

A economia nas suas mãos
eco.pt

ECO

Nº 13 • €6

Março 2025

Diretor

António Costa

Subdiretor

Tiago Freire

Diretora Executiva

Ana Marcela

Periodicidade

10 x ano

FORA DE SÉRIE
fs

FORA DE SÉRIE

O entra e sai
nos gigantes da
moda e do luxo

CARLOS MOREIRA DA SILVA

“Temos de acabar com o Portugal dos Pequeninos”

O presidente da associação **Business Roundtable Portugal** acredita que o poder político sabe o que tem de ser feito para melhorar o país mas continua refém de posições que dificultam esse salto.

Pede menos impostos e menos regulação para aumentar o crescimento económico e acredita que a renovação geracional dos empresários pode dar um impulso importante.

ANÁLISE

As empresas nacionais que crescem lá fora

REPORTAGEM

O que está a ferver no Hub lisboeta da IA

OPINIÃO A visão de

Ana Lehmann, Miguel Pina Martins e Carlos Tavares



CARLOS MOREIRA DA SILVA



“Não podemos ter medidas políticas de Portugal dos Pequeninos”

O presidente da associação Business Roundtable Portugal, Carlos Moreira da Silva, acredita que o poder político sabe o que tem de ser feito para melhorar o país mas continua refém de posições que dificultam esse salto. Pede menos impostos, menos regulação e assegura que as grandes empresas — que continuam a ser poucas — estão a dar o seu contributo, nomeadamente na formação.

TIAGO FREIRE

HUGO AMARAL Fotografia

Carlos Moreira da Silva é um dos empresários portugueses mais bem sucedidos, com participações em dezenas de empresas, entre elas posições de relevo na BA Glass e na Cerealis. À frente da Business Roundtable Portugal (BRP), associação que reúne algumas das maiores empresas nacionais, está empenhado em mudar a cultura anti-sucesso que continua a limitar o crescimento da nossa economia.

Tem uma longa, bem sucedida e bem conhecida carreira de sucesso nos negócios. Porque é que se envolveu na

Business Roundtable Portugal? O que o puxou?

A resposta é difícil. Acho que todos nós, especialmente quando a vida nos corre bem e temos sorte — eu tive muitos êxitos mas também muitos insucessos — precisamos ter disponibilidade para fazer coisas que não estão diretamente relacionadas com o nosso bolso. E a BRP pareceu-me uma iniciativa muito interessante e com muito potencial para conseguir mobilizar as maiores empresas do país para, de uma forma articulada, poder contribuir para o crescimento da economia nacional. Pareceu-me que isto tinha um mérito especial. Em primeiro lugar, porque são os quadros das



empresas que trabalham juntos, com sugestões, propostas e trabalho e, neste momento, temos cerca de 300 quadros das empresas a trabalhar. É muito gratificante ver que conseguimos fazer essa mobilização. Um segundo aspecto é que queremos crer — o futuro dirá se temos razão ou não —, que podemos trazer para a agenda portuguesa a ambição de crescimento, a ambição de ter sucesso, retirar da opinião pública o trauma de que quem tem sucesso o faz por vias ínvias. Tudo junto é um propósito muito, muito nobre. E apareceu numa altura em que eu já estava em desaceleração, o que também me fez aceitar o desafio.

Falou numa coisa muito importante, a questão da cultura, da ambição, do sucesso. Como é que se muda isso?

É um trabalho a longo prazo que não podemos querer ter resultados ao trimestre, tem outra escala temporal. É importante ter uma forma sistemática de fazer essa promoção e explicar porque é que ter sucesso faz sentido para todos, mesmo que só alguns tenham sucesso. Isso faz sentido para todos e há valor para todos. Há emprego que é criado, há impostos que são pagos, que permitem diminuir a carga ou deveriam permitir diminuir a carga. Mas precisamos que os líderes políticos também percebam este discurso. E esse é um trabalho que exige algum tempo. Porque muitas vezes nós percebemos que eles [os responsáveis políticos] percebem o valor do sucesso, mas não estão ainda capazes de o defender publicamente. Fiquei muito satisfeito por ver algumas afirmações nesse sentido. De vez em quando há uma ou outra, mas continuam a pecar por poucas. E depois é preciso que as políticas sejam consistentes com o discurso. Acho importante fazer uma referência à importância da educação. Nós queremos trazer para próximo da BRP a juventude. A juventude ainda universitária é importante porque é aí que a cultura é criada. São esponjas e absorvem muito mais. Por isso, temos feito esforços no sentido de atrair para o nosso *cluster* mais juventude.

Sente que a questão da cultura, da forma como vemos o sucesso, é o ponto mais decisivo? E que resolvendo isso tudo o resto se encaixa, os pequenos passos mais concretos?

Eu acho que são as duas coisas. E uma é de mais longo prazo, para um objetivo que se calhar nunca é totalmente atingível, nunca está feito. Outra são os peque-



Ter sucesso faz sentido para todos, mesmo que só alguns tenham sucesso. Isso faz sentido para todos e há valor para todos.

Há emprego que é criado, há impostos que são pagos, que permitem diminuir a carga ou deveriam permitir diminuir a carga.

nos passos e os pequenos passos são muitos. Muitos são de política, outros são de exemplo. As duas coisas devem ser consistentes. Acho que as empresas da BRP têm essa obrigação de dar exemplos, em valorizar a criação de valor e o sucesso, quer das empresas quer das pessoas. Mas o Estado também tem de fazer a sua parte. E não podemos ter medidas políticas que eu chamo, de uma forma um bocadinho jocosa, de Portugal dos Pequeninos. Temos de ter políticas para fazer acontecer. Hoje não é esse o caso e ainda não vemos que haja vontade política de mudar. Continuamos com uma mochila pesada contra o crescimento que vem desde a crise da dívida soberana e que se mantém, apesar de terem passado já muitos anos.

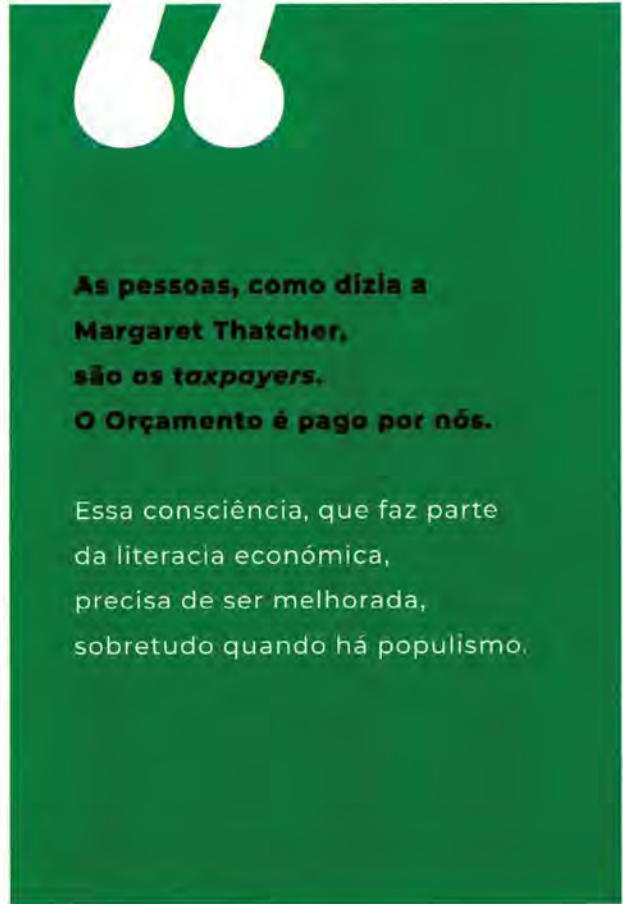
Pegando no que disse sobre a relação com o poder político. O sentimento que fica é que, uns mais do que outros, os decisores são sensíveis aos temas colocados. Em grande medida, concordam com tudo o que a BRP defende. Alguns mais do que outros.

Certo, mesmo por uma questão ideológica. Mas pergunto-lhe porque é que tudo é tão lento? Pode ser certamente um pouco frustrante para os membros da associação...

Penso que temos de ser justos nessa apreciação. E claramente há coisas que nós achamos que podiam ter sido feitas mais depressa, mas também entendemos que existem questões que são mais complexas de resolver e que exigem tempo. E depois também conhecemos as empresas e sabemos que entre decidir e fazer acontecer há um tempo. Que no Estado é maior e mais difícil. Não existem os incentivos, não há formas tão expeditas de congregar vontades. Agora, isso não nos deve limitar a continuar a fazer essa pressão, que é positiva, é no sentido certo. Mais uma vez, e este é um aspecto muito importante da BRP: não estamos a defender os interesses dos nossos associados. Estamos interessados, porque penso que é para o bem de todos, em contribuir para mudanças na sociedade. Os nossos interesses, que são legítimos, os interesses individuais de cada uma das empresas ou setores, têm outros sítios para se afirmarem.

Vivemos tempos em que me parece cada vez mais difícil tomar decisões políticas de fundo, porque estamos a viver numa época de populismo em que é muito fácil fazer um discurso contra as grandes empresas e contra os ricos. É mais difícil numa fase destas?

Eu não sou a pessoa certa para responder a essa pergunta. Nunca estive nessa cadeira e não tenho nenhuma capacidade especial para o fazer. O que penso é que, do lado da BRP, deve haver consistência na passagem desta mensagem. A criação de riqueza é um bem público, não é um bem só para quem a cria. É um bem público. E essa é uma mensagem que nós devemos insistentemente proclamar. Temos de insistir. Lembro-lhe apenas um caso desta perceção, do valor que as empresas têm, que a iniciativa privada tem para a sociedade. Tem a ver com a literacia económica e financeira dos portugueses. Uma das iniciativas que tomámos e que tenho muito perto das minhas prioridades é o recibo de vencimento com a referência clara de qual é o custo [da empresa] e quanto o trabalhador recebe. Julgo que isso é importante. Primeiro, para as pessoas estarem conscientes disso, terem consciência que os serviços gratuitos não são gratuitos. São pagos e quando pensam que são pagos dessa forma, podem começar a questionar-se se faz sentido pagar por eles



daquela maneira. Este é um ponto. Vai também permitir fazer comparações entre os países da União Europeia. E vai permitir também, em situações como a que estamos agora a viver, de aumentos, mexidas nas tabelas e por diante, perceber, de facto, como o custo se distribui. E nós ficamos muito mal na fotografia.

Essa ideia de apresentar dessa forma o recibo de vencimento pode ser vista quase como uma informação subversiva. É esse efeito que querem provocar?

A mim faz-me confusão chamar a informação de subversiva. É um direito. As pessoas têm o direito de saber quanto pagam por serviços que acham que são gratuitos. Tornar isso evidente. E depois podemos progredir para comparar aqui e noutros sítios, e depois podemos comparar agora no início do ano e como era há um ano. Saber que esta pessoa tem um aumento de X e quanto vai para o bolso dele? Acho que isto não tem nada de subversivo. Tem de educação. É sensibilizar as pessoas para o valor da riqueza, como é distribuída.

“
Não posso deixar de recordar
uma frase do engenheiro
Belmiro de Azevedo que dizia
aos quadros que nós éramos
empreendedores por conta
de outrém.

Isto é uma coisa muito importante para as empresas, que os quadros sejam empreendedores, que se assumam riscos, que não burocratizem os seus processos de decisão.

E para o lado das empresas é uma demonstração perante os seus próprios trabalhadores do custo que têm com eles.

Estas mudanças são relativamente complicadas nas grandes empresas, com sistemas de pagamentos com coisas diferentes. Demora um bocadinho. Já temos um número significativo de pessoas abrangidas, 40 e tal mil. E aquilo que observamos em empresas que tiveram mais meses com isto a acontecer é que foi recebido positivamente. Não houve resistências nesse sentido.

Quando disse subversivo foi no sentido de fazer as pessoas começarem a sentir-se mais dispostas a reclamar contra o Estado.

As pessoas, como dizia a Margaret Thatcher, são os *taxpayers*. O Orçamento é pago por nós. Essa consciência, que faz parte da literacia económica, precisa de ser melhorada, sobretudo quando há populismo.

Uma forma de combater o populismo é com melhor informação.

A BRP tem vários projetos em curso, mas uma área que me parece bastante interessante é aquela em que foram identificadas cerca de 1.300 empresas adolescentes, empresas que já cumpriram uma série de critérios de crescimento e potencial, mas que estão, de facto, à beira de poderem dar um salto de dimensão. A chave para a transformação da nossa economia está nestas empresas e outras do género?

Nós estamos a viver a experiência e, portanto, temos que ir avaliando. Ai há casos de enorme sucesso, há outros de menos sucesso. O problema de qualquer empresário ao longo da sua vida é que, a certa altura, se tem êxito, chega a um ponto em que fica autolimitado. Se é ele a sua empresa, esta está limitada às suas capacidades, ao que ele consegue fazer. E uma forma de ultrapassar esta fase com alguma segurança são os sistemas de governo mais adequados. O que a associação tentou fazer foi, primeiro, um manual de boas práticas. As boas práticas são muito diferentes numa empresa que vende 500 milhões de uma empresa que vende 10 milhões. Mas também para os 10 milhões há coisas que podem ser feitas, e para os outros patamares também. Depois criámos um sistema de *scoring* em que as pessoas se autoavaliam. Exatamente para chamar a atenção para coisas que os empresários muitas vezes não percebem, não percebem para que é que aquilo lhes serve. E questionar isso também é um processo que ajuda. Felizmente, temos uma associação com a Universidade Nova, com o programa Voice Leadership, que permite aos empresários perceberem isso de uma forma mais estruturada e mais completa. Depois, temos outro tema que acho que é virtuoso, temos de encontrar a forma certa de o fazer: disponibilizar CEO, quadros das empresas, com formação específica para apoiarem esse processo. Todos nós, ao longo da vida, temos momentos de grande incerteza, ansiedade e de avaliação de riscos. E a experiência ajuda a ultrapassar isso.

Essa disponibilidade de ter pessoas, quadros experientes, com provas dadas na cultura das grandes empresas e poder servir os outros é o maior trunfo da associação?
 É uma boa mais-valia, mas há outras. Mas no que diz respeito às empresas, destaco quer o programa Meta-



morfose [sobre *governance*] quer o programa mais específico das empresas adolescentes, as que têm crescimento rápido, porque aí facultamos um CEO, o que é uma grande mais-valia.

Somos um país, de certa forma, de empreendedores, até ao nível micro. Os portugueses gostam de ter o seu pequeno negócio, gostam de ter a sua própria empresa. Temos empreendedores e empresários a mais e governança a menos?

