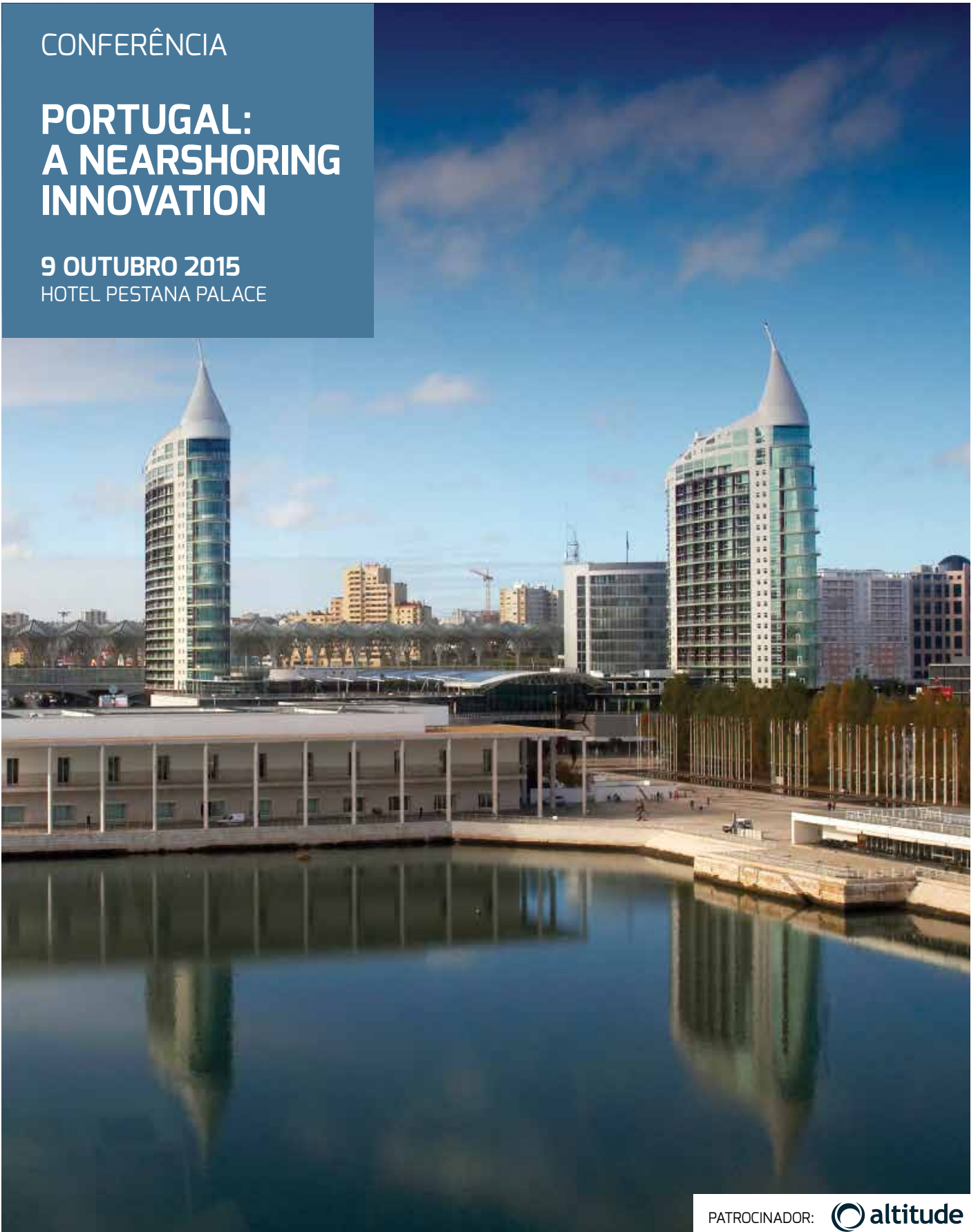


CONFERÊNCIA

PORTUGAL: A NEARSHORING INNOVATION

9 OUTUBRO 2015

HOTEL PESTANA PALACE



DESAFIO: ACRESCENTAR VALOR E SER DIFERENCIADOR

O país tem todas as condições para se assumir como um mercado preferencial para o fornecimento de serviços *nearshoring*. Há exemplos de sucesso que se multiplicam e está a reforçar-se o investimento estrangeiro no país. Mas é preciso posicionar o nosso mercado nas áreas em que acrescenta valor e pode ser mais diferenciador.



