, a melhoria da eficácia e eficiência das operações, as novas estratégias de *marketing*, entre outros. No entanto, os custos iniciais associados à programação de toda a aplicação digital era uma barreira ao investimento difícil de ultrapassar.

Quadro 8. Evolução Volume de Negócios da Outsystems



Fonte: SABI, 2021

A Outsystems foi pioneira na oferta de soluções a esta barreira. Por um lado, a sua plataforma assegura a existência de uma linguagem de programação base que elimina uma parte considerável dos custos associados. Por outro lado, a plataforma garante um elevado grau de flexibilidade que permite aos seus utilizadores criarem soluções digitais inovadoras para os mais variados objetivos. Para além disto, a empresa tem procurado melhorar a sua plataforma de forma a que cada vez mais pessoas com conhecimentos de programação limitados consigam criar as soluções que idealizaram

A combinação entre o baixo custo associado se comparada com soluções de programação tradicionais, a flexibilidade e a oferta de variadas soluções e a melhoria da acessibilidade são a chave do sucesso da Outsystems. Nos últimos anos, desde empresas de pequena dimensão a multinacionais líderes dos seus setores tem optado cada vez mais por soluções Outsystems. Isto tem contribuído para o aumento exponencial do volume de negócios da empresa. A tendência da transição digital é um bom presságio para um crescimento ainda mais significativo durante os próximos anos.

Uma plataforma líder

Para além de um serviço diferenciador, a plataforma da Outsystems distingue-se também pela elevada pontuação nos principais indicadores de qualidade do setor. O relatório da Gartner sobre o setor posiciona de forma recorrente a plataforma da Outsystems como uma das líderes do mercado. O mesmo relatório classifica a plataforma como a segunda melhor tanto em termos de “Ability to Execute” como “Completeness of Vision”.

No mercado, a plataforma da Outsystems é vista como uma das mais completas em termos de funcionalidades disponíveis e com excelente relação qualidade-preço. Para além disto, o novo modelo de subscrição de serviço baseado no uso adotado pela empresa foi bem recebido pelo mercado. Atualmente os utilizadores são capazes de gerir melhor forma a sua subscrição.

8. Outsystems: desbloquear a criatividade no mundo digital (cont.)

Perfil internacional

Atualmente as soluções Outsystems já chegam a cerca de 52 países através de 22 indústrias. Os principais utilizadores encontram-se na Europa e na América do Norte. No entanto, a empresa tem aumentado a sua presença nos mercados asiáticos, com destaque para a região do Pacífico. Atualmente verifica-se uma tendência por parte de várias empresas em formar trabalhadores na tecnologia Outsystems.

Soluções Outsystems nos mais variados setores

Através dos seus clientes a tecnologia da Outsystems já são utilizadas nos mais variados setores. Entre diversos projetos destacam-se os da NOS e da T-Mobile no setor das telecomunicações; da Jerónimo Martins no setor do retalho e da Green Lemon Company nos setores dos seguros, logística, saúde, construção e banca. Outro negócio mediático foi o de fornecimento de *software* ao exército Norte Americano.

Desenvolver uma comunidade

A empresa disponibiliza uma comunidade para os utilizadores da plataforma. Nela os criadores de aplicações podem partilhar experiências, ambições, formas de trabalho, colocar dúvidas, entre outros. Desta forma a empresa pretende dinamizar o espírito criativo à volta da sua plataforma. Como resultado, é esperado que tanto a capacidade de captação de novos clientes como a retenção dos atuais aumentem.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

A Critical Software pretende ajudar os seus clientes no **desenvolvimento de sistemas e soluções críticos** ao seu negócio.

9. Critical Software: mudar a forma de como o mundo usa a tecnologia

A Critical Software desenvolve *software* inovador de forma a resolver problemas complexos. A empresa foi fundada em 1998 em Coimbra, mas desde cedo se expandiu nos mercados internacionais. Atualmente conta com mais de 950 colaboradores distribuídos por 10 escritórios presentes em vários países como a Alemanha, o Reino Unido e Estados Unidos. Esta opera em 10 setores principais: Aeroespacial, Automóvel, E-commerce, Defesa, Energia, Serviços Financeiros, Administração Pública, Saúde, Ferrovia e Telecomunicações. Para além disto, a empresa é reconhecida em várias áreas de especialização, tais como, cibersecurity, transição digital e gestão de segurança.

O primeiro projeto foi realizado para a NASA e desde esse momento a tecnologia desenvolvida pela Critical Software já foi utilizada em 20 missões espaciais. Para além deste, a carteira de clientes da empresa conta com outras organizações de renome como: AgustaWestland, Vodafone, Infineon, EDP, Enersis, CGD, BCI, Unimed, AES, BPI, SIBS, mCel, UNITEL e Banco de Nova Iorque.

Qualidade assegurada por certificações

Atualmente a tecnologia da Critical Software é reconhecida e referenciada a nível global. No entanto, a obtenção de certificações foi um fator essencial no início do processo de expansão de forma a sinalizar a qualidade dos serviços no mercado. Neste sentido, a Critical Software foi a primeira empresa ibérica a conseguir a certificação ISO 9001:2000 TickIT. Obteve também as certificações NATO/AQAP 2110 e AQAP 150, para além de ter sido classificada como CMMI-SE/SW de nível 3 ainda numa fase inicial do crescimento. Atualmente a empresa já atingiu o nível 5 desta classificação.

Marcos de Sucesso

- ▶ Prémio internacional InfoVision Award 2005, atribuído pelo International Engineering Consortium (IEC), para Best Broadband Appliance;
- ▶ Prémio PME Inovação COTEC-BPI atribuído em 2008;
- ▶ European IT Excellence Awards atribuído em 2011 pelo desenvolvimento do sistema que suporta o serviço de emergência português;
- ▶ Outras distinções atribuídas nos âmbitos da inteligência artificial, segurança, inovação, entre outros.

O Grupo Critical Software



Fonte: site das empresas

O grupo Critical Software tem-se expandido ao longo da sua história. A estratégia principal passa por criar empresas em setores de elevado potencial onde a empresa já disponibiliza produtos reconhecidos.

Nesta base surgiu em 2006 a **Critical Links**, a primeira empresa subsidiária do grupo. Nos primeiros tempos a sua principal vocação era comercializar o premiado EdgeBOX à escala global. Atualmente, é pioneira no desenvolvimento de sistemas de informação, com especial destaque para as soluções desenvolvidas na área da educação.

A esta experiência seguiram-se outras com sucesso comprovado. Em 2008 surgiu a Critical Health – hoje mais conhecida por **Retmarker** – com o objetivo de desenvolver soluções para o setor da saúde. Entre vários destacam-se os projetos para monitorização de diabetes, de idosos e soluções inovadoras para oftalmologia. Em 2009 foram lançados os projetos da Critical Materials – hoje denominada por **Stratosphere** e focada no desenvolvimento de sistemas ciber-físicos – e da **Critical Manufacturing** – com a missão de apoiar a transição para a indústria 4.0.

Ao longo dos últimos anos o grupo foi também apoiando outros projetos inovadores através da empresa **Critical Ventures** e centros de inovação dinamizados em conjunto com outras entidades como a Universidade de Coimbra ou a Universidade da Beira Interior. Neste âmbito destacam-se os projetos Verticala, com foco na automação de edifícios e gestão energética, e N3rgy, que disponibiliza serviços de análise de dados ao setor da energia.

Recentemente o grupo anunciou um novo acordo com a BMW do qual surgiu a **Critical TechWorks**, cujo principal objetivo é contribuir para a automatização da condução nos carros do grupo BMW num futuro próximo.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

A **banca foi o setor que se transformou na última década**, decorrente da crise económica e financeira internacional,

mas também dos efeitos da digitalização sobre os respetivos procedimentos e relação com o cliente.

10. Banca: a desintermediação a novas funções financeiras na era da digitalização

O setor bancário português é atualmente constituído por 152 instituições de crédito, 4.054 balcões e cerca de 46.683 empregados. De forma a combater os efeitos da crise financeira, foram tomadas importantes medidas de recapitalização (CGD, BCP, BPI, Banif) que alteraram a estrutura de acionistas dos principais bancos do setor.

Adicionalmente, **processos de consolidação e de reestruturação**, desencadearam trajetórias de redução de número de trabalhadores e de balcões que ainda hoje se verificam por meio de processos de desintermediação. Ainda durante o ano de 2018, os cinco maiores bancos a operar em Portugal (BPI, Santander Totta, BCP, CGD e o Novo Banco) reduziram o seu número de trabalhadores em 1.423 e o número total de agências em 321.

Implicações da digitalização no setor bancário

Para além das pressões impostas ao setor bancário pela crise financeira, a **evolução das potencialidades dos canais online** tem também pressionado os bancos tradicionais.

O setor bancário debate-se atualmente com uma onda de empresas emergentes de tecnologia que prometem mudar a ideia de como os serviços financeiros são adquiridos e geridos. As novas tecnologias digitais estão a motivar um processo de remodelação da proposta de valor dos bens e serviços financeiros existentes na banca. Posicionadas num segmento dinâmico de interseção de serviços financeiro e de tecnologia, as *fintech* estão a criar disrupção a um ritmo alucinante através do desenvolvimento de novas soluções que vão de encontro com as expectativas dos novos consumidores *millenials* quanto à experiência de utilização, conveniência e customização, e sobretudo com um menor custo. O setor da banca comercial e dos pagamentos são definitivamente os setores mais expostos a este fenómeno.

Em Portugal, a evolução da experiência oferecida pela banca tradicional, ainda não foi capaz de acompanhar as expectativas de parte relevante dos consumidores, levando ao aparecimento de *players* no mercado português cujo modelo operacional é quase na sua totalidade digital (Banco Invest e Activo Bank). Com mais de 160 mil clientes e uma margem financeira superior a 20 milhões de euros, o Activo Bank é o reflexo da valorização do cliente em aspetos como a relevância de conteúdos, da personalização e da interatividade em tempo real. As instituições financeiras estão assim perante a **oportunidade de intensificar a**

sua transformação digital, de forma a conseguirem reequilibrar o seu modelo operacional num mercado extremamente concorrencial. Os bancos deverão capitalizar tecnologias digitais para proporcionar experiências personalizadas melhoradas, aumentar o *cross-selling* de bens e serviços, segmentar clientes para efeitos comerciais, fornecer campanhas de *marketing* direcionadas, otimizar a sua rede de distribuição e *portfolio* de produtos ou mesmo gerir o risco operacional de forma mais eficaz. De acordo com o inquérito EY *Financial Services Digital Survey*, respondido por 66 executivos do setor financeiro português, a transformação digital do setor financeiro é já uma prioridade estratégica para 83% do setor.

A abertura da banca e a legislação PSD2

A Diretiva de Sistemas de Pagamento (PSD2) 2015/2366, que tem por objetivo um maior grau de abertura, transparência e inovação no mercado interno de pagamentos eletrónicos, assente no conceito de *open banking*, é o exemplo claro de como alterações na legislação podem provocar disrupção na cadeia de valor numa indústria, acelerando a migração para pagamentos mais simplificados e criando oportunidades para várias empresas disponibilizarem serviços financeiros para os seus clientes. A abertura do setor estimulada pela nova diretiva PSD2, deverá viabilizar o surgimento de novas propostas de valor, gerando riscos importantes de desintermediação, mas também oportunidades relevantes de parceria e cooperação.

O **aparecimento progressivo de fintechs**, exigem da banca tradicional a definição de uma visão mais disruptiva para a transformação da sua proposta de valor, assegurando a combinação de soluções digitais para a rapidez e conveniência com o toque humano para os momentos de verdade. A desintermediação na área dos pagamentos e a pressão concorrencial exercida por novas plataformas de serviços financeiros cria o risco de a banca tradicional se tornar apenas numa estrutura obsoleta, que apenas disponibiliza informação a outras entidades (sempre mediante a autorização dos utilizadores), se a reformulação do seu modelo operacional não for considerada uma prioridade estratégica durante os próximos anos.

Fonte: Site da empresa e outras pesquisas

O MNAA é o caso de uma instituição do setor cultural com importante projeção internacional. A estratégia de internacionalização encetada, o contributo para a marca

cultural portuguesa e o ambiente criativo que promove são vetores de destaque.

11. MNAA: a cultura na intercessão entre a ciência, o talento e as economias criativas

Tendo sido criado em 1884, o Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) constitui-se como o principal espólio em Portugal, quer de arte portuguesa entre a Idade Média e o século XIX, quer de arte europeia, sendo o museu nacional com o maior número de obras classificadas como tesouros nacionais. O MNAA é hoje o grande museu de referência internacional em Portugal, posicionando-se como museu congénere de outras instituições culturais como o Prado, o Louvre, os Uffizi, a Tate, o Met ou o Hermitage.

Áreas de atuação

- ▶ **Coleções:** pintura (portuguesa, europeia e iluminuras), escultura, ourivesaria, mobiliário, cerâmica, arte da expansão, têxteis, vidros e desenhos e gravuras, totalizando cerca de 50.000 obras de arte.
- ▶ **Exposições:** exposição permanente em 70 salas complementada por frequentes exposições temporárias (muitas mobilizando coleções internacionais) em 10 salas – área expositiva de quase 6 mil m².
- ▶ **Educação:** programa de atividades que promove o encontro e a partilha de saberes entre os especialistas do museu e a curiosidade e interesse de todos aqueles que o visitam (sejam crianças, adultos, alunos, professores, ou outro tipo de grupos).
- ▶ **Investigação:** dividindo-se em várias componentes, o trabalho de investigação desenvolve-se a partir da biblioteca, das publicações, das ações de conservação, da formação e das parcerias.

Eixos de orientação estratégica

Fruto de uma estratégia renovada de desenvolvimento do MNAA, e procurando corresponder à ambição de ser cada vez mais o grande museu de referência internacional em Portugal, foram desenvolvidos, nos anos mais recentes, os seguintes pilares estratégicos:

- ▶ A importância de uma **programação consistente** e que garanta os mais elevados padrões de qualidade.

- ▶ O desenvolvimento de **parcerias internacionais** de referência, que permitam alavancar a ambição do MNAA de se projetar como um museu de existência verdadeiramente global.
- ▶ A aposta na **produção de conhecimento**, procurando através deste meio aprofundar redes de investigação internacionais.
- ▶ Um modo **inovador e dinâmico de pensar o MNAA** e a sua proposta de valor cultural.
- ▶ O **trabalho contínuo e sempre renovado de captação de novos públicos**, alargando a base etária e a origem socioeconómica e geográfica, promovendo relações duradouras com o museu.
- ▶ O **reforço da presença do MNAA nos roteiros internacionais de referência**, podendo o mesmo funcionar crescentemente como uma âncora do turismo cultural em Portugal.
- ▶ O **robustecimento da força da marca**, por meio de relevantes ações de promoção orientadas para fins específicos, procurando contribuir para o aumento significativo do sentimento de pertença dos cidadãos em relação ao seu museu de arte antiga nacional.

A cultura como eixo de crescimento e desenvolvimento

Olhar de um modo abrangente e completo para o setor cultural requer a capacidade de entender o importante papel que a cultura desempenha como potencial dinamizador de setores diferenciados (e ao mesmo tempo tão interdependentes) como o da ciência, da produção de talento e das economias criativas.

Assim, no caso de um equipamento cultural como um museu, deve ser possível interpretá-lo como um **verdadeiro centro de investigação científica, onde se assiste à produção de conhecimento, à mobilização e articulação do saber das mais variadas áreas**. E tal ação não só se constitui como fundamental para a afirmação nacional e internacional do museu, mas igualmente para alimentar a sua própria programação. Deste modo, uma estratégia de desenvolvimento deve tirar partido do potencial de uma ligação próxima entre a ciência e as indústrias culturais.

11. MNAA: a cultura na intercessão entre a ciência, o talento e as economias criativas (cont.)

Uma estratégia de internacionalização dos serviços culturais, capaz de acompanhar a importância crescente do turismo

Por forma a poder continuar a tirar partido de um setor do turismo em franca expansão, Portugal necessita de investir estrategicamente em indústrias culturais e criativas cada vez mais competitivas e relevantes a nível internacional, que possam reter no país um mais alto nível de valor económico por parte dos cidadãos de outros países que nos visitam.

Assim, como sugere o Prof. António Filipe Pimentel em entrevista realizada, “**o segredo de uma estratégia cultural de sucesso é o equilíbrio entre a qualidade, o ritmo e a comunicação**”. Foram esses os três vetores orientadores da estratégia de internacionalização verificada no MNAA na década passada, tendo-se procurado trabalhar e desenvolver cada uma das áreas por si mesma, mas também dentro de uma articulação global, entendendo-se:

- ▶ **qualidade:** dotação de quadros técnicos necessários à produção de mais conhecimento; melhorias na conservação das peças já existentes; correções a debilidades infraestruturais e de acessibilidades; reforço de parcerias com museus congéneres;
- ▶ **ritmo:** iniciativas públicas relacionadas com a vida do MNAA, tirando partido da marca de qualidade e criando um certo “ruído” público em torno do MNAA (são disto exemplo, a exposição “*Coming Out*”. E se o Museu saísse à rua?” e a campanha “Vamos pôr o Sequeira no lugar certo”);

- ▶ **comunicação:** investimento feito na reformulação da imagem comunicacional do museu, com uma reestruturação quer do logotipo quer dos veículos de comunicação (nomeadamente as redes sociais).

Um projeto para o futuro

Como âncora de uma estratégia de crescimento que possa dar resposta à **ambição de tornar cada vez mais o MNAA num museu de primeiro nível mundial**, tem sido desenvolvido desde 2015 um projeto de ampliação das infraestruturas do museu numa área útil de 10.000 m², sendo o tempo de implementação de tal ampliação previsto para 5 anos e com um custo aproximado de 65 milhões de euros.

Pretende-se igualmente dotar o MNAA de uma maior centralidade, visibilidade e acessibilidade através da sua inclusão no eixo estruturante da Avenida 24 de Julho que se deve constituir como um vetor de ligação entre a zona de Belém – Mosteiro dos Jerónimos e a zona do Castelo de São Jorge.

Tal projeto permitiria alimentar a ambição de cumprir um potencial de 800.000 visitantes por ano, o que em termos relativos colocaria o MNAA ao nível do número de visitantes por ano que os seus museus internacionais congéneres são capazes de captar.

Também em termos de captação de receitas, contando com a possibilidade de se poder considerar um novo quadro legal de autonomia de gestão, financeira e jurídica, os estudos disponíveis indicam que seria possível atingir receitas anuais de bilheteira acima dos 3 milhões de euros, podendo corresponder ainda a uma receita anual de 70 milhões de euros para a economia nacional.

Fonte: Site e entrevista e outras pesquisas

A **Lipor como caso ilustrativo de uma empresa** que exerce atividade no setor dos resíduos e **tem avançado na cadeia de valorização do produto** para diferentes utilizações com

enfoque na economia circular. É um exemplo de gestão integrada e colaborativa das problemáticas relacionadas com os resíduos.

12. LIPOR: a circularidade nos produtos e no negócio

A LIPOR – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto (Lipor) foi constituída como associação de municípios em 1982 com o intuito de se tornar a entidade responsável pela receção, tratamento e valorização dos resíduos urbanos (RU). Numa primeira fase, estavam associadas as Câmaras Municipais de Espinho, Gondomar, Maia, Porto e Valongo, contudo, mais tarde agregaram-se as de Matosinhos, de Vila do Conde e da Póvoa de Varzim.

Desde cedo, a Lipor entendeu que mais do que gerir os RU, deveria ter um papel na promoção da sustentabilidade ambiental, nomeadamente, através da valorização dos resíduos recolhidos, da promoção de boas práticas ambientais e da melhoria da eficiência da economia circular. Por isso, definiu como visão, ser reconhecida como uma entidade criadora de tendências globais na área do desenvolvimento sustentável, através de soluções inovadoras na gestão de recursos que promovem uma abordagem circular e a criação de valor partilhado.

No contexto das decisões estratégicas estruturantes da Lipor, é uma **empresa de referência nas práticas de economia circular e no desenvolvimento tecnológico**. Na primeira dimensão, o maior exemplo é a alteração do seu modelo de negócio de uma organização, essencialmente, prestadora de serviços, para um modelo assente na valorização e comercialização de resíduos, que depende essencialmente do desenvolvimento de novos produtos com valor acrescentado alinhados com o conceito de economia circular. Na segunda dimensão, a empresa distingue-se pela digitalização dos processos produtivos, que permite uma maior flexibilidade, produtividade e capacidade operativa. Para além disso, possibilita obter informação em tempo real sobre a atividade da Lipor.

Numa vertente funcional, a **organização definiu como eixos estratégicos prioritários a internacionalização e a inovação e sustentabilidade**.

Internacionalização

Na **primeira dimensão**, a Lipor tem o **enfoque na prestação de serviços** segmentada, em três grandes áreas: consultoria técnica e estratégica, sensibilização e formação.

Destaca-se o seu **apoio a países emergentes**, onde o crescimento da economia e respetivo aumento da produção de resíduos dificultam a sua gestão de forma sustentável e com menor impacto económico, social e ambiental possível.

Neste âmbito, a Lipor definiu como mercados-alvo países do continente Africano e da América do Sul, tendo já realizado várias manifestações de interesse e propostas, sendo que três delas já foram aprovadas, nomeadamente o **Projeto na República dos Camarões**, a **candidatura Europaid**, com a Turquia, para o desenvolvimento de um projeto na área das cidades verdes e sustentáveis e o **Projeto de Encerramento de Lixeiras nos Países CPLP**. Adicionalmente, evidenciam-se outras iniciativas que passam pelo acolhimento de entidades estrangeiras, nas unidades operacionais da Lipor, com o intuito de promover e partilhar o seu *modus operandi*.

Inovação e sustentabilidade

Na segunda dimensão, de inovação e sustentabilidade, a Lipor conta com a **Unidade de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI)** para potenciar a criação de valor na organização. Nesta área, a Lipor implementou um **Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação** baseado em 4 processos: gestão de ideias; gestão de projetos; gestão de portfólio de projetos; gestão de interfaces e do conhecimento. Este sistema tem por objetivo promover a criatividade, adquirir e reter conhecimento, potenciar parcerias e financiamentos e implementar projetos tendo em vista o desenvolvimento de novos produtos.

Neste sentido, foram desenvolvidos projetos internos com mais de 35 parceiros, entre eles universidades, recorrendo a cofinanciamento, de forma a acelerar os processos de inovação e potenciar a economia circular.

12. LIPOR: a circularidade nos produtos e no negócio (cont.)

A **economia circular é considerada um elemento chave pela Lipor**, para promover a dissociação entre o crescimento económico e o aumento no consumo de recursos. Neste sentido, a organização considera o resíduo como um recurso, de forma a substituir o conceito de fim-de-vida da economia linear.

Assim, recorrendo a novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação, a Lipor desenvolve um conjunto de boas práticas, como é o caso da **gama Nutrimais**, uma categoria economicamente viável e sustentável.

Neste âmbito, identificam-se práticas concretas que se dividem na seguinte forma:

- ▶ **Estratégia Biodiversidade:** a Lipor pretende conhecer e analisar o impacto das suas atividades sobre a biodiversidade, desenvolvendo estratégias de minimização e ações com o intuito de compensar a pegada carbónica.
- ▶ **Projetos de Prevenção:** esforços de redução e reutilização de resíduos, procurando evitar a produção dos mesmos.
- ▶ **Compras Públicas Sustentáveis:** no que respeita os critérios de seleção de adjudicações públicas, a sustentabilidade do fornecedor é um fator preferencial.
- ▶ **Formação e Educação Ambiental:** formação e campanhas de sensibilização para aumentar o nível de literacia ambiental.
- ▶ **Estratégia Carbono:** para mitigação e adaptação às alterações climáticas, que assenta em quatro eixos, nomeadamente Conhecimento, Ação, Mobilização e Cooperação.
- ▶ **RLAB:** programa de fomento da reutilização e formação para a reparação de resíduos de equipamento elétricos e eletrónicos (REEE).
- ▶ **Óleos Alimentares Usados:** a Lipor dispõe de uma rede de recolha seletiva supramunicipal de óleos alimentares usados, valorizando em biodiesel.

Resultados

É um **modelo de negócios inovador que aposta na sustentabilidade** que observa o seu sucesso refletido nos seus resultados (Quadro 9).

Uma análise económico-financeira permite destacar os resultados líquidos anuais positivos a crescer consistentemente, de €2,4M em 2015 para €5,8M em 2018, representando um crescimento médio anual na ordem dos 25%.

Em relação ao seu volume de negócios, a empresa atingiu um valor de €39M em 2018, verificando-se um aumento de 2% ao ano, desde 2015. Destaca-se o crescimento da rúbrica “Prestação de Serviços” na ordem dos 11%, devido, essencialmente, ao aumento da produção de RU por parte dos municípios, enquanto “Venda de Produtos” cresceu 6%, entre 2015 a 2018, sendo, contudo, o peso da “Venda de Produtos” no volume de negócios superior à “Prestação de Serviços”, com uma percentagem de 58% e 42%, respetivamente. Ao nível da “Venda de Produtos” estão incluídas as rúbricas de: Energia, Recicláveis, Compostos e Outras, sendo a energia o produto com maior preponderância para a Lipor, com um peso de 66%.

Quadro 9. Indicadores financeiros (milhões de euros)

	2015	2016	2017	2018
Volume de negócios	36,6	36,9	38,7	39,6
EDITDA	8,6	9,4	9,6	9,0
Resultado operacional	-2,4	-3,7	-0,7	-1,4
Ativo	211,8	199,9	188,0	180,0
Resultado líquido	2,4	3,2	4,6	5,8

Fonte: Relatório & Contas (2016-2018)

O sucesso financeiro da Lipor deve-se aos **benefícios que esta entidade traz para a sociedade**. Nesse sentido, o sucesso qualitativo da Lipor pode ser corroborado pela avaliação do seu plano estratégico 2015-2020 lançado de modo a atingir as metas definidas no Plano Estratégico para Resíduos Urbanos (PERSU), através do qual a Lipor estabeleceu áreas de ação, como a aposta na recolha seletiva, a requalificação e/ou construção de novas infraestruturas de modo a garantir a eficiência do sistema e fomentar ações de sensibilização para a prevenção na produção de resíduos. A avaliação deste plano concluiu que a Lipor atingiu e superou as metas estabelecidas, quer ao nível das retomas de recolha seletiva, quer na redução da deposição de RU biodegradáveis em aterros, como também, no incremento dos RU valorizados para reciclagem e reutilização.

Fonte: Site da empresa, entrevista e outras pesquisas

6. As recomendações de políticas públicas: perspetivas futuras

A análise das transformações globais em ação e do posicionamento da economia portuguesa na respetiva difusão e alcance visa fundamentar a configuração de uma nova agenda pragmática de ação.

A ambição é de que esta nova agenda seja impulsionadora de novas políticas públicas e de novas estratégias empresariais que possam vir a convergir para a viabilização de um novo paradigma de crescimento para a economia portuguesa, com maior capacidade de geração de riqueza, de maior equilíbrio social e territorial e maior eficiência no suporte à inovação e ao desenvolvimento do capital humano. Neste contexto, os serviços desempenham um papel central que importa considerar.

6.1. Os serviços na agenda estratégica europeia e nacional

6.2. As recomendações de política pública para a afirmação dos serviços

Orientações para uma utilização eficaz dos fundos europeus em Portugal, dinamizando a recuperação, construindo a resiliência e acelerando a transformação estrutural

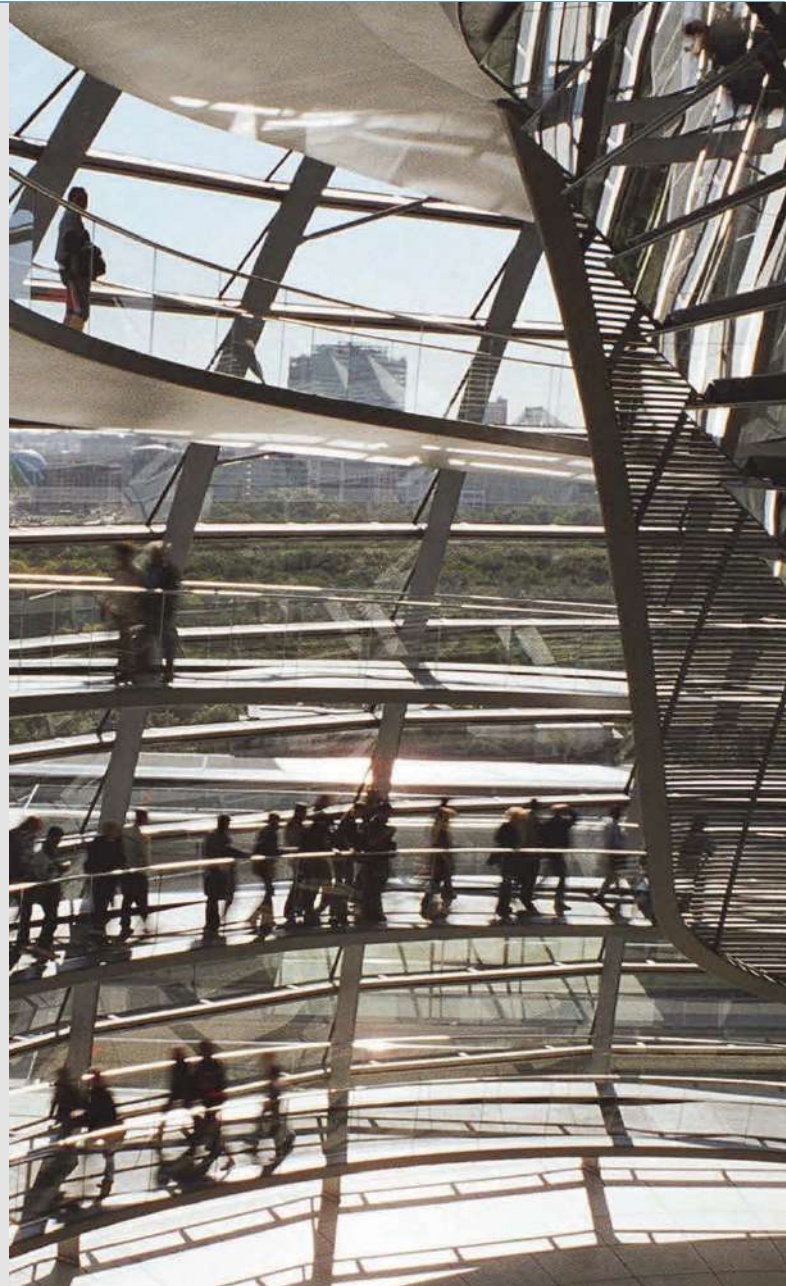
Eixo de recomendação A. Promoção da integração digital e do papel dos serviços na geração de novos fatores competitivos

Eixo de recomendação B. Valorização do papel dos serviços na interação empresarial essencial ao fomento do reequilíbrio e consolidação da internacionalização da economia portuguesa

Eixo de recomendação C. Dinamização dos serviços como fator de atratividade e valorização do potencial endógeno promovendo a coesão territorial

Eixo de recomendação D. Afirmação dos serviços como pilar da transição climática e da aceleração da organização das formas de economia circular

Eixo de recomendação E. Reconhecer a centralidade dos serviços na resposta aos novos desafios da competitividade e da sustentabilidade



6.1. Os serviços na agenda estratégica europeia e nacional

Os instrumentos estratégicos europeus e nacionais para a próxima década, alinham os desafios dos serviços com parte significativa dos desafios nacionais, onde se destacam a transição climática e a transição digital.

A **agenda territorial 2030 coloca os serviços no roteiro do desenvolvimento regional, das áreas metropolitanas e das cidades**, no sentido em que o desenvolvimento exógeno das múltiplas dinâmicas económicas, influencia positivamente as perspetivas territoriais.

É também neste contexto que a agenda europeia destaca a relevância do acesso adequado aos serviços a nível local e regional, enfatizando a **importância dos serviços de proximidade e do desenvolvimento de redes policêntricas**. A construção de modelos de desenvolvimento policêntricos é fortemente alicerçada numa dispersão territorial dos serviços, na medida em que contribuem fortemente para a promoção do emprego e a fixação de pessoas no território. Tornam-se, por isso, **elementos fundamentais para a anulação da segregação territorial e da desertificação, diversificando a base económica e fomentando o empreendedorismo e, em simultâneo, desenvolver uma função de promoção da sustentabilidade**. Não menos relevante é o contributo dos serviços para os desafios das alterações climáticas, num designio que é comum e que a Europa assume no sentido de construir cidades e vilas resilientes e que atinjam a neutralidade carbónica, enquanto mitigam as perdas de biodiversidade e de ecossistemas das últimas décadas. Ganha por isso expressão a provisão de serviços ecossistémicos e especialmente dedicados à proteção do ambiente, assegurando elevados padrões de qualidade, proteção dos ecossistemas e da biodiversidade e fornecendo ao consumidor bens e serviços de valor acrescentado para o bem-estar humano em concordância e respeito pela natureza. Aqui inclui-se, não só a provisão de géneros alimentares, água potável e demais bens, mas também os serviços culturais, desportivos, turísticos, religiosos, entre outros.

A estratégia a seguir pelas políticas públicas nacionais, retira do contexto europeu as suas fundações, aplicando ao território nacional os fundamentos da resiliência, da transição climática e da transição digital.

É neste contexto que a Estratégia Portugal 2030, o Programa do XXII Governo Constitucional ou o Plano de Recuperação e Resiliência, perspetivam o futuro dos serviços enquanto alicerces de desenvolvimento. A transversalidade dos serviços está bem presente nos documentos estratégicos nacionais que identificam múltiplos desafios e oportunidades para os diversos setores económicos.

O processo de transição climática, adaptação às alterações climáticas e mitigação de riscos é visto pelas entidades nacionais como uma oportunidade de desenvolver novos serviços, de vocação eminentemente ambiental e que respondam aos desafios da sustentabilidade, da qualidade ambiental e de proteção das florestas. Os pulmões verdes que pintam sobretudo o interior de Portugal, permanecem como recursos de especial valor com potencialidades por explorar, numa relação *win-win* entre o desenvolvimento económico e a preservação de ecossistemas.

É também na economia social que os serviços são identificados como respostas imediatas para carências públicas de décadas. O apoio às famílias, nomeadamente por via das respostas de serviços ao nível da primeira infância, de apoio à deficiência ou à terceira idade, revela-se determinante não só para a qualidade de vida dos cidadãos das grandes cidades mas também enquanto fator atrativo para os territórios de baixa densidade.

Sendo certo que existe uma busca incessante pelo **aprofundamento das respostas do setor público** nestas áreas, é também claro que o *know-how*, as competências e os recursos humanos continuarão a estar do lado dos serviços privados e sociais. No entanto, não são só os serviços de apoio à família que se constituem como alavancas do interior. Os serviços, na sua generalidade, assumem um papel fundamental de diversificação económica, de atração de emprego e investimento, de desenvolvimento de infraestruturas e, sobretudo, de atração de população. A dispersão territorial dos serviços e a prestação de serviços locais e de proximidade assumem-se, por isso, enquanto prioridade em diversas das agendas nacionais.

No contexto do **desenvolvimento de serviços de proximidade** é de notar também a fileira da valorização do potencial endógeno. À semelhança do caso das florestas, a generalidade das regiões portuguesas contempla recursos endógenos únicos e características particulares – ambientais, territoriais, demográficas, culturais, ... - subutilizados.

A valorização dos recursos endógenos constitui a primeira oportunidade de afirmação para diversas regiões portuguesas, onde os serviços se colocam em posição de charneira para a disseminação destes recursos e dos serviços a eles associados.

Importa também referir a prioridade absoluta que é dada à diversificação de mercados, nomeadamente por via do aumento das exportações de bens e serviços. **Internacionalizar a economia portuguesa constitui um designio da estratégia nacional**, que procura não só colocar mais bens e serviços

nacionais no exterior, como qualificar a oferta. Esta qualificação passa, naturalmente, pelo **aprofundamento das redes de inovação e conhecimento, colocando-as ao serviço das cadeias de valor**. A aposta em novos mercados – nacionais ou internacionais – acompanha também a perspetiva de desenvolver novos modelos de organização empresarial, novos bens e serviços e o alcance de novos mercados de especial crescimento. Na prática, desenvolve-se uma perspetiva de Portugal enquanto laboratório vivo, onde a **inovação está ao serviço do desenvolvimento económico**. É neste contexto que importa também considerar rever as competências típicas dos recursos humanos, promovendo a intensificação dos processos de aquisição de competências e/ou de reconversão, no sentido de formar recursos humanos cada vez mais direcionados para as necessidades do tecido económico. A **aposta em recursos**

humanos altamente qualificados é vista como uma necessidade de curto-prazo que encontra consequência direta nos processos de transformação digital.

É com recurso aos meios digitais que se vislumbra a utilização cada vez mais intensa de tecnologias disruptivas e inovadoras, que permitem colocar bens e serviços no mercado através de novos canais digitais. Sendo certo que nem todos os bens e serviços gozam de características totalmente digitalizáveis, é fundamental encarar a transição digital não apenas como uma mudança de processos, mas como uma incorporação de novas valências, seja na produção, na prestação ou na venda do serviço e que permite alcançar um público mais diversificado, onde as barreiras físicas tendem a diminuir.

6.2. As recomendações de política pública para a afirmação dos serviços

Orientações para uma utilização eficaz dos fundos europeus em Portugal, dinamizando a recuperação, construindo a resiliência e acelerando a transformação estrutural

O horizonte estratégico e operacional para 2021-2027 está em modelação, num contexto de significativas transformações económicas e sociais e de incerteza face ao contexto conjuntural.

Tal como apresentado anteriormente, assistiu-se a uma transição dos modelos de produção com a servitização da produção. A convicção é a de que esse processo é agora alargado ao consumo, com a interação da servitização com a terciarização, ou seja, o consumo de bens complementados por serviços, conduzindo a aumentos significativos da competitividade-valor e da diferenciação em que o foco são as necessidades e resposta às exigências do consumidor. A própria digitalização assume um papel relevante neste processo, enquanto a “Internet das Coisas” (IoT) passa agora a ser também a “Internet das Pessoas” (IoP) no consumo de massa.

Este entrosamento dos serviços nas diferentes com a produção, o consumo e a digitalização concedem-lhe uma centralidade completa, atribuindo-lhe o papel de fator dinâmico de transformação das economias e motor da competitividade valor, da economia de valor e da prevalência do intangível nas estratégias de diferenciação económica. A servitização da produção e do consumo, retrata o esforço de adaptação da oferta à procura, de colocar o capital humano, as competências e a inovação nas atividades económicas e, neste sentido, canalizar efetivamente os resultados para o progresso social e para a equidade de oportunidades, para além da maximização da riqueza.

