

Os Aceleradores da Competitividade das Empresas do Século 21

Carlos Valleré Oliveira

Presidente do Conselho de Administração da LBC



Nenhuma economia gera e sustenta empresas competitivas sem um ecossistema de suporte forte e especializado.

As disrupções económicas e sociais resultantes da revolução tecnológica em curso, o ambiente VUCA¹ e o recente contexto de crises sequenciais (geoestratégicas, financeiras, pandémicas,

energéticas, económicas/inflação), requerem agilidade de reação e adaptações complexas e disruptivas, baseadas em novos fatores de competitividade, que colocam os Prestadores de Serviços Profissionais (PSP) como aceleradores indispensáveis das adaptações ágeis e necessárias para manter e aumentar a competitividade das empresas, das cidades e da economia portuguesa.

O exemplo de Silicon Valley e de outros centros de elevada competitividade

Silicon Valley cria mais novas empresas e faz crescer de forma mais rápida empresas do que qualquer outra parte do mundo. É o local onde surgem as inovações mais disruptivas e onde se criam novos produtos tecnológicos com maior sucesso em todo o mundo. A razão do sucesso de Silicon Valley, bem como de outros ecossistemas económicos de

grande sucesso competitivo, está associada a eventos históricos únicos que geraram uma base diferenciadora sobre a qual se construiu um modelo económico cada vez mais competitivo. Por este motivo, não são replicáveis de per si.

Mas todos têm em comum algumas características fundamentais replicáveis. Entre outros fatores, têm um ecossistema de suporte empresarial altamente evoluído constituído por prestadores de serviços especializados que permitem a qualquer start-up ou grande empresa global focar-se no seu desafio de negócio e obter contributos da maior relevância para construírem diferenciadores competitivos. Nenhuma daquelas empresas vingou sozinha. Mesmo depois de atingirem grandes dimensões, estas empresas mantêm as suas vantagens competitivas com o apoio de um conjunto sofisticado de PSP especializados.

O setor dos PSP e a sua múltipla relevância para a competitividade

O setor dos PSP cobre uma vasta gama de serviços. Este setor não é uniforme e está em transformação, incluindo empresas mais antigas, de serviços jurídicos, de contabilidade, de auditoria, de arquitetura e de engenharia, e empresas mais recentes, de gestão, de software, de comunicação digital, de recrutamento, bem como novas empresas baseadas em plataformas de software-as-a-service. Acrescem ainda, serviços de incubação para a fase inicial de estímulo e apoio a novas empresas competitivas, bem como a economia GIG ².

Na nova economia digital do século 21, os PSP assumem uma tripla relevância, especialmente os de conhecimento intensivo, nomeadamente nas vertentes de estratégia (novos modelos de negócio), inovação (agilidade da oferta), operações (automação e requalificação), internet, desenvolvimento de software (plataformas, dados, inteligência artificial, cibersegurança), e equipamentos de interface digital.



Em primeiro lugar, pelo seu contributo direto para o PIB e para o emprego qualificado. O mercado mundial de PSP pode valer \$5.43 trilhões de USD

em 2021 e \$7.06 trilhões em 2025, com uma taxa de crescimento composto anual (CAGR) de 7%³.

Em segundo lugar, pelo efeito multiplicador na competitividade do resto da economia, de regiões e cidades, de PME e de setores e de empresas estratégicas para a economia. Qualquer análise mostrará a correlação positiva entre o índice de competitividade de um país, região ou cidade e o número, a qualidade, a dimensão e o peso percentual dos PSP para o PIB. De igual forma, as empresas mais competitivas de cada país e de dimensão global são as que mais intensivamente utilizam PSP. Nos últimos 30 anos, os PSP estiveram envolvidos como forças motrizes de inovações e transformações radicais em todos os setores económicos. Vários estudos ilustram como os PSP foram cruciais na aceleração da era da globalização⁴ que gerou o maior aumento da riqueza mundial e a mais drástica redução de pobreza absoluta na história recente da humanidade.

A lógica económica é simples. Os PSP permitem às empresas concentrarem-se naquilo que é o seu propósito socioeconómico, assumindo para si, funções de suporte e projetos descontínuos. Mas mais importante, os PSP são essenciais para preparar as empresas para o futuro, ajudando a inovar e a implementar nas empresas transformações que lhes trazem vantagens competitivas num ambiente cada vez mais turbulento.

O terceiro contributo relevante é a sua capacidade de atrair e desenvolver de forma acelerada o melhor talento que mais tarde se desloca para a gestão das empresas de elevado potencial ou novas start-ups.

O novo mundo da competitividade e os desafios para os líderes empresariais

Aquilo que fazia as empresas terem sucesso no passado não é o que as fará competitivas no futuro.

Tradicionalmente, a competitividade empresarial é a capacidade de uma empresa oferecer produtos e serviços de maior valor a um custo igual ou inferior em relação aos seus concorrentes, gerando mais vendas e fidelidade, atingindo assim margens e desempenhos económicos superiores. O mesmo se aplica de forma genérica a um país. A vantagem competitiva (comparativa ou diferencial) de uma empresa pode resultar de diversos fatores, como estrutura de custos, economias de escala, marca, qualidade, propriedade intelectual, serviço ao cliente, distribuição, entre outros.

Mas nada disto é hoje assim tão simples para as empresas, os economistas e os líderes empresariais.

Por um lado, os fatores de competitividade estão a mudar.



A tecnologia digital está a mudar a forma de competir, devido ao impacto da internet, cloud, big data, IoT, blockchain, 5G, IoT, e essencialmente da inteligência artificial. Hoje, tudo tem software embebido, tornando tudo num negócio de dados. Os dados são a nova medida de valor, introduzindo uma nova dinâmica competitiva. Enquanto os bens e serviços trocam-se e consomem-se, os dados não se consomem, partilham-se. Os mercados digitais são completamente diferentes dos mercados de trocas comerciais e financeiras ⁵, com novos fatores competitivos, como efeitos de network, concentração de dados, *multi-homing*, poder de plataforma, poder de gargalo, poder de portefólio, porteiros digitais, status de mercado, entre outros.

Adicionalmente, o efeito combinatório das várias tecnologias – digital, de materiais, produção aditiva, nanotecnologia, biotecnologia, entre outros -, está a abrir um novo mundo de possibilidades cheio de oportunidades e de ameaças e a rescrever modelos de negócio.

Mas não só. A massificação da internet, colocou os consumidores e não as empresas, no lugar do condutor. Como diz Jack Ma, Fundador da Alibaba, hoje já não há B2C, mas sim C2B, pois são os consumidores a orientar os produtos e os serviços que as empresas produzem. Os consumidores também são cada vez mais “prosumers”, produtores de conteúdos, serviços e produtos que disponibilizam via internet.

Além disso, num mundo tão especializado, complexo e rápido, uma empresa já não é um ator estratégico independente. O seu sucesso depende da colaboração estruturada com outras empresas num ecossistema organizado. Mas estes ecossistemas estão também em mutação, de ecossistemas lineares para ecossistemas altamente complexos, ligados digitalmente, e para modelos de plataforma, onde a crescente concentração de dados

gera efeitos de network e de enorme poder de mercado. As maiores empresas mundiais e de mais rápido crescimento são empresas que gerem ecossistemas – Amazon, Google, Uber, entre outras.

Por outro lado, os valores sociais estão a mudar.



O conceito da globalização perdeu o seu lustre, ao gerar impactos negativos para a classe média das economias mais avançadas, ao gerar enormes concentrações de riqueza e de poder global de mercado, ao pressionar os sistemas políticos das economias ocidentais.

O impacto ambiental do grande consumismo e da grande movimentação de bens pelo globo coloca limites ao modelo atual. A economia baseada em dados gerou problemas crescentes de privacidade e propriedade de dados e da cibersegurança dos negócios. As opiniões públicas, especialmente a geração Z, esperam cada vez mais que as empresas não estejam apenas focadas nos lucros imediatos dos acionistas, mas num conjunto mais vasto de *stakeholders*, mudando assim as regras de competitividade.

