

Seminário - Orçamento do Estado 2022

Discurso de Encerramento – José Ramalho Fontes, presidente da AESE

Cabe-me encerrar este debate singular, diferente de todos os que ocorreram, aqui na AESE, promovidos pelo FdC em colaboração connosco e com outras empresas e instituições às quais é preciso agradecer devidamente, assim como ao Jaime Lacerda, a ‘formiga’ que tem construído este seminário e que, pela primeira vez não está presente por razões de saúde (aplausos).

Os oradores e professores que debateram o tema, muito para além da POE 2022, esclareceram-nos sobre o essencial para nos orientar nas próximas semanas / meses, para saber como poderemos continuar a criar valor, cada um no exercício competente do seu trabalho profissional, um tema muito querido nesta casa. E fazê-lo neste contexto VUCA, voláteis, desconhecidas, complexas e ambíguas, nos vários planos em que nos movemos e que organizou esta minha intervenção.

Quando discutimos o orçamento falamos no futuro e, por isso, pode ser pertinente enquadrá-lo e irei fazer breves considerações em dois planos macroeconómicos: o global e o nacional, que se cruzam nas bombas de gasolina, se bem recordamos os coletes amarelos franceses.

A SITUAÇÃO MACROECONÓMICA

A questão energética

Informados como estamos sempre, agora, podemos ver o mundo com outra abrangência e encontrar aquilo que nos afeta ou vai influir nas nossas organizações. Aqui há tempos, um ex-ministro dos Negócios Estrangeiros, Dr Luís Amado, numa aula do PADE (na próxima semana arrancam as edições 48 e 49, em Lisboa e Porto) falava nas placas tectónicas dos poderes mundiais que se deslocavam debaixo dos nossos pés, movidos pelos mais variados interesses (nem todos bem conhecidos e bem-intencionados) e que nos iriam constranger de forma efetiva, mais adiante. Ora, o que está a acontecer no setor da energia é um desses casos típicos em que os poderes interagem de forma bem clara:

A **China**, maior consumidora mundial de carvão, a forçar a procura e os seus preços, por razões conjunturais e a ter de substituí-lo pelo gás, também por razões estruturais, criando uma forte alta de preços, num mercado que já está híper aquecido pela procura de gás na **Europa** que é satisfeita em grande parte pela **Rússia**, via gasodutos (7 países europeus dependem mais de 90% dele, 5 entre 60 e 80% - Alemanha! -, e ‘todos’ os outros uma percentagem de 10%), que compete com o Japão e os demais países que necessitam de gás ou por razões estruturais ou para estabilizar a intermitência das fontes renováveis, como é o nosso caso, embora tenhamos gasodutos provenientes do Norte de África, Argélia. A Galp anunciou ao mercado, ontem, que está a comprar gás on the spot, a preços mais altos, para reforçar as suas reservas, que os fornecedores habituais não estão em condições de fazê-lo.

Aqui um parenteses para recordar Moçambique, que aparece neste xadrez e que nos diz especialmente respeito como país e população, mas também como negócio! Nestes dias, a Exxon confirmou ao governo a continuação do seu interesse e o Banco Mundial vai contribuir para a reconstrução de Cabo Delgado, o que assegura o seu desenvolvimento, onde a Galp tem interesses importantes, mantendo a relevância de uma das maiores empresas nacionais.

Não abordo em detalhe a forte e crescente contribuição das renováveis pela sua inserção cada vez mais saudável no mercado, mas sem capacidade de acorrer em quantidade suficiente à diminuição da contribuição do nuclear (Alemanha e Japão) e à ponta de procura da retoma.

Por que razão o Vladimir Putin há de estar disponível para abrir a torneira em apoio da EU, que a penaliza com sanções por causa da Ucrânia, o caminho mais fácil/ barato para o gasoduto suspenso? Por que razões a EU não dá as licenças administrativas convenientes para abrir o Nord Stream 2, já concluído? Este atraso não terá a ver com os **Estados Unidos** que não querem ver a EU dependente do seu inimigo?

Reparem que já não falo do petróleo, produto do século passado (???), que também está neste jogo, que os EUA já controlam com aquele que extraem do shale, mas que é da maior relevância para outros países que estão próximos de nós, como é o caso de Angola, país que está abraçado a nós como referia João Lourenço, há pouco, e que tem muito a ver connosco como país e população, mas também como negócio, de forma cada vez mais consistente, apesar dos pesares. Aqui, recorro à pressa com que a EU está a convidar o Irão, mais radical, para se sentar à mesa das negociações do acordo nuclear, interrompido pelo Presidente Trump... e a ameaça de uma reação popular tipo ‘coletes amarelos’ por causa do preço da gasolina, na dúvida de ser um preço circunstancial ou estrutural, preço das licenças de carbono, etc.!

A questão industrial, no sentido genérico

Mas a nossa maior ou menor inserção nas cadeias de valor tem uma enorme influência nas empresas portuguesas, com estes mesmos atores a desafiar-nos:

A China, que tem posições relevantes nos nossos setores bancário, segurador e energético, e uma posição importante no setor da saúde, é origem de componentes e produtos que atravessam a nossa indústria, de um modo mais visível no automóvel, e deveria ser um maior destino das nossas exportações. Como é que a minha fileira pode gerir esta relação? Quem é que está a aprender chinês? Estas empresas são estáveis, em geral, ao considerar estes investimentos e as experiências nacionais (o respeito pelo Jorge M Correia e João N Palma) e internacionais em setores não estratégicos.

Os EUA, um mercado que se nos escancara, para nos retirar dos ‘braços’ da China, é um mercado enorme para as nossas exportações pela sua dimensão, sim, mas também pela disciplina que impõe... O caso dos vinhos que estamos a estudar com a PwC e a AmCham é representativo e pode ultrapassar-se a famosa frase relativa à escala / dimensão, que existe naturalmente, mas que se pode resolver de modos diferentes: Esporão e Aveleda; Vinhos

Verdes, e a marca pioneira Lancer's e Periquita que liderou e perdeu, mas está a recuperar. O Brasil... e as alterações da relação EU-LATAM, e os direitos que nos prejudicam: as coisas pequenas que podem dar brilho a um orçamento!

Em resumo, não estamos numa nova guerra fria, porque as relações económicas entre estes dois países são muito mais complexas que no caso da União Soviética, a cooperação nos problemas mundiais – clima, saúde, etc. – mais necessária, sem prejuízo do confronto na fronteira da tecnologia... e do Mar da China e de Taiwan! É uma Paz Fria (Freed Zakaria) ou um Longo Jogo (Rush Doshi).

A SITUAÇÃO MACROECONÓMICA NACIONAL

O documento do António C e Silva e as suas consequências

Foi uma contribuição importante e no bom sentido, que não foi tão longe quanto seria necessário e que, de certo modo, foi corrompida pelo Governo com a sua deriva de esquerda... soviética, mas que constitui uma base importante que é preciso explorar com sentido positivo e otimismo elaborado e sistemático, não superficial e emocional, sabendo que tem potencial e que a execução pode 'corrigir', se se estruturam estas Agendas Mobilizadoras, alianças entre empresas, escolas, universidades e associações. Candidataram-se 140 projetos de todo o país e áreas; nós tivemos envolvidos, inicialmente numa promovida pela INCM, na área da identificação das coisas em ordem à eficiência e são um novo tipo de candidaturas que auspiciam melhores resultados, pelo menos novas vias de pensar em grande de forma organizada, à volta de empresas ou instituições de I&D credíveis.

Do made in ao created in. Um novo paradigma para a economia portuguesa

Na terceira edição dos Encontros de Cascais organizados pelo Expresso (com o patrocínio da AON, Câmara de Cascais e Deloitte) no painel Modelo de Crescimento Sustentável e Inclusivo, debateram a nossa Comissária Elisa Ferreira e o Sérgio S Pinto, do CES. Foi referido que, em 1995 tínhamos condições para estarmos entre os melhores da Europa, agora mandamos os nossos filhos estudar nas escolas dos países do pelotão da frente da Europa e exportamos os nossos melhores cérebros que fogem da asfixia e do adormecimento intelectual e fiscal, da burocracia e da falta de incentivos ao mérito, por um lado. Por outro, a abundância de fundos europeus e a política acomodatória do BCE mantêm a anestesia coletiva em que vivemos; os fundos podem ser alvo fácil dos especialistas na sua captação e não promoverem o dinamismo empreendedor, que tem sido desconsiderado senão mesmo esmagado, afirmou-se, neste modelo em que as pessoas exprimem as suas opiniões livremente e há um resumo sobre o que é referido.

Mas, em contraste e olhando para o futuro, o documento *“Do made in ao created in. Um novo paradigma para a economia portuguesa”*, coordenado por Fernando Alexandre, estabelece uma orientação válida que sistematiza muitas ideias já presentes, organizando-as e operacionalizando-as com metas e projetos substanciais que merecem uma atenção muito particular e poderá servir de guia para projetos a apresentar ao PRR. Resultado de uma muito valiosa iniciativa privada, com enorme interesse público, a Pordata, da Fundação

Francisco Manuel dos Santos, o estudo é um documento, que se pode descarregar, e está muito bem estruturado e apresentado.

Diagnostica 6 ventos 2 + 4: **2 Ventos adverso** #1: endividamento, #2: envelhecimento da população e **4 Ventos favoráveis** #1: melhoria dos níveis de educação #2: um novo paradigma energético; #3: extensão da plataforma continental #4: nova vaga de fundos europeus. Isto recorda-me a intervenção do Alm Gouveia e Melo, aqui na AESE, na entrega dos Diplomas MBA, aos nossos alunos da 19ª edição, num sentido um pouco diverso; queremos ser vento ou bandeira, estimulando-nos a drapejar em sintonia segundo os ventos favoráveis, que não acontecem por acaso, mas têm origens bem definidas que nos compete, a nós que aqui estamos, soprar continuamente, sem cansaço.

Cria a imagem da região estrela, uma ampliação do cluster, na linha dos ecossistemas algo que é simultaneamente ambicioso e acessível, um paradigma que aproxima pessoas e organizações, e promove o desenvolvimento da sociedade não o simples crescimento da economia.

A MICROECONOMIA NACIONAL

A execução

Para terminar, uma sábia ideia, bem conhecida, sobre o poder da boa execução dos planos e projetos. Levá-los até ao fim, pacientemente, com o propósito – *purpose!* – de servir a empresa e os seus colaboradores, os clientes, a sociedade e o dirigente, cada um de nós, esta execução diária e laboriosa vale muito mais que diagnósticos exaustivos, planos ‘perfeitos’ (o PRR não é perfeito, mas serve!), que estratégias bem elaboradas (que demoram a elaborar em gabinetes fechados, que não ouvem todos os *stakeholders*) e cria valor que permanece.

Esta seria a minha modesta recomendação para os próximos tempos, o foco na execução audaz dos planos que temos vindo a desenvolver, seguindo a metodologia do triplo salto...

Os ecossistemas

Mas esta execução tem de ser desenvolvida em rede, partilhando preocupações, recursos, mercados com fornecedores, concorrentes e clientes, instituições de I&D, associações empresariais eficientes e eficazes, para encontrar uma escala adequada, uma oferta mais abrangente. Um caso particular exemplar poderá ser o ecossistema da VeV, onde as empresas de Private Equity não têm conseguido gerar unidades com escala relevante por M&A, crescimento de eficiência de propriedades valiosas, mas *underperforming*, e maior eficácia por investimentos audazes e prudentes.

As business schools

Dentro do prazo previsto, queria terminar referindo a contribuição importante que as BS portuguesas podem dar na execução dos planos, projetos e candidaturas, formando melhor, on the job, os dirigentes (mais de 75% de gestores de topos das empresas portuguesas não têm formação adequada) energizando as equipas, apoiando o desenho das melhores estratégias.

As BS são mais do que as duas ou três clássicas e as duas grandes e estão em condições de vos servir, mas precisam da vossa colaboração, como clientes exigentes, para aplicarem todo o seu potencial já devidamente credenciado pelos organismos internacionais e testado na multiplicidade de cursos que oferecem, ou programas como nós desenvolvemos. Nós em particular, temos vindo a confirmar como somos úteis, operacionais, na transformação dos dirigentes no sentido de serviço ao cliente, de uma liderança efetiva e envolvente, de um fortalecimento das competências de gestão financeira, comercial, negociação, etc.