A capacidade transformadora, integradora e adaptativa dos serviços implica que a política pública e a aplicação de fundos comunitários em Portugal lhes concedam especial atenção. Neste contexto, apresentam-se **seis premissas** que se podem considerar como condições maximizadoras do potencial de aplicação dos fundos estruturais e outros apoios europeus, como o caso do PRR, em Portugal:

1. Promoção do impacto dos fundos estruturais, no sentido da mudança e não da manutenção, numa afetação nem para regiões pobres nem para regiões ricas, nem para setores tradicionais nem não tradicionais, nem na lógica da afetação ou da redistribuição, mas sob o critério de alocação onde há capacidade de transformação;

2. Primazia à afetação ao investimento (público ou privado) em vez do consumo (público ou privado), mais ao

intangível do que ao tangível, ou ao **tangível que suporta o desenvolvimento do intangível**, que promovam a transformação dos fatores competitivos e o retorno social;

3. Distinção do papel do “novo investimento”, nomeadamente aquele que promova um melhor posicionamento da economia portuguesa na globalização e que permita estabelecer-se nas fases de maior valor acrescentando, ou seja, a montante (inovação, investigação, desenvolvimento ou digitalização, p.e.) ou a jusante (p.e., *marketing* e distribuição), reduzindo a intensidade nas atividades intermédias e a conexão a economias de crescimento;

4. Apoio a projetos mobilizadores, colaborativos e cooperativos com maior potencial de transformação da economia e de geração de valor, associando várias empresas e colocando o enfoque nos grandes eixos de transformação da humanidade, como a economia circular, a digitalização, o social, entre outros onde os serviços têm o papel de promoção da interatividade;

5. Aposta em estratégias de desenvolvimento de cooperação multi-regional em que o foco está nos ganhos de desenvolvimento sinérgico e não apenas numa lógica de transferência de recursos;

6. Real investimento na capacitação e no capital humano, reconhecendo-se os benefícios da servitização na promoção de uma economia de conhecimento, justiça social porque se baseia nas competências e de garantia de rendibilidade e qualidade de vida.

O foco dos fundos de apoio deverá ser, assim, em “construir futuro” mais do que a resolução dos constrangimentos no presente.

Linhas de recomendação específicas para políticas públicas e desenvolvimento dos serviços

A reflexão sobre o papel dos serviços no desenvolvimento económico e social conduz à sistematização de pressupostos importantes para a **futura definição de políticas públicas direcionadas aos serviços**.

Neste contexto é necessário considerar que também estes pressupostos obedecem a um racional estratégico, que encara os serviços como elemento de centralidade e competitividade e coesão e que estabelece articulações e somas positivas com as estratégias de desenvolvimento setorial, territorial e local.

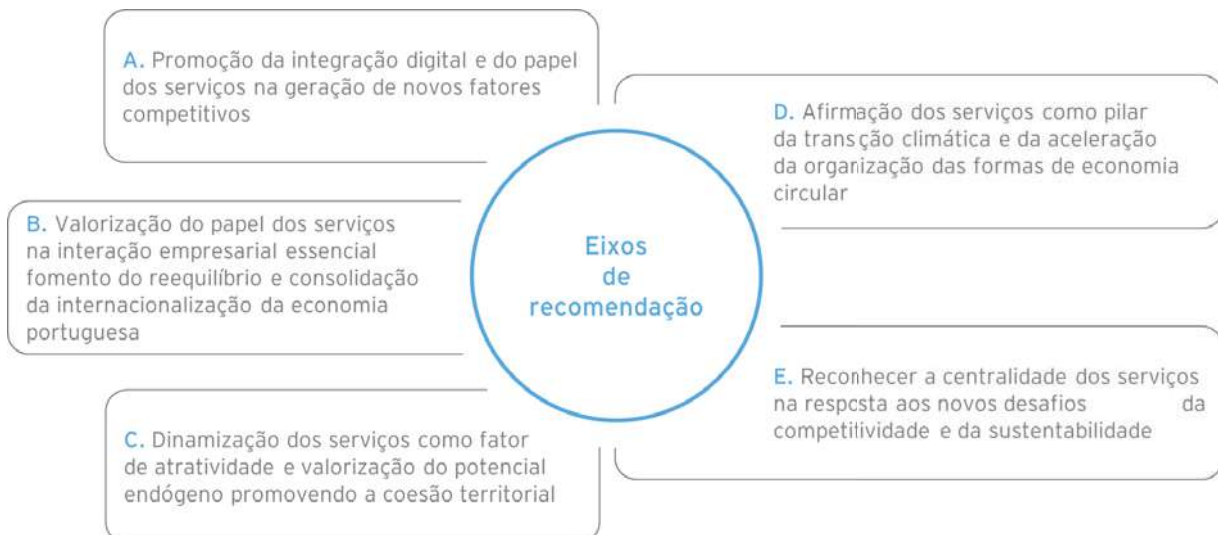
Os serviços acumulam **décadas de liderança em processos transformacionais que contribuíram determinantemente para a afirmação do setor terciário** e dos serviços no contexto

da economia portuguesa. É na senda da experiência acumulada que se perspetiva o futuro dos serviços par a par com as transformações das próximas décadas, onde a transição digital e a transição climática ocupam os lugares cimeiros. No âmbito das transformações digitais existe, aliás, um passado construído e consolidado, de um setor que respondeu positivamente a todos os desafios das novas tecnologias. Do ponto de vista ambiental e climático, os desafios nacionais e internacionais que se impõem a todos os setores, deixam antever a oportunidade de consolidar o papel dos serviços, quer por via da reinvenção das cadeias de valor –

promovendo a sustentabilidade, circularidade a interatividade e a servitização – quer por via da possibilidade de emergirem novos serviços conexos à temática e em crescente valorização.

Considerando o trajeto que os serviços têm vindo a desenvolver nas últimas décadas e os desafios que se colocam nas décadas vindouras, articulam-se, assim, as recomendações de política pública para afirmação dos serviços em **cinco eixos**, que gozam de transversalidade e natural complementaridade entre si.

Figura 14. Eixos de recomendação para promoção dos serviços



Eixo de recomendação A. Promoção da integração digital e do papel dos serviços na geração de novos fatores competitivos

As últimas décadas ofereceram a possibilidade de reinventar uma parte significativa dos processos com os quais as sociedades se construíram e consolidaram, substancialmente por via da transformação digital. Estes processos transformadores refletem-se no território, nas pessoas, nos negócios ou na administração pública, com um carácter particularmente disruptivo e inovador.

Neste contexto, importa refletir sobre o **papel dos serviços nos correspondentes processos de transformação**. Os serviços assumem, cronicamente, um papel de liderança transformacional, incorporando nas suas atividades inúmeros fatores de inovação, antes de qualquer outra área setorial.

Assumindo este papel de liderança, continua a perspetivar-se uma trajetória de afirmação e promoção dos serviços também por via da consolidação do seu papel nas áreas do conhecimento, da inovação e da digitalização. O setor dos

serviços assume particular potencial catalisador, porquanto a transição digital é uma das áreas estratégicas fundamentais da próxima década.

Simultaneamente é coerente reforçar as **oportunidades do setor do ponto de vista do desenvolvimento e da sua expansão**, com recurso ao digital e à inovação, mas também do respetivo reposicionamento, a montante e jusante de diversas atividades económicas (investigação e desenvolvimento, até ao *marketing* e distribuição). Desde a incorporação das tecnologias emergentes, à criação de infraestruturas de experimentação e testagem ou o estímulo à diferenciação do serviço, os serviços encontram múltiplas oportunidades de afirmação e de consolidação tecnológica, que alimentam as suas características intrínsecas, alavancam novas características e contribuem para a minimização de barreiras físicas.



Linhas de ação para as políticas públicas:

- i. Desenvolver a criação de laboratórios tecnológicos, enquanto veículos de apoio à testagem e construção de soluções tecnológicas.
- ii. Fomentar a transformação das cadeias de conhecimento e investigação em serviços transacionáveis.
- iii. Incorporar as tecnologias emergentes – inteligência artificial, *blockchain*, *internet of things*, serviços automáticos, entre outros, enquanto veículos promotores da digitalização e da disseminação de serviços cada vez mais inclusivos e transversais.
- iv. Desenvolver a digitalização e as tecnologias emergentes no âmbito territorial, desde a monitorização e vigilância, a gestão, administração e decisão política até à generalidade das tarefas quotidianas.
- v. Olhar a transição digital enquanto oportunidade de transformação de setores potencialmente estagnados e de crescimento para os setores tecnologicamente desenvolvidos, enquanto processo corretor de barreiras físicas e promotor de conexões rápidas e económicas.
- vi. Promover bens e serviços diferenciados por via da incorporação da inovação e conhecimento, reforçando as oportunidades vindouras em resultado da utilização de métodos sustentáveis e tecnologicamente desenvolvidos.
- vii. Aprofundar o desenvolvimento dos serviços altamente qualificados a montante e jusante dos processos produtivos (p.e., *marketing*, investigação e desenvolvimento, digitalização, ...), associados ao desenvolvimento de uma economia de valor.



Atores a mobilizar:

- i. Centros de excelência e inovação
- ii. Centros de investigação
- iii. *Hubs* tecnológicos
- iv. Instituições de ensino superior
- v. IAPMEI
- vi. Administrações públicas (central, regional ou local)

Eixo de recomendação B. Valorização do papel dos serviços na interação empresarial essencial ao fomento do reequilíbrio e consolidação da internacionalização da economia portuguesa

Os serviços beneficiam de especial transversalidade a toda a economia, mobilizando recursos e competências particularmente diversos, desde os recursos mais básicos até ao altamente tecnológicos e das *soft skills* às competências técnicas. A diversidade que imprimem à organização económica implica percorrer um caminho de valorização dos serviços que os reveja enquanto elemento agregador e que promove relações entre as diversas atividades.

Importa assim **valorizar os princípios de integração e de interatividade** que é possível traduzir nos serviços. Esta valorização, implica uma consequência direta na valorização de uma economia de valor, centrada em competências evolutivas e em processos transformacionais complexos. A organização do trabalho torna-se cada vez mais centrada nessas competências e em ciclos curtos, introduzindo com cada vez maior intensidade a informação na equação máquina-trabalho.

As CVG constituem uma representação profunda e complexa da enorme dimensão que a interatividade pode incorporar nos serviços, alimentadas pelos avanços da digitalização e desmaterialização de processos e serviços, a par de uma efetiva compatibilização entre a economia real e a economia financeira. Todas as complexidades dos processos conducentes à globalização assumem um papel

determinante para a evolução das sociedades.

No âmbito das CVG o desafio português é particularmente complexo e determinante onde as políticas públicas podem ter um papel determinante em duas perspetivas:

- ▶ **na ótica da especialização nas cadeias de valor:** a análise da inserção portuguesa nas CVG permitiu concluir sobre os desequilíbrios decorrentes da participação em fases intermédias dos processos produtivos, onde o valor acrescentado e a diferenciação é diminuta, onde reside o tangível e concentrado no processamento de baixo valor. Efetivamente, é no princípio e no fim das CVG onde se concentra o maior valor acrescentado dos processos produtivos, ou seja, próximo da conceção ou da conexão com os consumidores. Neste processo, os serviços podem ter um papel decisivo.
- ▶ **na ótica da especialização geográfica:** com a promoção de relações comerciais e de produção mais diversificadas e orientadas para mercados de maior crescimento. Os serviços podem ter um papel importante de aproximação a economias mais desenvolvidas, promovendo relações de maior valor acrescentado e retorno económico e social.



Linhas de ação para as políticas públicas:

- i. Desenvolver os princípios de disseminação do conhecimento como centralidade para o desenvolvimento de uma nova organização económica.
- ii. Pugnar pelo desenvolvimento da criatividade e valorização da cultura, como elementos que asseguram a aceleração das transformações societárias.
- iii. Alavancar as capacidades de interação entre territórios por via dos serviços, eliminando barreiras físicas e entropias da descontinuidade geográfica por via da digitalização e dos progressos do setor logístico.
- iv. Assumir a relevância estratégica da regulação dos mercados enquanto garante do equilíbrio dinâmico entre equidade e eficiência, mas também considerando os novos mecanismos resultantes da introdução de uma dimensão de inovação institucional.



Atores a mobilizar:

- i. Associações setoriais
- ii. Associações regionais e locais
- iii. Administrações públicas (central, regional ou local)

Eixo de recomendação C. Dinamização dos serviços como fator de atratividade e valorização do potencial endógeno promovendo a coesão territorial

A coesão territorial assume duplo sentido naquilo que aos serviços diz respeito. Por um lado, os serviços exercem um papel fundamental de **valorização do potencial endógeno e de promoção da coesão territorial**. Por outro lado, dependem também das efetivas **políticas de atração e dispersão territorial para a sua implantação e sucesso**. Esta dicotomia em que os serviços se inserem, revela-se especial quando em contexto de territórios de baixa densidade. A deslocação de serviços para estes territórios constitui um dos fatores de atratividade mais relevante, onde os serviços de apoio às famílias ganham especial preponderância. No mesmo contexto, o desenvolvimento da lógica de proximidade e de valorização dos recursos existentes no

território, contribui eficazmente para a fixação de pessoas e para a atração de visitantes e, na ótica económica, de capital humano.

