



negócios **mais.**  
especial

Este suplemento é parte integrante do Jornal de Negócios nº 2617, de 30 de Outubro de 2013, e não pode ser vendido separadamente

✓ **OUTSYSTEMS**  
Ganhar dimensão  
e visibilidade mundial

✓ **ALBERTO CASTRO**  
“A debilidade das PME  
é a qualidade de gestão”

**VEJA MAIS EM NEGOCIOS.PT**

# Projectos vencedores revelam pequenas e médias campeãs

OutSystems, Crialme, Converde, Madeira Wine Company e Pinhais & CIA são, segundo as palavras de Alberto Castro, presidente do júri do Prémio Portugal PME, as “campeãs escondidas”. Singraram de forma discreta num tempo de profunda mediatização, mas foram descobertas e viram agora o seu trabalho distinguido.



Rui Moreira, António Sarmiento Gomes, João Costa Pinto e Alberto Castro, quatro membros do júri que atribuiu os prémios Portugal PME, num debate moderado pelo director do Negócios, Pedro Santos Guerreiro.

Ara Brígida

Pub



Caixa Geral de Depósitos



FIAT GROUP AUTOMOBILES PORTUGAL



UMA INICIATIVA DE **negócios**

COM O PATROCÍNIO DE **PORTUGAL**

# Prémio Portugal PME

CERIMÓNIA

## O prémio das pequenas e médias “campeãs escondidas”

Empresas longe dos olhares do grande público distinguidas pela qualidade de gestão

Ana Brígida



### Cinco empresas em destaque

O Grande Prémio Portugal PME foi atribuído à OutSystems. Esta multinacional, fundada em 2001, é líder no desenvolvimento avançado de aplicações informáticas, feitas à medida das necessidades das empresas. Tem já 350 clientes em 22 países e emprega mais de 200 pessoas. O prémio ‘turnaround’ foi entregue à Crialme, empresa que fabrica, exporta e importa confeções, nomeadamente roupa para homem por medida. Já o prémio start-up foi atribuído à Converde, a primeira empresa a produzir um fungicida biológico, a partir do processamento da semente de tremçoço. A empresa dedicada à produção de conservas de peixe, Pinhais & CIA e a líder de produção e exportação de vinho da madeira premium, Madeira Wine Company receberam menções honrosas

**MARLENE CARRIÇO**  
marlenecarrico@negocios.pt

Por não estarem “na moda”, por estarem localizadas fora dos grandes centros, por não terem uma política de comunicação ou porque simplesmente não querem dar nas vistas, várias empresas acabam por passar despercebidas aos olhos do grande público. Mas não do júri do Prémio Portugal PME que procurou durante os últimos oito meses, junto destas empresas “escondidas”, as verdadeiras “campeãs”.

Nas palavras do presidente do júri e professor catedrático da Universidade do Porto, Alberto Castro, esta missão de “encontrar as campeãs escondidas é quase uma impossibilidade numa era de profunda mediatização”.

O Prémio Portugal PME, uma iniciativa do Negócios e do Correio da Manhã em parceria com a CGD, a EDP, a Fiat e a Optimus e com o apoio do Ministério da Economia,

teve por objectivo premiar pequenas e médias empresas (PME) que em cada sector e região se destacam pela solidez e crescimento, criação de emprego, inovação e capacidade exportadora.

Além de não premiar empresas conhecidas do grande público, este prémio tem outra particularidade: não se cingiu às melhores empresas. “Não ignorámos a dimensão quantitativa, mas admitimos outras dimensões que tornam uma empresa ou organização merecedora, como a resiliência e a capacidade de investir na inovação”, sublinhou o economista Alberto Castro, na cerimónia de entrega dos prémios na passada quinta-feira, no Hotel Ritz, em Lisboa.

Na categoria Grande Prémio Portugal PME adoptaram-se critérios quantitativos mais ou menos convencionais, como a evolução do volume de negócios, o nível e criação de emprego e a evolução e estrutura de financiamento. Mas estes “serviram

apenas como referencial de base e foram complementados com uma análise qualitativa”, explicou Alberto Castro. A análise qualitativa passou, por exemplo, pelo sector de actividade em questão, a dinâmica da empresa e pela estratégia percebida.

Noutra das categorias deste prémio – a das ‘start-up’ – foram tidas em conta empresas inovadoras com presença no mercado, preferencialmente, há menos de seis anos. E a terceira categoria de prémios voltou-se para as “sobreviventes”, ou seja, empresas que estão a conseguir ultrapassar dificuldades que surgiram (prémio turnaround) a meio do seu percurso.

Este prémio terá cada ano um critério de selecção que restringe a escolha a um sector, fileira ou conjunto de empresas. Este ano optou-se pela fileira dos recursos endógenos. “A ideia é premiar actividades com elevado valor acrescentado nacional”, que promovam o crescimento

sem incrementar importações. E aqui couberam sectores da agricultura, florestas e pesca mas também actividades centradas no turismo, actividades que recorrem a competências técnicas ou intelectuais.

Os membros do júri frisaram ao longo de toda a conferência associada à cerimónia de entrega dos prémios, a importância deste segmento e das empresas distinguidas, pela sua qualidade de gestão em tempos mais adversos como o presente.

Fizeram parte do júri o economista Alberto Castro, professor da Universidade Católica do Porto; António Sarmento Gomes Mota, professor catedrático na ISCTE Business School; Daniel Bessa, director-geral da COTEC; João Costa Pinto, consultor do Grupo Crédito Agrícola; Manuel Alves Monteiro, membro do Conselho Geral e de Supervisão da EDP; e Rui Moreira, presidente da câmara do Porto e antigo líder da Associação Comercial do Porto.

Encontrar as campeãs escondidas é quase uma impossibilidade numa era de profunda mediatização.

**ALBERTO CASTRO**  
Professor catedrático da Universidade do Porto

Fiat com



MILANO 2015



# NOVO FIAT 500L TREKKING. LIFE EXPLORER.\*



## GAMA 500L A PARTIR DE €15.500\*\*

Chegou o novo Fiat 500L Trekking, com look todo-o-terreno, jantes em liga leve 17", novos interiores, sistema de controlo Traction+ e suspensão sobrelevada para que todos os dias sejam uma aventura.

\* Explora a vida.

\*\* Preço promocional para versão Fiat 500L Pop TwinAir 105cv. Válido até 31/12/2013. Não inclui despesas de legalização e transporte. Visual não contratual. Consumo em ciclo misto: 4,8L/100 Km. Emissões de CO<sub>2</sub>: 112 g/km.



WWW.FIAT.PT

Facebook.com/FiatPortugal

# Prémio Portugal PME

OUTSYSTEMS - GRANDE PRÉMIO PORTUGAL PME

## Desafios sobre a mesa são ganhar dimensão e visibilidade mundiais

Já são clientes grandes firmas nacionais, bancos europeus e até o exército dos EUA

FILIPE S. FERNANDES  
filipesuciafernandes@gmail.com

A Outsystems foi uma ideia nasceu entre cinco engenheiros que, liderados por Paulo Rosado, lançaram este projecto em março de 2001. Pouco depois ficavam quatro empreendedores a que se associaram empresas de capital de risco como a Espírito Santo Ventures e a Portugal Ventures. Na base estava uma ideia disruptiva e que era a de colocar os sistemas de informação a mudar à velocidade com que negócio das empresas se altera.

Até então, os sistemas de informação não conseguiam acompanhar a velocidade de mudança dos negócios. Com o produto da Outsystems, os sistemas de informação passam a ser construídos para mudar com o negócio, a comprimir ciclos de desenvolvimento e a produtividade pode aumentar até 10 vezes mais.

De uma forma muito gráfica e simples Paulo Rosado explica o que faz a empresa tecnológica: “temos uma plataforma de software Agile que vendemos a médias e grandes empresas e que lhe permite construir aplicações inovadoras e diferenciadoras, feitas à medida, que resolvem os seus problemas específicos e que são aplicações que não conseguem comprar a outros vendedores directamente da prateleira. Nós resolvemos um problema endémico em todo o mundo”.

Quando a Outsystems surgiu já tinha como horizonte a emergência da cloud, que no entanto, como reconhece Paulo Rosado, demorou mais tempo a implantar-se. Imaginaram que iria explodir dois anos depois mas só em 2009 se impôs. Logo a seguir ao seu nascimento, a Outsystems recebeu a chancela da Fortune que em 2003 a elegeu como uma das seis start-ups mais promissoras a nível mundial. E acertou, até porque Paulo Rosado não era um ilustre desconhecido pois em 1997 lançara a Intervento, que venderia, dois anos depois, à Altitude Software.

### O Ferrari do seu mercado

A empresa distribui-se pelo mundo com escritórios em Atlanta e Silli-



Vencedor | Fernandes Thomaz, da CGD, entregou o troféu a Rui Sousa e Paulo Rosado, respectivamente CFO e CEO da Outsystems.

con Valley (EUA), Utrecht (Holanda), Londres, Singapura. Mas os centros de engenharia são em Linda-a-Velha, onde num amplo piso, com o ar cool e as salas de reuniões informais típicas das empresas tecnológicas, se distribuem cerca de 200 pessoas e Proença-a-Nova, onde habitam 30 engenheiros. A tecnológica portuguesa é uma das três empresas líderes neste mercado, onde começam a pulular as start-ups, mas Paulo Rosado gosta de repetir o que lhe disse um cliente: “a Outsystems é o Ferrari na tecnologia para o desenvolvimento empresarial”.

O seu espectro de clientes vai de uma igreja evangélica no Texas até grandes empresas portuguesas, bancos no Norte da Europa ou o exército dos Estados Unidos. São mais de 350 clientes em 20 sectores de actividade, oriundos de 22 países e que utilizam as mais de 36 mil de plataformas, que, desde 2008, passaram a ser licenciadas. Consideram-se uma empresa de produto e, apesar de Paulo Rosado não dar números da empresa (“em relação a

facturação e lucro não fazemos comentários” limita-se a dizer como um mantra), estima-se que possa atingir este ano os 30 milhões de euros, depois de ter facturado cerca de 20 milhões em 2012, mais 47% do que em 2011. Os lucros passaram 728 mil euros para 2,6 milhões de euros no mesmo período.

Diz Paulo Rosado que a Outsystems tem um “modelo de negócio resistente às flutuações do mercado e da economia” e em que “não há limites neste mercado”. Na base está um sonho e uma oportunidade de “criar alguma coisa de grande, uma mega-corporação tecnológica de base portuguesa”, e que mostre a “qualidade da engenharia portuguesa”. O CEO diz que a empresa tem uma situação financeira “fortíssima” e que, mais do que fazer aquisições, pretende investir em “aumentar a visibilidade da nossa marca mundialmente” e angariar mais clientes novos. O capital da empresa reparte-se pelos quatro fundadores e colaboradores e, com posição minoritária, a Espírito Santo Ventures e a Portugal Ventures.

### Precisamos de aumentar a visibilidade da nossa marca mundialmente

PAULO ROSADO  
Fundador e CEO da Outsystems

### PERGUNTAS A

● PAULO ROSADO  
CEO DA OUTSYSTEMS

## Queremos ser sempre melhores

**“Andamos sempre em contraciclo da indústria”. Fez esta afirmação, a propósito da Outsystems, numa entrevista. Em que se baseiam para funcionar assim? Por feeling?**

As decisões estratégicas são tomadas tendo em vista objectivos de médio/longo prazo. Entram em conta com as tendências da indústria mas são fundamentalmente definidas pela visão que temos de como podemos crescer o mais rapidamente possível e como podemos ser os mais competitivos mundialmente. O comentário de contraciclo apareceu como prova desta visão: nós previmos a recessão em Portugal há muitos anos e tomámos nessa altura uma série de decisões que não eram não óbvias mas hoje nos dão uma solidez e independência da situação económica nacional.

**O que é que precisam para se transformarem numa mega-corporação?**

Precisamos de tempo. Temos todas as peças no lugar para que possamos acelerar o crescimento. Estamos muito sólidos financeiramente, temos um conjunto de colaboradores extraordinários, uma tecnologia das melhores no mundo e estamos num segmento da indústria que está a crescer a rácios de 30% anuais. Mas precisamos de aumentar a visibilidade da nossa marca mundialmente e há ainda muito trabalho a fazer para assegurar que conseguimos crescer em todos países em que temos operações e naqueles onde estamos a entrar.

**O que distingue a Outsystems da concorrência?**

A cultura de qualidade e ambição a nível mundial. Não nos contentamos em ser os melhores. Queremos ser sempre melhores hoje do que fomos ontem. Quando detectamos que não fazemos algo bem as nossas referências passam a ser aqueles que são melhores que nós. O conceito de descançar à sombra dos louros adquiridos é tabu na OutSystems.

www.edp.pt



# Nº 1 no mundo

liderar o índice  
das empresas mais sustentáveis  
é algo que não podíamos  
deixar passar em branco

**Dow Jones Sustainability  
Worldwide Index 2013 - Utilities**

**EDP - Energias de Portugal, S.A.**

Acciona, S.A.  
AGL Energy Ltd  
CIA ENERGÉTICA  
E.ON AG  
Enagas, S.A.  
Enesa, S.A.  
Enel S.p.A.  
Entergy Corp  
Gas Natural, S.A.  
Iberdrola, S.A.  
Red Eletrica Corp, S.A.  
RWE AG  
Sanm S.p.A.

A EDP está em primeiro lugar nos Índices de Sustentabilidade Dow Jones, no setor das Utilities (eletricidade, gás e água).

## Prémio Portugal PME

CRIALME - PRÉMIO TURNAROUND

# Fato por medida é alavanca firme para o crescimento

Empresa fornece marcas de luxo internacionais e exporta toda a sua produção para os mercados mais sofisticados

FILIPE S. FERNANDES  
filipesuciafernandes@gmail.com

A Crialme não é uma empresa de confecção como as outras porque não produz vestuário em série, mas fabrica pequenas séries de peças por medida. É um processo produtivo mais demorado, mas que permite trabalhar com margens superiores. “Fizemos uma aposta firme no vestuário por medida, sendo esta tipologia, uma alavanca para o crescimento da empresa” acentua Rui Meireles, filho de um dos sócios, Fernando Meireles, e director financeiro da empresa.

O perfil de qualidade da Crialme foi criado através do recurso a técnicos italianos, investimento em formação e tecnologia industrial, novos processos e procedimentos, diversificação de produtos e procura de novos clientes e novos mercados. Rui Meireles refere ainda que têm de ser proactivos e oferecer aos seus clientes “centenas de modelos diferentes”.

Pelos 4 mil metros quadrados afectos à área de produção espalham-se os mais de 400 trabalhadores que diariamente, num turno da 8 às 17 produzem 500 casacos e 500 calças. Pelos restantes 1.300 metros quadrados de um edifício situado entre vinhas e pinheiros e uma auto-estrada distribuem-se os restantes sectores: comercial e administrativa, espaço social e arrecadação de equipamentos produtivos.

A empresa fornece marcas de luxo internacionais como a Burberry, Paul Smith, entre outras e exporta totalmente a sua produção para os EUA, Inglaterra, Canadá, Alemanha, Espanha, Itália. Segundo Rui Meireles é possível que tenham de aumentar a produção, que será feita através da subcontratação de outras empresas de confecção. “A utilização da capacidade já instalada permite um maior controlo dos riscos e não há necessidade de investimentos financeiros e permite a criação de sinergias” explica Rui Meireles.

Fizemos uma aposta firme no vestuário por medida, sendo esta tipologia, uma alavanca para o crescimento da empresa.

RUI MEIRELES  
Director financeiro da Crialme

## Confecção precisa de massa crítica

Fernando Meireles era operário têxtil quando em 1984, juntamente com António Alves e mais dois sócios, que entretanto deixaram a empresa, fundou a Crialme, em Paços de Ferreira, tendo começado com 25 empregadas. Em 1985 a empresa transferia-se para a freguesia de Sobrosa, em Paredes. É aqui hoje que a Crialme, que factura 15 milhões de euros, oferece “um produto de qualidade alta, aliado a um bom serviço, cada vez mais vertical, versatilidade e o cumprimento dos prazos” como sempre quiseram fazer Fernando Meireles e António Alves.

Segundo Rui Meireles, a indústria de confecção em Portugal está num limiar crítico. Explica que “o encerramento de algumas empresas era inevitável, pois não eram competitivas, não eram rentáveis e algumas eram subsídio dependentes”. Mas adianta que não se pode reduzir mais, o sector tem de manter volume, dimensão e diversidade de produtos para continuar atractiva para os clientes internacionais.

Como refere o gestor da Crialme, que as grandes marcas reduziram os quadros e quando vão a um país produtor, “este tem de oferecer uma gama completa de produtos, o volume necessário e o preço para os targets definidos”.

## A tentação feminina

Em 2003 a Crialme adquiriu a fábrica em Figueiró dos Vinhos que a multinacional norte-americana Gerry Adams tinha encerrado meses antes. A ideia parecia boa. A Crialme Donna, assim se passou a chamar a empresa, passaria a produzir vestuário de senhora de qualidade média/alta. Seria “um complemento aos nossos produtos”, explica Rui Meireles, pois “permitiria oferecer uma gama completa em vestuário exterior aos nossos clientes”. Foram readmitidos novos e antigos trabalhadores num total de 155, fizeram formação, contrataram técnicos, alguns deles estrangeiros, compraram equipamentos tecnologicamente mais avançados e investiram em meios financeiros (cerca de 3 milhões de euros). Retomada a produção a empresa nunca foi rentável e, em 2009, com a acentuação da crise económica, a queda do dólar (a empresa dependia muito do mercado norte-americano) e a intensidade da concorrência asiática, os accionistas da Crialme decidiram encerrar a versão feminina. A Crialme Donna estava a consumir as energias da gestão e os recursos financeiros, o que poderia colocar em causa o projecto Crialme em Paredes. “A empresa encerrou sem ter dívidas para com terceiros, com excepção de duas instituições financeiras, que os sócios continuam a honrar, e a dívida aos sócios” refere Rui Meireles. Contas feitas terão perdido cerca de 3,5 milhões de euros na aventura

Ana Brígida



Fernando Meireles | O sócio da Crialme recebeu o “Prémio Turnaround” das mãos de José Ferrari Careto, administrador da EDP.

## RDSULTADOS DA CRIALME MAIS QUE DUPLICAM

Números de 2011 e 2012

Os números da empresa	2011	2012	%
Vendas e prestação de serviços	12.876	15.230	18,3
EBITDA	938	12.876	15
Resultado líquido	158	248	57
Número de empregados	467	465	-0,4

Fonte: Crialme | Unidade: Vendas e prestação de serviços, EBITDA e Resultado líquido em milhões de euros

O volume de facturação da empresa em 2012 ultrapassou os 15 milhões de euros, uma evolução face ao ano anterior que foi superior aos 18%. Já salto referente ao resultado líquido da Crialme foi bem mais significativo, correspondendo a mais o que uma duplicação (57%). A par destes aspectos, importa referir que esta unidade do sector têxtil continuou a mostrar-se uma empregadora importante, mantendo relativamente estável o número dos seus trabalhadores.

# Prémio Portugal PME

CONVERDE - PRÉMIO START-UP

## A odisseia feliz de uma proteína

A empresa tem fábrica e produto, quanto aos mercados deverão chegar em 2014

FILIPE S. FERNANDES  
filipesuciafernandes@gmail.com

A Universidade de Davies nos Estados Unidos fez um estudo sobre a eficácia dos fungicidas na vinha, comparando novos produtos com os melhores já existentes no mercado. No último ranking, o Problad Plus, da Converde, ficou em terceiro lugar. Este produto que é de origem biológica mostrou-se tão eficaz como os fungicidas químicos, que hoje representam 90% dos fungicidas. Pode ser utilizado no combate a fungos de plantas como a vinha, morangueiro, tomateiro e nogueira, pois associa a eficácia a um espectro largo de acção.

A base deste fungicida biológico é a proteína blad, que foi descoberta no Instituto Superior de Agronomia de Lisboa em 1991 pelos investigadores Ricardo Ferreira, Virgílio Loureiro e Sara Monteiro, é produzida durante a germinação da lupinus albus, uma variedade de tremço doce. Mas a investigação e desenvolvimento do produto, o fungicida orgânico, só se iniciou em 2007 quando conseguiu financiamento e apoios no âmbito do programa Co-Hitech, patrocinado pela COTEC e apoio técnico da North Carolina State University, financiado pela FLAD). Como refere Mário Pinto, CEO da Converde, “é uma selecção exigente, como se conclui pelo facto do número reduzido de projectos que obtiveram financiamento. A CEV/Converde foi o primeiro, e o de maior dimensão até hoje, a ser financiado”. A CEV é a empresa proprietária da patente enquanto a Converde faz a sua exploração industrial.

Em 2007 previa-se um investimento de 12,4 milhões de euros, e a venda no mercado de um produto em pó a partir de 2009. Afinal, 35 milhões de euros depois vai começar a ser comercializado em 2014 e como líquido viscoso. O que segundo Mário Pinto mostra que “para transformar conhecimento de laboratório numa empresa para competir no mercado global muito competitivo” há dificuldades. Lembra que “os processos obtidos em laboratório sofreram alterações e nainstalação piloto tivemos avanços e re-cuos. Socorremo-nos de consultores estrangeiros para superar algumas das dificuldades”. Mas consi-



A start-up | João Porto, da Zon, com Mário Pinto, CEO da Converde, empresa considerada pelo júri como a melhor start-up.

dera que “é uma experiência rica mas exigente”.

Localizada num amplo espaço, junto ao Biocant em Cantanhede, a fábrica tem uma área coberta de 17 mil metros quadrados e prevê a produção de 2 mil toneladas por ano. Neste momento trabalham na empresa 13 pessoas e prevê-se que em velocidade cruzeiro (para as duas linhas instaladas) deverão ser cerca de 100. A sua principal matéria-prima é o tremço doce, de onde é extraída a proteína, e que é originário do Chile e da Austrália, embora a Nova Zelândia e a França também sejam produtores. Segundo Mário Pinto, tentaram a produção do tremço doce em Portugal mas não resultou porque o solo não é favorável.

Os accionistas da Converde são os promotores da investigação, Ricardo Ferreira, Virgílio Loureiro e Sara Monteiro (que é administradora e chief technology officer (CTO)), cada um com 13,63% e a Change Partners (18,9%), ligada a Mário Pinto, Promotor SGPS (18,9%), pertencente a José Romão de Sousa, F. Ramada, do Grupo Cofina, (12,23%) e a F-Hitec 9,09%. O sonho é fazer da Converde uma multinacional que se possa bater com os concorrentes como a Sygenta, Bayer, Basf, Dow e Monsanto.

35

Milhões de euros foram já investidos no projecto Converde, para que em 2014 seja comercializado o seu fungicida biológico.

A principal matéria-prima da Converde é o tremço doce, de onde é extraída a proteína, e que é originário do Chile e da Austrália.

100

Número de funcionários que a Converde espera ter quando a produção estiver em velocidade de cruzeiro. Hoje são 13.

O sonho é fazer da Converde uma multinacional que se possa bater-se com concorrentes como a Sygenta, Bayer, Basf, Dow e Monsanto.

### CxDEA obriga a novos testes nos EUA



Em Maio deste ano a Converde já deveria ter exportado para os Estados Unidos as cerca de 100 toneladas do Porblad Plus que já produziu com a marca Fracture. O seu distribuidor, a FMC Corporation, já tinha feito as encomendas até porque a Environmental Protection Agency (EPA) já autorizara a sua comercialização mas apareceu a Drug Enforcement Administration (DEA) questionar o processo. Como explica Mário Pinto, “a Converde pediu isenção dos testes de resíduos dado que a proteína (BLAD) não se manifestava, em níveis de resíduos, que pudessem causar quaisquer problemas a aplicadores e aos consumidores. A EPA aceitou o nosso pedido mas, à última hora, a FDA comunicou à EPA que avaliasse a sua decisão tendo em consideração a alergenicidade do tremço, origem última da BLAD. Estamos a fazer testes de resíduos e de degradação dos mesmos para resolver esta situação”. A Converde tem ainda de fazer face ao tempo que demoram as autorizações para poder comercializar o seu produto no mercado europeu e japonês. Na Europa iniciaram as démarches há dois anos e só esperam uma decisão dentro de anos, enquanto no Japão poderá demorar ainda mais tempo.

Ana Brígida

optimus  
**Kanguru**

800 93 40 40

# O 4G CHEGA MESMO A TODO O LADO.

Está provado e comprovado. A velocidade 4G do Optimus Kanguru chega mesmo a todo o lado. De norte a sul, de lés a lés, de Vila de Cucujães a Zibreira, de Alcanhões a Fiães.

Campanha válida até 30 de novembro de 2013. Condições da campanha em [www.kanguru.pt](http://www.kanguru.pt).

ZIBREIRA

SÓ PAGA VELOCIDADE 4G  
SE TIVER VELOCIDADE 4G.

Kanguru

## Prémio Portugal PME

MADEIRA WINE COMPANY - MENÇÃO HONROSA

# Um negócio que marca a história da família Blandy

Inglaterra, Bélgica, EUA e Japão são os principais mercados da Madeira Wine Company

A família inglesa Blandy é quase sinónima de vinho da Madeira, ilha em que estão instalados há 200 anos, comemorados em 2011. A Madeira Wine Company, que vai facturarse cerca de 7 milhões de euros em 2013, tem 26% quota em volume e 36% em valor na comercialização do vinho da Madeira. A principal marca é a Blandy's e o principal produto é o Duke of Clarence e tem como principais mercados são Inglaterra, Bélgica, EUA e Japão, representando um total de 2,3 milhões de euros. Em 2012, a comercialização de vinho da madeira foi de 3,41 milhões de litros, representando os países da União Europeia o maior mercado com uma quota de 82,5 %, seguindo-se Portugal com 14,5 %.

O gestor da empresa não esconde que há desafios na área comercial do negócio de vinho da Madeira. São necessários investimentos em promoção e marketing mas é “um vinho que representa volumes microscópicos no mundo de vinhos”. Além disso, tem de enfrentar o uso crescente do vinho da Ma-

deira na culinária, o “pode dificultar a nossa vida em relação a promoção como vinho de qualidade...” afirma Chris Blandy. Por outro lado, o envelhecimento dos viticultores e as dificuldades em cultivar vinha nas montanhas da Madeira, que podem levar à perda de produção, levaram este ano a Madeira Wine Company a investir na vinha para, como refere Chris Blandy, “possamos assegurar a continuação da produção das castas mais conhecidas de madeira”.

### Blandy com 90% da empresa

Em 1989 a família Blandy cedeu 50% do capital da empresa à família inglesa Symington que tem grandes tradições e negócios em vinho do Porto, para criar maiores sinergias de distribuição. Em 2010, como conta Chris Blandy, administrador, “estávamos a preparar a celebração dos nossos 200 anos na Madeira, uma história que foi iniciada com a fundação da empresa de vinhos. Foi feita na altura que estávamos a procura de oportunidades de negócio

na ilha, e a família Symingtons queriam reduzir a sua participação numa empresa que não fazia parte do seu core, baseado em Vila Nova de Gaia. Neste momento a minha família tem 90% da empresa e os Symingtons ficaram com 10%”.

A Madeira Wine Company é parte integrante da história da família Blandy e do vinho da Madeira. E estes laços são evidentes nas Adeegas de São Francisco, situadas no centro do Funchal e que formam um núcleo museológico. É importante em termos comerciais pois recebe, em média, 180 mil visitantes por ano. Mas para Chris Blandy, “a Blandy's Wine Lodge é o “coração” da nossa operação premium e a nossa casa emocional visto que o meu antepassado a comprou pouco depois da fundação da empresa. Contém a volta de 700 mil litros de vinhos envelhecendo em cascos de carvalho americano e é o sítio onde os visitantes podem provar toda a gama Blandy's, incluindo vinhos vintage até 1920”, além de cartas escritas por Winston Churchill. **FSF**



Menção honrosa | Alberto Castro, presidente do júri, entrega o prémio a Chris Blandy.

PINHAIS & Ca - MENÇÃO HONROSA

# Saberes e sabores conservados desde os anos 20

No processo produtivo só na fase de esterilização e cravação das latas são utilizadas máquinas

A unidade fabril fica na cidade de Matosinhos, que foi um dos berços da indústria de conservas em Portugal, nas mesmas instalações onde nasceu em 1920. A Pinhais & Ca é uma autêntica fábrica-museu da indústria de conservas, em que o tempo se fez história mas não parou o negócio, tendo o ano passado facturado 3,35 milhões de euros, menos 12% do que em 2011, prevendo, no entanto, vendas de 3,5 milhões este ano. Como explica António Manuel Pinhal, continuam a fazer as conservas de atum e cavala tal como se fazia quando a fábrica foi fundada: “o que torna este processo tão único e característico é que muito pou-



António Pinhal | Secretário de Estado Leonardo Mathias entregou-lhe a distinção.

co da inovação tecnológica dos nossos dias é utilizada no decorrer de todo o processo. Na verdade poderíamos dizer que quase tudo é feito de forma artesanal. Pretende-se desta forma dar continuidade à qualidade que sempre nos caracterizou, respeitando toda a história da fábrica já desde 1920”. Em todo o processo de fabrico, somente na fase de esterilização e cravação das latas, são utilizadas máquinas.

A matéria-prima principal, o peixe, é adquirida todos os dias. Por isso, como acentua António Manuel Pinhal, “obviamente, e atendendo ao facto de somente utilizarmos peixe fresco, este volume poderá variar anualmente mediante oscilações da matéria-prima”. Produzem anualmente cerca de 3 a 4 milhões de latas/ano entre sardinha e cavala em cerca de 20 variedades e têm 100 colaboradores. Funcionam com várias marcas, cerca de 15, mas a grande

marca internacional é a Nuri, que tem uma ressonância nipónica. Segundo a narrativa terá sido um comerciante austríaco que, fascinado pela beleza de uma funcionária da empresa chamada Nuri, decidiu dar seu nome à marca de sardinhas a vender na Áustria. Exportam para mercados como os Estados Unidos, Filipinas, França, Itália, Holanda, Áustria, Dinamarca, entre outros. Em Portugal a principal marca é a Pinhais. Em todos os mercados têm a aura gourmet.

O culto da tradição implica ainda que, todos os dias na fábrica, uma hora antes da saída, se ouça e reze as orações do terço católico. “Assentamos numa cultura de valores tradicionais. Deste modo continuamos diariamente a dispor de um momento para a oração” justifica António Manuel Pinhal, 58 anos, o neto do fundador da fábrica, e que já tem o filho de 23 anos a seu lado na gestão da fábrica. **FSF**

# Prémio Portugal PME

ALBERTO CASTRO, PRESIDENTE DO JÚRI DO PRÉMIO PORTUGAL PME

## “A qualificação é um recurso endógeno”

Para Alberto Castro há muitos campeões escondidos e a prova é que “havia bastantes mais empresas que também poderiam ter sido premiadas” e acentua que a qualificação dos recursos humanos é um recurso endógeno

FILIPE S. FERNANDES  
filipesuciafernandes@gmail.com

O professor na Universidade Católica do Porto e presidente do júri do Prémio Portugal PME, Alberto de Castro, 61 anos, não deixa de fazer uma análise crítica, nomeadamente, no domínio da inovação. Considera que subimos muito no ranking das despesas em inovação e apoios a start-ups, “mas pouco, ou nada, no ranking dos resultados empresariais visíveis” e, por isso, “há demasiado “folclore”, muito ruído, sem contrapartida significativa no produto nacional e isso tem de mudar. Salienta que a principal debilidade das PME é a qualidade da gestão, porque “nas empresas, manda quem pode. E sabem? Mandam mas não lideram. Serão eternamente seguidores, a reboque dos acontecimentos. Crescer de forma consistente implica alterar este estado de coisas”.

**Na filosofia o prémio um dos objectivos é encontrar os hidden champions. Há muitas PME campeãs escondidas?**

Por uma variedade de razões, há imensas. Nuns casos, por questões de personalidade e discrição de quem gere. Noutros, por razões de moda: as empresas não estão em actividades sexy ou a fazer aquilo que se convencionou dever ser a estratégia. Noutros, ainda, por estarem localizadas fora dos grandes centros ou não terem uma política de comunicação e imagem.

**Este ano para o prémio, excepto nas categorias de start-ups e turnaround, foi escolhida a fileira dos recursos endógenos. Qual foi o objectivo?**

Quando se reconhece a prioridade do crescimento, não basta atender ao volume de negócios. É preciso olhar para o valor acrescentado nacional da empresa ou da fileira em que a mesma se insere. E se a sua base de produção são recursos endógenos, nossos, é provável que a contribuição para o produto seja maior, mesmo que a actividade não vá até ao fim da fileira. E importa,

**É preciso que ao discurso sobre a importância da qualificação dos recursos humanos e da “geração mais qualificada” corresponda uma análise que valorize esses aspectos.**

ainda, ter uma visão não conservadora do que são recursos endógenos. Habitualmente, pensa-se em recursos naturais ou no turismo. Mas na perspectiva que o júri adoptou, o “brainware” é também um recurso endógeno patente, por exemplo, tanto nos serviços às empresas ou na produção de software. É preciso que ao discurso sobre a importância da qualificação dos recursos humanos e da “geração mais qualificada” corresponda uma análise que valorize esses aspectos.

**Que ideia lhe deixou este olhar sobre este conjunto de empresas? Encontraram-se boas e promissoras empresas?**

O júri procurou empresas a que se pudesse associar uma narrativa, com as quais se pudesse aprender, fossem as empresas promissoras ou já com um largo passado. O que encontramos, deixou-nos, não diria satisfeitos, mas mais animados. Havia bastantes mais empresas que

também poderiam ter sido premiadas.

**Há muitos casos de turnaround?**

Há mais do que se pensa. Em Portugal, as pessoas gostam pouco de falar do insucesso e era importante que o fizessem pois aprende-se mais com os erros do que com o sucesso, quantas vezes aparente e transitório. Estou, em qualquer caso, convencido que os casos de turnaround aumentarão se Portugal for capaz de sustentar o impacto negativo desta crise. É uma espécie de pescadinha de rabo na boca: se houver essa capacidade de dar a volta o ecossistema empresarial contribuirá para que saíamos da recessão. Era importante que tal sucedesse, evitando a perda de todo o capital social, em relações e saber, de que muitas dessas empresas são portadoras. O que requer não uma lógica proteccionista mas a criação de condições para que os direitos da empresa prevaleçam sobre pretensos direitos individuais, nomeadamente nos casos em que foi a má gestão que conduziu à empresa à situação em que está.

**Surpreenderam-no as start-ups?**

Aí é que a porca torce o rabo, se me é permitida a expressão. Continuamos a ter resultados muito abaixo do que os recursos afectados permitiriam antecipar. Subimos muito no ranking das despesas mas pouco, ou nada, no ranking dos resultados empresariais visíveis. Talvez por se pretender ser tão inovador que se aposta excessivamente em projectos desgarrados do ADN do tecido produtivo português. Apostou-se demasiado na ruptura e demasiado pouco na evolução. Como se costuma dizer, atiramos com dinheiro para cima do problema e desenhámos mal o sistema de incentivos. É um assunto que merece uma discussão aberta que não seja contaminada por estereótipos. Há demasiado “folclore”, muito ruído, sem contrapartida significativa no produto nacional e isso tem de mudar.

### O papel da escola portuense da Católica

 Em 2002 surgiu a Faculdade de Economia e Gestão da Católica Porto, que passou a enquadrar os cursos de Economia e Gestão que aí se ministravam. Em 1987 iniciara-se a licenciatura de Gestão como extensão da Faculdade de Ciências Económicas Empresariais (FCEE) da Universidade Católica de Lisboa, a que se seguiu o cursos de Economia em 1996. Entretanto tinham sido lançados os mestrados em Finanças, Marketing e Economia e o MBA em colaboração com a Associação Empresarial do Porto e o Esade- Business School de Barcelona e que hoje fazem parte da Católica Porto Business School. Em 1991 foi fundado o CEGEA - Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada que presta de serviços de consultoria a empresas, associações empresariais, instituições públicas e organismos internacionais, além de programas de investigação próprios, suportados por financiamento nacional e comunitário. Conta ainda com o centro de investigação, o CEGE.

Ana Brígida



# “A debilidade das PME é a qualidade de gestão”

Boas empresas dão-se bem com a concorrência porque são bem geridas, defende Alberto Castro

**FILIPE S. FERNANDES**

filipesuciafernandes@gmail.com

**Quais são os principais problemas das PME? Quais são as características das boas PME?**

Se tivesse de eleger uma debilidade diria: a qualidade da gestão. Há problemas de custo de contexto, de financiamento, de muitas outras coisas, mas o essencial é a qualidade dos recursos humanos e, dentro destes, a qualidade dos que estão no topo, no comando da empresa. As boas empresas têm tecnologia, têm organização, têm produto, dão-se bem com a concorrência porque são bem geridas.

**Refere-se genericamente que as PME em Portugal têm falta de capital e de competências de gestão? Que medidas se poderiam tomar para melhorar estes aspectos?**

A disciplina de mercado, a concorrência é um excelente estímulo. Mas houve vários erros na concepção das políticas de formação. Se queríamos, de facto, romper com o fado das baixas qualificações, haveria que começar não por baixo mas por cima, fazendo um esforço para melhorar as competências de gestão de muitos empresários de PME, desenhando programas à medida, quer das pessoas quer das empresas, envolvendo formadores experimentados. Tudo isso custa dinheiro. Muito mais do que as regras dos fundos europeus permitem pagar. Optou-se por seguir as regras europeias. Desperdiçou-se dinheiro. Nas empresas, manda quem pode. E sabem? Mandam mas não lideram. Serão eternamente seguidores, a reboque dos acontecimentos. Crescer de forma consistente implica alterar este estado de coisas.

**Recentemente um estudo do Banco de Portugal referia que as restrições do crédito explicam grande parte da “destruição catastrófica de emprego” em 2009 e 2010. A situação do crédito está hoje melhor que então?**

Tudo parece indicar que sim. Por um lado, houve um conjunto de em-

As boas empresas têm tecnologia, têm organização, têm produto, dão-se bem com a concorrência porque são bem geridas.

presas que desapareceram. As que sobreviveram estão melhor. Os bancos também parecem ter mais alguma folga. E para a conjuntura económica internacional antecipar-se um desanuiamento. Não sei se pior mas não muito melhor estará a situação das empresas dependentes do mercado interno e que não actuam em sectores regulados ou protegidos.

**O que vai ficar desta crise, que parece ter sido inclemente para boas e más empresas, em termos de PME?**

Depende do que se entende por boa empresa. A empresa é como uma pessoa, muitas vezes o aspecto é bom mas a doença mina-a. As empresas aprenderam que uma dependência excessiva de um produto ou mercado é de evitar. Aprenderam a olhar para o mundo. Aprenderam que o endividamento excessivo é perigoso, um erro que se pode pagar caro. Desde que se não deslumbrem, e abrandem a sua transformação estrutural aos primeiros sinais de recuperação, sairemos desta crise com uma base empresarial mais capaz de enfrentar os actuais desafios económicos.

## Prémio Portugal PME

DESAFIOS E APOSTAS POLÍTICAS

# As empresas, as cidades e os elevadores

Pequenas e médias empresas têm de sair das incubadoras e dar o salto para as cidades. Mas para isso o poder local tem de estar preparado para dar respostas

Ana Brígida



**Taxa de mortalidade** | O membro do júri e presidente da Câmara do Porto, Rui Moreira, diz que a taxa de mortalidade no segmento empresarial em Portugal é grande.

**MARLENE CARRIÇO**  
marlenecarrico@negocios.pt

Está na hora das cidades chamarem a si as empresas, ajudando-as a crescer. Ao Governo caberá dar-lhes recursos para que estas possam cumprir com o “seu papel”. Mas também os empresários têm de pôr de lado o medo de falhar e saltarem para fora das incubadoras.

“Teremos de ser capazes de encontrar formas de atrair para dentro das muralhas das cidades alguma indústria. É preciso que se organizem para atrair novo investimento e para cuidar do tecido económico já existente”. E para isso precisam de conhecer bem a rede, aproveitar os frutos que poderão colher da ligação às universidades e continuar a eliminar burocracia, frisou Rui Moreira, jurado do Prémio PME Portugal, na cerimónia de entrega dos prémios.

O autarca lembra que o próprio governo tem tido este discurso mas

“é preciso indagar até que ponto o estado central e o governo estão disponíveis para habilitar as cidades com os instrumentos necessários para assumirem essa tarefa. É bom que esta nova decisão não seja uma forma de alijar responsabilidades”, rematou.

E há muito que as cidades podem fazer para se tornarem mais atractivas. Desde a fiscalidade, à simplificação de procedimentos, podem ainda “convocar os grandes terra-tenentes (pois a maioria do terreno das cidades é privado) no sentido de ver se essas grandes entidades têm espaços disponíveis” para as empresas.

### Taxa de mortalidade das empresas e cultura do falhanço

Mas a mudança não se fica pelas cidades. Também as empresas precisam de fazer algo mais, sublinham os especialistas. Para Rui Moreira a situação em Portugal é paradoxal. Apesar de existir muito

## Teremos de ser capazes de encontrar formas de atrair para dentro das muralhas das cidades alguma indústria.

**RUI MOREIRA**  
Presidente da Câmara Municipal do Porto

empreendedorismo, as empresas “preferem ficar refugiadas na sua situação de start-up”. E fazem-no porque conhecem a realidade: “a taxa de mortalidade infantil dessas empresas é extraordinariamente elevada”, explicou o autarca.

Para o professor catedrático António Sarmiento Gomes Costa, o problema nem está tanto na taxa de mortalidade que “não é muito diferente dos outros países” mas sim “no estigma do falhanço”. O professor do ISCTE considera ainda que faz falta no País uma cultura de elevador onde as pequenas empresas passam a médias, e médias a grandes. Para isso é preciso ter custos de capital mais baixos e ainda ter a capacidade de partilhar poder, frisou.

Já o economista João Costa Pinto lembra que é muito difícil para uma empresa portuguesa competir na Europa por causa do “diferencial do custo de financiamento”, com taxas de juro mais altas para Portugal do que para os outros países.

## “Investime do actual ci

Executivo vai criar um regime “amigo” do investimento e apoiar o financiamento e liquidez das pequenas e médias empresas.

**MARLENE CARRIÇO**  
marlenecarrico@negocios.pt

O tecido económico português das pequenas e médias empresas (PME) tem “mostrado uma enorme resiliência”. As palavras são do secretário de Estado adjunto do ministro da Economia, Leonardo Mathias, que se socorreu dos últimos dados conhecidos para mostrar a importância das PME na economia nacional e a urgência do apoio ao investimento no País. Estas formam 99,7% do número total de sociedades não financeiras e empregam 70% do total de trabalhadores do sector empresarial, além de assegurarem a maioria das exportações de mercadorias dentro da UE.

“O eixo económico de Portugal e da Europa dependem em grande parte da capacidade das suas PME para atingirem o seu potencial de crescimento”, afirmou Leonardo Mathias, perante uma plateia de empresários e economistas. Reconhecendo a importância destas

## Fornecedo

São fornecedores mas querem afirmar-se como parceiros das pequenas e médias empresas e para isso têm criado produtos financeiros inovadores, e estão dispostos a encontrar formas de poupar na factura por exemplo da energia

# nto é prioridade clo de governação”

empresas, o Governo compromete-se a assumir um papel “de potenciador da exigência de um clima de negócios mais favorável ao investimento”. “O investimento é uma prioridade absoluta do actual ciclo de governação”, reiterou o governante.

Nesse sentido, o Governo vai “assegurar a capitalização das PME; reduzir a burocracia; valorizar o investimento e apostar na inovação; reforçar as qualificações da mão-de-obra; e apoiar a dinamização da capacidade exportadora do tecido empresarial português”.

No âmbito do investimento, o Governo quer instituir um regime legal “amigo do investimento” e criar uma comissão permanente de apoio ao investidor, bem como de apoio aos projectos PIN e PIN + e aos projectos de investimento que aguardam uma decisão da administração pública há mais de 12 meses.

## Apoios já concedidos às PME

O secretário de Estado elencou ainda duas mãos cheias de medidas já adoptadas, entre as quais se destacam a linha de crédito PME Crescimento 2013, que já concedeu nos primeiros dois meses 1,2 mil milhões de euros; a prorrogação do prazo de retorno para linhas de crédito das PME por um ano que, “em cinco meses, asseguraram 384 milhões de euros liquidez às empresas”; e a reorientação dos fundos QREN, com a facilitação

**O eixo económico de Portugal e da Europa dependem em grande parte da capacidade das suas PME para atingirem o seu potencial de crescimento.**

**LEONARDO MATHIAS**  
Secretário de Estado Adjunto da Economia

tação de acesso ao crédito para empresas nacionais que estejam a ser recuperadas e empréstimos quadro de 1,5 mil milhões de euros do Banco Europeu de Investimentos afectos a iniciativas QREN. Outras medidas como a promoção da regularização atempada das dívidas do Estado às PME e a criação da Instituição Financeira do Desenvolvimento para as PME foram também referidas.

No âmbito da política fiscal Leonardo Mathias destacou a reforma do IRC, que propõe a criação de um regime simplificado para as PME, e o IVA de caixa que pretende melhorar as condições de tesouraria destas empresas.



**Crescimento** | O secretário de Estado Leonardo Mathias elencou uma série de medidas já adoptadas para as PME.

# res das PME querem virar parceiros

**MARLENE CARRIÇO**  
marlenecarrico@negocios.pt

Da banca, às telecomunicações, passando pela energia. Caixa Geral de Depósitos (CGD), Optimus e EDP são importantes fornecedores das pequenas e médias empresas mas querem ser vistos como parceiros.

“A Caixa Geral de Depósitos tem como objectivo ser o primeiro banco das melhores PME”. Quem o diz é Nuno Fernandes Thomaz, vice-presidente da comissão executiva da CGD. E porquê? Porque “este segmento é quem faz mexer o País e cria trabalho”, explica.

E para se assumir como parceiro financeiro das PME – tendo alcançado uma quota de 17,7% junto destas empresas - e lhes dar “melhor acompanhamento”, a CGD

teve de “adequar a sua estrutura comercial”, criando alguns produtos inovadores como a Caixa Exportações, o IVA em caixa e a linha caixa capitalização. Além disso aumentou a sua participação nas linhas estatais (PME investe e PME Crescimento), apontou Nuno Thomaz, na entrega dos prémios PME.

Embora importantes, estes instrumentos não chegam contudo para suportar a parceria. Tem de haver mudanças no lado de lá, avisa Nuno Fernandes Thomaz. As PME têm de mudar a mentalidade “para aceitar parceiros para se recapitalizarem” e têm de “melhorar ao nível da gestão e do reporte financeiro para que a banca tenha percepção do risco”.

Também a EDP se quer assumir como “parceiro das PME e não

como mero fornecedor”. O administrador José Ferrari Careto diz que a operadora se propõe a “reduzir as facturas do lado do preço, mas também do lado da quantidade”. Isto porque, conforme explicou, há muito a fazer do lado do volume de consumo. “Há utilizações que não são as mais adequadas”, referiu o administrador.

O sector das telecomunicações é outro que assume crescente importância para este segmento empresarial. A prova é que, nos últimos cinco anos, duplicou o número de PME com acesso à internet, sendo já 60% do total, e triplicou no caso da internet móvel, sendo agora 30% o universo de PME com este serviço.

Com a recente fusão da Zon com a Optimus, o somatório das quotas

que ambas as operadoras formam no mercado empresarial resultam num operador grande com 37% na internet fixa e na ordem dos 30% na internet móvel. O objectivo da empresa é “multiplicar” esta quota, afirmou João Porto, director do segmento PME da Zon Optimus.

## Novo ciclo está a chegar

Outro ponto em que as opiniões se cruzaram, na cerimónia da entrega do Prémio Portugal PME, foi no da recuperação. Para Nuno Fernandes Thomaz “o novo ciclo tem estado a chegar”. “A procura tem vindo a aumentar a par e passo com a confiança”, atestou. Também José Ferrari Careto acredita que “o pior já tenha passado” nomeadamente em relação ao nível da dívida aos fornecedores, que estabilizou.



Nuno Fernandes Thomaz, da CGD, diz que as empresas têm de aceitar parceiros para se recapitalizar.

# Prémio Portugal PME

NUNO FERNADES THOMAZ, ADMINISTRADOR DA CGD

## “Não falta crédito para os bons riscos”

Ana Brígida



**Nuno Fernandes Thomaz** | Vice-presidente da comissão executiva da Caixa diz que “procura de crédito é que podia ser maior”, porque há dinheiro disponível.

## Caixa quer o seu quinhão neste segmento e transformar-se num banco de empresas

**FILIFE S. FERNANDES**  
filipesuciafernandes@gmail.com

“Não falta crédito para os bons riscos” diz Nuno Fernandes Thomaz, vice-presidente da comissão executiva da Caixa Geral de Depósitos (CGD), que acentua: “a procura de crédito é que podia ser maior”. O problema é que as restrições do crédito provocadas pela falta de liquidez e dificuldades de financiamento externo provocadas pelo programa de assistência financeiro levaram a destruição de empresas, à perda de confiança dos empresários e ao aperto dos critérios de concessão de crédito.

Como explica Nuno Fernandes Thomaz para os “os bons riscos têm vários bancos a conceder crédito e têm crédito a preços razoáveis”. Por sua vez “os riscos razoáveis quando têm crédito pagam mais e para mau risco não há crédito. Mas isto devia ter sido sempre assim. Dava-se crédito mas tem de se conceder crédito e há uma grande diferença entre

as duas situações”. Sublinha que até há uma cada vez maior concorrência e disputa entre bancos para conseguir financiar as boas empresas: “há sinais de melhoria na procura de crédito por parte das empresas e começa a haver uma competição por aquelas empresas que têm melhor risco. Isso vê-se pelo preço e que é algo que não se via há alguns meses”.

### Empresários, heróis nacionais

A Caixa Geral de Depósitos também quer o seu quinhão neste segmento e transformar-se num banco de empresas. Nuno Fernandes Thomaz respira optimismo: “neste momento no segmento de empresas temos uma quota de mercado de 17,7%, o que significa que aumentámos nos últimos anos o que já demonstra a aposta da Caixa como um banco de empresas.” Dá como exemplo o sucesso da linha Caixa Exportação, que tinha por objectivo de financiar projecto no montante de 600 milhões de euros, mas entre Maio e Setembro atingiram os

884 milhões.

Para Nuno Fernandes Thomaz o facto de os empresários estarem a ser os grandes heróis para a superação da crise económica, não implica que não se faça o diagnóstico dos principais problemas das PME. Na sua análise são a falta de capitalização, as deficiências na gestão embora tenha vindo a melhorar e a falta de reportes financeiros a tempo.

A Caixa lançou um produto em que se procura responder a estas carências. É linha Caixa Capitalização, que “é um produto híbrido que resulta de uma parte equity e de outra parte de financiamento em que o objectivo é capitalizar as empresas”.

De resto, Nuno Fernandes Thomaz refere que sente “uma evolução nas PME tanto na arte da gestão como na mentalidade das pessoas e na renovação dos gestores que começam a perceber que têm de partilhar a gestão para se capitalizarem, abrir o capital, têm outro nível de transparência, têm de mostrar as contas”.

## Os bons riscos têm vários bancos a conceder crédito e têm crédito a preços razoáveis.

**NUNO FERNADES THOMAZ**  
Vice-presidente da comissão executiva da Caixa Geral de Depósitos

**ENERGIAS**

## A PME deve procurar soluções sustentáveis

**FILIFE S. FERNANDES**

A EDP quer ser a parceira das PME para a área da energia, porque, no fundo, constituem a espinha dorsal da economia portuguesa. Mas como refere José Ferrari Careto, administrador da EDP Comercial, “as PME tendem a centrar os seus esforços de diminuição da factura energética apenas na variável preço, dedicando menos atenção à diminuição da quantidade de energia que utilizam na sua actividade económica”.

Por isso as empresas devem procurar fazer uma avaliação dos consumos de energias nos seus equipamentos e processos produtivos e a melhor forma de



Ferrari Careto diz que reduzir a factura energética não depende só da variável preço.

optimizar, o que pode ser feito através de uma auditoria de eficiência energética. A própria EDP tem soluções específicas para aumentar a eficiência energética, assegurando todas as fases do processo, desde o projecto à implementação. Adianta José Ferrari Careto, que “parte das poupanças pode ser alcançada sem investimento em equipamentos, como é o caso da disponibilização de informação e das auditorias”.

Na sua perspectiva, “o investimento só é proposto se tiver rendibilidade adequada, ou seja, se as poupanças por ele geradas, ao nível da diminuição de consumo de energia, o pagam num período razoável”.

Como diz o gestor da EDP, as pequenas e médias empresas devem procurar soluções sustentáveis, de médio e longo prazo, que além de baixarem os custos de energia, permitam que as poupanças perdurem no tempo: “a quantidade de energia consumida é a variável que a empresa melhor pode controlar na equação que representa a sua factura de energia”.

**MANUEL ALVES MONTEIRO, MEMBRO DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO DA EDP**

# São as pequenas e médias empresas que fazem a diferença

Quando a gestão é má, a menor dimensão das PME, que tantas vezes pode ser uma virtude torna-se um obstáculo, diz Manuel Alves Monteiro

**FILIPE S. FERNANDES**  
filipesuciafernandes@gmail.com

Manuel Alves Monteiro é consultor de Empresas e membro do Conselho Geral e de Supervisão da EDP e administrador não executivo da CIN e da Novabase. Foi um dos membros do júri do Prémio Portugal PME. Segundo diz, “as pequenas e médias empresas fazem a diferença, são os grandes empregadores do país, são os grandes exportadores, são o sustentáculo da criação da riqueza nacional”.

**Na filosofia o prémio um dos objectivos era encontrar os “hidden champions”. Que análise lhe suscita este conjunto de empresas do Prémio Portugal PME?**

Durante muitos anos, existiu um discurso semi-oficial de apologia aos campeões nacionais, o qual eu entendi sempre como podendo fazer correr o risco de concentrar nas grandes empresas as oportunidades, os apoios públicos, os subsídios e, não poucas vezes, as próprias disponibilidades de financiamento das (poucas) fontes onde ele existisse. Acontece que a economia não é feita somente pelas grandes empresas e hoje está mais e melhor à vista como isso é uma verdade.

**Que importância atribui às PME no todo do tecido empresarial nacional?**

As pequenas e médias empresas fazem a diferença, são os grandes empregadores do país, são os grandes exportadores, são o sustentáculo da criação da riqueza nacional. Adicionalmente, estas

pequenas empresas estão fadadas para terem de, no dia-a-dia, mostrar que são melhores e mais competitivas do que as suas congéneres locais e globais, sob pena de mais facilmente morrerem às mãos da implacável concorrência, já que têm menor espaço para acomodarem ciclos negativos ou decisões menos bem-sucedidas.

**Quais são os principais problemas das PME portuguesas?**

A menor dimensão, que tantas vezes pode ser uma virtude, não deixa de ser, na boa parte dos casos, um obstáculo, por não permitir escalar o negócio, captar sinergias e, com isso, tornar mais rentáveis as operações, libertar fundos para investir, remunerar o capital e ser mais sofisticado e concorrencial. A qualidade da gestão é, em muitos casos, uma mazela que, embora vá sendo progressivamente atenuada, não deixa de estar presente e marcar a diferença entre grandes empresas e PME.

**O que no seu entender distingue as melhores PME portuguesas?**

Difícilmente se encontra uma PME de qualidade que seja mal gerida ou gerida por gestores (individuais ou agrupados num órgão de gestão) que não tenham um bom conhecimento dos negócios e adotem boas práticas de gestão. Esses são, em meu entendimento, os dois elementos nucleares que dificilmente estão arredios de uma boa PME. Outras características são menos evidentes e, por conseguinte, parecem ser menos decisivas para a afirmação de uma PME de excelência.



Paulo Duarte

**ZON OPTIMUS**

## Novo operador, origina ambições novas

A fusão da Zon com a Optimus não fez só um operador de grande dimensão no mercado nacional mas também um novo operador em que “as ambições estratégicas são também elas novas”, como refere Manuel Eanes, administrador executivo da ZonOptimus. E que passam por aumentar a sua quota no mercado empresarial, que por sua vez quer ter custos de telecomunicações mais atractivos.

Para Manuel Eanes, a redução de custos das telecomunicações para as empresas terá de ser

Empresas pedem soluções que garantam uma maior mobilidade do negócio, permitindo reduzir custos.

feita da “desmaterialização de sistemas e processos” em que se incluem os serviços de armazenamento na cloud, os servidores virtuais, a videoconferência ou as centrais telefónicas virtuais. Para o gestor são soluções que garantem “uma maior mobilidade do negócio, permitindo reduzir custos e aumentar a eficiência e produtividade das empresas”.

De modo a atingir este objectivo a ZonOptimus pretende ser um parceiro tecnológico das PME tendo em conta que o contexto exige aumento de produtividade e eficiência. Segundo Manuel Eanes, “as PME tendem a procurar parceiros que coloquem ao seu dispor equipamentos e serviços que respondam de forma vinculada a quatro requisitos: convergência, integração de sistemas, constante acessibilidade e controlo de custos. Estas variáveis permitem às empresas ter cada vez mais funcionalidades ao seu dispor, alargando o espaço físico do escritório para qualquer local e em qualquer dispositivo e permitindo o acompanhamento permanente dos seus negócios”.

As pequenas e médias empresas fazem a diferença, são os grandes empregadores do país.

**MANUEL ALVES MONTEIRO**  
Membro do Conselho Geral e de Supervisão da EDP

Difícilmente se encontra uma PME de qualidade que seja mal gerida.

**MANUEL ALVES MONTEIRO**  
Membro do Conselho Geral e de Supervisão da EDP

## FUNDO CAIXA CRESCIMENTO

2017 —  
 2015 —  
 2014 —  
 2013 —  
 2012 —  
 2011 —  
 2010 —  
 2009 —  
 2008 —



# A CAIXA ACREDITA E APOIA EMPRESAS COM AMBIÇÃO DE CRESCIMENTO.

A Caixa Geral de Depósitos, através da Caixa Capital, criou um novo fundo - o Caixa Crescimento. Um fundo com 150 milhões de euros para empresas que querem dar a volta, aumentando a sua capacidade produtiva para ganhar novos mercados. Saiba mais sobre as vantagens e condições de acesso ao fundo Caixa Crescimento em [www.caixacapital.pt](http://www.caixacapital.pt) ou ligue 21 389 67 06/8 (09:00h às 18:00h/todos os dias úteis).

**HÁ UM BANCO QUE ESTÁ A AJUDAR A ECONOMIA A DAR A VOLTA. A CAIXA. COM CERTEZA.**

 **Caixa Capital**  
 Grupo CGD

  
**Caixa Geral  
 de Depósitos**