A este novo contexto competitivo, acrescem fatores estruturais da economia portuguesa, nomeadamente a burocracia e o elevado nível de endividamento, que condicionam o investimento, e a pouca eficácia da justiça portuguesa, que reduz a confiabilidade contratual que as empresas precisam, bem como fatores conjunturais globais associados a um contexto de crises recorrentes, geopolíticas, energéticas, financeiras, económicas, pandémicas e de cadeias logísticas.

Neste complexo e desafiante contexto global, a existência de um ecossistema sólido de suporte às empresas portuguesas é da maior relevância.

Esse ecossistema existe ao nível competitivo que é exigido?



O setor de Prestadores de Serviço Profissionais em Portugal

O setor de PSP é representativo das limitações do seu mercado cliente nacional. A economia portuguesa representa 1,5% da economia da União Europeia, enquanto a economia da Alemanha representa 25,1%, a da França 17,2% e a da Itália 12,3%. O tecido empresarial português é dominado por micro, pequenas e médias empresas. Portugal não tem grandes empresas internacionais espalhadas pelo globo. O setor tem sido tradicionalmente ocupado por marcas e empresas internacionais. Nos últimos 15 anos, um conjunto de empresas de origem portuguesa tem surgido com uma qualidade de nível internacional e com uma agilidade superior às marcas internacionais. São empresas altamente competitivas a nível nacional, a quem, embora tardiamente, os gestores empresariais portugueses começam a dar o devido reconhecimento.

Nos últimos 10 anos, várias destas empresas tem expandido a nível internacional, primeiro para os países de expressão portuguesa e mais recentemente pela Europa e pelos EUA.

No entanto, falta dimensão, capacidade de investimento e reconhecimento de marca e de país para uma maior competitividade internacional dos PSP portugueses.

Como aumentar a competitividade interdependente do setor de PSP e das empresas portuguesas

O PRR e o PT 2030 em Portugal, bem como programas europeus, constituem oportunidades únicas que os PSP portugueses devem aproveitar, alinhando-se com os objetivos a atingir. A estabilidade política resultante de um governo de maioria absoluta com um horizonte de quatro anos e meio é também um fator favorável ao investimento e ao crescimento.

Mas sem uma estratégia de fortalecimento do setor dos PSP para um nível como existe nos centros de inovação e nas economias mundiais mais avançadas, a economia e as empresas portuguesas terão maiores dificuldades em endereçar as grandes transformações induzidas pela 4ª Revolução Industrial associadas à emergência dos dados como novo fator da competitividade das empresas, à reestruturação do trabalho e do emprego devido à inteligência artificial e à automação, e à adaptação a uma economia de carbono-zero, para destacar apenas algumas das enormes disrupções em curso.

Essa estratégia tem de envolver todos os agentes relevantes, devendo incluir as seguintes ações.



1. Os PSP portugueses deverão continuar a adaptar-se à disrupção a acontecer no seu próprio setor, adotando novos modelos de negócio mais baseados na oferta tecnológica, automatizando a gestão interna, embebendo soluções de software nas suas ofertas a clientes e oferecendo soluções inovadoras para atração do melhor talento existente no país.
2. Os PSP mais promissores devem procurar fusões nacionais e internacionais para ganharem dimensão por forma a terem a capacidade de investimento em novas tecnologias e em expansão internacional. Adicionalmente, é essencial construir redes colaborativas entre elas com complementaridade de oferta e de capacidade para poderem servir desafios cada vez maiores.
3. Dada a exiguidade do mercado português, e por vezes o conservadorismo do gestor português, é essencial que os PSP se foquem no mercado internacional, através de presenças locais, ofertas de nearshore (servindo clientes internacionais com equipas baseadas em Portugal) e de concursos competitivos de entidades multilaterais.
4. Os PSP devem concentrar-se nos grandes desafios que as empresas portuguesas irão enfrentar no novo contexto competitivo, nomeadamente de digitalização e de sustentabilidade. Merece particular relevo o desafio de automação e o “Futuro do Trabalho” nos próximos 10 anos, com impactos económicos e sociais profundos. É preciso automatizar aceleradamente vastos setores económicos para a economia ser competitiva e requalificar atempadamente os trabalhadores que terão a sua ocupação automatizada (um potencial de redução de 1,1 milhões de postos de trabalho até 2030⁶) para servir os novos cargos a criar por novas

ocupações (em igual número). Programas de requalificação massificados e medíocres, de propaganda política ou alinhados com poderes instalados, irão gerar uma mediocridade competitiva estrutural. Programas rigorosos e bem estruturados, irão gerar uma grande mais-valia económica e de bem-estar.