Fernando Medina - Presidente Câmara Municipal Lisboa

Portugal está a registar um forte dinamismo em termos de projetos de empreendedorismo e criação de *startup's*, especialmente na área tecnológica. Lisboa é o grande exemplo. O país tem todas as condições para captar investimento estrangeiro, posicionando-se como um mercado preferencial de fornecimento de serviços *nearshore*. Há infraestruturas avançadas, talento, flexibilidade laboral, condições económicas, incentivos ao investimento e baixos custos. E crescem os exemplos de multinacionais que instalam centros de competências ou empresas que fornecem serviços de proximidade. O desafio é agora definir a estratégia certa para atrair mais investimento estrangeiro, posicionando o mercado nacional nas áreas em que consegue ser mais diferenciador. Estas foram as principais ideias da Conferência "Portugal: a Nearshoring Innovation".

A APDC, através da sua Secção Portugal Outsourcing, realizou a 9 de outubro a conferência "Portugal: a Nearshoring Innovation". Pretendeu-se,



Miguel Frasquilho - Presidente Aicep Portugal Global

como destacado pelo Presidente da Direção da Secção, José Carlos Gonçalves, na Sessão de Abertura, promover o que de melhor se faz no mercado nacional em termos de serviços transnacionais de base tecnológica e todo o potencial que oferece aos grandes grupos internacionais. Evidenciando as vantagens da aposta em Portugal, em termos de competências e de valências, como a excelência das operações, a qualidade e eficiência dos profissionais do setor, o domínio das línguas ou a elevada qualidade e maturidade do sistema regulatório.

Criar mais valor para a cidade de Lisboa, numa altura em que se está a registar um verdadeiro *boom* em termos de empreendedorismo e de inovação, é o grande desafio para o qual há que definir uma estratégia. Para Fernando Medina, Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, que falava na Sessão de Abertura da Conferência, a cidade é atualmente "uma cidade de Berlim com melhor clima", com uma dimensão do empreendedorismo e de inovação enorme. "Nos últimos cinco anos, com a criação da Lisboa Startup, tem vindo a registar-se um booming no ecossistema de empreendedorismo" refere o autarca.

Recursos humanos qualificados, muita competitividade nos preços dos serviços e na qualidade que oferecem e qualidade das infraestruturas, "especialmente as de telecomunicações, muito moder-

nas e competitivas", têm feito a diferença em Lisboa. E permitem que a cidade ofereça criação de valor nos serviços que disponibiliza. A qualidade do sistema de inovação e a dinâmica do empreendedorismo são também determinantes num processo onde é preciso agora "capturar e estar na liderança das atividades mais dinâmicas, de forma a criar mais valor para a cidade".

Também o Presidente da Aicep Portugal Global, confirma que "Portugal é hoje um destino atrativo para o investimento, oferecendo vantagens competitivas únicas". E os investidores estrangeiros estão a olhar cada vez mais para o país, "que provou estar muito empenhado em ultrapassar uma conjuntura adversa". Miguel Frasquilho destaca os progressos dos últimos anos feitos na correção dos seus desequilíbrios estruturais e na implementação de uma reforma estrutural. "Desde 2011, foram implementadas cerca de 500 medidas para reforçar a competitividade do país", destaca.

Progressos na vertente fiscal, na redução dos gastos públicos, medidas para flexibilizar o mercado de trabalho, infraestruturas de qualidade, imobiliário a custos competitivos, recursos humanos, clima e localização são algumas das vantagens citadas. Que têm levado a "uma crescente confiança internacional no país". Mas se "Portugal tem vindo a reforçar a sua competitividade e o ambiente de negócios", não está tudo feito. "Ainda estamos a meio da ponte" e é preciso "que o ritmo de reformas se mantenha nos próximos anos. Para ter crescente capacidade de captação de investimento estrangeiro".