Desenvolver os serviços no contexto da proximidade implica a adoção de políticas integradas e a mobilização de diversas áreas setoriais para este desígnio, que é também alicerce das oportunidades de emprego e da atração de investimento. É nesta última componente que os serviços exercem um dos mais significativos contributos para o território, constituindo-se como particulares indutores de investimento. A limite esta atração de investimento é o início de novos ciclos para diversos territórios que deles possam beneficiar.



Linhas de ação para as políticas públicas:

- i. Desenvolver os serviços de apoio às famílias – incluindo por via da economia social – enquanto resposta de primeira linha para diversas carências públicas, nomeadamente nas áreas da primeira infância, deficiência e terceira idade.
- ii. Identificar os serviços como principais indutores e atratores de investimento e para a criação de emprego.
- iii. Desenvolver processos de afirmação dos serviços nos quais os territórios apresentam vantagens competitivas particulares e/ou que se associem à valorização dos recursos endógenos.
- iv. Aprofundar os instrumentos de ligação dos serviços aos produtos locais e aos recursos endógenos, contribuindo para a sua disseminação e divulgação.
- v. Continuar a afirmar a vocação turística nacional e desenvolver um intenso processo de recuperação pós-pandémica, por via da construção de um destino seguro e sustentável.



Atores a mobilizar:

- i. Associativismo local e regional (p.e. associados à promoção de produtos locais e regionais)
- ii. Associativismo setorial (p.e. associados à temática da baixa densidade e do mundo rural)
- iii. Associações de Desenvolvimento Local (ADL) e Grupos de Ação Local (GAL)
- iv. IAPMEI
- v. Turismo de Portugal
- vi. Administrações públicas (central, regional ou local)

Eixo de recomendação D. Afirmação dos serviços como pilar da transição climática e da aceleração da organização das formas de economia circular

A meta da neutralidade carbónica é um compromisso global, com tradução na realidade nacional e transversal a todos os setores da economia e da sociedade. Os objetivos de descarbonização estimados até 2050 implicam a assunção de diversos compromissos e processos de transição, nomeadamente, em direção a cadeias de valor mais sustentáveis e circulares, que coloquem a transição climática no topo das prioridades.

Os desafios da transição climática constituem também uma oportunidade ímpar para diversos setores, onde o setor dos serviços encontra particular expressão. A adoção de modelos de vida e de sociedade mais sustentáveis, exige no presente e continuará a exigir no futuro, o aparecimento de novos serviços: serviços diferenciadores, de proximidade e de reduzida pegada ecológica, ou que apoiem as outras atividades na ligação a esses imperativos. Estas características

aplicar-se-ão aos diversos serviços, sobressaindo, no entanto, todos aqueles que se relacionam com a tecnologia, a sustentabilidade, a bioeconomia, a fruição da natureza e do espaço público, o mar, as florestas, os recursos hídricos, os hábitos de vida saudável, entre outros. Na prática, trata-se de uma aproximação clara aos serviços ecossistémicos, relacionados com a necessidade da provisão de serviços essenciais para a manutenção da vida tal e qual como a conhecemos. Sobre este tema em concreto, a Comissão Europeia defende que historicamente estes bens e serviços estiveram disponíveis gratuitamente e sem mercados – fazem parte daquilo que o próprio planeta oferece para a vida humana - mas tem vindo a revelar-se necessário intervir e regular, por exemplo, como no fornecimento de água ou na proteção dos ecossistemas.



Linhas de ação para as políticas públicas:

- i. Desenvolver os setores e serviços associados à sustentabilidade, ambiente e florestas, numa lógica de aprofundamento da transição climática e considerando que os desafios das alterações climáticas, exigem, de forma crescente, cada vez mais serviços diferenciados e vocacionados.
- ii. Pugnar pelos pilares da transição justa, promovendo processos de transição graduais e com a adequada resposta social e económica de reconversão de recursos físicos e humanos.
- iii. Aprofundar a circularidade de bens e serviços, construindo cadeias de valor mais longas e sustentáveis.
- iv. Estabelecer metas de descarbonização para o setor dos serviços, alicerçadas nas metas nacionais e europeias e que contribuam para um setor com pegada ecológica positiva.
- v. Aprofundar a associação de serviços ambientais, culturais e outros aos serviços ecossistémicos em resposta aos novos padrões de consumo ambientalmente sustentáveis.
- vi. Desenvolver o sistema energético, numa ótica de diversificação das fontes de energia e de aprofundamento das fontes renováveis de forma descentralizada.



Atores a mobilizar:

- i. Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas
- ii. Fundo Ambiental
- iii. Associativismo ambiental
- iv. Administrações públicas (central, regional ou local)
- v. Empresas de desenvolvimento de tecnologias limpas
- vi. Entidades gestoras de resíduos

Eixo de recomendação E. Reconhecer a centralidade dos serviços na resposta aos novos desafios da competitividade e da sustentabilidade

O contexto económico das últimas décadas e a evolução da estrutura da economia, trazem um conjunto de desafios para a consolidação dos serviços no século XXI. Estes desafios acabam por ser também intensificados por via do contexto imposto pela pandemia da COVID-19.

Os desafios da próxima década implicam um processo construtivo, assente num olhar interno, mas também com a perspetiva externa, que se podem identificar alicerçados em quatro princípios fundamentais:

- ▶ **Proximidade e territorialização:** do ponto de vista interno são reconhecidas vantagens no âmbito da promoção dos serviços de proximidade – nomeadamente nos serviços de apoio à família – e da dispersão de serviços pelo território. Ambos têm um potencial de promoção da coesão territorial e da atratividade, o que a longo prazo promove a fixação de outros serviços.
- ▶ **Diferenciação:** no contexto nacional importa desenvolver características que contribuam para a diferenciação da oferta face aos principais atores competitivos, onde se sublinha a valorização das valências e fatores competitivos do território nacional e permitam uma integração mais vantajosa.
- ▶ **Globalização:** a digitalização implica uma trajetória cada vez mais firme para um mundo global e conectado, importa, pois, que os serviços não percam a oportunidade de liderar mais um processo transformacional e flexibilizar a provisão de serviços além das fronteiras físicas.
- ▶ **Flexibilidade e resiliência:** o contexto inesperado provocado pela pandemia, alavancou a importância de construir cadeias de valor flexíveis e resilientes, facilmente adaptáveis aos eventos inesperados e capazes de reinventar modelos de negócio.



Linhas de ação para as políticas públicas:

- i. Desenvolver um efetivo reconhecimento e identificação das vocações dos territórios e dos serviços a elas associados, a fim de desenvolver respostas de promoção destas especificidades através dos serviços implantados ou a desenvolver.
- ii. Pugnar pela incorporação dos custos afetos à eficiência coletiva e transição climática enquanto investimentos e não como uma despesa corrente ou outro custo comum, uma vez que constituem investimentos fundamentais para os processos de adaptação e têm um impacto positivo na comunidade.
- iii. Incentivar o movimento associativo do setor dos serviços na lógica de desenvolvimento da representatividade do setor e do poder reivindicativo, a fim de contribuir de forma específica e concreta na construção de políticas públicas.
- iv. Desenvolver a lógica de economia centrada na criação de valor, através de cadeias de valor globais e mecanismos de partilha e produção de riqueza cada vez mais complexos e diversificados.
- v. Associar a relevância da crescente criação de valor à centralidade do conhecimento e da propriedade intelectual, aprofundando por esta via todas as dimensões e serviços associados às qualificações do futuro.
- vi. Construir – no âmbito do PT2030 e PRR – projetos de forte potencial transformador e focados nos setores de alto valor acrescentado, com vista ao reposicionamento da economia portuguesa.
- vii. Aprofundar o papel central dos serviços enquanto motor do reposicionamento da economia portuguesa das cadeias de valor globais, ultrapassando a posição intermédia nas cadeias de valor.



Atores a mobilizar:

- iv. Associações setoriais
- v. Associações regionais e locais
- vi. Administrações públicas (central, regional ou local)

Os serviços no processo de recuperação

Em adição a todas as transformações económicas que têm vindo a introduzir novas tendências na economia, também a pandemia exerce especial pressão na resposta dos serviços às consecutivas mutações económicas.

No contexto da pandemia, os **serviços constituem parte significativa das respostas de primeira linha, nomeadamente por via dos setores da saúde e social**, cujo papel de resposta e combate à pandemia é determinante. Os serviços assumem neste âmbito uma função estruturante no contexto económico, considerando particularmente a sua capacidade de resiliência.

A **assimetria dos impactos nos subsectores dos serviços foi evidente**. A adaptabilidade rápida e eficaz de determinados setores de serviços avançados aos constrangimentos gerados pela pandemia contrasta com os não menos importantes, serviços de proximidade. O desafio da resiliência coloca-se de forma distinta neste setor e indica diferentes perspetivas do pós-pandemia, ainda que de difícil antecipação, neste momento de incerteza.

As tendências abruptas e disruptivas – provocadas pela aceleração de diversos processos – que se instituem em consequência da pandemia, revelam características que fazem antever a sua permanência ao longo do tempo. Destacam-se os setores de resposta de primeira linha, mas também os serviços associados à fruição da natureza e do espaço público e os serviços associados às tecnologias e ao digital.

As políticas públicas do presente e do futuro encontram novos desafios. Eventualmente não serão desafios absolutamente novos, mas desafios acelerados em virtude das transformações económicas que este período excepcional provoca. Nessa sequência também as políticas públicas encontrarão a necessidade de acelerar a sua resposta, procurando enfatizar estas transformações, onde o digital e a transição climática protagonizam parte dos desafios.

Os **governos e entidades públicas têm também um papel fundamental na recuperação das CVG** podendo os serviços assumir-se como uma ferramenta de reconfiguração das mesmas:

- ▶ Por um lado, estas devem garantir as condições necessárias ao funcionamento das mesmas. Entre outras medidas, é importante garantir as condições de livre comércio, um ambiente propício ao investimento e que as restrições à produção se limitam ao nível mínimo indispensável à saúde pública.

- ▶ Por outro lado, estas devem ser parte ativa na promoção do aumento da resiliência e robustez das CVG. Neste âmbito enquadram-se medidas já propostas em fases anteriores à pandemia, como por exemplo, desenvolver um quadro regulamentar estável, promover sistemas padronizados e de certificações, que incluem um certo grau de limitações ao risco, e promover a difusão da IoT de forma a reforçar os sistemas de informação e os mecanismos de gestão de risco.
- ▶ No entanto, a principal necessidade de intervenção está relacionada com a tendência de realocização das CVG. Segundo a OCDE (2021), a intensificação de tendências de *backshoring* desordenadas podem ter impactos nefastos na dimensão das mais diversas economias sem que estes se repercutem em ganhos consideráveis de resiliência, como seria esperado. De facto, modelos empíricos demonstram que os efeitos do *backshoring* podem ser contrários aos esperados. A partir de certo ponto, economias menos interligadas estão mais expostas a choques negativos.
- ▶ Assim, as políticas públicas devem ser parte ativa num reforço da resiliência das cadeias de abastecimento que não limite a interligação entre as diferentes economias. Isto pode ser conseguido através da promoção da diversificação e da concorrência entre os fornecedores.
- ▶ Apesar desta indicação, na realidade tem-se assistido a eventos que colocam as políticas públicas na direção oposta à proposta. Exemplo disto é o aumento crescente de conflitos comerciais entre diversos blocos económicos, com destaque para a guerra comercial declarada entre os Estados Unidos da América e a China. Ao invés de promover a diversificação, estes eventos reforçam as tendências de nacionalização e concentração dos processos das CVG.

Anexos

Anexo 1. Siglas

ANS - Adjusted Net Savings

CF - Carbon Footprint

CVG – Cadeias de Valor Global

EF - Ecological Footprint

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

HDI - Human Development Index

IA – Inteligência Artificial

ICIO - Inter-country Inter-Industry Input-Output

IoT – Internet of Things

I&D – Investigação e Desenvolvimento

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT – Organização Internacional do trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PB - Produto Bruto

PIB – Produto Interno Bruto

RAM – Random Access Memory

R&D – Research & Development

STRI - Services trade restrictiveness index

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TICE - Telecomunicações, Eletrónica e Hardware, Sistemas de Informação

TiVA - Trade in Value-Added (Comércio Internacional no Valor Agregado)

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

WEF – World Economic Forum

Anexo 2. Metodologia vigente para o cálculo do PIB

O **Produto Interno Bruto (PIB)** pretende refletir exaustivamente o resultado da atividade económica, independentemente da organização formal, informal ou mesmo ilegal dessa atividade.

Existem, no entanto, **atividades e fatores que não são contemplados no PIB**, nomeadamente os serviços produzidos pelas famílias para seu próprio uso, o trabalho voluntário, as atividades de colaboração e prestação de serviços no âmbito de tempo de lazer e o efeito da atividade económica sobre o ambiente.

A **delimitação da economia nacional** prende-se com unidades residentes. O território económico exclui os enclaves extraterritoriais. Adicionalmente, são retiradas as partes do território utilizadas pelas instituições e órgãos da União Europeia e por organizações internacionais.

O PIB pode ser calculado através de três óticas:

1. **Produção:** soma dos valores acrescentados de todas as atividades que produzem bens e serviços, mais os impostos líquidos de subsídios sobre os produtos;
2. **Despesa:** soma de todas as despesas finais realizadas, quer com o consumo da produção final da economia, quer com o acréscimo de património, mais as exportações menos a importação de bens e serviços;
3. **Rendimento:** soma de todos os rendimentos obtidos no processo de produção de bens e serviços, mais os impostos sobre a produção e importação líquidos de subsídios.

Relativamente às **parcelas de cada ótica**, breves esclarecimentos disponibilizam-se de seguida:

- **VAB:** soma da produção interna a preços base (mercantil, não mercantil, uso próprio), das importações, e das margens de distribuição;
- **Consumo intermédio:** bens e serviços consumidos como elementos de um processo de produção, excluindo os ativos fixos;

- **Impostos líquidos de subsídios sobre os produtos:** impostos devidos por cada unidade de um bem ou serviço produzido ou comercializado;

- **Consumo final:** bens e serviços adquiridos para satisfação direta de necessidades humanas, quer individuais, quer coletivas;

- **Investimento:** soma da Formação Bruta de Capital Fixo, da Variação de Existências, e das Aquisições Líquidas de cessões de objetos de valor;

- **Exportações:** transações de bens e serviços (vendas, trocas diretas e ofertas) de residentes para não residentes;

- **Importações:** transações de bens e serviços (aquisições, trocas diretas e ofertas) de não residentes para residentes;

- **Remunerações:** total das remunerações, em dinheiro ou em espécie, a pagar pelos empregadores aos empregados como retribuição pelo trabalho prestado por estes últimos num período contabilístico;

- **Excedente bruto de exploração:** soma dos excedentes de exploração brutos dos diversos ramos de atividade ou dos diferentes setores institucionais;

- **Rendimento misto:** o rendimento misto bruto (ou líquido) do total da economia é idêntico ao rendimento misto bruto (ou líquido) do setor das famílias;

- **Impostos e Subsídios sobre a Produção e Importação:** pagamentos obrigatórios sem contrapartida, em dinheiro ou em espécie, cobrados pelas administrações públicas ou pelas instituições da União Europeia e que incidem sobre a produção e a importação de bens e serviços, o emprego de mão de obra, a propriedade ou utilização de terrenos, edifícios ou outros ativos utilizados na produção.

(continuação da caixa)

Definição de Parcelas

	Parcela	Definição
ÓTICA DA PRODUÇÃO	Produção mercantil	Produção que é ou se destina a ser vendida no mercado.
	Produção não mercantil	Produção fornecida a outras unidades gratuitamente ou a preços economicamente não significativos.
	Produção para uso próprio	Atividades de produção de bens e serviços para uso próprio.
	Importações	Transações de bens e serviços (aquisições, trocas diretas e ofertas) de não residentes para residentes.
	Impostos líquidos de subsídios sobre os produtos	IVA, impostos sobre as importações, outros impostos sobre os produtos menos subsídios às importações e outros subsídios aos produtos.
	Margens de distribuição	Margens de operações de distribuição (mediante as quais o valor acrescentado gerado pela produção é distribuído entre o trabalho, o capital e as administrações públicas; e operações que envolvem redistribuição de rendimento e de património).
	Consumo intermédio	Bens e serviços consumidos como elementos de um processo de produção, excluindo os ativos fixos, cujo consumo é registado como consumo de capital fixo. Os bens e serviços são transformados ou utilizados no processo produtivo.
ÓTICA DA DESPESA	(Consumo) Famílias	Consumo de indivíduos ou grupos de indivíduos, na sua função de consumidores e de empresários, que produzem bens mercantis e serviços financeiros e não financeiros.
	(Consumo) Instituições sem fim lucrativo ao serviço das famílias	Consumo de instituições sem fim lucrativo dotadas de personalidade jurídica que estão ao serviço das famílias e que são produtores não mercantis privados.
	(Consumo) Administração pública	Consumo de unidades institucionais que correspondem a produtores não mercantis cuja produção se destina ao consumo individual e coletivo e que são financiadas por pagamentos obrigatórios feitos por unidades pertencentes a outros setores, bem como todas as unidades institucionais cuja função principal é a redistribuição do rendimento e da riqueza nacional.
	(Investimento) Formação bruta de capital fixo	A formação bruta de capital fixo engloba as aquisições líquidas de cessões, efetuadas por produtores residentes, de ativos fixos durante um dado período e ainda determinados acréscimos ao valor de ativos não produzidos obtidos através da atividade produtiva de unidades de produção ou institucionais. Os ativos fixos são ativos produzidos utilizados na produção durante mais de um ano.
	(Investimento) Variação de existências	A variação de existências é medida pela diferença entre o valor das entradas em existências e o valor das saídas e as perdas recorrentes de bens constantes das existências. As perdas recorrentes podem verificar-se, por deterioração física, danos acidentais ou pequenos furtos, em relação a todas as categorias de bens em existências.
	(Investimento) Aquisições líquidas de cessões de objetos de valor	Objetos de valor são bens não financeiros que não são principalmente utilizados na produção ou consumo, que não se deterioram (fisicamente) com o tempo, em condições normais, e que são adquiridos e conservados sobretudo como reservas de valor (Pedras e metais preciosos, Antiguidades e outros objetos de arte, joalharia trabalhada com pedras e metais preciosos, objetos de coleção).
	Exportações	Transações de bens e serviços (vendas, trocas diretas e ofertas) de residentes para não residentes.
	Importações	Transações de bens e serviços (aquisições, trocas diretas e ofertas) de não residentes para residentes.
ÓTICA DO RENDIMENTO	Remunerações	Total das remunerações, em dinheiro ou em espécie, a pagar pelos empregadores aos empregados como retribuição pelo trabalho prestado por estes últimos num período contabilístico.
	Excedente bruto de exploração	Soma dos excedentes de exploração brutos dos diversos ramos de atividade ou dos diferentes setores institucionais.
	Rendimento misto	O rendimento misto bruto (ou líquido) do total da economia é idêntico ao rendimento misto bruto (ou líquido) do setor das famílias.
	Impostos e Subsídios sobre a Produção e Importação	Pagamentos obrigatórios sem contrapartida, em dinheiro ou em espécie, cobrados pelas administrações públicas ou pelas instituições da União Europeia e que incidem sobre a produção e a importação de bens e serviços, o emprego de mão de obra, a propriedade ou utilização de terrenos, edifícios ou outros ativos utilizados na produção.

*(continuação da caixa)***Fatores não contemplados**

Parcela	Fatores excluídos
Consumo intermédio	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elementos tratados como formação bruta de capital (Objetos de valor; Exploração mineral; Melhoramentos importantes que vão além do que é exigido para manter em bom estado de funcionamento os ativos fixos, Software adquirido integralmente ou produzido por conta própria; Armas militares e o equipamento para a sua entrega) ▶ Despesas tratadas como aquisição de ativos não produzidos (contratos, locações e licenças a longo prazo); ▶ Despesas de empregadores tratadas como ordenados e salários em espécie; ▶ Utilização por unidades de produção mercantis ou de produção por conta própria de serviços coletivos prestados por entidades públicas (tratados como despesa de consumo coletivo das administrações públicas); ▶ Bens e serviços produzidos e consumidos durante o mesmo período contabilístico e na mesma UAE local (também não são registados como produção); ▶ Pagamentos relativos a licenças públicas e a taxas tratadas como outros impostos sobre a produção; ▶ Pagamentos relativos a licenças de utilização de recursos naturais (por exemplo, terrenos) tratados como rendas
(Investimento) Formação bruta de capital fixo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operações incluídas no consumo intermédio (exemplo: aquisição de pequenas ferramentas destinadas à produção; manutenção e reparações correntes); ▶ Operações registadas como variação de existências (exemplo: animais criados para abate, incluindo aves de capoeira); ▶ Maquinaria e equipamento adquirido pelas famílias para fins de consumo final; ▶ Ganhos e perdas de detenção de ativos fixos; ▶ Perdas de ativos fixos resultantes de catástrofes; ▶ Fundos colocados em provisões ou reservas, sem qualquer compromisso de compra ou construção efetiva de um bem de capital específico
Exportações	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Establishment trade</i>, (Entregas a não residentes por filiais não residentes de empresas residentes, como as vendas efetuadas no estrangeiro por filiais estrangeiras de uma multinacional pertencente/controlada por residentes; Entregas a residentes por filiais residentes de empresas não residentes, como as vendas efetuadas por filiais nacionais de uma multinacional estrangeira;
Importações	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Os fluxos de rendimento primário de/para o resto do mundo (remuneração dos empregados, os juros e os rendimentos provenientes de investimento direto) Os rendimentos de investimento direto podem incluir uma parte não separável relativa ao fornecimento de vários serviços, como a formação de empregados, serviços de gestão e a utilização de patentes e marcas; ▶ A venda ou aquisição transfronteiras de ativos financeiros ou ativos não produzidos, como terrenos.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), 2018

Anexo 3. Referências bibliográficas

- Alexandre, Fernando; Cerejeira, João; Portela, Miguel; Rodrigues, Miguel; (2018). "Assimetrias e Convergência Regional: Implicações para a Descentralização e Desconcentração do Estado em Portugal", Associação Comercial do Porto
- Alexandre, Fernando (2017). "Investimento empresarial e o crescimento da economia Portuguesa", Fundação Calouste Gulbenkian
- Amador, João; Cabral, Sónia (2016). "Global value chains: A survey of drivers and measures", Journal of Economic Surveys
- Augusto Mateus & Associados (2005). "Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social", AM&A
- Augusto Mateus & Associados (2013). "Relatório Anual sobre o Desenvolvimento da Economia Portuguesa", Caixa Geral de Depósitos
- Augusto Mateus & Associados (2013). "Exportação, crescimento e valor", Caixa Geral de Depósitos
- Augusto Mateus & Associados (2013). "A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa", Secretaria de Estado da Cultura
- Augusto Mateus & Associados (2014). "O contributo do setor dos serviços para as exportações portuguesas", Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
- Augusto Mateus & Associados (2015). "Estudo sobre o contributo dos Fundos Comunitários para o desenvolvimento de Portugal – 30 Anos de Portugal Europeu", Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Augusto Mateus & Associados (2016). "A dinâmica da distribuição moderna em Portugal: O caminho de três décadas entre a novidade e a maturidade" UNIARME - União de Armazenistas de Mercadoria, CRL.
- Augusto Mateus & Associados (2017). "O Crescimento da Economia Portuguesa: Realidades e Desafios", Estudo para o Millennium BCP
- Augusto Mateus & Associados (2017). "Estudo sobre o valor económico das agências de viagem e do turismo em Portugal", Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo
- Avigdor, Gavriel; Wintjes (2015). "Disruptive innovations and forward-looking policies towards smart value chains", European Commission
- Baldwin, Richard E. (2013). "Global supply chains: why they emerged, why they matter, and where they are going", Global Value Chains in a Changing World
- Baldwin, R. (2020), "Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing 'contagion and reinfection' from the COVID concussion", VoxEU.org, 1 abril.
- Barone, Guglielmo, and Federico Cingano (2011). "Service regulation and growth: evidence from OECD countries", The Economic Journal
- Blinder, Alan S. (2006). "Offshoring: the next industrial revolution?", Foreign affairs
- Comité de Revisão Económica e de Desenvolvimento da OCDE (2017). "Relatórios Económicos da OCDE", OCDE.org
- Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (2012). "O Setor dos Serviços e a Competitividade da Economia", Era Dinâmica
- Coyle, Diane (2016). GDP: A Brief but Affectionate History, Princeton University Press
- Crozet, Matthieu; Milet, Emmanuel (2017). "Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance", Journal of Economics & Management Strategy
- Dachs, Bernhard; et al. (2019). "Backshoring of production activities in European manufacturing", Journal of Purchasing and Supply Management
- Dao, Mai Chi, Mitali Das, Zsoka Koczan, and Weicheng Lian. Forthcoming. "Why Is Labor Receiving a Smaller Share of Global Income? Theory and Empirical Evidence", IMF Working Papers

