



Junho 2021

Ano 32

Nº 2

Diretor José Poças Esteves

Crowe Advisory - Un SaeR  
Rua Castilho, 185 – 2º andar • 1070-051 Lisboa, Portugal  
Tel. +351 213 030 830  
[saer@crowe.pt](mailto:saer@crowe.pt) • [sae.r.crowe.pt](http://sae.r.crowe.pt)

Venda exclusiva por assinatura  
Registo de empresa de DGCS: 213.682  
Número de publicação: 113.683

# Relatório trimestral

## SOBRE A SITUAÇÃO ECONÓMICA E DOS NEGÓCIOS

As perspetivas da evolução económica internacional encontram-se em tendência favorável, mas é bom atentar no facto de que a ‘resiliência’ só terá sentido se for uma condição de renovação e de modernização, um projeto de futuro que permita corrigir os fatores e os comportamentos que geraram desequilíbrios e endividamento e bloquearam o crescimento económico. Por outro lado, aquelas perspetivas são mitigadas pelos dilemas de âmbito económico e geopolítico global, que se põem também a Portugal, obrigando o país a tentar gerir interdependências dentro dos constrangimentos atuais e previsíveis. No plano económico, as empresas têm reagido de forma distinta, preparando o período pós-crise, com algumas alterações estratégicas, como, por exemplo, as cadeias de abastecimento. No Turismo, o impacto é mais longo, mais profundo e com alguns danos irreversíveis. Daí o imperativo de, 15 anos depois, se voltar a pensar na “reinvenção” do Turismo.

### Neste número:

- *A insuficiência da resiliência*
- *A perspetiva económica*
- *COVID-19 e a revolução das cadeias de abastecimento*
- *Turismo, a atividade económica no século XXI*

Páginas 4 a 5

## Editorial

Páginas 6 a 15

## O que fica

### **A insuficiência da resiliência**

É sintomático que o programa projetado pela União Europeia para responder à atual emergência se designe como de recuperação e de resiliência, parecendo não considerar que esta crise esteja a provocar uma descontinuidade, e que a resiliência só terá sentido se for uma condição de renovação e de modernização, um projeto de futuro que permita a construção de uma nova normalidade onde tenham sido corrigidos os fatores e os comportamentos que geraram desequilíbrios e endividamento, prejudicaram a competitividade e bloquearam o crescimento económico.

Neste contexto, a relação de dependência de Portugal em relação à União Europeia acentuou-se com os efeitos económicos da crise sanitária. As condições pós-crise determinam a insuficiência de escolhas de continuidade.

Páginas 16 a 22

## Análise de Conjuntura

### **Perspetiva económica**

As perspetivas da evolução económica internacional encontram-se em tendência favorável, com projeções de crescimento. Um dos contributos para a melhoria das perspetivas económicas respeita à economia norte-americana, onde a visão de Biden se defronta com dificuldades sérias a nível internacional e a nível interno.

No contexto da UE, os indicadores disponíveis apontam para uma melhoria significativa da atividade económica no segundo trimestre que deverá reforçar-se no segundo semestre do ano.

A evolução económica portuguesa depende muito do controlo interno da pandemia. A OCDE avança com uma projeção de crescimento e os indicadores disponíveis confirmam a retoma, mas o seu ritmo fica aquém do europeu, e a questão do défice público, do nível da dívida pública e das regras de orçamentais continua, no entanto, no horizonte. No plano económico e geopolítico global, os dilemas que se põem à União colocam-se também a Portugal. Tentar gerir interdependências dentro dos constrangimentos atuais e previsíveis/hipotéticos não deixa de ser um referencial a ter em conta.

---

Páginas 23 a 25

## Olhar global

### ***COVID-19 e a revolução das cadeias de abastecimento***

Confrontadas com o mesmo choque, as empresas reagiram de forma distinta, determinando a forma como conseguiram ajustar-se ao período de crise, mas também como se dotaram de mecanismos para preparar o período pós-crise. Algumas regiões e empresas viram nesta crise oportunidade para constituírem novos elos de novas cadeias de valor, reposicionando-se no contexto global. Ao procurarem alternativas, acabaram por se expor a alguns dos benefícios mais amplos do desenvolvimento de cadeias de abastecimento inclusivas.

O aumento da globalização e do crescimento económico vai voltar, mas aqueles que melhor integrarem esta revolução das cadeias de abastecimentos, com uma mentalidade adaptável e resiliente, vão emergir mais fortes da crise. Agora é o momento de tomar decisões ousadas que terão um valor duradouro.

---

Páginas 26 a 28

## Tema de fundo

### ***Turismo, a atividade económica no século XXI***

Esta pandemia, quando comparada com outros grandes eventos disruptivos, à escala planetária, tem um impacto mais longo, mais profundo e com alguns danos irreversíveis. Daí o imperativo de se repensar o Turismo. O mecanismo essencial para o relançamento da atividade turística para o século XXI tem de passar pela sincronização global entre os Países, sem o que não é possível para as Empresas gerirem a sua atividade. Mas tal não escusa as empresas - e os países onde o turismo tem maior peso - de avançarem com soluções, preparando-se para a nova configuração do negócio turístico. É o caso de Portugal, onde a dimensão do setor aconselha a um esforço do qual o Estado não pode alhear-se. A articulação entre os atores públicos e privados é essencial.

---

## Editorial

**A**s perspetivas da evolução económica internacional voltam a encontrar-se numa tendência favorável, com projeções de crescimento económico, revistas no sentido crescente. Mas esta evolução não será igual para todos.

Os acontecimentos no primeiro trimestre deste ano são desenvolvimentos normais, no contexto de uma crise sanitária que impactou o mundo, paralisou as sociedades e congelou as economias, com consequências para os balanços das empresas, mas também dos bancos, limitando a sua capacidade para apoiar a recuperação pós-pandémica.

No entanto, adicionalmente, Portugal tem um grave problema estrutural que bloqueia estes desenvolvimentos: a incapacidade para crescer a taxas adequadas que permitam uma aproximação às taxas de crescimento médias dos seus parceiros europeus.

Taxas médias de crescimento do PIB *per capita* 30% abaixo da média europeia obrigam a que não se possa perder este momento histórico, no quadro da política europeia, para uma verdadeira transformação da economia portuguesa.

Os temas do presente Relatório Trimestral Crowe-SaeR procuram alertar para esta realidade.

É sintomático que a denominação mais usada para a apresentação dos programas como de “recuperação” e “resiliência”. Aponta para que a qualidade da recuperação não signifique uma verdadeira transformação, renovação e modernização. A resiliência não pode ser uma recuperação da antiga configuração, mas antes um caminho no sentido de uma renovação e modernização, um projeto e um futuro sustentáveis.

No campo internacional, o relatório foca a fragilidade dos Estados Unidos da América, no seu papel de agente estabilizador de um multilateralismo, cada vez mais em mudança, com alterações no poder dos diferentes atores, como a China e a Rússia, por exemplo.

No entanto, um dos fortes contributos para a melhoria das perspetivas económicas internacionais respeita à economia norte-americana, onde uma política fiscal conjugada com uma política monetária acomodatícia está a permitir uma rápida recuperação da economia.

*As perspetivas da evolução económica internacional voltam a encontrar-se numa tendência favorável, com projeções de crescimento económico, revistas no sentido crescente. Mas esta evolução não será igual para todos.*

*Os temas do presente Relatório Trimestral Crowe-SaeR procuram alertar para esta realidade, nomeadamente no que respeita a Portugal.*



No contexto da UE, os indicadores disponíveis apontam para uma melhoria significativa da atividade económica no segundo trimestre que deverá reforçar-se no segundo semestre do ano (assumindo o sucesso da vacinação e o impacte positivo da “bazuca”).

No entanto, enquanto a união financeira parece ir no sentido de consolidação, a união política revela alguma destabilização.

E é neste quadro que a dependência de Portugal e da economia portuguesa da Europa é cada vez mais forte. O desaparecimento dos centros de racionalidade do sistema económico nacional leva a que a nossa dependência do “centro de racionalidade” Europa seja cada vez mais forte e exigindo o reforço, cada vez maior, da nossa capacidade de colocarmos as nossas agendas de interesses económicos e políticos nas agendas das decisões da União Europeia.