Ser empresário, ser empreendedor, não faz mal nenhum. Nunca há a mais. Até por causa de uma coisa que eu defendo imenso: é muito importante criar os empreendedores dentro de casa, o *entrepreneurship*. Não posso deixar de recordar uma frase do engenheiro Belmiro de Azevedo que dizia aos quadros que nós éramos empreendedores por conta de outrém. Isto é uma coisa muito importante para as empresas, que os quadros sejam empreendedores, que se assumam riscos,

que não burocratizem os seus processos de decisão. E, portanto, penso que quanto mais empreendedores existirem, sejam pequenos, médios ou grandes, melhor, porque esses valorizam a criação de valor. Esses não têm o tal problema cultural. Agora, o tema da escala é importantíssimo. Seguindo que falámos antes, se o empresário se autolimita, não vai crescer. Nenhum de nós consegue abarcar sempre um negócio crescente. Quer pelo tempo de validade, uma parte importante de que as pessoas se esquecem, quer pelo âmbito das suas capacidades. Se ficar o peso todo numa ou em duas pessoas, as empresas dificilmente crescem.

A relação que fazia entre muitas microempresas e algum défice de governança é que estas não têm grandes condições para ter uma governação particularmente ponderada.

Nós temos um grande défice de grandes empresas. Quando comparamos com a União Europeia, nós

temos menos 40 e tal por cento do que a média da União Europeia? E isso tem um reflexo. Tem o reflexo na criação de valor. O Valor Acrescentado Bruto (VAB) *per capita* é muito maior nas grandes empresas do que nas pequenas e médias empresas, os salários são mais elevados e a produtividade é maior. E, portanto, temos todo o interesse em favorecer o crescimento das médias empresas para serem grandes e as grandes a serem mais globais. Tornarem o mundo mais o seu canteiro.

Esse é o mantra da associação, ajudar a tornar as empresas pequenas médias, as médias grandes e as grandes globais. Ainda sobre esta questão do número de microempresas, há quem defenda que foi útil termos tido aqueles períodos de destruição criativa em que, de repente, explodem empresas de todas as dimensões que não eram viáveis à partida. Porque isso, em teoria, leva a uma concentração de recursos e pessoas no capital em entidades mais fortes e viáveis. Faz sentido?

Acho que isso faz sempre sentido. Dou-lhe já um exemplo, a nacionalização da Efacec. É um bom exemplo do que não deveria ter sido feito, porque isso é uma destruição destrutiva, não é criativa. Nisso o modelo económico dos Estados Unidos é muito virtuoso. Morre rápido e cresce rápido. É muito comum conseguirmos ter mecanismos nesse sentido. E não são apenas as micro, são as micro, as médias, as grandes. Quando corre mal, encosta à *box*. Essas grandes empresas, muitas vezes com apoio público, são um cancro na sociedade.

Porque os recursos do Estado podem estar concentrados e canalizados para algo que seja verdadeiramente produtivo.

As políticas têm de acompanhar situações que existem, mas devem evoluir. Nós continuamos a ter, na minha senda do Portugal dos Pequeninos, uma lógica contrária ao crescimento, quando não há problemas de emprego. Quando estamos em situações de pleno emprego, continuamos a favorecer os pequenos e os investimentos dos pequenos. Acho muito bem. Agora não percebo o que é que se ganha em favorecer os mais pequenos em detrimento dos grandes. Só para dar um exemplo, no sistema de incentivos fiscais ao investimento, ele ainda obriga ao aumento de postos de trabalho ou a manutenção de postos de trabalho. O

que deveríamos estar a pedir é exatamente o contrário. Façam investimentos que aumentem a produtividade, reduzam o número de pessoas. A economia precisa de um fator de trabalho liberto. E não conseguimos fazer isto. Percebo que se calhar isto era muito importante há dez anos, era um incentivo ao emprego. Hoje, não faz sentido nenhum. O nosso maior problema é a produtividade e para alcançar a produtividade temos de fazer investimentos em inovação, temos de aproveitar esta transição digital e energética. E isso quer dizer uma redução de postos de trabalho.

Mas entende que esse é um tipo de discurso que nunca ouvirá do poder político?

Não sei. Nunca estive na cadeira do político. Portanto, não tenho essa sensibilidade. Fazer diagnósticos não é a minha preferência, mas todas as estatísticas mostram que temos baixa produtividade. A produtividade só melhora de duas formas. Investimento e inovação. Quem é capaz de fazer inovação? Em média, mais as grandes empresas do que as pequenas. No investimento, igual. Portanto, deveria haver um incentivo de facto ao investimento e à inovação. Os mecanismos existem, mas depois são deturpados por umas adjacências que não fazem qualquer sentido na situação de hoje.

Fala-se muito da saída dos nossos jovens qualificados, mas isso não é apenas devido aos salários baixos. Não é também por perspectivas de carreira, por termos por cá alguma resistência em dar lugar aos novos? Ainda é um problema?

É. Ainda é. Primeiro, é um problema da nossa legislação laboral. A nossa legislação laboral protege quem tem emprego, não quem está disponível para trabalhar. E isso é um pecado. E é um pecado ainda maior quando tivemos nos últimos 20 anos uma melhoria progressiva das capacidades de quem é formado. Esses é que são mais precisos nas empresas. É preciso depois fazer a requalificação, é preciso encontrar outros mecanismos para salvaguardar este processo. Mas há um tema de legislação que é contrária à renovação dos quadros das empresas. Dito isto, as empresas têm aí muitas obrigações. A BRP fez um conjunto de análises de casos em algumas das nossas empresas e que demonstram boas práticas para tornar as carreiras nas empresas portuguesas mais atrativas. O tema tem muitos aspetos.



