

# Portugal, a nova incubadora global de startups

Entrevista com Susana Costa e Silva e Vitor Verdelho Vieira, autores de *The Business Case Roadmap – BCR*

**ENTREVISTADORES:** *Miriam Salomão* - Doutora em Administração e *Sergio Garrido Moraes* - Doutor em Administração e Editor da IJBMKT.

---

## ENTREVISTADOS:

### SUZANA COSTA E SILVA

Professora associada na Católica Porto Business School, PhD em Marketing pela University College of Dublin. Ativa como pesquisadora e consultora, orientou mais de 100 teses e escreveu vários livros, publicados em Portugal, Reino Unido, Estados Unidos e Brasil.

### VITOR VERDELHO VIEIRA

Empreendedor, fundador de duas empresas de biotecnologia, incluindo a atual líder europeia no seu setor. Trabalha como consultor, tendo já interagido com mais de duzentas organizações europeias e mais de quarenta projetos em R&D. Também é professor visitante na Católica Porto Business School.



**IJBMT - Recentemente temos presenciado um crescimento da economia de Portugal, particularmente nos setores industrial e de serviços. Para começar, eu gostaria que vocês contassem aos nossos leitores um pouco sobre o setor calçadista, que parece ter dado um salto qualitativo nos últimos anos. Qual é a contribuição da indústria calçadista para a economia portuguesa?**

**Susana Costa e Silva** - De fato, a economia portuguesa retomou o crescimento após o período de crise, e a indústria do calçado é, sem dúvida, parte importante nessa recuperação. O setor de calçado, em particular, vem crescendo há anos a fio e os industriais até já se habituaram a ser uma estrela da economia portuguesa. Foi uma indústria que conseguiu se reorganizar em termos de eficiência produtiva e de qualidade, assim como também em termos de marketing e comunicação. Com isso, foram capazes de passar a responder às exigências de procura com mais rapidez e flexibilidade, produção de pequenas séries, resposta a requisitos de cliente, mas também de definir standards de exigência ao nível da oferta, o que passou essencialmente pela definição de padrões de qualidade que revelam o domínio de todo o processo produtivo. Isto é principalmente importante dado que os principais compradores se localizam em diferentes pontos do globo: não só se conseguiu, assim, dar resposta aos pedidos mais exigentes, como definir um novo padrão de qualidade que os industriais portugueses passaram a ser capazes de incutir às suas produções. E isso passou a ser reconhecido internacionalmente. Ou seja, os players relevantes neste setor reconhecem que Portugal faz bem...!

**IJBMT - E quais são os efeitos das melhorias qualitativas nos preços e nas exportações?**

**SCS** - 2019 deve ser um ano de estabilidade nas exportações de calçados, mas ela cresceu 60% nos últimos 8 anos! E pouca gente sabe, mas de tudo o que produzimos em Portugal, consumimos apenas 5%, os outros 95% são para exportação. Os maiores compradores são França (em valor) e Espanha (em quantidade), que utilizam a nossa manufatura para dar corpo às suas marcas famosas. Além disso, temos aumentado também as vendas para mercados grandes, como Estados Unidos e China. E o nosso preço de saída de fábrica também tem estado a aumentar.

**IJBMT - Como é a predominância do setor em termos de tamanhos das empresas?**

**SCS** - Mesmo em escala internacional, as empresas de calçados em Portugal são ainda tipicamente pequenas e familiares. O que fez também com que este setor, aparentemente fragmentado, respondesse de forma

tão eficiente às demandas internacionais assenta também nos esforços feitos pela APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos). Ao contrário de outras associações em Portugal (como a de vestuário ou de construção civil, por exemplo), a associação dos fabricantes de calçados é muito integrada. Nos últimos 40 anos, eles têm feito um ótimo trabalho, ajudando os empresários tanto em melhorias técnicas, quanto em termos de marketing e comunicação. Claro que existiu também incentivos públicos, com a promoção comercial do calçado de todo o mundo, e também na concessão de um espaço para um centro de excelência, onde hoje há cursos de formação e equipamentos sofisticados para estar na vanguarda da tecnologia.