A estratégia da Aicep tem sido a de mostrar o que já foi feito no país e qual o seu potencial para os investidores estrangeiros. "Portugal é um país líder no fornecimento de serviços tecnológicos. Nas redes de telecomunicações, está entre os melhores. No *egov* também. E nos pagamentos eletrónicos, exemplos como a Via Verde e nas ATM mostram

a liderança, destaca. Adiantando que “o País dispõe hoje de infraestruturas de qualidade e é a porta da Europa para um mercado de mais de 500 milhões de pessoas na Europa e de mais de 250 milhões que falam português”.

NEARSHORING BUSINESS & LOCATION TRENDS

E quais são as tendências mundiais e europeias em termos de *nearshoring*? Ilan Oshri, Director of the Loughborough University Centre for Global Sourcing and Services apresentou as grandes tendências atuais do *outsourcing*, destacando que “estamos a entrar numa nova fase de evolução do *outsourcing*, com a emergência de novos mercados de fornecimento de serviços”. As empresas estão a abandonar as operações em *outsourcing* em localizações mais distantes, passando ou a internalizar essas áreas ou a recorrer às localizações mais próximas dos centros de decisão. E é aqui que o *nearshoring* assume uma crescente relevância.

Segundo este responsável, há uma mudança estratégica de fundo nas organizações. “Cada vez mais, querem que os fornecedores de *outsourcing* os ajudem a transformar os seus produtos e serviços e a inovar e a transformar os processos de negócio. A inovação e a criação e valor estão

hoje na agenda nas empresas”, que querem “reforçar atividades e redesenhar processos. E isso só é possível através do *nearshore*, porque há proximidade”.

Por isso, e olhando para o cenário mundial, há hoje uma “reorganização da cadeia de fornecimento de serviços, com uma opção crescente por mercados da Europa e do Médio Oriente”. As estratégias e posicionamentos dos mercados fornecedores de *outsourcing* são distintos: uns posicionam-se pelos custos, outros pelo valor. Mas, independentemente do tipo de funções envolvidas, que podem ser várias, o que é fundamental é operar em proximidade. Para este responsável, os *drivers* tradicionais do *nearshoring* são os custos, fuso horário, cultura compatível, segurança dos dados e pressões regulatórias.

E na Europa, há muitos países a especializarem-se no fornecimento de *outsourcing*. O Reino Unido, por exemplo, posiciona-se segundo maior *hub* de *outsourcing* e já criou 3,3 milhões de empregos. A especialização a e aposta na marca têm assumido uma importância estratégica em vários países fornecedores. Neste cenário, para conseguir fazer a diferença, há que ter uma aposta que assente em estratégias específicas, como recursos de talento a baixo ou médio custo, inovação ou áreas específicas de especialização.

“Com o crescimento da migração de serviços do *offshore* para o *onshore/nearshore*, as perspetivas de expansão dos serviços de *outsourcing* em *nearshore* são grandes”, antecipa. Mas com mais de 120 países a competir no trabalho em *outsourcing*, tudo dependerá da estratégia seguida. Por isso, recomenda que Portugal adote uma estratégia no *nearshoring* que passe pelo reforço da marca, por parcerias – nomeadamente com multinacionais ou ainda por nichos onde podem ser os melhores. Ou seja, o país tem que encontrar o seu ‘*blue ocean*’.



Ilan Oshri - Director of the Loughborough University Centre for Global Sourcing and Services

Foi ainda apresentada a atualização anual do estudo "Portugal as a Nearshore Outsourcing Destination", documento de trabalho que se tem afirmado crescentemente como ferramenta de elevado valor acrescentado enquanto suporte do posicionamento de Portugal face aos principais países concorrentes no domínio do *nearshore*. Nele, estão um conjunto de indicadores internacionais de referência – de entidades independentes – sobre país, infraestruturas, competências e custos. Nesta nova edição, foi apresentada uma evolução metodológica, tendo sido transposta a framework utilizada desde 2010 para uma *framework* mais alargada – considerando o número e tipologia de indicadores base utilizados – desenvolvida pelo *The Centre for Global Sourcing and Services* da Universidade de Loughborough. O trabalho foi realizado em parceria com a NSBE e a Loughborough University.

BUSINESS CASE STUDIES MOSTRAM SUCESSO

A gigante britânica Vodafone é uma das multinacionais que escolheu Portugal para instalar projetos que servem todo o grupo. Hoje, tem três projetos distintos, como explica António Veiga, Head of Contact Center (Mobile & Fixed), Customer Operations da empresa: o Call Center Experience, o Atlantic Network Operations Centre (ANOC) e a Celfocus (uma *joint-venture* com



Pedro Martins - Nokia - Services Head of South Europe, Central Europe and Central Asia

a Novabase). A escolha de Portugal resultou de uma combinação de fatores: universidades de topo, vários exemplos de sucesso de centros de serviços partilhados, fluência de línguas e custos competitivos. Acrescem as infraestruturas de comunicações de ponta, a legislação do trabalho flexível, a oferta de imobiliário a preços competitivos e as capacidades de liderança.

O Call Center Experience da Vodafone é já uma referência no grupo, sendo um modelo de *outsourcing* completo com recurso a parceiros nacionais e internacionais. E o ANOC, que arrancou em 2011, tem mais de 200 empregados com treino universitário e técnico, sendo um centro que serve mais de 40 milhões de clientes. "Know-how técnico interno, capacidades de rede, pessoas com as *skills* necessárias, base de recrutamento grande e custos de trabalho competitivos foram determinantes para a escolha de Portugal", destaca. Também no caso da Celfocus, especialista em transformação em TI, CRM, OM, integração e *online* são os serviços prestados. A empresa começou por trabalhar para a Vodafone em Portugal, mas estendeu posteriormente a outras subsidiárias do grupo e presta atualmente também serviços a outros operadores".



António Veiga - Vodafone - Head of Contact Center (Mobile & Fixed), Customer Operations

A Nokia Networks é outro exemplo. O projeto dos cen-

tros de competências arrancou ainda no âmbito da parceria com a Siemens, na Nokia Siemens Networks, em 2011, na sequência de um programa de transformação do modelo de prestação de serviços. Como explica Pedro Martins, Services Head of South Europe, Central Europe and Central Asia, o objetivo foi reduzir o número de centros de serviços que existiam em mais de 25 localizações (Portugal era uma delas) para apenas dois em termos mundiais: um para a Ásia Pacífico/África e outro para a Europa e América do Norte e Sul. Neste último caso, foram pré-selecionados quatro países: México, Portugal, Roménia e Polónia. Lisboa acabou por ser a localização escolhida.

Segundo este responsável, entre os fatores-chave de decisão estiveram o tempo de arranque da operação no novo modelo, custos competitivos e produtividade, *know-how* tecnológico, disponibilidade de engenheiros, espaço e conectividade aos clientes e às subsidiárias Nokia. "Hoje, baseamos todos os centros na inovação, para garantir a diferenciação da oferta. Porque mudar de centro é muito fácil. A automação dos processos de prestação de serviços, para aumentar a produtividade, é outra aposta", explica. Deixando claro que é preciso acompanhar a dinâmica do mercado, até porque não existe muita diferenciação. "Todos oferecemos mais ou menos os mesmos serviços. E há muita competição.

Caso de sucesso é o da Teleperformance em Portugal. O grupo mundial, líder em CRM, dispõe de 7 centros com serviços mundiais, num projeto criado há cerca de 12 anos e que resultou da constatação de que os *contact-centers* poderiam acrescentar muito valor ao cliente e ao consumidor, como explica João Cardoso, Managing Director e CEO da subsidiária nacional. Com um crescimento anual entre 30% a 40%, a empresa tem hoje mais de cinco mil efetivos que falam 28 línguas. E um projeto que movimenta mais de 100 milhões de euros por ano. De tal forma que projeta "a imagem do país, de que podemos fornecer serviços de alta qualidade a partir de Portugal para qualquer localização".

Na estratégia seguida, este responsável destaca a captação e retenção de talento, incluindo internacional, para garantir uma oferta de serviços multilíngue. Assim como a aposta no conhecimento e fornecimento de uma experiência superior ao consumidor, que é determinante. João Cardoso não tem dúvidas: "demonstrámos que esta indústria de *contact centres* tem capacidade para criar conhecimento, emprego e exportação". Mas adianta que "é uma grande competição face a empresas em toda a Europa. Temos que mostrar permanentemente que somos melhores".

PAINEL DEBATE: POTENCIAL DO PAÍS É GRANDE

No debate que se seguiu a estas apresentações de casos de sucesso, ficou clara a capacidade de atração de talento que o país está a registar, assim como todo o potencial que apresenta em termos de inovação e de empreendedorismo. Pedro Santa Clara, da Nova School of Business & Economics, confirma o crescente interesse de alunos estrangeiros em estudar na universidade. E vêm de todos os países. A Alemanha lidera, seguida da Itália, França e países escandinavos. Mas há alunos da China e da Índia. Esta é uma realidade que mostra que "a exportação de educação de alta qualidade está a crescer. E pode ter um importante papel em Portugal na atração de talento".



João Cardoso - Teleperformance - Managing Director e CEO

Através da atração de talento internacional para o país, consegue-se criar uma grande rede de talento. O que se deve ao trabalho desenvolvido pelas universidades, apesar de no caso das públicas se debaterem com enormes constrangimentos, nomeadamente em termos de financiamentos. Aqui, as empresas têm desempenhado um papel fundamental, ao desenvolverem parcerias e apoiarem as universidades. Este responsável considera no entanto que persistem ainda muitos constrangimentos burocráticos. E faltam novas políticas de educação, que serão a chave para conseguir todo o talento interno que precisamos. Uma das grandes mudanças é a de mentalidades. "Somos demasiado igualitários. O que não promove a excelência. Mas está a mudar, com as novas gerações".

Já Rui Costa, Principal Investigator, Fundação Champalimaud Neuroscience Program & Center for the Unknown, começa por destacar que não faz sentido que o país se tente diferenciar pelo preço, por ser barato. "Temos que ser bons em alguma coisa. Temos que ser criativos. Criar e pensar global desde o início". Convicto de que "se pensarmos pequeno nunca seremos grandes", adianta que há que pensar global., atraindo o melhor para Portugal e produzir conhecimento". Mas conseguir ter perspectiva é o mais difícil.

A experiência da StartUp Lisboa mostra contudo que tem sido fácil atrair empresas para a cidade. O seu Exe-

cutive Director, João Vasconcelos, garante que estão a competir com outras cidades e estão a ganhar. Não apenas no custo mas noutros fatores determinantes, como ter um bom local para viver. Com o digital, pode-se hoje ter uma operação em qualquer lugar. Por isso, a StartUp Lisboa centra-se em "projetos tecnológicos e no no negócio digital, selecionando negócios e empresas que poderão ser grandes". E o sucesso do país e das empresas já se vê. Pela primeira vez, pequenas empresas nacionais tecnológicas estão a conseguir financiamentos nos mercados mundiais. É uma grande responsabilidade para todos. Este é um momento histórico para o empreendedorismo tecnológico em Portugal. E ainda está a começar".

Uma das tecnológicas nacionais que olhou desde o seu arranque para o mercado mundial foi a Altitude Software. Segundo Mário Silva Pereira, Executive Vice-President Worldwide Operations, se a I&D e engenharia são fundamentais, "precisamos de acordar entre todos a mensagem que queremos passar. Temos que saber vender-nos melhor do que fazemos. Sermos mais confiantes de que podemos alcançar as metas e posicionarmo-nos como líderes". Para garantir o sucesso, impõe-se hoje que as empresas interajam com todos os cliente, que sejam abertas e aprendam com os outros. E a cooperação com as universidades é um fator-chave para captar o talento, cada vez mais disputado com empresas estrangeiras.