De progressão, processos de envolvimento, de remuneração, de avaliação, de liderança, que são importantes e que podem ajudar a tornar as carreiras nas empresas portuguesas mais atrativas. Naturalmente, são mais atrativas nas empresas grandes. As empresas da BRP pagam o dobro das empresas privadas portuguesas, em média. Mas há um trabalho muito curioso da Catarina Gaspar, que recebeu um prémio do Banco de Portugal e que mostra uma perfeita correlação linear entre a dimensão da empresa e a remuneração média. Os temas fiscais também são importantes neste domínio. Para dar dois exemplos curiosos. O cenário é de um trabalhador português que ganhe 2.000 euros por mês. É aumentado em 500 euros. Isto tem um custo, são esses 500 euros mais os 23,5% que a empresa tem de pagar. Sabe quanto desse bolo vai para o bolso do trabalhador? 30%. O Estado fica com 70% do custo do aumento. Isto é injusto e é um péssimo incentivo para aqueles que querem avançar na carreira. Outro exemplo. Uma empresa que tenha uma fábrica na Holanda e outra em Portugal, quer pagar a dois trabalhadores que fazem exatamente a mesma coisa, um cá e outro lá, 2.000 euros por mês, ou 28.000 euros por ano. Muito bem. O trabalhador português custa à empresa quase 35.000 euros. E custa à empresa na Holanda apenas 31.500 euros. Para já, a empresa para pagar 2.000 euros já lhe custa mais aqui do que lá. Mas o pior é que vai a seguir.

O que vai para o bolso de cada um.

E a diferença no que vai para o bolso de cada um é de 5.000 euros por ano. Portanto, de facto, isto custa mais 8.500 euros. Pagar uma remuneração idêntica, mas com um a receber muito menos do que o outro. É difícil atrair empregos de qualidade com esta situação.

Voltando à BRP, tem uma agenda muito ambiciosa. Que balanço faz, desde o nascimento da associação? O que o deixa mais satisfeito e onde é preciso forçar mais?

Eu sou um insatisfeito muitas vezes. Acho que nós temos de ser ambiciosos e se conseguimos atingir relativamente depressa os objetivos que tínhamos é porque os objetivos eram relativamente frouxos. Julgo que, nos três eixos, o das pessoas é onde há resultados mais palpáveis. Todas estas iniciativas demoram muito tempo a agilizar. E começamos a ver velocidade no caso das pessoas, especialmente no Pro-MOV, um programa

O que é a Business Roundtable Portugal?

A Associação Business Roundtable Portugal (BRP) nasceu em 2021 com o objetivo de “acelerar o crescimento económico e social do país para garantir um Portugal mais justo, mais próspero e mais sustentável”, de acordo com o seu próprio manifesto. Reúne 43 grupos empresariais — muitos dos maiores do país — mas a associação não existe para defender os interesses desses grupos, como a Sonae, o BCP ou a Semapa. Aposta em fazer estudos e formular propostas para mudanças nas políticas públicas e em disponibilizar ferramentas para ajudar as empresas não associadas a modernizarem-se e ganharem dimensão. Divide a atuação em três eixos: Pessoas (liderado por Cláudia Azevedo, da Sonae); Empresas (liderado por João Bento, dos CTT); e Estado (liderado por Nuno Amado, do Millennium bcp).

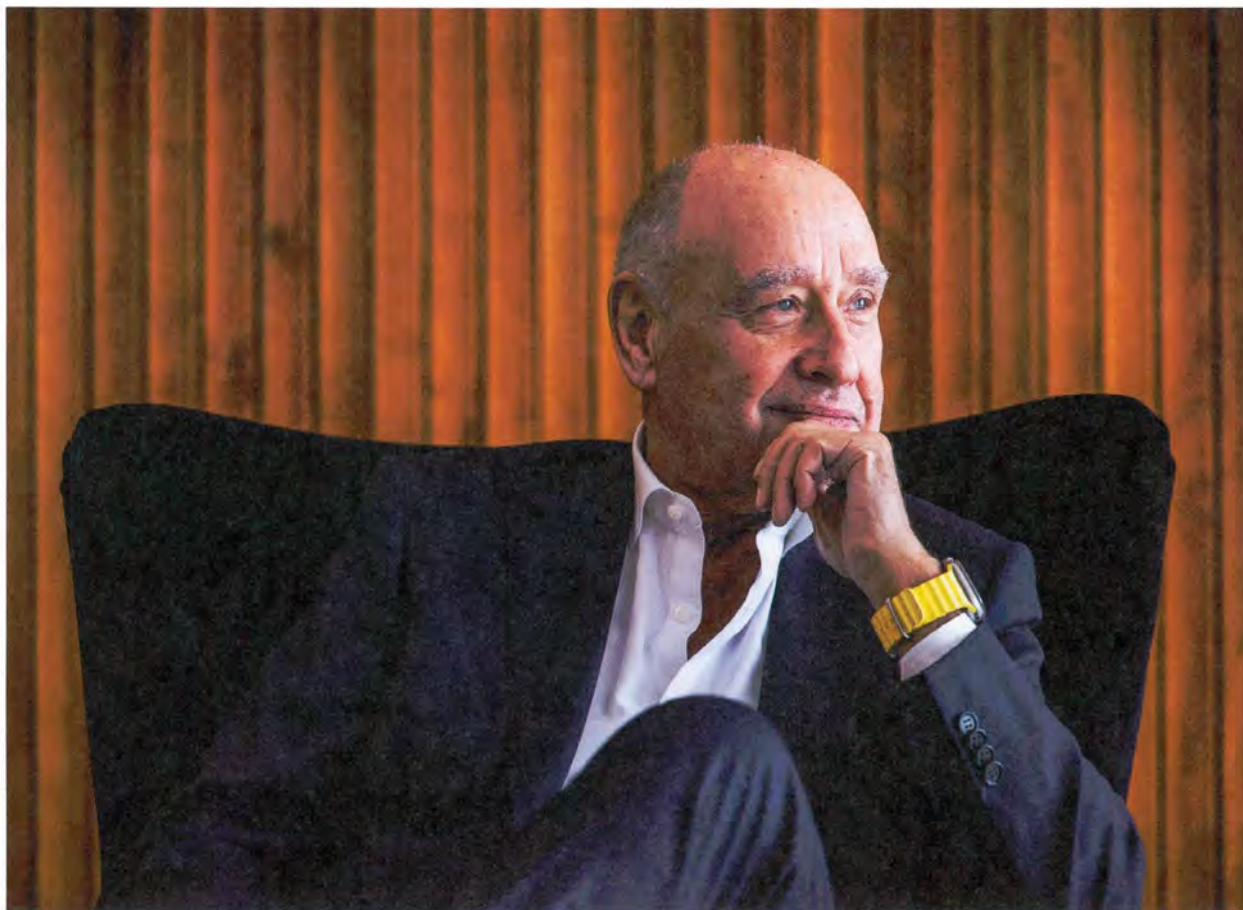
Entre os vários programas disponibilizados há um foco grande na formação de empresários de PME e na requalificação de trabalhadores, bem como iniciativas nas áreas da governança e inovação. A associação disponibiliza quadros das próprias empresas associadas para muitas destas ações.



de requalificação que é um bom exemplo de parceria público-privada, porque envolve o IEFP, que tem ajudado imenso e permitiu ganhar escala neste domínio. Já temos nove áreas, com cursos e formações. Os cursos são feitos pelos nossos quadros, de empresas da BRP, e também outros, e depois dão estágios profissionais a estas pessoas. É uma formação de nove meses, cerca de três meses em formação operacional, que tem trazido muitas pessoas para o mercado de trabalho que estavam fora. E isso é um tema dramático no futuro, todos teremos de nos requalificar. Todos. E algumas pessoas precisam de ser mais ajudadas e requalificadas do que outras. Aqueles que aprenderam a aprender já não precisam. Mas as que não tiveram essa sorte precisam de ser ajudadas. Esse é o programa mais importante, 1.300 pessoas já passaram pelo processo.

É o que o deixa mais satisfeito?

É o que me dá mais inquietude. Porque eu gostava de



chegar a números muito grandes. Chegar aos 20 mil é uma coisa que temos de conseguir. É um problema de velocidade. E às vezes sinto-me mais frustrado com a falta de aceleração. Portanto, esse é um marco muito importante. O programa Metamorfose e das empresas adolescentes, são programas de ação dos membros da BRP para a sociedade. Portanto, dou-lhes especial valor. Depois temos as intervenções com o Estado, que demoram mais, que têm outro âmbito e têm mais preocupações estruturais, em que é mais difícil sentir-me satisfeito.

Mas à partida já se sabia que seria assim.

Mas atenção, isto é verdade com este Governo como também foi com o anterior. Temos consciência de que há boas intenções e depois a capacidade de passar isto, dar-lhe tração para que aconteça, é um tema diferente. Por exemplo, o trabalho feito e as decisões tomadas sobre o licenciamento ambiental. Enfim,

tudo é melhorável, mas parece-nos que já o anterior Governo tinha coisas que estão bem alinhadas e com o propósito certo. Mas não passam do papel. Nada acontece.

Falta ação.

Nós nas empresas temos mecanismos para impedir que estas coisas aconteçam. Há sistemas de repetição com *check-lists*, começa a reunião a correr o *check-list*, a ver o que está e não está feito. Na política os tempos são maiores, o que torna mais difícil esta verificação. Mas também nas empresas, quando as coisas são mais de longo prazo, investimentos mais longos, há uma coisa que se chama o *post-mortem*. Depois de acabar, faz-se o *post-mortem*, de A a Z, o que é que correu bem, o que correu mal, o que é preciso mudar? Porque são pontos de observação muito importantes para poder trazer ao processo de decisão a capacidade de fazer acontecer. 📍

“Antecipo uma migração grande da capacidade industrial para fora da União Europeia”

A Europa tem os incentivos errados para fazer a intencionada reindustrialização. Retrocesso da globalização pode contribuir para agudizar as tensões geopolíticas.

O continente europeu não é amigo do investimento e Portugal é ainda pior, defende Carlos Moreira da Silva. As regras fiscais e de regulação dizem às empresas “para irem embora daqui”.

Olhando um pouco para a nossa economia e até para a economia europeia à luz do Relatório Draghi, não acha que, numa escala diferente, os problemas são os mesmos?

Não são. Infelizmente, não o são. Todos nós sabemos os méritos da União Europeia, que tem objetivos muito mais importantes do que tudo aquilo que estamos aqui a falar. Agora, a forma como a burocracia ou tecnocracia de Bruxelas tem vindo a desenvolver o esqueleto normativo europeu podia ser melhor.

Até a própria Comissão Europeia o admite.

Hoje temos um excesso de regulação brutal e não esta-

mos a ser capazes de fazer uma coisa que me parecia a mais óbvia. Juntámos politicamente um conjunto de tratados, um processo de decisão que é complicado mas que está feito. E agora não tiramos partido dele. Não existe um mercado único. De facto não há. Não há mercado único financeiro, monetário, de energia, de concorrência. Continuamos a considerar que os mercados relevantes para efeitos de análise das concentrações são os mercados nacionais. Mas porquê? Se tenho uma empresa que quer ser global e que está em Portugal e que junta duas empresas portuguesas... qual é o drama? Falta-nos tirar partido daquilo que acho que temos. É claro que, ao longo do tempo, foram criadas adiposidades em torno da burocracia de Bruxelas e de doutrinas que são muito difíceis de romper. Quem leu o Relatório Draghi vê que há lá muitas mensagens, tudo certo, mas quem vai ser capaz de realmente mudar? A mim parecer-me-ia muito razoável dizer-se “acabem com as autoridades de concorrência



nacionais”, por exemplo. O mercado é um, é europeu, a análise deve ser europeia e deixem cada um de olhar para o seu quintal.

E Portugal nesse contexto?

Portugal sofre disso também. Enfim, é mais pequeno, anda mais devagar, cresceu menos que os seus concorrentes.

Partiu também de um ponto de partida diferente em termos de educação.

Ui, cuidado, houve outros que vieram de trás de nós....

Em termos de educação não tanto.

Mas despacharam-se mais depressa. Cada um de nós tem as nossas idiossincrasias e só temos de fazer, com o que temos, o melhor que sabemos. E não acho que tenhamos sido um bom aluno nestes últimos 20 anos. Temos de arrepiar caminho, e aí há coisas que podem

ser feitas cá, mas há muitas coisas que têm de ser feitas na Europa.

Ainda sobre a Europa e a competitividade, acha que este movimento do protecionismo global e de uma, digamos, reversão da globalização veio para ficar?

Não sou adivinho. Já vi muitas coisas e as coisas vão e voltam, muitas vezes. Acho que, como as empresas, temos de ser ágeis. Eu sou daqueles que não acreditam muito no planeamento a longo prazo. O importante é que tenhamos capacidade para sermos ágeis. Para sabermos reagir a estímulos que se alteram. Acho uma pena o tema de desacelerar a globalização, porque todos nós ainda beneficiamos da globalização, a redução de custos é brutal, a diminuição da pobreza foi brutal. A globalização pode ter alguns defeitos e certamente terá, mas globalmente o contributo é enorme. Sobre a questão de aumentar as tarifas, isso vai aumentar os custos daquilo que consumimos, é



Cada um de nós tem as nossas idiossincrasias e só temos de fazer, com o que temos, o melhor que sabemos.

E não acho que Portugal tenha sido um bom aluno nestes últimos 20 anos.

inevitável. Essa é uma consequência. O resto eu acho que o mundo se adapta e o homem tem esta grande capacidade de encontrar soluções. Estou mais preocupado com as implicações geopolíticas das guerras comerciais. A União Europeia foi criada para acabar com as guerras na Europa e a forma como se entendia nessa altura fazê-lo foi precisamente estreitar as relações económicas, aumentar a codependência e criar um mercado que era de todos. E temo que os conflitos comerciais criem situações geopolíticas mais complexas do que as que já temos, e já temos *q.b.*

Tem um longo percurso e multifacetado, enquanto empresário, gestor e investidor. Ao longo deste caminho, na sua visão, o que mudou mais na economia portuguesa?

O meu âmbito é um bocadinho alargado, já trabalho há mais de 50 anos. Há uma grande diferença na educação. Eu sei como saí da universidade e vejo quem sai agora da universidade. Milhas acima! Não tem com-

paração. E antes eram poucos e agora são muitos. Portanto, esta é uma grande revolução e é um ativo enorme do 25 de Abril. É inquestionável. O segundo ponto é a saúde. E quer a educação quer a saúde têm erros, podem ser melhores, com menos questões ideológicas. Tudo pode ser melhor, mas esse percurso também é brutal. Não tem comparação. Nem o âmbito nem a qualidade da assistência. Depois, acho que estamos numa fase muito curiosa, que começou nos últimos dez anos. O 25 de Abril trouxe um grande número de novos empresários, acabou o condicionamento industrial e, por isso, permitiu que muitas pessoas tentassem abrir empresas, uns copiando os outros e tal, mas enfim, foi a forma como aconteceu. Essa geração está a mudar e eu vejo que nem todos conseguem mudar, com o tal problema de não conseguirem ter uma governação capaz de lhes suceder. Nem todos conseguem mudar, mas houve muitos que conseguiram e mostram que a geração seguinte é claramente melhor que a primeira. Pela educação, pelo mundo que tiveram entretanto, e por isso, vejo isso e vejo em alguns dos nossos associados exemplos disso que são muito favoráveis. Outros não, vão mudar de mãos, porque as pessoas não foram capazes de criar uma empresa independente de si próprias. Mas acho que essa outra transformação é importante. Acho que temos um potencial agora para acelerar o crescimento de empresas.

Continua a ter vontade de investir? Há um bichinho do investimento?

Há um bichinho da criação de valor. Isso há. E para criar valor é preciso investir. Também se pode especular mas eu não sou muito desse lado. Mas é preciso investir, e na verdade hoje em dia é a única coisa que faço, para além naturalmente do meu papel na BRP. Infelizmente.

Infelizmente?

Infelizmente, muitas vezes quando tomamos decisões de investimento, não o fazemos em Portugal. Portugal não é atrativo para investir.

É por falta de oportunidades, ou seja, de alvos, ou é o enquadramento legal, administrativo, fiscal?

Fiscal. Um país, que é capaz de ser o único na Europa que tem IRC progressivo... O que é que está a dizer aos empresários? Quando chegares ao limiar investe fora.



Houve uma altura em que fui a favor do princípio de que fazia sentido que quadros das empresas ou empresários fizessem parte, temporariamente, da vida política.

Hoje penso que isso é impossível. O conflito de interesses potencial percebido é de tal forma que castra tanto o empresário como o político.

Porque é que vais pagar mais taxa sobre tudo o que a empresa ganha? Não é sobre o que os acionistas ganham, é sobre o que a empresa ganha. Isto é dizer às empresas para irem para fora, vão-se embora. Outro tema que também é crítico é a Europa. Sobre tudo na indústria, eu antecipo uma migração grande da capacidade industrial europeia para fora da União Europeia.

Mas isso é o oposto do que nos disseram que a Europa viveria, o objetivo é que existisse uma reindustrialização. Pois, mas para isso é preciso pensar na transição energética, quem a paga. Pensar no CO2, na energia e na concorrência. Se dissermos que vamos atrair a indústria, mas se temos políticas contrárias à atração da indústria, ela não vem. É brutal. Não é por decreto que as empresas vêm. Cada um toma as decisões que cada um tem de tomar. O bicho homem olha para oportunidades, analisa e otimiza. Hoje não é atrativo, em geral, investir na Europa.

Quando olha para uma hipótese de investimento, olha sobretudo para quê? E o que é que pode afastá-lo de um investimento?

Tem de haver muitos *stop losses*, muitos, porque senão é muito fácil fazer asneiras nos investimentos.

Tem alguma espécie de regra de ouro do investimento?

Nem por isso e não gosto muito de ir por aí. Mas não gosto de investimentos que dependam do Governo e da regulação. Para eu entrar num negócio desses, tem de ser umas coisas muito especiais. Não gosto. Porque jogar com o risco dos mercados é algo que eu gosto, tentar antecipar as tendências. Agora negócios em que ontem decidiram que, afinal, é assim ou assado, tenho dificuldade em conseguir incorporar. Esse é um tema. O segundo tema que eu acho mais importante são as pessoas, porque sem pessoas não há investimento. Se não houver as pessoas certas para um investimento, não se faz. Às vezes julgamos que as temos e depois não estão lá.

Já disse várias vezes que não é político, e não quer ser. Não há demasiadas pessoas com qualidade comprovada no dia a dia que nunca sequer consideraram a política? Não é uma perda para o país?

Ao longo do tempo vamos mudando às vezes de opinião. Houve uma altura em que fui a favor do princípio — não para mim, porque sempre me vi mais como empreendedor — de que fazia sentido que quadros das empresas ou empresários fizessem parte, temporariamente, da vida política. Hoje penso que isso é impossível. O conflito de interesses potencial percebido é de tal forma que castra tanto o empresário como o político. Por isso, hoje acho que isso é totalmente incompatível. Dito isto, não é necessariamente bom que seja incompatível. Porque se perdem recursos. Mas não me parece possível. Hoje os media são particularmente exigentes nisso e destapam com muita facilidade os interesses. Mesmo que haja uma posição de neutralidade, a perceção é muitas vezes diferente. E isso mata. Dito isto, eu gosto muito de ter intervenção política, mas não é nem no governo nem nos partidos. E isto, o que faço hoje, também é uma intervenção política. €

A entrevista decorreu no Hotel Ritz Four Seasons, em Lisboa, a quem agradecemos.