Como referido no relatório, a OCDE prevê retoma da economia portuguesa, mas a um ritmo aquém da europeia. O peso significativo do turismo é determinante nesta situação. A questão do défice público, do nível da dívida pública e das regras de orçamentais continuam, no entanto, no horizonte, sobretudo se a atuação do BCE se vier a alterar.

É por isso que este relatório volta ao tema da necessidade de “repensar o turismo”. É urgente que as empresas do setor em Portugal se preparem para uma nova configuração do negócio turístico, reposicionando-se no mercado alinhadas com as novas tendências que se verificam. Dada a dimensão do setor em Portugal, este é um esforço do qual o Estado não pode alhear-se. A articulação entre os atores públicos e privados é essencial.

Por fim, no tema “Olhar Global” é referido que, com a COVID-19, as empresas reagiram de forma diferente e ajustaram-se com novos mecanismos à realidade pandémica e pós-pandémica. Num mundo global, constituído por fluxos e conexões, as empresas que melhor integraram(em) a revolução nas cadeias de abastecimento serão as que vão emergir mais fortes.

A todos, boas leituras e uma boa saúde.

*Nota:*

*O Relatório Trimestral SaeR, agora redenominado para Crowe-SaeR, é emitido há 32 anos. A SaeR, a partir de Janeiro de 2021 integrou estrategicamente a organização internacional Crowe, com a criação da nova área de Strategic Advisory e a constituição da nova unidade de negócios Crowe Advisory-SaeR. Com esta integração, a SaeR mantém a sua total independência científica e técnica, com autonomia de gestão e garantia dos mesmos valores e qualidade de serviços.*

## A insuficiência da resiliência

*É sintomático que o programa projetado pela União Europeia para responder a esta emergência se designe como de recuperação e de resiliência, parecendo não considerar que esta crise esteja a provocar uma descontinuidade, e que a resiliência só terá sentido se for uma condição de renovação e de modernização, se for um projeto de futuro e não uma memória do passado.*



**O**s acontecimentos do segundo trimestre de 2021 são desenvolvimentos naturais de tendências anteriores, mas têm o interesse adicional de contribuírem para clarificar o que é o contexto formado pela combinação de uma crise sanitária que paralisa as sociedades (pela necessidade de evitar os contágios) e congela as economias (que têm as rotinas dos seus mercados perturbadas pelas exigências dos confinamentos sociais, interrompendo as linhas de produção e bloqueando as redes de clientes). Decorrem daqui consequências inevitáveis nos balanços das empresas (com custos continuados a que não correspondem as receitas esperadas, o que implica destruição de capital) e nos balanços dos bancos (porque a interrupção dos fluxos económicos normais vai repercutir-se no cumprimento dos contratos de créditos até estes chegarem ao estatuto de créditos incobráveis se as empresas entrarem em processo de falência). O que também terá implicações na solidez dos balanços dos bancos e na sua capacidade para participar nos programas de recuperação das economias e das empresas quando for declarada encerrada a ameaça do vírus, do mesmo modo que os balanços degradados das empresas não oferecerão uma base sólida para esses programas de recuperação. É sintomático dessas vulnerabilidades que o programa projetado pela União Europeia para responder a esta emergência se designe como de recuperação e de resiliência, parecendo que a qualidade da recuperação dependerá da capacidade de resiliência e não considerando que esta crise esteja a provocar uma descontinuidade que não permite recuperar uma configuração passada que deixou de existir e que a resiliência só terá sentido, nestas circunstâncias, se for uma condição de renovação e de modernização, de for um projeto de futuro e não uma memória do passado.

Esta descrição sintética do mecanismo de causa-e-efeito que está associado ao Covid-19 não explicita o que torna esta crise singular, sem comparação com outras crises económicas. Esta é uma crise sanitária de duração indeterminada e onde nem mesmo o sucesso da vacinação faz desaparecer a ameaça que é constituída pela possibilidade das mutações do vírus.

Um fator de crise que tem uma duração indeterminada nos seus efeitos torna mais complexa a correção dos seus efeitos associados, pois mesmo as medidas de compensação de curto prazo não terão eficácia se o que foi concebido para um prazo curto tiver de ser

mantido por um período longo. O que se está a compensar no curto prazo irá revelar-se um crescimento insustentável da dívida que se contrai para financiar estes programas de emergência, o que implica agravar os desequilíbrios orçamentais no futuro, quando for necessário financiar não só os efeitos do congelamento das economias, mas também a recuperação dos fluxos económicos normais que estavam estabelecidos antes da crise sanitária.

Uma crise cujo fator gerador tem duração indeterminada gera mudanças que não são controláveis e que impedem que se possa programar o que deve ser feito quando for possível reabrir as sociedades e reativar as economias, porque não se pode saber qual será o campo de possibilidades que existirá quando for possível essa reabertura e essa reativação. Antes de se poder recuperar o que era a normalidade anterior, terá de se reconhecer que as mudanças entretanto ocorridas impossibilitam a reposição dessa normalidade, pelo que será(seria) mais realista substituir o objetivo da recuperação pela necessidade da modernização que permita a construção de uma nova normalidade onde tenham sido corrigidos os fatores e os comportamentos que, na anterior normalidade, geraram desequilíbrios e endividamento que prejudicaram a competitividade e bloquearam o crescimento económico.



Esta não é uma crise económica normal que tenha sido desencadeada pela acumulação de desequilíbrios nos indicadores económicos fundamentais. Como acontece em todas as crises económicas, também esta tem a criação ou a amplificação de desequilíbrios nos indicadores fundamentais, mas que são gerados inicialmente por fatores exteriores à economia e que só aparecem como desequilíbrios económicos porque as empresas e as economias têm de se ajustar a esses fatores de perturbação do normal funcionamento das sociedades e das economias. Porque não é uma crise económica gerada originariamente por fatores económicos, a sua resolução não poderá ser conseguida através da correção desses fatores económicos, como se faria numa crise económica normal, mas os desequilíbrios nos indicadores económicos fundamentais vão acentuar-se por efeito das medidas que são adotadas para responder às consequências da crise sanitária. O que não tem origem em fatores económicos acaba por ter efeitos nos fatores económicos gerando assim uma crise económica em sentido estrito, mas as medidas de correção que vierem a ser aplicadas não podem ignorar que a perturbação dos fatores económicos foi desencadeada pela crise sanitária e não por razões imputáveis a estratégias dos agentes económicos ou a decisões de política económica. É também por isto que o objetivo da

recuperação será menos adequado à natureza desta crise do que seria o objetivo da modernização, da construção de uma nova normalidade que restabeleça a evolução equilibrada da sociedade e da economia.

Esta também não é uma crise que seja provocada por intencionalidade política ou por processos revolucionários. Em qualquer destes casos, a crise teria uma duração limitada pela resolução do confronto político, a que se seguiria o estabelecimento de um novo padrão de ordem ou de normalidade. Quando o fator gerador da crise tem origem na natureza, o poder político não tem instrumentos para o controlar, mas é sobre o poder político que vão incidir as consequências dessa perturbação, na dimensão sanitária, na dimensão económica, mas também na dimensão de assegurar a proteção da sociedade, pertencendo-lhe a responsabilidade de organizar a resposta das populações a esta emergência.

*O objetivo da recuperação será menos adequado à natureza desta crise do que seria o objetivo da modernização, da construção de uma nova normalidade que restabeleça a evolução equilibrada da sociedade e da economia.*



Nos tempos em que as sociedades estavam estruturadas em função de uma entidade transcendente e respeitando os sinais do que interpretavam como sendo a vontade divina, uma ameaça com origem na natureza era interpretada como a expressão da vontade divina – foi assim que Voltaire comentou o terramoto de Lisboa, era no mesmo entendimento que Espinosa escrevia que Deus era a Natureza. Nas sociedades modernas, que são sociedades seculares que abandonaram a referência estrutural à transcendência, o recurso à vontade de Deus para explicar (e justificar) uma crise pandémica deixou de ser possível, o que significa que tanto a interpretação como a resolução deste tipo de crise ficam concentradas na ciência e na política – na ciência para encontrar o antídoto à ameaça vinda da natureza, na política para que organize a resposta da sociedade a este acidente da natureza e formulando a política de saúde que proteja a sociedade. Como terá dito o Marquês do Pombal (ou o Marquês de Alorna) perante o terramoto de Lisboa de 1755, a responsabilidade do poder político é a de “enterrar os mortos e tratar dos vivos”. Neste sentido, a pandemia do Covid-19, uma crise sanitária de duração indeterminada, atinge diretamente o poder político, os protagonistas e os partidos que estiverem no exercício de responsabilidades de governo, porque são eles quem terá de gerir o equilíbrio entre os constrangimentos sanitários e as necessidades da economia.

Todavia, esta crise sanitária e esta crise económica ocorrem num período que também é de crise do padrão de ordem mundial e de crises dos sistemas políticos nacionais. Estas múltiplas crises, a da ordem mundial e as das ordens internas, são muito anteriores às

crises sanitária e económica, mas são elas que estabelecem um enquadramento que torna mais complexa a resposta às crises sanitária e económica, que são mais recentes mas que se interrelacionam com o que já era um contexto de crise generalizada.

A crise do padrão de ordem mundial começou a formar-se por efeito da dificuldade de compatibilizar as políticas tradicionais que foram estruturadas para os espaços fechados de soberania nacional, protegidos por barreiras alfandegárias e pela taxa de câmbio da moeda própria, que eram reguladas pela balança de pagamentos e pelos diferenciais das taxas de juro, com as novas políticas que foram sendo estruturadas pelas condições da globalização, com liberdade de circulação do capital, do trabalho e das mercadorias, mas também com a formação de blocos regionais com normas de regulação adaptadas à existência de uma moeda comum ou acordos cambiais. Esta mudança de referenciais e de instrumentos de regulação das economias gerou uma mudança na estruturação do eleitorado, que se dividiu entre os que tinham competências e atividades que lhes permitiam operar nos espaços globais e os que precisavam das proteções dos mercados nacionais e das compensações oferecidas pelas políticas sociais distributivas. São estes novos dualismos (nacional versus global e competição versus distribuição) que vão estruturar as estratégias económicas e as escolhas eleitorais, estabelecendo um novo tipo de bipolarização de antagonismos, onde o que uma parte das sociedades (e dos eleitores) prefere é justamente o que a outra parte rejeita, tornando as linhas de orientação propostas por quem exerce o poder político instáveis e vulneráveis a choques inesperados que provoquem crises de descontinuidade – na medida em que a recuperação de uma crise deste tipo não tem na sua base sociedades homogéneas, mas sim sociedades divididas e bipolarizadas.

#### ESTADOS UNIDOS: A CRISE DO PODER HEGEMÓNICO

É natural que um período de acumulação de crises, com origens diferentes, mas que se tornam convergentes no seu efeito de instabilização porque se interrelacionam, se caracterize por uma forte instabilidade no centro hegemónico do padrão de ordem mundial, justamente porque é este quem tem a primeira responsabilidade pela sustentabilidade dessa estrutura de ordem e de regulação dos desequilíbrios que a perturbem. Neste caso, porém, o modo como os Estados Unidos responderam às tensões internas geradas pela polarização entre grupos sociais competitivos, favoráveis ao processo de globalização, e grupos sociais distributivos, favoráveis às políticas protecionistas de sociedades

fechadas opostas à globalização, não contribuiu para a defesa do padrão de ordem mundial que os Estados Unidos tinham promovido e no qual se baseava o seu estatuto de centro hegemónico. Por outro lado, a ameaça que era criada pela emergência do poder da China, explorando com sucesso as liberdades de circulação oferecidas pela globalização, levou os Estados Unidos, na presidência de Donald Trump, a abandonar o multilateralismo de quem tem a posição de poder hegemónico, substituindo-o pelas relações bilaterais de quem procura explorar o seu poder dominante em relações de conflito, em demonstrações de força.

Ao trocar o multilateralismo, que lhes permitia usar as redes de alianças e a intervenção arbitral das instituições internacionais para consolidar a sua posição de poder hegemónico, pelo bilateralismo da imposição de sanções e de tarifas alfandegárias, os Estados Unidos de Donald Trump perderam credibilidade e, por isso mesmo, perderam poder de dissuasão, entraram numa fase de crise do seu poder hegemónico e ficaram limitados a usar o seu poder de dominação como a potência mais forte no sistema das relações internacionais – mas isso significa que passaram a estar sujeitos aos desafios de provas de força que outros Estados lhes coloquem para testarem a sua capacidade de resposta. O padrão de ordem mundial desagregou-se, fragmentando-se em zonas de influência, com a multiplicação de conflitos regionais e sem que haja uma entidade global que possa exercer um poder de regulação, o que estimula a conflitualidade e não promove a estabilidade nas relações de aliança.

A eleição de Joseph Biden foi uma oportunidade para corrigir a rota seguida pelos Estados Unidos depois da presidência de Barack Obama e as declarações do novo presidente mostraram essa vontade de mudança, mas depressa se verificou que não seria fácil reconstituir o padrão de estabilidade mundial regulado pelo poder hegemónico dos Estados Unidos. Na sua deslocação à Europa em Junho, o presidente Biden pretendeu mostrar que os Estados Unidos continuavam a ter uma rede de alianças que lhe permitia enfrentar adversários como Vladimir Putin. Participou em três cimeiras – do G7, da NATO e dos Estados Unidos com a União Europeia – antes de se dirigir para um encontro com Putin. Porém, desta grande iniciativa diplomática não surgiram resultados relevantes ou que criem um novo campo de possibilidades.

Embora Biden tenha afirmado que “a América regressou”, os seus diversos interlocutores, e por motivos diferentes, concluíram que a América não regressou à posição que tinha. Os aliados interrogam-



*Ao trocar o multilateralismo pelo bilateralismo os Estados Unidos de Donald Trump perderam credibilidade e poder de dissuasão, e entraram numa fase de crise do seu poder hegemónico. A eleição de Joseph Biden foi uma oportunidade para corrigir a rota, mas depressa se verificou que não seria fácil reconstituir o padrão anterior.*

se sobre a solidez dos compromissos assumidos pelos Estados Unidos quando continuam ativos, e até se intensificam, os fatores de bipolarização na política interna norte-americana, que estiveram na origem da vitória eleitoral de Donald Trump e se manifestam na radicalização das correntes políticas da supremacia branca e na adoção de legislações eleitorais estaduais (nos Estados Unidos as leis eleitorais são competência de cada estado) que restringem o direito de voto e as condições de validação dos boletins de voto discriminando as minorias étnicas, ao mesmo tempo que se alteram as delimitações das circunscrições eleitorais para promover a formação de maiorias eleitorais brancas. Os adversários, e em primeiro lugar Putin, conhecem há muito estas divisões partidárias e raciais evidentes na política interna americana e duvidam da consistência das posições expressas por Biden, e concluem que têm mais interesse em desafiar a autoridade dos Estados Unidos do que em aceitar as suas iniciativas de negociação e de entendimento.

Os Estados Unidos pretendem regressar ao multilateralismo, mas perderam os meios de dissuasão que antes lhes permitiam controlar os confrontos bilaterais sem perder a credibilidade das suas redes de alianças que lhes permitiam regular a estrutura de ordem mundial. Não se passou do multilateralismo com um poder hegemónico para uma multipolaridade de poderes regionais hierarquizados pelas suas capacidades económicas e militares.

Passou-se do multilateralismo coordenado por instituições internacionais para competições bilaterais que estão condicionadas pelo grau de bipolarização das políticas internas de cada Estado, onde vencer o adversário externo exige que também seja vencido o adversário interno. Nestas novas circunstâncias, é natural que os adversários dos Estados Unidos, sejam a China, a Rússia ou o Irão, não estejam interessados em oferecer concessões a um poder que está prisioneiro das suas divisões internas. Para estes poderes hostis, é preferível ficar à espera da evolução interna da política norte-americana do que assumir compromissos com um presidente que não tem os meios necessários para traduzir as suas declarações em realidades políticas nem pode penalizar os que violarem os compromissos negociados.

#### UNIÃO EUROPEIA: UNIÃO MONETÁRIA E DESUNIÃO POLÍTICA

A evolução da União Europeia, neste semestre em que esteve sob presidência de Portugal e com os seus esforços concentrados na resposta à crise sanitária (com a formulação de um programa de recuperação e de resiliência que, pela primeira vez, é financiado com a emissão de dívida comum colocada nos mercados

internacionais, mas também com a emissão de um certificado europeu de vacinação que procura responder aos constrangimentos à mobilidade que têm paralisado as sociedades e congelado as economias, apesar de não dispor de uma política de saúde comum que, nesta emergência, teria sido um contributo relevante para a coordenação de regras e para a vacinação), tem importantes pontos de contacto com o que foi a evolução da política dos Estados Unidos, contribuindo para reforçar a hipótese de que se está perante uma dinâmica de crise política que é comum às sociedades de cultura ocidental, desde a bipolarização das sociedades, dos eleitorados e dos sistemas políticos à dificuldade no ajustamento a uma nova estrutura de ordem mundial cujo centro já não são os EUA.

Como é habitual nas fases de mudança dos eixos de referenciação da ordem mundial, a Europa é o espaço em que a transição das estruturas de ordem mundial se debate, se disputa e se decide. A saída do Reino Unido da União Europeia deixou as duas partes mais vulneráveis a este processo de mudança, mas a União Europeia tem a seu favor o facto de a união monetária e as intervenções o Banco Central Europeu oferecerem recursos financeiros e uma plataforma de coordenação das políticas monetárias nacionais que é necessária para responder aos efeitos económicos da crise sanitária. Em contraste com esta eficiência na área monetária, aparece a desunião política que resulta dos movimentos diferenciados que acontecem nos diversos sistemas políticos nacionais, com instabilidade nos formatos dos sistemas partidários, com dificuldades na formação de governos com bases parlamentares maioritárias que sejam estáveis e coerentes, com dinâmicas de polarização que dificultam a formação de maioria moderada que ocupem o centro desses sistemas políticos.

Estas tendências de fragmentação e de dispersão são ainda acentuadas pela mudança ou pela instabilidade dos protagonistas políticos centrais – na Alemanha, com a saída de Angela Merkel depois das próximas eleições legislativas em Setembro, em França, com a fragilização de Emmanuel Macron, depois da eleições departamentais e regionais do fim de Junho. Para a União Europeia,



o fim deste eixo Merkel-Macron anuncia uma fase de indefinição estratégica e de disputa de áreas de influência no espaço europeu.

Um dos sinais do que serão as novas tensões e conflitos dentro da União Europeia apareceu na reação, em Junho, à proposta conjunta de Merkel e Macron para convidar Vladimir Putin para uma cimeira com a União Europeia, que seria simétrica da que foi realizada com Joseph Biden. Os Estados bálticos e a Polónia manifestaram a sua oposição ao que consideraram que iriam ser concessões feitas a Putin, e a Holanda e a Suécia também mostraram reservas a esta iniciativa, com o primeiro-ministro holandês, Mark Rutte, a declarar que não participaria nessa cimeira e que a haver um encontro com Putin deveria ser limitado aos presidentes da Comissão Europeia e do Conselho Europeu – o que levou Angela Merkel a retirar a sua proposta.

Em França, as eleições departamentais e regionais serviram como ensaio geral para o que serão as eleições presidenciais a realizar em 2022. Para além da elevada abstenção nas duas voltas destas eleições (65% e 66%), ficaram derrotados os partidos de Macron e de Marine Le Pen (os dois candidatos presidenciais mais bem colocados nas sondagens) e são vencedores os candidatos a estas eleições regionais dos partidos tradicionais do centro-direita. Os valores muito elevados nas duas voltas e, por outro lado, o facto de o partido de Macron, Les Républicains en Marche, ser um partido de formação recente e com fraca implantação local, não permitem fazer uma transposição direta destes resultados regionais e departamentais para as próximas presidenciais. Não obstante, será previsível que o futuro imediato na política francesa fique dominado pela incerteza quanto ao que será o resultado da eleição presidencial, o que reduz a capacidade de iniciativa da França em termos de política europeia.

Sem a participação britânica e com a Alemanha e a França a ficarem na expectativa do que serão os resultados das legislativas alemãs, em Setembro, e das presidenciais francesas (a primeira volta será entre 10 e 24 de Abril de 2022), a União Europeia ficará sem condutores políticos durante um período longo de especial vulnerabilidade com a incerteza sobre a duração da crise sanitária e sobre quando poderá entrar em concretização o programa de recuperação e resiliência. Nesta fase de paralisia e desunião na política, resta como pilar operacional a união monetária – mas esta, mais cedo ou mais tarde, será confrontada com a necessidade de reposição das regras de equilíbrio orçamental, sem as quais não será sustentável a moeda comum.



*Sem a participação britânica e com a Alemanha e a França a ficarem na expectativa do que serão os resultados das legislativas alemãs, em Setembro, e das presidenciais francesas em Abril de 2022, a União Europeia entrará numa fase de paralisia e desunião na política. Resta como pilar operacional a união monetária – mas esta, mais cedo ou mais tarde, será confrontada com a necessidade de reposição das regras de equilíbrio orçamental, sem as quais não será sustentável a moeda comum.*

## PORUTGAL: A NECESSIDADE DA UNIÃO EUROPEIA

A relação de dependência de Portugal em relação à União Europeia acentuou-se com os efeitos económicos da crise sanitária, a que não poderia responder, depois de um longo período de duas décadas de fraco crescimento económico, sem o apoio dos programas europeus. Esta evidência não é inesperada, mas torna-se mais relevante, tanto em termos políticos como em termos das escolhas estratégicas, porque se manifesta durante o semestre da presidência portuguesa do Conselho da União Europeia. Este facto, que é uma contingência de calendário, tem o benefício indireto de colocar os responsáveis políticos que hoje ocupam o poder em contacto direto com a perspetiva da União Europeia quando observa e avalia Portugal. Ao serem colocados perante essa avaliação das instituições europeias, não podem considerar que são ingerências europeias nos assuntos internos portugueses, nem que se trata de interferências que não respeitam a soberania nacional. Têm de reconhecer a realidade efetiva das coisas: Portugal é beneficiário da União Europeia, que lhe abre um horizonte de expansão e de acesso a recursos, e daí concluir que a prioridade estratégica para Portugal é escolher o que quer fazer com a oportunidade que lhe é aberta por ser Estado-membro da EU.

*A relação de dependência de Portugal em relação à União Europeia acentuou-se com os efeitos económicos da crise sanitária, e as condições pós-crise determinam a insuficiência de escolhas de continuidade.*



Quem preside ao Conselho da União Europeia tem de assumir o ponto de observação europeu, o que lhe permite “interiorizar o exterior”, ver-se a si mesmos na perspetiva de responsáveis europeus que observam Portugal. Este exercício de reflexão sobre os resultados que têm estado a obter como dirigentes nacionais não lhes oferece informações que não tenham já, mas impede que se resignem a considerar que os resultados insatisfatórios que têm estado a obter na sua governação tenham de continuar a ser uma fatalidade nacional. Ao observarem Portugal a partir das instituições europeias, deixam de ter justificação para a sua resignação fatalista e é natural que se disponham a assumir o desafio de procurar corrigir as escolhas estratégicas que têm impedido que os indicadores económicos e sociais portugueses tenham convergido com as médias europeias.

Isto significa, porém, que a utilização eficaz desses apoios europeus não deverá ser feita numa ótica de recuperação, que implicaria continuar com baixas taxas de crescimento e com um nível de endividamento excessivo que diminui o crescimento potencial, mas sim numa ótica de modernização, que exige a conceção e a aceitação de políticas estruturais que corrijam os fatores e as relações que têm bloqueado o crescimento económico. Esta é uma

tarefa que não poderá contar com a atenção dedicada das instituições europeias que aceitem o encargo de preparar um novo programa de ajustamento específico para Portugal. As instituições

*Este segundo trimestre de 2021*

têm condições para dissuadir ou contrariar.

*confronta Portugal com o seu futuro. Portugal precisa da União Europeia, mas o que fará com essa necessidade fica dependente do que forem as suas capacidades próprias para gerir a escolha entre recuperar ou modernizar.*



revelam a desunião política da União Europeia e pelas incertezas quanto ao que serão os futuros eixos orientadores das instituições europeias. E, para além desses desafios da sua estruturação interna, ainda têm de enfrentar as ações hostis dos que, observando e interpretando as vulnerabilidades europeias, não deixarão de tentar explorar as suas oportunidades estratégicas se conseguirem dividir os europeus ou colocá-los perante factos consumados que não têm meios nem condições para dissuadir ou contrariar.

É a iniciativa europeia NextGenerationEU que oferece a Portugal a ocasião e a oportunidade para assumir o desafio de um novo começo, seguindo uma nova trajetória estratégica que abandone as clivagens tradicionais entre os mercados abertos e os mercados fechados, entre o protecionismo e a liberdade de comércio, entre as políticas distributivas e as políticas competitivas, entre a dívida e a acumulação de capital, entre a centralização no Estado como distribuidor de recursos próprios ou alheios e a promoção de centros de competência sujeitos às avaliações dos mercados e que possam ser centros de atracção de capitais.

No fim da presidência portuguesa da União Europeia, este segundo trimestre de 2021 confronta Portugal com o seu futuro. Portugal precisa da União Europeia, mas o que fará com essa necessidade fica dependente do que forem as suas capacidades próprias para gerir a escolha entre recuperar ou modernizar. Uma crise sanitária de duração indeterminada que perturba a sociedade e a economia, clivagens políticas tradicionais que não promovem o crescimento e a competição, tornam evidente que a recuperação do que existia implicaria a prisão na memória do passado e a condenação ao declínio. Pelo contrário, a opção por uma estratégia de modernização, beneficiando dos recursos europeus, responde a uma necessidade histórica permanente: é pela expansão externa que Portugal desenvolve as suas potencialidades internas.



## Perspetiva Económica

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

**N**os finais da Primavera, as perspetivas da evolução económica internacional encontravam-se numa tendência favorável. As projeções de crescimento económico vinham sendo revistas no sentido crescente resultado nomeadamente da evolução sanitária favorável conjugada com o apoio de políticas monetárias expansionistas e de medidas fiscais significativas de apoio ativadas por causa do contexto pandémico. De facto, nas economias avançadas, a vacinação protegia o contágio e na medida em que mais grupos populacionais eram vacinados tal permitia reduzir e ou abrandar as medidas de confinamento, possibilitando ou reforçando assim a retoma das atividades económicas, em particular, no sector dos serviços onde o contacto pessoal físico seja requerido. A velocidade da recuperação conjugada, entre outros, com disruptões havidas nas cadeias de produção e estrangulamentos na oferta de produtos essenciais estava alimentando tensões inflacionistas, conduzindo a um debate sobre a manutenção dos apoios à retoma, em particular, quanto às políticas monetárias de QE e ao nível baixo das taxas de juro. As perspetivas da OCDE (do final de maio, uma das instituições internacionais com informação mais recente) avançava que o crescimento global deveria atingir os 5,8% em 2021 e 4,4% em 2022 (revendo em alta as suas perspetivas de Março que apontavam para taxas de crescimento de 5,6% e 4,0%, respetivamente).

Estas perspetivas contemplam evoluções assimétricas (tal como as anteriores e as de outras instituições). Assim, e em 2021 e 2022, a China deverá crescer respetivamente a taxas de 8,5% e de 5,8%, os USA a taxas de 6,9% e 3,6% e a zona euro a taxas de 4,3% e 4,4%.

Estas diferentes evoluções refletem, entre outros, o tipo de respostas à pandemia. Na China (onde é suposto a pandemia ter tido origem e, posteriormente, ter-se disseminado), um confinamento “autoritário” e preventivo; nos USA um processo de vacinação mais rápido (apesar de resistências “negacionistas”) e políticas monetárias e fiscais agressivas e atempadas; e na zona euro um processo de vacinação mais lento e políticas fiscais de menor impacto. Refira-se de novo, enquanto o mundo não estiver

*As perspetivas da evolução económica internacional encontravam-se numa tendência favorável, com projeções de crescimento económico revistas no sentido crescente, mas contemplando evoluções assimétricas.*



globalmente vacinado/protegido a pandemia não estará controlada e coloca riscos de surgirem variantes do coronavírus que “escapem” às vacinas constituindo um risco societal e económico global.

*Um dos contributos para a melhoria das perspetivas económicas respeita à economia norte-americana, onde uma política fiscal conjugada com uma política monetária acomodatícia está a permitir uma rápida recuperação da economia.*



Um dos contributos para a melhoria das perspetivas económicas respeita à economia norte-americana. Os pacotes fiscais de Trump/Biden rondaram os 6 US\$tn (cerca de 28% do PIB pré-crise pandémica), contemplando o envio de cheques familiares e individuais para apoio e estímulo à economia. Esta política fiscal conjugada com uma política monetária acomodatícia está a permitir uma rápida recuperação da economia.

A taxa de desemprego tinha caído para o nível de 5,8% em maio embora o nível de postos de trabalho ainda se situe abaixo do nível pré-pandémico em cerca de 7 milhões. A economia registou um crescimento de 6,4% no primeiro trimestre e poderá acelerar para um ritmo de dois dígitos no segundo trimestre. Esta evolução conjugada, entre outros, com disruptões nas cadeias de oferta (como de produção e abastecimento de semicondutores/chips provocados pela crise económica associada à pandemia, às sanções comerciais à China e à interrupção [temporária] do tráfego no Suez) está a permitir o surgimento de tensões inflacionistas. Os preços no consumidor (CPI) atingiram os 5% em maio, o ritmo mais rápido desde agosto de 2008 bem como o índice corrigido da alimentação e energia atingiu os 3,8%, o maior aumento em cerca de três décadas.

O FED (tal como o BCE na zona euro) pensa que estas tensões inflacionistas são temporárias (as disruptões nas cadeias de produção tenderão a esbater-se) e não pensa refrear a política monetária tão cedo. Contudo o debate está lançado e as expectativas dos mercados e dos agentes económicos também contam. Poderá ser “forçado” a anunciar e a refrear a política monetária (o que significa aumento das taxas de juro, domésticas e internacionais) mais cedo do que se supunha. Acresce que a Administração Biden pretende ainda um duplo pacote económico, visando as famílias, de 1,8 US\$tn e um de renovação de infraestruturas (contemplando chips) de 2,3 US\$tn. Apresentou também uma proposta de orçamento para o ano fiscal de 2022 de 6 US\$tn o que conduziria aos níveis mais elevados de despesa federal desde a segunda guerra mundial e a ultrapassar dentro de anos o nível da dívida pública dessa altura.

A visão de Biden não contempla uma preocupação com as contas públicas. Reflete uma visão de intervenção pública social e de reconquistar/assegurar um padrão de desenvolvimento “concorrencial” com o da superpotência emergente que é a China. Reflete também uma visão de “US is back”, de tentar restabelecer e dinamizar a “velha” Ordem Internacional e de ser líder/defensor dos valores humanos e democráticos.

No entanto, defronta-se com dificuldades sérias a nível internacional e a nível interno. A nível interno, no Senado onde tem maioria de (com o voto de desempate da Vice-Presidente) não tem condições políticas de acabar com a regra de “filibuster” (que defende a minoria exigindo uma supra-maioria de 60 votos contra 40). Por outro lado, o ambiente de polarização política acentuou-se e é difícil negociar com o Partido Republicano. Trump é, de facto, o líder do Partido e o “trumpismo” está bem vivo. Trump influencia/pressiona um não diálogo e continua a afirmar que as eleições de novembro de 2020 lhe foram roubadas. Conseguiu que no Senado não avançasse um comité de investigação bipartidário ao assalto do Capitólio de 6 de janeiro. Com as perspetivas das “midterm elections” de novembro de 2022 em vista os candidatos republicanos optam pela fidelidade a Trump. Embora haja uma aprovação maioritária da atuação de Biden tal poderá não traduzir-se nos processos eleitorais. Tem havido legislação que restringe o voto em inúmeros estados (nos inícios de junho, contavam-se 389 peças legislativas introduzidas em 48 estados) penalizando o voto “não branco” de pendor democrático. Trump continua a ter popularidade e mantém muito a sua base de apoio (eleitorado branco de baixa literacia), muita dela acreditando que Trump ganhou em novembro e, portanto, lhe foi roubada a reeleição. Predomina o “sentimento de pertença” face a uma análise racional dos “factos”. Neste contexto, muito dificilmente Biden conseguirá fazer avançar a sua agenda de maior despesa federal, nomeadamente, em termos de despesa social. Resta, porventura, o benefício de não alimentar as tensões inflacionistas, a nível doméstico e internacional, que o volume desejado de despesa traria.

No contexto da UE, os indicadores disponíveis apontam para uma melhoria significativa da atividade económica no segundo trimestre que deverá reforçar-se no segundo semestre do ano atendendo a que os processos de vacinação vão permitindo uma



*A visão de Biden reflete uma visão de intervenção pública social e a tentativa de reconquistar/assegurar um padrão de desenvolvimento “concorrencial” com a China e de tentar restabelecer e dinamizar a “velha” Ordem Internacional e de ser líder/defensor dos valores humanos e democráticos.*

*No entanto, defronta-se com dificuldades sérias a nível internacional e a nível interno.*

*No contexto da UE, os indicadores disponíveis apontam para uma melhoria significativa da atividade económica no segundo trimestre que deverá reforçar-se no segundo semestre do ano (assumindo o sucesso da vacinação e o impacte positivo da "bazuka").*



recuperação dos serviços, nomeadamente naqueles que requerem uma interpelação física (a adoção dum certificado digital covid deverá permitir uma gradual normalização das atividades, em particular, do turismo). O BCE, na sua reunião de junho, considerando estes dados, melhorou as suas previsões: projecta taxas de crescimento do PIB da zona euro de 4,6% para 2021 e de 4,7% para 2022 face aos 4% e 4,1% anteriores, respetivamente. Naturalmente, este panorama pressupõe que o processo de vacinação tenha sucesso face à emergência de novas variantes e não haja necessidade de restrições significativas. Esta melhoria das previsões reflete também o impacte que terá a "bazuka". Os processos legislativos nacionais para a sua aprovação foram concluídos e a Comissão deverá começar a ir ao mercado emitir dívida e a distribuir os fundos de acordo com os PRR nacionais que aprova após "negociação".

Em termos de inflação, o BCE avança com uma projeção de 1,9% em 2021 e espera que esta taxa se modere em 2022 para 1,5 % em 2022. Pensa (tal como o FED) que o aumento da inflação é transitório devido a fatores temporários (disrupção nas cadeias de produção e maiores preços de energia quando comparados com os do período de maior crise). Assim, entende prosseguir a sua política monetária acomodatícia e de suporte à atividade económica. Do lado orçamental, as regras de estabilidade/consolidação orçamental do Pacto de Estabilidade e Crescimento estão suspensas ainda em 2022.

Contudo, para além incertezas pandémicas, estas perspetivas deverão ser lidas tendo em conta, nomeadamente, a evolução da inflação norte-americana e do comportamento do FED. Caso os indicadores da inflação persistam e se agravem, fruto quer da dinâmica da procura, quer de estrangulamentos da oferta, as pressões para refrear a política monetária – significando aumento das taxas de juro – aumentarão. O FED poderá resistir nos primeiros momentos – a fim de, entre outros, evitar uma quebra bolsista qua afectará a confiança económica – mas a reacção dos mercados e dos agentes deverá reflectir esse aumento das tensões inflacionistas. Caso e quando o FED se decida a um aumento das taxas de juro tal impactará globalmente. O BCE sentirá esse impacto e caso também os indicadores da evolução económica da zona euro estejam a evoluir favoravelmente bem como os indicadores da inflação a indicar pressões as posições mais ortodoxas tenderão a prevalecer no seio do BCE e conduzirão

igualmente a um refrear da política monetária. Contudo, dado o nível acrescido das dívidas públicas (derivado da crise pandémica) um aumento das taxas de juro das dívidas soberanas terá um impacte “delicado” nos orçamentos nacionais. Por outro lado, as regras de consolidação orçamental, agora suspensas até 2023, são (ainda mais) dificilmente aplicáveis quanto à redução gradual dos níveis de endividamento público para o nível de referência de 60%.

*Um cenário de retoma económica favorável e aparentemente sustentado irá – mais tarde ou mais cedo – colocar um sério dilema à política monetária e à política orçamental, a um debate “difícil” sobre as regras de consolidação orçamental e a um “fantasma” de nova crise das dívidas soberanas.*

• • •

Também do ponto de vista geopolítico/geoeconómico, a UE continua bastante dependente da evolução norte-americana. A administração Biden pretende criar uma frente face ao avanço chinês (bem patente na Cimeira G-7 de junho). Mas a UE quer preservar o relacionamento económico/comercial com a China embora necessite do apoio norte-americano, nomeadamente, em termos de Defesa e Segurança. Está assim num dilema porque o seu grau de “soberania estratégica”, nos mais variados domínios, é relativamente fraco. A agravar este contexto, o “America is back” não é seguro de persistir caso “Trump/trumpismo” regresse ao poder dentro de pouco tempo conforme resulta do contexto político norte-americano atrás referido (poderá reconquistar o Congresso nas “midterm elections” de novembro de 2022 e a presidência em 2024). Esta hipótese levanta toda uma série de questões “existenciais”. Como sobreviverá o sistema político democrático nos USA? Sobreviverá a NATO e o projeto europeu a uma crise política norte-americana? Taiwan é/será defensável nesse contexto se a China aproveitar a oportunidade para a ocupar?

#### PERSPECTIVA PORTUGUESA

O quadro das perspetivas para Portugal depende, nomeadamente, da evolução doméstica da pandemia, do ritmo de recuperação económica internacional e europeia e da evolução político-económica internacional/europeia.

*A evolução económica portuguesa, dada a sua grande exposição ao turismo, depende muito do controlo interno da pandemia.*

*A OCDE avança com uma projeção de crescimento e os indicadores disponíveis confirmam a retoma da economia portuguesa mas o seu ritmo fica aquém da europeia, refletindo o peso mais significativo que o turismo representa em Portugal. A questão do défice público, do nível da dívida pública e das regras de orçamentais continua no entanto no horizonte caso a atuação do BCE se altere.*



A evolução económica portuguesa, dada a sua grande exposição ao turismo, depende muito do controlo interno da pandemia.

Exemplo claro é Portugal ter sido reintegrado na “lista vermelha” britânica em junho, penalizando fortemente a região algarvia. Um controlo sanitário menos bem-sucedido – fruto dum comportamento social inadequado ou duma insuficiência no processo de vacinação por razões, por exemplo, de novas variantes o colocarem em causa – será fortemente lesivo para a retoma da economia portuguesa.

Em termos de números a OCDE avança com uma projeção de crescimento para a economia portuguesa de 3,7% este ano (acelerando para 4,9% em 2022, vs um crescimento para a zona euro de 4,3% este ano e 4,4% em 2022). O Programa de Estabilidade, apresentado em abril, avança uma meta de crescimento de 4% para 2021. Como atrás referido, o BCE reviu em alta em junho as projeções para a zona euro (4,6% para 2021 e de 4,7% para 2022), sendo provável que a projeção da OCDE para a economia portuguesa peque por defeito. Os indicadores disponíveis confirmam a retoma da economia portuguesa e considerando os valores que vêm sendo avançados é de admitir que a economia portuguesa acompanhe a retoma europeia embora o seu ritmo fique aquém desta, refletindo o peso mais significativo que o turismo representa.

A questão do défice público e do nível da dívida pública agravar-se-á quando o BCE tiver que afastar-se duma política fortemente acomodatícia caso a inflação internacional e europeia ganhe terreno – os juros da dívida soberana aumentarão (bem como as das famílias e das empresas). A questão das regras de orçamentais do Pacto de Estabilidade Crescimento deverá agravar a questão. Portugal não está isolado neste domínio – está “bem acompanhado” pelos países do Sul. Uma nova crise das dívidas soberanas seria uma questão existencial para a zona euro e para o projecto europeu. Muito dependerá dos compromissos que a nível comunitário se encontrarem os quais dependem também de quem governará em Berlim, dentro de meses, e em Paris após as eleições presidenciais em abril do próximo ano. No curto prazo, não é de excluir que o défice público se venha a agravar com a questão das moratórias sob pena de muitas pequenas empresas (e famílias) ficarem arruinadas com implicações sérias no tecido político e social.

Por outro lado, os fundos comunitários deverão dar um contributo significativo para a evolução de economia portuguesa nos próximos meses e anos o que, em termos do crescimento do PIB, se deverá revelar favorável. Mas, naturalmente, colocar-se-á a questão se os mesmos contribuirão para a melhoria da competitividade e restruturação da economia. Foram “negociados” com Bruxelas atendendo ao “desenho” das prioridades que a UE definiu para o médio/longo prazos, nomeadamente a transição digital e as alterações climáticas. Mas, quer Bruxelas, quer Portugal, terão percecionado, por exemplo, que na indústria automóvel, os carros serão “smartphones com rodas” que, entre outros, (também) transportam pessoas? Em que o software e os “conteúdos” serão mais importantes do que as tradicionais “máquinas”? E haverá consciência, em Portugal, pelos agentes políticos e sociais bem como pela própria opinião pública que não há, porventura, “mineração verde” e que importará aproveitar os recursos minerais necessários à transição digital e às alterações climáticas, quer terrestres, quer nos fundos marinhos?

No plano geopolítico/geoeconómico, Portugal encontra-se, tal como a UE, no meio do confronto estratégico entre a potência tecno-económica-militar (em declínio?...) USA – aliada transatlântica histórica e cultural – e a potência emergente China. E os dilemas que se põem à União colocam-se também a Portugal. E a hipótese de (um) Trump/trumpismo retomar o poder em Washington dentro de poucos anos ainda agrava mais os dilemas que agora se colocam. Tentar gerir interdependências dentro dos constrangimentos actuais e previsíveis/hipotéticos não deixa, contudo, de ser um referencial a ter em conta.

*No plano económico e geopolítico global, os dilemas que se põem à União colocam-se também a Portugal. Tentar gerir interdependências dentro dos constrangimentos actuais e previsíveis/hipotéticos não deixa, contudo, de ser um referencial a ter em conta.*



## ***COVID-19 e a revolução das cadeias de abastecimento***

**A** pandemia coronavírus expôs problemas sistémicos e estruturais nas cadeias de abastecimento globais, levando mesmo à paragem de produção em múltiplos setores. Como em cada crise, as empresas confrontadas com o mesmo evento, reagiram de forma distinta, determinando a forma como conseguiram ajustar-se ao período de crise, mas também preparar o período pós-crise. A reação de algumas organizações manteve-se no limiar da paralisia e da sobrevivência. Outras, com a agilidade necessária, reagiram à crise como uma oportunidade para repensar processos e estabelecer novos processos, mais transparentes e de base mais tecnológica.

*Confrontadas com o mesmo choque, as empresas reagiram de forma distinta, determinando*

*a forma como conseguiram ajustar-se ao período de crise, mas também como se dotaram de mecanismos para preparar o período pós-crise.*



Parece um paradoxo: o caos causado pela pandemia coronavírus cultivou o ambiente perfeito para a revolução das cadeias de abastecimento. Procura flutuante e volátil, comportamento imprevisível do consumidor e vulnerabilidades do modelo globalizado de comércio expostas... mas também oportunidade única para os líderes empresariais tomarem decisões mais inteligentes e ousadas no que respeita aos seus processos, nomeadamente os relativos às suas cadeias de abastecimento.

Em todo o mundo, as organizações que abraçaram a inovação, a mudança e o desenvolvimento perceberam as vantagens competitivas de curto prazo e o valor duradouro de cadeias de abastecimentos mais eficientes. Não é de admirar, assim, que cerca de 75% das organizações estejam a planear formas de se adaptarem, procurando construir cadeias de abastecimentos mais resilientes, de acordo com estudos recentes e aprendizagens que os líderes empresariais reconheceram a partir de 2020 e a forma como anteveem as cadeias de abastecimento do amanhã.

### **A IMPORTÂNCIA DA VISIBILIDADE E DA COMPREENSÃO DOS FORNECEDORES**

Em 2020, as empresas dependentes de mercadorias da China aprenderam da forma mais difícil como não ter uma fonte flexível de abastecimento corresponde a um elevado risco empresarial. Com efeito, as consequências do fecho dos portos chineses no primeiro trimestre de 2020 por causa da crise do COVID-19 incluíram paralisações em massa na produção e interrupções nas cadeias de

\*A base deste artigo assenta na reflexão provocada pela organização Crowe Global, através do seu núcleo de reflexão *The Art of Smart*

abastecimento que causou um efeito cascata em todos os setores económicos globais e em todos os continentes.

Para aquelas empresas (e territórios) sobre-dependentes da China enquanto cliente (de matérias matérias-primas e *commodities*) e enquanto fornecedor (de componentes industriais e produtos manufaturados), o choque foi duplo.

No entanto, algumas regiões e empresas viram nesta situação a oportunidade não apenas reverem os seus próprios canais de comercialização e processos de abastecimento como também para constituírem novos elos de novas cadeias de valor, reposicionando-se no contexto global.

Ao procurar fornecedores alternativos, acabaram por se expor a alguns dos benefícios mais amplos do desenvolvimento de cadeias de abastecimento inclusivas, incluindo a capacidade de aceder a ideias novas e inovadoras, desenvolver negócios mais competitivos e combater a desigualdade, integrando considerações de impacto social, mas encontrando sobretudo, em soluções de proximidade, melhores condições de qualidade de serviço e assegurando maior segurança nos abastecimentos.

*Algumas regiões e empresas viram nesta crise oportunidade para se constituírem novos elos de novas cadeias de valor, reposicionando-se no contexto global. Ao procurarem alternativos, acabaram por se expor a alguns dos benefícios mais amplos do desenvolvimento de cadeias de abastecimento inclusivas.*



#### CONSTRUINDO RELAÇÕES MAIS FORTES (LOCAIS) COM OS PRINCIPAIS FORNECEDORES

De acordo com vários estudos publicados (ex: pela Bluejay) , mais de metade (53%) dos profissionais acredita que a criação de uma cadeia de abastecimento mais resiliente começa com o desenvolvimento de relacionamentos mais fortes e transparentes com os principais fornecedores.

A construção de redes diversificadas de abastecimento e o bom relacionamento com fornecedores emergem como características fundamentais de uma estratégia de cadeia de abastecimentos capaz de lidar efetivamente com interrupções inesperadas, minimizando os riscos que advêm da concentração em cadeias de fornecimento demasiado opacas, pela complexidade de que se revestem, elevando os preços das *commodities* para os compradores e deprimindo as margens de lucro. Parte desta realidade é causada pelos intermediários dentro da cadeia, os quais podem ser significativamente reduzidos e/ou melhorados através da tecnologia.

Com efeito, verificou-se também, durante a pandemia, que a adoção acelerada da tecnologia foi um catalisador e uma oportunidade para as empresas - que podem obter mais rendimento - e para os

consumidores, que conseguem obter produtos a um preço mais acessível, aproveitando a tecnologia e as plataformas digitais.

A crise do COVID-19 foi o ingrediente final que levou a uma tempestade perfeita, somando-se ao risco de desaceleração económica, Brexit, guerras comerciais EUA-China, aumento da regulação, tensões continuadas no Médio Oriente e sinais de "desaceleração" (e como o comércio global será impactado por isso agora e no futuro).

Há, no entanto, pontos positivos que as empresas podem aproveitar. O aumento da globalização e do crescimento económico vai voltar, mas aqueles que melhor integrarem esta revolução da cadeia de abastecimentos, com uma mentalidade adaptável e resiliente, vão emergir mais fortes da crise.

Agora é o momento de tomar decisões ousadas que terão valor duradouro, impulsionadas não apenas pelas lições aprendidas com a gestão da crise do COVID-19, mas também por outros acontecimentos que criaram aquela tempestade perfeita. As empresas que adotarem uma cadeia de abastecimentos mais ampla e diversificada adaptar-se-ão de forma mais eficaz às mudanças regulatórias. Uma maior visibilidade e clareza de toda a cadeia de abastecimentos permitirá aproveitar oportunidades, enfrentar desafios e ser eficaz na gestão proativa de todos os aspectos do risco com terceiros.

No contexto da maior complexidade, volatilidade e mudança do sistema global, no qual a economia mundial vai operar, as empresas devem equipar-se melhor para agir de forma decisiva e rápida. Para isso, além de estruturas e processo mais ágeis e flexíveis, devem ser pioneiras do avanço tecnológico e do pensamento inovador nos seus setores, procurando uma atitude de evolução contínua das práticas de trabalho, integrando um modelo de negócios inclusivo (ESG) e construindo uma rede de abastecimentos transparente e próxima.

*O aumento da globalização e do crescimento económico vai voltar, mas aqueles que melhor integrarem esta revolução da cadeia de abastecimentos, com uma mentalidade adaptável e resiliente, vão emergir mais fortes da crise.*

*Agora é o momento de tomar decisões ousadas que terão um valor duradouro.*



## *Turismo, a atividade económica no século XXI*

**A** realidade impõe-se...ou usando a expressão em latim, *quod erat demonstrandum* que significa literalmente “o que havia de ser demonstrado”.

Já vínhamos alertando nos relatórios anteriores para a insustentabilidade dos modelos de suporte da atividade económica do Turismo, quando vista holisticamente, isto é, incluindo todos os seus subsectores e componentes, do alojamento local à aviação.

Igualmente, enfatizámos que o mecanismo essencial para o relançamento desta atividade, tem de passar pela sincronização global entre os Países (de resto, como sempre genericamente existiu), sem o que não é possível para as Empresas gerirem a sua atividade, na imprevisibilidade criada pelas arbitrariedades nacionais, condicionadas por interesses unilaterais, sem que haja qualquer preocupação com o todo.

O mecanismo essencial para o relançamento da atividade turística tem de passar pela sincronização global entre os Países, sem o que não é possível para as Empresas gerirem a sua atividade.

• • •

Este facto é, em nosso entender, a determinante para que o Turismo a nível global e em alguns Países esteja a cair, mesmo em relação a 2019 e até 2020!

Evidenciam-se um conjunto de fatores que, na nossa opinião, poem em causa a avaliação de como se vai reconstruir a atividade económica do Turismo, nomeadamente:

- Pouca importância do Turismo no PIB dos países emissores de grandes fluxos turísticos;
- Mudança para Turismo interno/de proximidade com maior relevo nos países grandes emissores;
- Desconhecimento e descontrolo sobre as causas e evolução da pandemia, bem como dos meios usados para as combater, começando nas vacinas até aos confinamentos;
- Gestão política da pandemia nas diferentes regiões, países e blocos económicos;
- Condições criadas pela pandemia “alteraram” prioridades e preocupações globais ao nível das alterações climáticas, do uso das tecnologias, dos modelos de consumo e distribuição, criando circunstâncias adversas ao Turismo no modelo dentro do qual se vinha desenvolvendo;

- Emergência de tecnologias e métodos de trabalho e funcionamento das empresas pouco exigentes em termos de viagens;
- Alteração global das percepções dos consumidores e das sociedades, sobre segurança, higiene e saúde;
- Comunicação global confusa causando desinformação, dúvida, medo, sendo propícia ao aparecimento de teorias da conspiração, distorcendo e descontextualizando factos.

*Esta pandemia, quando comparada com outros grandes eventos disruptivos à escala planetária tem um impacto mais longo, mais profundo e com alguns danos irreversíveis. Daí o imperativo de se reinventar o Turismo.*



Conforme também referenciamos em anteriores artigos, esta pandemia, quando comparada com outros grandes eventos disruptivos à escala planetária – desde guerras, atos de terrorismo, crises económicas e políticas a grandes cataclismos da natureza – tem um impacto mais longo, mais profundo e com alguns danos irreversíveis.

Daí o imperativo de se reinventar o Turismo, pois a necessidade de viajar, o ímpeto nómada faz parte do DNA da Humanidade – a vontade de viajar, conhecer, encontrar-se não se alterou com a pandemia.

A reinvenção do Turismo requer, assim, um primeiro exercício de reconhecimento das circunstâncias e das mudanças irreversíveis que, entretanto, aconteceram.

De resto, ao longo da História, desapareceram e emergiram realidades/atividades económicas e os exemplos são tantos que, para contexto, referimos apenas o caso da empresa Blockbuster e do VOD ou *streaming*.

No caso do Turismo a reinvenção começa na motivação e consequente necessidade que os consumidores assumirão a partir de agora. Alguns fatores a ter em conta na definição das condições de recuperação e desenvolvimento do Turismo no futuro próximo são:

- Domínio do propósito sobre o ímpeto;
- Prevalência do ROI sobre a “importância” do contacto pessoal;
- Geração pelo turista de um saldo ambiental positivo no usufruto do ecossistema do destino: a atividade económica do Turismo, como muitas outras atividades económicas, estará sobre um grande escrutínio ambiental e será forçada a mudar o seu funcionamento. Isto é crucial, por exemplo, para um dos maiores sectores do Turismo, que é também um dos maiores poluidores do Mundo - os cruzeiros, com uma pegada de carbono muito elevada;
- Reestruturação da atividade do MICE (*meetings, incentives, congresses and exhibitions*), a que mais crescia, globalmente no Turismo, e que será forçada a uma revisão profunda e eventual

alteração das suas condições de funcionamento, da sua dimensão, dos seus objetivos;

- Redução no movimento de pessoas, em geral, com o importante impacto na dimensão da atividade económica do Turismo.

*É urgente que as empresas do setor em Portugal se preparem desde já para a nova configuração do negócio turístico, reposicionando-se no mercado alinhadas com as novas tendências que se verificam. Dada a dimensão do setor em Portugal, este é um esforço do qual o Estado não pode, também, alhear-se. A articulação entre os atores públicos e privados é essencial.*



Tudo isto vai significar a redefinição dos segmentos/motivações, mudanças na forma como algumas das empresas se apresentam no mercado, redimensionamento de muitas outras, e o aparecimento de novos *players* para satisfazer novas motivações e necessidades.

Assume maior importância o alinhamento dos Países nos diferentes fora e agrupamentos mundiais, pois nesta reinvenção são parte incontornável, do ponto de vista regulatório, na criação de condições favoráveis às necessárias e profundas mudanças que serão exigidas ao sector.

Gostaríamos de acreditar que vai haver uma consciência e alinhamento globais para este imperativo que a todos impacta, independentemente do peso relativo no PIB que o Turismo representa, pois este desafio, além de económico, é um desafio existencial para que se consiga um verdadeiro caminho de sustentabilidade, de proteção da nossa “Casa Comum”, enfim de desenvolvimento harmonioso - que não pode ser uma quimera - mas sim um imperativo ético da Humanidade.

A História, as condicionantes e ‘regras’ de mercado, e as condições de relacionamento internacional observadas neste momento, no quadro global, não revelam, ainda, orientação para tal. É assim urgente que, não perdendo de vista esse desejo e objetivo, as empresas do setor em Portugal se preparem desde já para a nova configuração do negócio turístico, reposicionando-se no mercado alinhadas com as novas tendências que se verificam. Dada a dimensão do setor em Portugal, este é um esforço do qual o Estado não pode, também, alhear-se. A articulação entre os atores públicos e privados é essencial.