Esta conferência, encerrada pelo Presidente da APDC, Rogério Carapuça, que destacou a importância de Portugal encontrar o seu 'blue ocean', decorreu um dia depois da realização em Lisboa de um encontro internacional de enorme relevância na área dos serviços de base tecnológica, o NOA/EOA Summit & Awards 2015, da National Outsourcing Association e do Chapter UK da European Outsourcing Association, iniciativa apoiada pela Secção Portugal Outsourcing da APDC, que trouxe ao mercado nacional mais de 120 decisores de grandes *players* e *stakeholders* internacionais do setor.



Fernando Medina

Presidente Câmara Municipal Lisboa

"Lisboa está a viver um incrível e excitante momento. No meio da crise, a cidade está a registar um rápido crescimento em várias frentes. A dimensão do empreendedorismo e da inovação é também enorme. É uma cidade de Berlim com melhor clima."

"O centro do valor da cidade está na criação dos serviços que disponibilizamos. Através de recursos humanos qualificados, muita competitividade nos preços dos serviços e na qualidade que oferecem. A qualidade das infraestruturas de que dispomos também faz a diferença. Especialmente as de telecomunicações, muito modernas e competitivas."

"O desafio é agora capturar e estar na liderança das atividades mais dinâmicas, de forma a criar mais valor para a cidade."



Miguel Frasquilho

Presidente Aicep Portugal Global

"Portugal é hoje um destino atrativo para o investimento, oferecendo vantagens competitivas únicas. Os investidores estrangeiros estão a olhar cada vez mais para o país, que provou estar muito empenhado em ultrapassar uma conjuntura adversa."

"O País tem vindo a reforçar a sua competitividade e o ambiente de negócios. Mas não está tudo feito. Ainda estamos a meio da ponte. Precisamos que o ritmo de reformas se mantenha nos próximos anos. Para ter crescente capacidade de captação de investimento estrangeiro."

"O País dispõe hoje de infraestruturas de qualidade e é a porta da Europa para um mercado de mais de 500 milhões de pessoas na Europa e de mais de 250 milhões que falam português."



Ilan Oshri

Director of the Loughborough University
Centre for Global Sourcing and Services

"As empresas estão a adotar novas estratégias, abandonando as operações em outsourcing em localizações offshore e internalizando-as ou optando pelo nearshoring."

"A inovação e a criação e valor estão hoje na agenda nas empresas. E é isso que pretendem ter através do outsourcing. Reforçar atividades e redesenhar processos só é possível através do nearshore, porque há proximidade."

"Com mais de 120 países a competir no trabalho em outsourcing, tudo dependerá da estratégia seguida. Portugal precisa de adotar uma estratégia no nearshoring que deve passar pelo reforço da marca, por parcerias (nomeadamente com multinacionais) ou ainda por nichos onde podem ser os melhores."



António Veiga

Vodafone - Head of Contact Center
(Mobile & Fixed), Customer Operations

"A escolha de Portugal resultou de uma combinação de fatores: universidades de topo, vários exemplos de sucesso de centros de serviços partilhados, fluência de línguas e custos competitivos."

"Ter infraestruturas de comunicações de ponta foi também um fator chave para o nearshoring. Assim como legislação do trabalho flexível, oferta de imobiliário a preços competitivos e capacidades de liderança."

"Prevejo um crescimento das atividades de nearshore. No curto-prazo, vamos competir com mercados mais desenvolvidos."



Pedro Martins

Nokia - Services Head of South Europe, Central Europe and Central Asia

"Entre os fatores-chave de decisão estiveram o tempo de arranque da operação no novo modelo, custos competitivos e produtividade, know-how tecnológico, disponibilidade de engenheiros, espaço e conectividade aos clientes e às subsidiárias Nokia."

"Hoje, baseamos todos os centros na inovação, para garantir a diferenciação da oferta. Porque mudar de centro é muito fácil. A automação dos processos de prestação de serviços, para aumentar a produtividade, é outra aposta."

"Temos que ser mas ativos e acompanhar a dinâmica do mercado. Porque não existe muita diferenciação. Todos oferecemos mais ou menos os mesmos serviços. Este é um ambiente complexo. Temos sempre que estar muito atentos ao mercado, porque há muita competição."



João Cardoso

Teleperformance - Managing Director e CEO

"Temos projetado a imagem do país, de que podemos fornecer serviços de alta qualidade a partir de Portugal para qualquer localização. Demonstrámos que esta indústria de contact centres tem capacidade para criar conhecimento, emprego e exportação."

"Nunca vi tantas oportunidades como agora no outsourcing. Há que construir um modelo de negócio muito escalável. E precisamos é de ser competitivos em termos fiscais."

"É uma grande competição face a empresas em toda a Europa. Temos que mostrar permanentemente que somos melhores."



Pedro Santa Clara

Nova School of Business & Economics

"A exportação de educação de alta qualidade está a crescer. E pode ter um importante papel em Portugal na atração de talento."

"Para além da falta de financiamento público, persistem ainda muitos constrangimentos burocráticos. E faltam novas políticas de educação. Precisamos de evoluir além do numerus clausus. Isso será a chave para conseguir todo o talento interno que precisamos."

"Ter exemplos de sucesso e mostrá-los às pessoas é fundamental. É preciso mudar as mentalidades. Somos demasiado igualitários. O que não promove a excelência. Mas está a mudar, com as novas gerações."



Rui Costa

Principal Investigator, Fundação Champalimaud Neuroscience Program & Center for the Unknown

"Não faz sentido tentarmo-nos diferenciar no ser barato. Temos que ser bons em alguma coisa. Temos que ser criativos. Criar e pensar global desde o início. Se pensarmos pequeno nunca seremos grandes."

"Precisamos de ter uma perspetiva. E isto é o mais difícil. E ter um plano bem definido para captar e reter talento para Portugal."

"Hoje, falamos globalmente. Não há alternativa. Todos trabalhamos globalmente. É preciso ter em Portugal uma atitude diferente."



João Vasconcelos

Executive Director, StartUp Lisboa

"Estamos focados em ter negócios que podem crescer no espaço urbano. Competimos com outras cidades e estamos a ganhar. E não apenas pelo custo. As pessoas querem um bom local para viver e Portugal é um bom local."

"O sucesso do país e das suas empresas é já visível. Pela primeira vez, pequenas empresas nacionais tecnológicas estão a conseguir financiamentos nos mercados mundiais. É uma grande responsabilidade para todos."

"Este é um momento histórico para o empreendedorismo tecnológico em Portugal. E ainda está a começar. Portugal tem que ter orgulho neste setor do outsourcing. Mas como não temos muitos recursos, temos que focar."



Mário Silva Pereira

Executive Vice-President Worldwide
Operations, Altitude Software

"Precisamos de acordar entre todos a mensagem que queremos passar. A I&D e engenharia são fundamentais. Temos que saber vender-nos melhor do que fazemos. Seremos mais confiantes de que podemos alcançar as metas e posicionarmo-nos como líderes."

"Os clientes estão em todo o mundo e todas as empresas têm que interagir com todos os clientes para garantir o sucesso."

"A cooperação com as universidades é um fator-chave para captar o talento. Que é hoje cada vez mais disputado com empresas estrangeiras. Há dificuldades. E estamos a perder talento. Mas temos que inovar. E temos tecnologia e há que investir na inovação para exportar mais."



A Nova Secção Portugal Outsourcing da APDC é liderada por José Carlos Gonçalves, que abriu a Conferência

PATROCINADORES APDC



APOIANTES I APDC



APOIANTES II APDC

PARCEIROS

ALTRAN CGI GFI HEWLETT PACKARD ENTERPRISE
 HP IBM MICROSOFT SAS

JLM & ASSOCIADOS VIATECLA



O UPDATE tem como objectivo disponibilizar informação estruturada sobre cada uma das iniciativas promovidas pela APDC. Pretende-se facilitar, a todos os interessados, um arquivo com os conteúdos mais relevantes de cada evento, que poderá ser consultado em www.apdc.pt