5. É crucial haver uma relação mais operacional entre os PSP e as instituições científicas, técnicas e académicas, através de programas conjuntos focados na resolução de desafios concretos da economia portuguesa e de setores e empresas específicas.
6. Teria um impacto enorme, como acontece noutros países, que os decisores das maiores empresas portuguesas apostassem mais nos PSP de origem nacional, pois todos sairiam a ganhar.
7. É fundamental inverter o atual modelo de contratação do Estado que é adverso ao aumento da qualidade e da competitividade dos PSP portugueses. Ao aplicar preços baixíssimos, o Estado fomenta e alastra a todo um setor a redução de qualidade, promovendo a mediocridade e diminuindo a capacidade de investimento em modernização, e obriga a salários baixos, o que leva a que o nosso melhor talento prefira emigrar ou sair deste setor. O maior perdedor é o Estado que fica mal servido e, por último, a competitividade das empresas portuguesas, limitada pela lentidão da modernização da administração pública.
8. Como em países, regiões e cidades de alto sucesso competitivo, devem ser desenhados programas estruturados de suporte aos PSP nacionais e locais, em alinhamento com objetivos económicos. Veja-se o caso do Reino Unido e de Londres em específico, onde os PSP crescem e geram empregos bem remunerados e exportações acima da média da economia⁷.
9. Teria um grande impacto, a existência de programas público-privados estruturados e de longo prazo de ligação de setores da economia portuguesa aos ecossistemas mais inovadores a nível mundial, envolvendo empresas motoras da economia e PSP.
10. Por último, a existência de desígnios nacionais claros e ambiciosos, nomeadamente em termos económicos, mobiliza todos para desempenhos cada vez melhores. Assim, a existência de líderes (nacionais, regionais, de cidades, empresariais, sociais) visionários, corajosos, competentes e mobilizadores é o elemento fundacional para uma economia competitiva.

¹ VUCA – Volátil, Incerto (Uncertain no original em inglês), Complexo e Ambíguo.

² Composta por pessoas que, por opção, trabalham em prestações de serviços, sem vínculo laboral, a tempo inteiro ou parcial, frequentemente de forma remota, ocasional e em simultâneo para múltiplos destinatários nacionais e, crescentemente, internacionais.

³ (Maio, 2021), “Professional services industry report”, The Business Research Company.

⁴ James R. Faulconbridge & Mehdi Boussebaa (Set. 2018) “Professional service firms as agents of economic globalization: A political perspective” Article in Journal of Professions and Organization; Seabrooke L. and Henriksen L. F. (2017) Professional Networks in Transnational Governance. Cambridge: Cambridge University Press; Harrington B. (2015), Going global: professionals and the micro-foundations of institutional change Journal of Professions and Organization 2: 103-121; entre outros.

⁵ OECD (2022), The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy, OECD, Competition Policy Roundtable Background Note.

⁶ Duarte J. B. et al, (Oct. 2019), “O Futuro do Trabalho em Portugal: o Imperativo da Qualificação”, Nova SBE-CIP

⁷ Riley R., et al. (2020), “Professional & Business Services sector: Creating further demand and growth outside London”, University of Birmingham, Research Paper Number 2020/006

Nota biográfica

Carlos Valleré Oliveira é fundador e Presidente do Conselho de Administração da LBC, empresa de consultoria de gestão e transformação digital internacional, de origem portuguesa, com experiência em mais de 1.000 projetos em 16 países. Gere o programa Global Strategic Innovation com forte ligação a Silicon Valley. MBA pela Universidade Nova de Lisboa, trabalhou no Development Bank of Southern Africa e na Andersen Consulting (Accenture) e foi managing partner da DHV Management Consulting. Foi deputado e coordenador da UMIC na Presidência de Conselho de Ministros. É orador em conferências e autor de dois livros e de vários artigos.