**IJBMT - Já que você mencionou o trabalho de marketing, observei que o setor calçadista português está começando um processo de renovação de sua imagem, buscando reconhecimento por design e moda. Notei até uma campanha anterior com uma aposta em slogans muito ousados (como “Portuguese Shoes: the sexiest industry in Europe”), com imagens que foram até tiradas do ar do Instagram há algumas semanas. Como foi esse processo? Qual é o nível de articulação da indústria para ações de marketing conjuntas?**

**SCS** - A área de marketing da APICCAPS tem feito um trabalho muito bom (a campanha que mencionaste foi até muito bem-sucedida, mas já foi substituída). Um dos efeitos desse trabalho foi apurado em uma pesquisa que nós conduzimos, em Milão, sobre o efeito da etiqueta “made in Portugal”. Quando fizemos o estudo pela primeira vez em 2015 na feira de Milão, identificamos que o país de origem não valorizava o produto, mas quando refizemos o estudo agora em 2019, igualmente na mesma feira, notamos que os conhecedores de calçados mundiais passaram a valorar mais o produto em função de sua origem portuguesa. E aos poucos também temos feito investimento para que as nossas próprias marcas sejam reconhecidas; hoje são diversas marcas portuguesas sendo comercializadas nos mercados internacionais de luxo através de marcas em inglês (Fly London, Lemon Jelly, Eureka, Ambitious, Eject, Maray, Friendly Fire), ou italiano (Felmini, Lavoro, Pinto di Blu), ou mesmo em português (Luís Onofre, Carlos Santos, Armando Silva, Josefinas, Centenário, Alameda Turquesa), só para citar alguns.

**IJBMT - E qual tem sido o papel das universidades? Existe alguma interação entre o setor produtivo calçadista e as universidades?**

**SCS** - Tem sido uma interação muito interessante. Por exemplo: o plano estratégico anual da APICCAP é feito aqui em parceria com a Católica desde 1978, da

mesma forma que estudos referentes à percepção de marca, como o que mencionei há pouco. Nessa área de marketing, a Católica sempre referiu a importância do desenvolvimento das marcas, que é muito mais do que simplesmente lançá-las ao mercado; é preciso atribuir-lhes valor, e o que sugerimos é que se dê ênfase não apenas ao design e estilo, mas também ao conforto e à sustentabilidade, que são hoje duas bandeiras muito importantes na avaliação de sapatos. O ganho dessa interação não é apenas para os calçadistas, que podem usufruir de uma abordagem mais conceitual, mas também para a universidade que tem a oportunidade de estar em contato com desafios concretos do mundo corporativo. Afinal, somos uma Business School!

**IJBMT - Vamos falar um pouco agora sobre o setor de tecnologia. Após um período duro de crise, Portugal tem se tornado um dos principais hubs tecnológicos do mundo. A que se deve o surgimento de uma nova geração tão interessada em tecnologia no país?**

**Vitor Verdelho Vieira** - Bem, isso é o resultado de 20 anos de investimento em perfis tecnológicos, não apenas nas universidades, mas também no ensino básico. Um exemplo desse tipo de investimento foi a iniciativa Magalhães que, em 2008, introduziu nas escolas primárias e secundárias computadores pessoais de graça ou por valores muito baixos para todas as crianças. Isso foi feito a partir de uma parceria entre o governo e empresas privadas para produzir equipamentos a um custo de cerca de 180 euros cada. A iniciativa não era uma perfeita, mas foi um gatilho inicial para despertar efeito numa nova geração. Houve ainda uma onda de suporte inspirada pelas ações da Fundação Ilídio Pinho, uma entidade cuja missão é a promoção da ciência e da tecnologia. Há 16 anos eles promovem o “Ciência na Escola”, estimulando alunos desde a educação pré-escolar até o secundário em projetos multidisciplinares, e premiando projetos inovadores nas áreas de ciência e tecnologia.

**SCS** - Outro fator, se me permitem, que de certa forma contribui para esta tendência prende-se com o ensino obrigatório do inglês em Portugal a partir dos 8 anos, isto é, quando as crianças iniciam o 3º ano de escolaridade. Apesar de em muitos países na Europa o ensino do inglês ser obrigatório logo no 1º ano de escolaridade e nalguns até na pré-primária, a verdade é que a introdução desta medida em 2015 foi inovadora face ao cenário que tínhamos até então. Para além desta medida, o facto de muitos cursos superiores serem integralmente oferecidos em inglês (como é o caso aqui na Universidade Católica, onde temos a licenciatura e o mestrado em Gestão a serem oferecidos em ambas as línguas (português e inglês), e 3 dos nossos mestrados oferecidos apenas nessa língua (Marketing, Finanças e Business Economics)),

ajudou a cimentar uma mentalidade que é muito mais global. Ou seja, os jovens em Portugal estão muito mais vocacionados para seguir uma carreira global que antes e munem-se das ferramentas necessárias para isso ainda durante a sua formação. O próprio programa Erasmus, que nos últimos 30 anos já apoiou mais de 9 milhões de pessoas nas suas experiências de intercâmbios, contribuiu neste sentido e, se quisermos ser mais abrangentes, até os próprios voos low cost cada vez mais presentes em Portugal, contribuíram para alargar os nossos horizontes e tornar mais próximas oportunidades que antes nos estavam vedadas.

**IJBMT - Mas como foi que Portugal se tornou uma incubadora global de startups?**

**VV** - Portugal tem alguns centros de comunidade tecnológica que vão além de Lisboa. O Porto, por exemplo, tem sido um dos polos que mais cresce na Europa em termos de membros ativos (hoje é o terceiro em crescimento na Europa). Isso representa um sinal de maturidade do país como um todo, demonstrado pela força de trabalho em tecnologia em Portugal que cresceu 6,4% no último ano (versus 1,1% na Europa como um todo).

**IJBMT - E houve participação do governo nesse processo?**

**VV** - De certo que houve. As startups se beneficiam de um licenciamento simplificado e de uma legislação especial para facilitar os negócios de tecnologia e inovação. São diversas iniciativas, como um programa nacional para recém graduados, incentivo fiscal para investidores individuais que comprem novas ações em startups, além de um programa para estimular startups estrangeiras a escolher Portugal.

**IJBMT - E as universidades? Elas têm alguma participação no processo de crescimento do hub de tecnologia?**

**VV** - Claro! O crescimento das universidades pelo lado da pesquisa tem sido enorme nos últimos dez anos! E a INESC (Institute for Systems and Computer Engineering, Technology and Science, que é um instituto de pesquisa que fica junto à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto) teve um papel essencial nisso. Esse instituto foi desenhado com o propósito de ser uma interface entre o mundo acadêmico, o mundo da indústria e serviços, e a administração pública em termos de tecnologias em geral, de modo que acabam por fazer interação com todas as universidades que atuam nas áreas de ciências e tecnologia. É uma infraestrutura que coloca Portugal na vanguarda! Um exemplo dessa integração entre universidades e indústria é o projeto REIVE (Redes Inteligentes com Veículos Elétricos), em cujo laboratório pode-se testar

novas soluções para veículos elétricos em redes de baixa tensão, em um ambiente muito próximo ao real.

**IJB MKT - Já que estamos falando sobre universidades, eu gostaria que vocês nos contassem um pouco sobre como a Católica Porto Business School articula as interações academia-negócios.**

**SCS -** Faz inclusivamente parte da nossa missão essa interação de que falas. Na verdade, a estreita interação com o mundo empresarial é um dos quatro pilares em que assenta a nossa estratégia. Isso está presentes nas nossas formações ao nível da licenciatura e mestrado com as constantes visitas que fazemos às empresas, a vindas das empresas à escola, o uso de estudos de casos de empresas que compõem o nosso tecido empresarial, a atribuição de prémios, a participação em júris e em estágios curriculares, etc. Já para não falar na nossa formação executiva e nos programas in-company que realizamos. Também temos no nosso conselho consultivo empresários e gestores que, juntamente com a nossa equipa de direção, nos ajudam a compreender melhor as necessidades das empresas e a perceber de que forma o conhecimento que geramos pode ser aplicado em contexto de negócio. De referir ainda os nossos centros de investigação, quer os de consultoria, de que aqui já demos conta, inclusive, quer os de investigação aplicada, de onde destaco os laboratórios nas áreas dos serviços e liderança. São também bons exemplos em como alimentamos esta ligação às empresas. Hoje por exemplo, 27/11, temos o career day, em que cerca de 50 empresas vêm à escola conhecer os nossos finalistas (ou formandos, na linguagem do Brasil) através de speed interviews. Este é sem dúvida um evento que nos ajuda a manter elevados os nossos índices de empregabilidade que são uns dos mais altos ao nível das universidades nacionais.

**IJB MKT - Gostaria de falar agora sobre a coleção de livros que vocês lançaram, a The Business Case Roadmap - BCR. Eu estive presente na seção de lançamento do terceiro livro da coleção de vocês e eu gostaria de fazer uma analogia, se me permitem. Na coleção, o primeiro livro é sobre a ideia, o segundo sobre a execução, e o terceiro é sobre a expansão dos negócios. Nós podemos comparar a elaboração deste livro com um business case?**

**VW -** Sim, sob a nossa perspectiva de autores, a elaboração do livro também passou pela mesma trilogia, digamos assim!

**SCS -** Tivemos o primeiro insight para a elaboração do livro a partir das aulas que dávamos juntos na Católica, na disciplina de Plano de Negócios. A partir daí nós tivemos que gastar algum tempo maturando a ideia,

depois muita energia na execução, e agora estamos na fase do livro três, digamos!

**IJB MKT - Em três tiros rápidos, vou pedir licença para “emprestar” algumas das questões propostas nos livros. Primeiro sobre a ideia: quais foram as motivações de vocês para desenvolver esse business? Vocês identificaram uma oportunidade de negócio? Em que esse “negócio” é diferente dos da “concorrência”?**

**VW -** Sim. Quando estávamos procurando referências escritas para o desenvolvimento de negócios, após uma extensa pesquisa, identificamos que havia muitos livros com abordagem prática, mas demasiadamente simplistas, como o Business Model Canvas, e por outro lado alguns livros com abordagem muito técnica ou acadêmica, como os livros da Harvard Business Review. Identificamos então a oportunidade e decidimos preencher o gap.

**IJB MKT - Em termos de execução: vocês usaram algum routine management map para organizar todas as tarefas envolvidas no escrever de um livro, como a pesquisa das fontes, a redação, as revisões, entre tantas outras?**

**VW -** Sim. Aliás, obrigado por mencionar isso, é bom ver que tenhas lido o livro!

**SCS -** Na verdade, as muitas tarefas envolvidas no processo de escrever um livro era só uma parte das nossas vidas, ainda tínhamos que conciliar com nossas atividades acadêmicas e de consultoria, sem falar na família! Então, sim, há que se adotar os mapas de gestão de rotina que apresentamos no livro.

**IJB MKT - E em termos de expansão do negócio: quais são os próximos planos de vocês? Que tipo de erros (que todo projeto apresenta) vocês evitariam para o próximo livro?**

**SCS -** Bem, nós ainda estamos decidindo sobre o próximo livro (e nem poderíamos contar, precisamos manter a surpresa!), mas já temos algumas demandas, tanto da editora quando de colegas que viram essa nossa coleção.

**VW -** E como você leu no livro, nós acreditamos em benchmarking e em aprender com os erros, tanto os nossos quanto dos outros. Naturalmente tentaremos não repetir os erros conhecidos. Por exemplo, recebemos que o facto de ser um livro pequeno e de fácil manuseio, seja um ponto favorável. Todavia, ao ser pequeno, verificamos que algumas imagens perderam definição.

**IJBMTK** - Na apresentação de lançamento, alguns números me chamaram a atenção. Por exemplo, a proporção de imagens e tabelas: são 269 para 574 páginas, o que dá quase uma imagem ou tabela a cada 2 páginas. Qual é a ideia por trás de um livro visual?

**VW** - Nós acreditamos que uma imagem vale por mil palavras. Além disso, optamos por um formato de perguntas e respostas, onde as respostas são preferencialmente em tweets. A ideia era ter um livro de leitura fácil e rápida.

**SCS** - Mas claro, não poderíamos abrir mão do embaçamento conceitual, por isso a ideia das imagens era facilitar a leitura, o que não significa necessariamente que seja um livro de conceitos fáceis.

**IJBMTK** - E considerando a pesquisa acadêmica, que temas estão no seu radar em termos de estudos futuros em Gestão?

**VW** - Na minha opinião, os tópicos mais quentes no momento estão relacionados com o business models, particularmente em como transformar produtos em serviços (servitization) e vice-versa, como transformar serviços em produtos (productization).

**SCS** - Além disso, acredito também que próximos trabalhos de investigação, para além dos habituais temas relacionados com a internacionalização, a estratégia digital, e o comportamento do consumidor (nomeadamente digital), passem também por tópicos como a inteligência artificial e a automação em marketing, que são áreas com futuro já que liberam espaço e tempo para os processos criativos e a interação entre pessoas.

**IJBMTK** - Finalmente, eu gostaria de pedir que vocês contassem aos nossos leitores o grande segredo para uma produção acadêmica tão ativa! Por exemplo: você, Susana, é uma pesquisadora com grande volume acadêmico, sempre publicando artigos em journals bem-conceituados, além dos muitos livros escritos. Qual é o seu truque para manter uma linha de produção tão ativa?

**SCS** - O segredo é gostar do que se faz. Quem corre por gosto não se cansa! Mas é claro que o ambiente da Católica também favorece muito a produção científica: é vibrante e competitivo. Como uma empresa qualquer, também trabalhamos a partir de métricas estabelecidas, tanto de publicações (dentro de rankings pré-estabelecidos), como em termos de qualidade de aulas e de gestão de programas curriculares, e até no que diz respeito ao serviço à comunidade: acadêmica (como bancas externas, por exemplo), ou não (produção de livros, artigos de opinião, etc.). Claro que

neste caso também há que dizê-lo, a nossa parceria, foi muito feliz.

**VW** - E alguns desses truques estão detalhados no livro, pelo que terão que lê-lo (risos). Mas com certeza, o trabalho em equipe é uma das grandes ênfases a que damos muito valor.