- De Faria, Pedro (2018). "Encerramento de multinacionais: O capital que fica", Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Directorate-General for Enterprise and Industry (2014). "Study on the relation between industry and services in terms of productivity and value creation", European Commission
- Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (2016). "Single market integration and competitiveness report", European Commission
- Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (2017). "Study on investment needs and obstacles along industrial value chains", European Commission
- Domingues, Tiago (2019). "Global Value Chains and Vertical Specialization: The case of Portuguese Textil, Leather, and Shoes exports", Gabinete de Estratégia e Estudos, Ministério da Economia
- EY-AM&A (2018). "O papel dos serviços na atratividade de não residentes", Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
- EY-AM&A (2018). "As consequências económicas do "Brexit" para a economia e as empresas portuguesas", Confederação Empresarial de Portugal
- Félix Ribeiro, José (2012). "O Sector dos Serviços e a Competitividade da Economia", Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
- Francois, Joseph; Woerz, Julia (2008). "Producer services, manufacturing linkages, and trade", Journal of Industry, Competition and Trade
- Haskel, Jonathan e Westlake, Stian (2018). Capitalism without Capital, The Rise of the Intangible Economy, Princeton University Press
- Hillberry, Russell H. (2011). "Causes of international production fragmentation: some evidence", University of Melbourne
- IMCO Committee (2016). A longer Lifetime for Products: Benefits for Consumers and Companies, [online] Available at: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/579000/IPOL_STU\(2016\)579000_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/579000/IPOL_STU(2016)579000_EN.pdf)
- Karabarbounis, Loukas; Neiman, Brent (2019). "Accounting for factorless income", NBER Macroeconomics Annual
- Landefeld, J. Steven (2000). GDP: One of the Great Inventions of the 20th Century, BEA, Survey of Current Business, January
- Lodefalk, Magnus (2014). "The role of services for manufacturing firm exports", Review of world Economics
- Los, Bart; Timmer, Marcel P.; de Vries, Gaaitzen J. (2015). "How global are global value chains? A new approach to measure international fragmentation", Journal of regional science
- National Board of Trade (2010). "At Your Service: The Importance of Services for Manufacturing Companies and Possible Trade Policy Implications", Stockholm: National Board of Trade
- Nordås, H. K.; Rouzet, D. (2015). "The Impact of Services Trade Restrictiveness on Trade Flows: First Estimates", OECD Trade Policy Papers, No. 178, OECD Publishing
- OECD (2013). "Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains", OECD Publishing
- OECD (2017), OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017: The digital transformation, OECD Publishing
- OCDE (2019), "Um roteiro de mediação para o futuro", em Medir a Transformação Digital: Um Roteiro para o Futuro, OCDE Publishings
- OCDE (2020), "COVID-19 and global value chains: Policy options to build more resilient production networks", OECD.org, 3 junho.
- OCDE (2021), "Global value chains: Efficiency and risks in the context of COVID-19", OECD.org, 11 fevereiro.
- Ritzer, G., Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital "prosumer." Journal of Consumer Culture
- Ritzer, G., Jurgenson, N. (2012). The coming age of the Prosumer. American Behavioral Scientist
- Ritzer, G. (2013). Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same?. Journal of Consumer Culture

Schwörer, T. (2012). Offshoring, Domestic Outsourcing, and Productivity: Evidence for a Number of European Countries. Kiel Working Paper

Sopas, Leonor (2018). "Diversificação e Crescimento da Economia Portuguesa", Fundação Francisco Manuel dos Santos

Stiglitz, Joseph E.; Sen, Amartya; Fitoussi, Jean-Paul (2009). "Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress", Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress

Techcrunch (2021). "COVID-19 pandemic accelerated shift to e-commerce by 5 years, new report says". Available at: <https://techcrunch.com/2020/08/24/covid-19-pandemic-accelerated-shift-to-e-commerce-by-5-years-new-report-says/>.

UNCATD (2019). Building digital competencies to benefit from frontier technologies, [online] Available at: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dt1stict2019d3_en.pdf

United Nations Industrial Development Organization (2018). Global Value Chains and Industrial Development: Lessons from China, South-East and South Asia, [online] Available at: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EBOOK_GVC.pdf.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision (ST/ESA/SER.A/420). New York: United Nations

Vandermerwe, S.; Rada, J. (1988). "Servitization of business: adding value by adding services", European management journal

Wolfmayr, Yvonne (2008). "Producer services and competitiveness of manufacturing exports", FIW Research Reports

Wolfmayr, Yvonne (2012). "Export performance and increased services content in manufacturing", National Institute Economic Review

World Trade Organization (2019). "Global Value Chain Development Report 2019: Technological innovation, supply chain trade, and workers in a globalized world", World Trade Organization

World Trade Organization (2017). "Global Value Chain Development Report 2017: Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development", World Trade Organization

1º Relatório do Conselho para a Produtividade (2019). "A Produtividade da Economia Portuguesa", Conselho para a Produtividade

Anexo 4. Glossário

Agente Económico

Classifica-se como agente económico todas as entidades capazes de realizar operações económicas e de deter valor económico. Os agentes económicos são agregados de acordo com as suas características e funções na economia. Por norma, os agregados são: famílias, que têm a função de consumir bens e serviços; empresas não financeiras, que têm a função de produzir bens e serviços mercantis não financeiros; instituições financeiras, que têm a função de prestar serviços financeiros; Estado e administrações públicas, que têm a função de satisfação das necessidades coletivas e redistribuição do rendimento e o resto do mundo que tem a função de troca de bens, serviços e capitais.

Backshoring (Reshoring)

Tendência de realocização no território nacional de certas atividades económicas, que tinham sido deslocalizadas para territórios internacionais. Assim, ao contrário do que acontece no processo de globalização, no processo de *backshoring* as empresas procuram reintroduzir atividades de produção no território onde são residentes. Esta tendência surge como resposta às necessidades de reforço de resiliência das Cadeias de Valor Globais (CVG).

Bens e Serviços

Os Bens e Serviços são usados pelos agentes económicos para a satisfação das suas necessidades. O principal carácter distintivo entre bens e serviços diz respeito à transição da propriedade. Por norma, no âmbito da comercialização de um bem ocorre uma transferência de propriedade entre o vendedor e comprador. Pelo contrário, durante a prestação de um serviço a propriedade continua do lado do prestador. Para além disto, por norma, os bens são tipicamente tangíveis enquanto que os serviços são intangíveis. No entanto, recentemente, bens intangíveis relacionados com questões de propriedade intelectual têm ganho destaque no âmbito da economia do conhecimento.

Bens e Serviços complementares

Em economia diz-se que determinados bens e/ou serviços são complementares quando a utilidade que se obtém pelo consumo desses bens e/ou serviços em conjunto é superior à utilidade do consumo dos mesmos bens e/ou serviços separadamente. Assim, por norma, o consumo de um bem e/ou serviço leva a um aumento da procura do outro bem e/ou serviço.

Bens e Serviços Intermédios

Classificam-se como Bens e Serviços Intermédios aqueles usados no processo de produção de outros bens e serviços.

Bens e Serviços Substitutos

No âmbito da microeconomia, dois bens e/ou serviços são considerados substitutos se podem ser usados pelo consumidor para satisfazer as mesmas necessidades. Assim, o aumento do consumo de um dos bens e/ou serviços diminui a procura do outro bem e /ou serviço.

Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor de um bem ou serviço diz respeito ao conjunto de atividades inter-relacionadas que uma empresa usa para criar uma vantagem competitiva. Assim, o conceito de Cadeia de valor é mais amplo que o de Cadeia de Produção, uma vez que, para além das atividades necessárias à produção de um bem ou serviço, são também abrangidas todas aquelas que acrescentam valor a esse produto ou serviço.

Cadeia de Valor Global

O conceito de Cadeia de Valor Global (CVG) surgiu no âmbito da economia internacional e está relacionado com o fenómeno de fragmentação internacional do processo produtivo. Ou seja, nas CVG as várias atividades que compõe a Cadeia de Valor ocorrem em diferentes países. É comum distinguir-se entre CVG simples e CVG complexas. No primeiro caso, os fatores produtivos cruzam apenas uma fronteira. Por exemplo, a grande maioria do ferro usado em construções nos EUA é extraído na China, mas trabalhado e utilizado nos EUA. No segundo caso, os fatores produtivos cruzam pelo menos duas vezes fronteiras nacionais (sendo que pode ser a mesma). Por exemplo, a construção de um automóvel inclui atividades espalhadas por vários países.

Para além disto, é possível situar uma empresa ou país numa determinada CVG. Quando uma empresa/país é responsável pelas atividades iniciais da CVG, como a extração de matérias primas, diz-se que este está a montante da CVG. Quando é responsável por atividades finais, como o *marketing*, diz-se que está a jusante. Em CVG complexas é frequente existirem atividades intermédias. Por norma, as atividades que geram maior valor acrescentado estão situadas a montante ou a jusante das CVG.

Capital Humano

Na área da economia, o capital humano é definido como o contributo que os colaboradores têm para uma empresa/setor/economia tendo por base o impacto que o conhecimento, as competências (*hard e soft skills*), as habilidades e as atitudes têm na geração de valor económico.

Capital Intangível

O Capital Intangível caracteriza-se por não ter aspeto físico. Assim, por exemplo, estão incluídos no âmbito do capital intangível o capital humano, intelectual e social.

Capital intelectual

O Capital Intelectual engloba conhecimentos, procedimentos e outros fatores intangíveis usados pelas empresas na conquista de vantagens comparativas. Por norma, é frequente dividir o capital intelectual em três grupos distintos. São eles o capital humano, capital estrutural e o capital relacional. Com o aprofundamento da economia do conhecimento, o capital intelectual apresenta-se como fator crucial na capacidade de gerar valor das diferentes organizações.

Capital Natural

No âmbito do Capital Natural enquadram-se todos os recursos naturais disponíveis no planeta, tais como, os solos, a água, o ar e os ecossistemas. Ao contrário do conceito económico tradicional de capital, no conceito de capital natural estão também incluídos recursos que, apesar de não serem usados diretamente nas atividades económicas, asseguram o equilíbrio dos ecossistemas essenciais à existência de vida humana.

Capital Social

O capital social resulta das relações estabelecidas entre os indivíduos que compõem uma determinada sociedade. Entre outros fatores, este conceito inclui as normas, os valores e as características sociais de cada sociedade. Estes condicionam de forma significativa as atividades económicas, nomeadamente, o ambiente de negócios, as práticas empresariais, entre outros.

Ciclo de Vida do Produto

O Ciclo de vida do produto diz respeito ao tempo compreendido desde o momento em que o produto é disponibilizado no mercado até ao momento em que é descartado. Na disponibilização de um produto novo no mercado é possível distinguir quatro fases. A primeira fase corresponde aos primeiros tempos do produto no mercado. Esta fase é tipicamente caracterizada por um forte investimento em I&D do produto e a empresa dispõe do monopólio no mercado. A segunda fase denomina-se por fase do crescimento. Nesta altura verifica-se um forte crescimento das vendas do produto e, por norma, entram os primeiros concorrentes no mercado. Segue-se a fase da maturidade caracterizada pela produção em massa e pela presença de muitos concorrentes no mercado. Por fim, na fase de declínio, o produto torna-se obsoleto o que se traduz numa rápida diminuição das vendas.

Comércio Internacional

Fazem parte do âmbito do Comércio Internacional as trocas de bens, serviços e capitais que ocorrem entre diferentes territórios. Na sua forma tradicional eram predominantemente comercializados bens e serviços de consumo final. No entanto, o fenómeno da globalização levou a uma expansão das Cadeias de Valor Globais. Atualmente, uma parte significativa do comércio internacional diz respeito a trocas de fatores produtivos intermédios, integrantes destas Cadeias de Valor.

Competitividade

A competitividade é um termo vasto e ambíguo, tanto em termos teóricos como em termos operacionais. Apesar da relativa ambiguidade e imprecisão do conceito, é um referencial prioritário para o desenvolvimento das estratégias concorrenciais de crescimento, ao nível das empresas, independentemente da sua dimensão, e para a reforma das políticas públicas de promoção do desenvolvimento económico, independentemente do seu espaço de legitimidade e/ou inserção (nacional, supranacional, regional ou local) ou do seu nível de referência (países “avançados”, “emergentes” ou “menos desenvolvidos”).

Em termos simples, é a capacidade de uma empresa ou economia nacional manter ou aumentar as suas quotas de mercado, quer no mercado interno (competitividade interna) quer nos mercados externos (competitividade externa). A competitividade pode ser, genericamente, definida como a capacidade que uma organização, empresa ou país tem para competir a nível económico e, cada vez mais, noutras dimensões, com os seus concorrentes, com base na combinação de diversos fatores competitivos.

Competitividade custo

A competitividade custo caracteriza-se pela vantagem competitiva baseada na eficiência de custo, no sentido em que essa competitividade só acontece devido ao facto do preço unitário do produto ou serviço ser baixo em relação ao dos concorrentes.

No sentido mais simplificado pode, por isso, ser caracterizado pela capacidade de uma organização, empresa ou país tem de vender um produto ou serviço, com um custo mais reduzido ou com um valor mais elevado face às organizações, empresas ou países concorrentes.

Competitividade não-custo

Uma “economia competitiva” comporta, necessariamente, um nível elevado de eficiência e de eficácia traduzido numa capacidade efetiva de criação de emprego e de remuneração dos fatores produtivos, e, portanto, de melhorar, de forma sustentada, o nível de vida médio da população. A competitividade não-custo caracteriza-se pela vantagem competitiva baseada na combinação de eficiência e eficácia, resultando de uma combinação específica de processos de inovação e de diferenciação indutores de maior valor acrescentado. A competitividade não-custo baseia-se na diferenciação e no posicionamento de mercado onde o valor é maximizado e não apenas na eficiência de custo para atingir maiores níveis de desempenho.

Crescimento Sustentável

O conceito de crescimento sustentável diz respeito a um novo paradigma de crescimento no qual se garante a satisfação das necessidades atuais sem colocar em causa a capacidade das gerações futuras da satisfação das suas próprias necessidades. Este conceito concretiza-se em três âmbitos principais: económico, ambiental e social.

Digitalização

É o processo no qual organizações usam tecnologias digitais para melhorarem processos. Esta transformação poderá estar presente em diversos âmbitos de uma sociedade, desde o governo a empresas privadas; dos processos produtivos à comercialização; das formas de organização do trabalho e de execução de tarefas; das formas de cooperação; das estratégias de *marketing* às formas de distribuição de bens e serviços, entre outras.

Economia Circular

Novo sistema económico que contrapõe o tradicional sistema económico linear. Neste novo sistema são promovidas sinergias entre as diferentes atividades e agentes económicos de forma a potencializar a utilização de resíduos como recursos produtivos. Com este novo sistema espera-se que o impacto ambiental de diversas atividades económicas seja consideravelmente reduzido, contribuindo assim para um crescimento sustentável.

Economia das quantidades

“Economia das quantidades” é uma abordagem económica que dá primazia à quantidade, não considerando, de forma efetiva, a relevância do valor acrescentado de cada produto ou serviço.

Economia do valor

“Economia do valor” é uma abordagem económica que incorpora o valor da dimensão intangível dos bens e dos serviços face a uma redução do peso do papel da simples quantidade de mercadorias. Simboliza e demonstra que o verdadeiro valor competitivo vem do valor acrescentado de cada produto e não do simples valor que se obtém através de quantidade.

Economias de Escala

O conceito de “Economias de Escala” surgiu no âmbito da microeconomia e refere-se à diminuição dos custos médios por unidade de produção conseguidos através da expansão das atividades produtivas. Por outras palavras, quando do aumento das quantidades produzidas resulta uma diminuição do custo médio por cada unidade produzida diz-se que a empresa obteve economias de escala. Devido às economias de escala uma empresa pode produzir uma maior quantidade de bens e serviços a

um menor custo por unidade. Estas economias podem ser conseguidas através da expansão de diversas áreas de negócios de uma empresa. No entanto, há limites à obtenção de economias de escala. Após o ponto ótimo, as expansões das atividades da empresa resultam, pelo contrário, em aumentos dos custos médios. Esta fase designa-se por deseconomias de escala.

Economias Emergentes

O termo economias emergentes é usado para classificar as economias de países que já atingiram o mesmo nível de desenvolvimento dos países desenvolvidos em alguns fatores sociais, mas não em todos. É esperado que os países classificados como emergentes sejam capazes de atingir os níveis de desenvolvimento dos países do ocidente num futuro próximo. Neste momento são classificados como emergentes os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), a Indonésia, a Coreia do Sul, o México, a Arábia Saudita e a Turquia.

Empresas Multinacionais

Denominam-se por empresas multinacionais todas aquelas que detêm atividades produtivas em, pelo menos, um país para além do seu país de residência.

Esperança Média de Vida

A esperança média de vida corresponde ao número médio de anos que uma pessoa pode esperar viver. Esta média é calculada tendo em conta as condições de mortalidade correntes. Por norma, o cenário particular da esperança média de vida à nascença é frequentemente usado como indicador de avaliação do estado de desenvolvimento do país e do nível de condições de vida da população.

Estruturas de Consumo

As estruturas de consumo são subdivisões do consumo em categorias específicas, como por exemplo, alimentação, vestuário, entre outros. Estas são frequentemente usadas no estudo sobre a forma como os agentes económicos aplicam o seu rendimento. Por norma, as estruturas assumem uma forma regular e previsível. Por exemplo, famílias com baixos níveis de rendimento aplicam grande parte do mesmo a bens de 1ª necessidade, enquanto que, famílias com um nível de rendimento mais elevado aplicam uma parte considerável do mesmo a atividades de lazer e/ou poupança.

Externalidade

Denomina-se por externalidade um custo (externalidade negativa) ou benefício (externalidade positiva) que é imposto a um agente económico sem o seu consentimento e sem que este seja compensado pelo seu impacto. Uma externalidade é uma falha de mercado, uma vez que, os seus custos/benefícios não são considerados na formulação dos preços de mercado. Verificam-se externalidades nos mais diversos âmbitos da economia. No entanto, este conceito tem especial relevância no âmbito da economia ambiental e social. Muitas vezes os impactos ambientais e sociais decorrentes das atividades económicas ocorrem sobre a forma de externalidades. Assim, em muitas atividades económicas os custos sociais são superiores aos custos privados. No entanto, apenas os privados são considerados na formulação dos custos de produção. Isto resulta num preço de mercado corrente inferior ao preço de mercado ótimo que, por sua vez, conduz a uma produção excessiva. Isto contribui para fenómenos nefastos como a sobre-exploração de recursos ambientais.

Globalização

O termo globalização é frequentemente usado para descrever o aumento da internacionalização dos mercados de bens e serviços, dos meios de produção, dos sistemas financeiros, da competição, da tecnologia e das indústrias. A aceleração da globalização nas últimas décadas contribuiu de forma significativa para um aumento da mobilidade do capital, uma aceleração da propagação das inovações tecnológicas e para uma maior interdependência entre os diferentes mercados.

Human Development Index

O índice de desenvolvimento humano é um indicador que pretende sumarizar o desempenho de um país ou região em termos de desenvolvimento humano. Por sua vez, o conceito de desenvolvimento humano consiste no processo de alargamento das liberdades de escolha dos indivíduos. Considera-se que para os indivíduos terem plena liberdade de escolha três dimensões são essenciais. São elas a garantia de condições de saúde, a garantia de acesso à educação e a garantia de acesso a recursos que permitam aos indivíduos alcançar um nível de vida digno.

Investigação e Desenvolvimento (I&D)

O conceito de Investigação & Desenvolvimento diz respeito a todas as atividades de investigação criativas e sistemáticas que tenham como objetivo o aumento do *stock* de conhecimento. Esse conhecimento pode ter aplicação em diversas vertentes da sociedade, nomeadamente na concessão e produção de novos bens e serviços, na cultura, na implementação e desenvolvimento de novos processos produtivos, entre outros. Assim, neste conceito estão incluídas as atividades de investigação fundamental e investigação aplicada.

Índice de Envelhecimento

Indicador usado para avaliar a relação entre a população idosa e a população jovem. Este é obtido pelo quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos.

Indústria 4.0

O termo indústria 4.0 é usado como referência à quarta revolução industrial. Segundo a OCDE está neste momento em curso um novo processo de revolução industrial que se baseia na incorporação intensiva de sistemas digitais nas mais variadas atividades económicas. Esta incorporação irá permitir a reformulação das atividades económicas, nomeadamente a produção e o consumo, de forma a torná-las mais eficientes.

Indústria Transformadora

As indústrias transformadoras caracterizam-se, em termos genéricos, como atividades que transformam, por qualquer processo (químico, mecânico, etc.), matérias-primas provenientes de várias atividades económicas em novos produtos. A alteração, renovação ou reconstrução substancial de qualquer bem considera-se parte integrante das indústrias transformadoras. Os limites entre as indústrias transformadoras e outros sectores nem sempre se apresentam claros. Os conflitos surgem em vários setores, em particular no comércio, indústria extrativa, agricultura e construção.

Internacionalização

A internacionalização pode ser interpretada da perspetiva das empresas e dos países. Corresponde à ampliação do campo de atuação de uma empresa, ou de uma economia, para além do território nacional colocando um foco do seu desenvolvimento em mercados externos. As empresas internacionalizam-se quer através das suas operações comerciais, comprando produtos estrangeiros ou desenvolvendo as suas exportações, quer através do investimento, criando ou tomando o controlo de sociedades estrangeiras, quer ainda, fragmentando o processo produtivo. Uma economia internacionaliza-se quando se abre ao exterior, quer através das suas operações comerciais, quer através das suas operações financeiras.

Internet of Things (IoT)

O conceito "Internet of Things" refere-se à conexão de um número crescente de dispositivos e objetos à Internet ao longo do tempo. Após a convergência das redes fixas e móveis, e entre as telecomunicações e a radiodifusão, a IoT representa o próximo passo na convergência entre as TICs, as economias e sociedades. Associado ao desenvolvimento da IoT espera-se que surjam novas e melhores condições para mais inovação, crescimento e prosperidade social.

Margem Operacional

Indicador financeiro empresarial que mede o lucro operacional obtido para cada unidade de venda realizada por parte de uma empresa.

Megacidades

Segundo as Nações Unidas, são consideradas megacidades todos os aglomerados populacionais urbanos que superem os 10 milhões de habitantes.

Nearshoring

Verifica-se um processo de *Nearshoring* quando uma empresa decide adquirir bens ou serviços intermédios a uma empresa localizada no exterior, mas num território próximo geograficamente. *Nearshoring* é assim uma forma específica de *outsourcing*. As empresas utilizam esta abordagem quando pretendem reduzir custos operacionais, mas têm preocupações com o grau de resiliência na sua cadeia de valor.

Orientação Exportadora

A Orientação Exportadora é um indicador de comércio internacional que pretende averiguar a importância dos mercados externos para um país, setor ou atividade económica. No âmbito dos países, a orientação exportadora é medida pelo peso das exportações de bens e serviços no produto interno bruto (PIB). Quanto maior for o valor da orientação exportadora, maior a importância dos mercados externos para esse país.

Política Pública

Política pública é definida como a iniciativa do governo na forma de atividades e projetos que agem diretamente ou através de delegações, com implicações em termos de competitividade, coesão e sustentabilidade.

População Ativa

Conjunto de indivíduos com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, constituíam a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (empregados e desempregados). Apenas são considerados desempregados os indivíduos que procuram ativamente emprego.

Produtividade

Relação entre uma quantidade produzida e os meios necessários para a obter. A produtividade mede a eficiência dos fatores de produção (capital, trabalho, etc.) e da sua combinação. Quanto maior for a quantidade produzida por fator produtivo utilizado, maior é a produtividade.

Produtividade do trabalho

A produtividade do trabalho é a relação entre um dado montante de produção realizado e a quantidade de trabalho empregue (horas de trabalho ou número de trabalhadores utilizados).

Produtividade horária do trabalho

A produtividade horária do trabalho é a relação entre um dado montante de produção realizado e a quantidade de horas de trabalho.

Produtividade-valor

A produtividade-valor é o termo que explica a produtividade tendo em conta o valor acrescentado e final do produto ou serviço produzido e não apenas a produtividade física da produção ou transformação. Em termos gerais, a produtividade-valor valoriza o “melhor” sobre o “mais”, ou seja, a qualidade sobre a quantidade, tendo especial atenção, não tanto aos problemas de produtividade física nas operações de transformação e produção (eficiência) mas, sobretudo, a problemas de posicionamento nas atividades com maior relevância nas cadeias de valor de satisfação de procura de empresas e de consumidores em mercados concorrenciais (eficácia). Na produtividade-valor, o mercado em que o produto ou serviço está posicionado e inserido, assim como o valor acrescentado que traz relativo à satisfação da procura, é de facto mais relevante que a própria produtividade física das operações.

Produto Interno Bruto (PIB)

Indicador económico que mede a dimensão da economia de um dado país ou território. O PIB pode ser calculado através de três óticas: produção, despesa e rendimento. Este é um dos principais indicadores resultantes dos sistemas de contabilidade nacional pois permite a comparação entre diferentes países.

Prosumers

Conceito utilizado para classificar agentes económicos que atuam simultaneamente como consumidores e utilizadores. Apesar de serem importantes no processo de criação de valor de muitos produtos e serviços, a contribuição dos *prosumers* é frequentemente subvalorizada pelas medidas de medição de valor tradicionais.

Servitização

A servitização na produção é caracterizada pelo processo de intensificação do peso dos serviços incorporados no valor gerado através da produção de bens e pela apresentação de soluções integradas produto-serviço. A servitização é definida como a estratégia de agregação de valor aos produtos por meio da oferta de serviços relacionados. A servitização ocorre quando uma empresa passa a fornecer os bens através de soluções de serviços em vez da simples venda do produto.

Terciarização

É o fenómeno de expansão do setor terciário da economia em comparação com o setor primário e secundário. É o aumento do peso dos serviços em diversas dimensões económicas (VAB, na estrutura de consumo das famílias, no emprego, por exemplo). Pode também ser percecionado pela representatividade dos serviços incorporados na produção, no consumo e na distribuição.

Transição energética

Reconversão do modelo de energético baseado em energias fósseis para um novo modelo baseado em fontes renováveis. Para além disto, de forma a atingir o objetivo da neutralidade carbónica até 2050, no âmbito da transição energética é também promovido uma alteração aos hábitos de consumo através do incentivo ao consumo sustentável.

Valor Acrescentado Bruto (VAB)

O valor acrescentado bruto é uma medida de riqueza que pretende avaliar o contributo da produção de um bem ou serviço para o valor riqueza nacional. O VAB de um bem ou serviço é calculado pela subtração do valor dos bens e serviços intermédios usados na produção ao valor final desse bem ou serviço.

Vantagem Comparativa

No âmbito da economia internacional, diz-se que um país tem vantagem comparativa na produção de um bem ou serviço quando este apresenta um menor custo de oportunidade na produção desse bem ou serviço comparativamente com os restantes países. Por sua vez, o custo de oportunidade corresponde à quantidade de produção de um outro bem ou serviço que é necessário deixar de realizar, para que se possa produzir mais uma unidade do bem ou serviço inicial.

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO

 **PORTUGAL**
2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu