



REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

Entrevista Eng.º Luís Mira Amaral

Entrevistado no âmbito da sua participação como membro dos X, XI e XII Governos Constitucionais, tendo ocupado os cargos de Ministro do Trabalho e Segurança Social (1985-1987) e Ministro da Indústria e Energia (1987-1995).

A entrevista foi realizada no dia 12 de novembro de 2020, e faz parte de um conjunto mais alargado de entrevistas que se destinam a construir um estudo comparativo das várias Medidas de Apoio à Internacionalização das empresas em Portugal e noutros países europeus. Teve a duração de 1h:30m, e foi conduzida pelo Prof. Doutor André Pereira Matos e Prof. Doutora Susana Figueiredo Oliveira, no âmbito do Projeto IEcPBI, e no sentido de perceber a trajetória dos Apoios públicos à internacionalização das empresas Portuguesas.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional





REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

Sobre a história dos apoios à internacionalização em Portugal.

(...) As pessoas falam hoje de internacionalização, mas quando falam de internacionalização estão a falar da segunda fase de um processo de internacionalização. Para mim, em termos teóricos, primeira fase da internacionalização é a exportação e a segunda fase da internacionalização é a presença física, quer industrial quer comercial nos mercados para os quais antes se exportava. Essa é que é a segunda fase da internacionalização. (...)

(...) . Quando eu cheguei ao governo e cheguei à indústria o nosso modelo vinha da EFTA ainda, era um modelo com pouca sofisticação, como era evidente nos setores tradicionais, as empresas exportavam produtos muitas vezes indiferenciados (...)

(...) Portanto, foi uma fase incipiente de um processo destes, em que vínhamos do modelo da EFTA, foi no início da minha chegada ao governo, quando se começou a construir o mercado único europeu, em que isto acontecia. E de facto, as políticas públicas da altura captavam esta fase incipiente, e as políticas públicas da altura davam pouco apoio a um processo de internacionalização das empresas, estavam mais focadas no apoio à compra de máquinas, no apoio produtivo e estavam muito pouco focadas no apoio à comercialização e à exportação. (...)

(...) Quando eu cheguei ao ministério era basicamente isto que havia, um esquema incipiente de apoio à parte fabril, não havia praticamente nada de apoio à área comercial e à exportação, e depois começamos um caminho de pôr nas políticas públicas, nos esquemas de apoio, começar a apoiar a comercialização, começar a preocupar-se com o marketing e a abordagem dos mercados, e depois a partir daí aprofundar e desenvolver a exportação. Isto conjugado com outra coisa que fizemos, que foi particularmente evidente no calçado, que foi mudar este modelo de exportação para um modelo diferente. (...)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional





REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

Sobre o papel da União Europeia no que respeita às orientações para os apoios à internacionalização

(...) . É que nós facilmente temos apoio da União Europeia para tudo que seja apoios cá dentro na indústria em Portugal, mas tudo o que seja o apoio à empresa nos mercados externos a União Europeia tende a dificultar estes apoios nos mercados externos. Aceita umas ações de umas feiras, uns congressos, em que a gente apoie custos dessas participações, mas apoiar claramente a operação de uma empresa portuguesa no mercado externo, como fazemos em Portugal, eles não aceitam. Portanto, estes apoios foram sempre mancos, não por culpa do governo português, mas por a EU não permitir que isto aconteça. (...) (...) E em todo caso devo dizer outra coisa a gente não sabe fazer, ainda hoje não faz, e que os outros países fazem, que são todo o sistema de crédito à exportação. Nós nos sistemas de crédito à exportação estamos muito a trás dos outros países, nomeadamente dos espanhóis. E aqui quando falo de créditos à exportação, falo de créditos à exportação com apoio estatal (...)

(...) uma empresa para se internacionalizar deve primeiro preparar-se internamente, e, portanto, a gente tentava que primeiro que eles recrutassem os quadros tudo cá dentro, e depois a gente apoiava os pelos programas internos, tinha capacidade de apoiar essas ações formalmente feitas aqui dentro, mas já com a perspectiva de depois irem para o exterior. E, portanto, a gente simulava o exterior, mas tinha que o fazer cá dentro (...)

(...) . E o que é que, eu fiz um inquérito, e o que é que eu cheguei à conclusão. As empresas portuguesas estavam a fazer dois tipos de segunda fase de internacionalização. Algumas empresas industriais estavam a deslocalizar a produção para países como Cabo Verde, por exemplo, para daí produzir para mercados onde estava, para contenção de custos deslocalizando para Cabo Verde, imitando o que os

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional





REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

alemães tinham feito para a Turquia, no têxtil. E depois, aí faziam produção industrial, e na europa estavam a investir em cadeias de distribuição e em empresas comerciais (...)

Sobre os requisitos para um processo de internacionalização bem-sucedido.

(...)E aqui falo dos centros tecnológicos para explicar outra questão que tem a ver com a internacionalização. É que a gente, e as análises mostram, para a internacionalização convém empresas que tenham bons quadros, que tenham domínio tecnológico, que tenham um espírito de inovação. E, portanto, os centros tecnológicos são estruturas de interface muito importantes para apoiar as boas PME's que estão na sua internacionalização. Porque toda a fase de desenvolvimento tecnológico, toda a fase de inovação, até controlo de qualidade são valências que os centros tecnológicos fazem bem. E, portanto, são muito importantes para apoiar as empresas. É aqui um apoio público, talvez não explícito, mas implícito, às estratégias empresariais de sucesso de boas PME's nos mercados externos. (...)

(...) , é que eu acho que uma empresa para ter um processo de internacionalização bem-sucedido tem que ter uma estratégia, tem que ser flexível, convém ter uma marca, tem de saber avaliar os recursos e os meios, tem que inovar com novos produtos e serviços, tem que gerir com mérito, tem que ser competitiva, e avaliar e cuidar dos resultados. São condições para mim fundamentais para uma empresa ter sucesso no mercado externo(...)

(...) Mas há outra coisa que a covid veio mostrar, e que não se se já pensaram nisto, é que apesar do que se fez, as nossas PME's quando veio o covid ficaram muito descalças em termos de

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional





REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

internacionalização. Porquê? Porque não tinham ainda estratégias em termos de comércio eletrónico. Eram poucas as que tinham estratégias de e-com. (...)

(...) . E se for ver às PME's portuguesas poucas tinham ainda um site decente, e estratégias de e-com e de e-marketing. E, portanto, é uma área que estamos atrasados e que o covid veio mostrar o atraso que estávamos nesta matéria, e as dificuldades que muitas tiveram agora de utilização, e só agora é que o AICEP lançou e bem linhas de apoio no domínio do comércio eletrónico. (...)

(...) Eu já algures falei nessas matérias, eles diziam que não tinham capacidade de sozinhos fazer isso. Então vocês têm que se agrupar... e de facto há aqui uma pecha de individualismo nestes casos. E onde a gente sente, em mercados externos, de facto a falta de umas vezes dimensão, outras vezes de massa crítica de empresas.... depois eles não se agrupam, não se juntam para poder tratar com sucesso, criar essas estruturas, tratar com sucesso esses mercados. (...)

(...) É o plano dos recursos humanos (...) quando vão para o processo de internacionalização, das duas uma, ou vai o tipo melhor e a empresa cá fica descalça, não tem outro para o substituir, ou vai o tipo pior (...) Porque a gente cá dentro em Portugal, não precisa de ser clínica geral, a gente tem de sempre um tipo ao lado que não nos deixa descalços. E quando estamos no mercado externo quase sozinhos, temos que ter tipos clínica geral, com uma capacidade de abarcar tudo e saberem gerir no meio disto, porque não têm o apoio especializado que têm cá dentro (...) E depois há outro erro, sabe qual é? É que mesmo quando se manda um tipo bom, é não lhe cobrir a retaguarda. (...) . Têm que ir os melhores, e quando voltarem, com o sucesso que tiveram têm de ser altamente recompensados, isto é esquecido. (...) Quando nós temos empresas com grande componente tecnológica, nós temos que ter um vendedor com domínio tecnológico, portanto, para isso são úteis os engenheiros vendedores (...)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional





REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

Sobre o funcionamento dos apoios à internacionalização.

(...) agora muito em corrupção com os fundos comunitários. Isto, quem quiser fazer política fala de corrupção, portanto a corrupção vende, mas eu acho que não é a corrupção que existe nos fundos comunitários, com os sistemas de controlo e com a burocracia, isso dissuade a corrupção. O problema é este, é que depois do apoio dado os organismos de gestão não vão lá verificar se a ação foi bem executada. E, portanto, a gente está a avaliar fundos comunitários pela taxa de execução financeira e não por aquele acompanhamento à posteriori que devíamos fazer, se a ação foi executada com mérito, sem mérito, se teve sucesso, se não teve sucesso. Portanto, toda a ação à posteriori devia ser feita pelos organismos de gestão, que era verificarem o sucesso, não é o sucesso financeiro, se o dinheiro foi aplicado e não houve falcatura no sentido de desviarem o dinheiro para outras coisas. É verificar se o dinheiro ao ser aplicado, aquilo correspondeu a uma ação que teve grande sucesso e a empresa melhorou realmente. Essa avaliação à posteriori não está feita, e não está feita porque os organismos deixaram de ter recursos para fazer isso.(...)

Sobre o papel da diplomacia no apoio à internacionalização.

(...) acho que o perfil (dos embaixadores) tem mudado, e aquela ideia da diplomacia económica e maior ligação do AICEP às embaixadas acho que faz sentido, e também devo dizer que há gente do AICEP aí pelo mundo que faz um trabalho que eu acho que é útil e estimável, mas cada caso é um caso, e há outros casos que isso não acontece. (...)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional





REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

Sobre as barreiras à internacionalização.

(...) Bom, eu aí acho que curiosamente, muitos deles não têm o esquema de apoios públicos como os que fizemos depois, exaustivo. Muitos deles, os governos, eu só tenho... através das câmaras de comércio e associações empresariais, fizeram isso de uma forma mais ágil, mais desburocratizado, e a gente chega lá e não tem o aparelho público com estes incentivos todos tipificados, e tudo isto tipificado. Mas eles através das câmaras de comércio e indústria e das associações empresariais montaram esquemas ágeis, que funcionam, de apoio às empresas (...)

(...) Nós nalguns mercados temos um problema de imagem ainda, ou tínhamos até há pouco tempo (...). Nós éramos vistos como um país produtor de bens de consumo corrente, baixa qualidade e baixo preço. Portanto, como produto tecnológico nós não éramos conhecidos (...)

(...) , o que eu vejo é, nas nossas PMEs além da falta de dimensão, ou massa crítica, que eu lhe falei, têm, normalmente não têm uma visão estratégica do processo de internacionalização, não sabem o que é desenvolver o mercado e como é que isto tem de ser feito, não têm a noção que que é preciso ter controlo dos sistemas de comercialização e distribuição. Não têm noção que fazer lá uma empresa ou ter uma joint venture com outros o que é que isto implica, em termos de cautelas, salvaguardas, como é que isto tem de ser feito. Alguns não acautelam sequer, ou não registam a sua marca quando vão para os mercados, e depois de um momento para o outro são copiados. Depois têm uma dificuldade também financeira que é óbvia, e alguns não sabem aproveitar nos mercados para onde vão os sistemas financeiros ou os apoios desses mercados. E, portanto, isto depois condiciona o desenvolvimento da sua presença nesses mercados (...)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional





REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IECPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

(...) Como eu lhe disse no início, aqueles itens que referi, não têm isto bem elencado, com uma estratégia clara para ir para estes mercados. Portanto, há aqui uma falta de perspetiva estratégica que muitas empresas quando começam o processo de internacionalização. (...)

(...) . Já há casos em que se começa, já se percebeu em muitos mercados que Portugal não é só um país produtor de bens de consumos correntes, de baixa qualidade e de baixo preço, já começam a aceitar alguma coisa, mas devo dizer que há uma coisa que é terrível para nós. Repare, quando no período quando foi da troika, e quando o país chegou à bancarrota a gente ver no Financial Times ou no Economist, na primeira página, Portugal na bancarrota, isto, todo o esforço que tinha sido feito, quase que é posto em causa pela bancarrota do país. E, portanto, os avanços que estavam a ser feitos, quando há cenas destas bancarrotas, em Portugal, prejudicam, de facto a imagem do país é prejudicada por cenas destas. (...)

(...) Agora continuo a considerar que os Estados Unidos ainda são uma grande dificuldade do nosso comércio externo. É porventura aquele em que têm mais dificuldade. Não se percebe com a dimensão que tem o mercado americano e com o poder de compra, que a nossa cota e que as nossas vendas no mercado americano ainda serem tão fracas, comparado com a dimensão do mercado americano e o eu poder de compra. (...)

(...) Há ainda outra coisa, não sei se vocês estão a considerar isto, que é a questão das PMES e a integração nas cadeias de valor. Isto agora está posto um pouco em causa pelo covid. Como sabe as cadeias de valor globais era uma questão fundamental. As nossas PMEs ainda percebem pouco esta lógica de integração nas cadeias de valor globais. Portanto, já não é só exportarmos para um mercado tradicional, termos lá uma presença física, com controlo dos fluxos de distribuição, ou integrarmos as cadeias de valor das grandes empresas. E isso acho que é uma questão fundamental, o covid veio a

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional





REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

meu ver momentaneamente por em causa, e eu acho que a cadeia global não vai ser posta em causa, quando muito, haverá uma europeização ou ocidentalização das cadeias de valor tendendo menos a passar na China. Mas a lógica de manter cadeias de valor em mercados com maior confiança política vai continuar qualquer que seja a administração americana. E, portanto, isto é uma questão crucial para as empresas portuguesas, a integração nas cadeias de valor e as nossas PME's ainda percebem pouco disto, ainda estão muito na visão tradicional do comércio externo do mercado que exportamos, ou vamos lá ter o controlo. Isto acho que é uma questão que o covid, a meu ver, não veio pôr em causa o conceito de industrialização, desta articulação mundial das cadeias de valor, para uma industrialização final, uma montagem final, quando muito vai fazer alguma ocidentalização ou europeização. Eu acho que isso com o Biden vai-se manter do Trump. (...)

(...) Depois com outra coisa que também é importante é as questões dos modelos de financiamento. (...) Não metia a equity toda daqui isso é uma das recomendações que também se faz e que para as PME's é muito importante. Não podem levar a equity toda de cá, têm que arranjar um esquema lá também de financiamento (...). E portanto, o modelo de financiamento, deve ter um parceiro local, e também ter financiamento local, é uma importante que muita gente esquece nestas coisas (...)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional



Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia