



EXPORTAR JÁ NÃO CHEGA

O desafio da escala, do investimento e da nova internacionalização portuguesa

PORTUGAL TORNOU-SE UMA ECONOMIA ABERTA E EXPORTADORA. MAS O PRÓXIMO DESAFIO É OUTRO: GANHAR ESCALA, ATRAIR INVESTIMENTO E REPOSICIONAR-SE NUM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO.

Texto **Fernanda Mira** / Fotos **Getty**

A internacionalização da economia portuguesa não aconteceu de forma abrupta, nem resulta de um único ciclo económico favorável. É o produto de uma transformação progressiva, quase silenciosa, que, nas últimas décadas, foi redesenhando a estrutura produtiva do país e a forma como as empresas portuguesas se posicionam no mundo. Se olharmos para os números mais recentes, a mudança é inequívoca. Em 2024, as exportações de bens atingiram cerca de 79,3 mil milhões de euros, totalizando em bens e serviços mais de 133 mil milhões de euros. Para além dos valores absolutos, é o peso relativo que impressiona: as exportações representam hoje 45,8% do produto interno bruto, um indicador que coloca Portugal entre as economias mais abertas da União Europeia.

Mas reduzir esta evolução a um conjunto de parâmetros seria simplificar em excesso um fenómeno estrutural. O que está em causa não é apenas um aumento das vendas ao exterior, é uma alteração profunda na forma como a economia portuguesa funciona, compete e cresce.

Como sintetiza Pedro Pereira da Silva, membro da direção do Conselho da Diáspora Portuguesa: “Portugal realizou uma transformação muito significativa na sua base económica, tornando-se progressivamente mais aberto e competitivo à escala internacional.” Essa transformação não aconteceu de forma linear nem espontânea. Resulta da conjugação de fatores estruturais – integração europeia, modernização industrial, evolução das competências empresariais – mas também de uma mudança mais profunda: a forma como as empresas portuguesas passaram a pensar o seu posicionamento.

O CENTRO DAS CADEIAS DE VALOR

Durante décadas, a economia portuguesa foi caracterizada por uma forte dependência da procura interna e por uma especialização em sectores de menor intensidade tecnológica. Esse modelo começou a ser progressivamente substituído por outro, mais exigente e mais exposto, mas também mais resiliente.

A integração europeia desempenhou um papel determinante neste processo. O acesso ao mercado único não só ampliou o espaço económico das empresas portuguesas

como impôs padrões de competitividade que obrigaram à modernização de sectores inteiros.

Mas o fator decisivo não foi apenas institucional. Foi empresarial. Como refere Pedro Pereira da Silva, o verdadeiro salto ocorreu ao nível da mentalidade empresarial: “Muitas PME perceberam que a escala do mercado interno exige uma estratégia internacional desde cedo.”

Este movimento foi particularmente visível no “surgimento e na consolidação de *clusters* exportadores altamente competitivos”, como indica a mesma fonte, capazes de se integrar em cadeias de valor internacionais, desde a indústria automóvel à metalomecânica, dos têxteis técnicos à fileira agroalimentar.

CRESCER E TRANSFORMAR

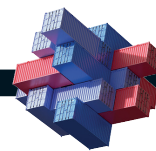
Entre 2015 e 2024, as exportações portuguesas cresceram cerca de 60%. Mas este crescimento não foi apenas quantitativo. Foi, sobretudo, qualitativo.

Portugal não se limitou a exportar mais; passou a exportar com maior valor acrescentado, maior incorporação tecnológica e maior integração em redes produtivas internacionais. A pandemia de 2020 veio testar essa transformação. A contração do comércio global teve impacto imediato, mas a recuperação foi rápida, sinal de uma economia mais adaptável e mais diversificada. O que emergiu desse período foi uma economia menos dependente de ciclos internos e mais alinhada com dinâmicas globais.

A internacionalização portuguesa construiu-se, em grande medida, sobre a proximidade europeia. Hoje, cerca de 64% das exportações têm como destino a União Europeia, com Espanha, França e Alemanha a assumirem um papel central. Esta concentração não é surpreendente. Resulta de fatores estruturais: proximidade geográfica, integração económica, cadeias de valor partilhadas.

Mas também levanta uma questão estratégica: até que ponto esta dependência limita a capacidade de crescimento futuro? Pedro Pereira da Silva reconhece essa dualidade com clareza: “A forte integração de Portugal na economia europeia é naturalmente positiva, mas torna importante diversificar geografias.”

A resposta não passa por reduzir a presença na Europa, mas por complementar essa base com uma presença mais robusta noutros mercados, nomeadamente na América do Norte, em África e em várias economias asiáticas. E é neste ponto que entra um dos ativos mais distintivos, e ainda subaproveitados, da economia portuguesa.



A DIÁSPORA COMO REDE DE INFLUÊNCIA

Portugal dispõe de uma infraestrutura única que raramente é tratada como tal: a sua diáspora. Não se trata apenas de uma comunidade numerosa – cerca de 5 milhões de portugueses de primeira geração e mais de 15 milhões de segunda geração – mas de uma rede global cada vez mais qualificada, diversificada e presente em posições de decisão.

“A diáspora portuguesa constitui um dos ativos estratégicos mais relevantes para a projeção internacional de Portugal”, afirma Pedro Pereira da Silva.

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma tentativa de transformar esta presença difusa numa plataforma estruturada de valor económico. A criação de núcleos regionais e centros de competência no âmbito do Conselho da Diáspora Portuguesa representa um passo nesse sentido. Para Pedro Silva Pereira, essa transição exige uma abordagem estruturada: “Diplomacia económica mais ativa, instrumentos de financiamento e seguro de exportação e uma maior mobilização das redes existentes nesses mercados.”

Mais do que uma rede de contactos, começa a emergir uma rede funcional, capaz de facilitar acesso a mercados, reduzir assimetrias de informação e acelerar processos de internacionalização.

Ainda assim, o potencial está longe de ser plenamente explorado. Como nota Pedro Pereira da Silva, “o verdadeiro desafio – e oportunidade – está em ativar esta vasta rede global e transformá-la numa força efetiva de investimento, influência e inovação”.

INVESTIMENTO: O OUTRO LADO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Se as exportações são a face mais visível da internacionalização, o investimento – em particular o investimento direto estrangeiro – é a sua dimensão estrutural.

Nos últimos anos, Portugal tem vindo a afirmar-se como um destino cada vez mais relevante para investidores internacionais. Em 2024, o país captou cerca de 13,2 mil milhões de euros de investimento direto estrangeiro, refletindo não apenas um crescimento quantitativo, mas uma alteração na natureza do capital que chega.

Mais do que investimento de oportunidade, observa-se uma tendência para projetos de maior densidade tecnológica, maior integração em cadeias de valor e maior permanência no território.

Esta evolução não é acidental. Resulta de um conjunto

de fatores que, combinados, reforçam a atratividade do país num contexto internacional competitivo.

“Portugal reúne hoje um conjunto de atributos particularmente relevantes para investidores internacionais: estabilidade institucional, integração no mercado europeu, qualidade do capital humano e capacidade de inovação em vários sectores”, sublinha Pedro Pereira da Silva.

A estes fatores juntam-se outros cada vez mais determinantes: infraestruturas digitais e logísticas robustas, uma crescente especialização em serviços tecnológicos e, sobretudo, uma aposta consistente na transição energética.

A ENERGIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Num contexto global marcado pela descarbonização e pela crescente pressão sobre os custos energéticos, a capacidade de produzir energia limpa deixou de ser apenas um imperativo ambiental. Tornou-se um fator económico. Portugal tem vindo a posicionar-se de forma favorável neste domínio. A elevada incorporação de energias renováveis no *mix* energético e a capacidade de produzir eletricidade



a custos competitivos conferem ao país uma vantagem diferenciadora.

Esta realidade ganha relevância num momento em que indústrias intensivas em energia procuram localizações que conciliem sustentabilidade, previsibilidade e competitividade de custos. Como refere o consultor, “a capacidade de Portugal em produzir energia renovável a custos competitivos poderá tornar-se um fator decisivo na atração de indústrias ligadas à transição energética e à descarbonização”. Neste contexto, projetos ligados ao hidrogénio verde, à mobilidade sustentável e à indústria limpa não são apenas oportunidades sectoriais, são elementos estruturantes de uma nova fase de internacionalização.

NOVOS SECTORES, NOVA AMBIÇÃO

Se a primeira fase da internacionalização portuguesa assentou na modernização da indústria e na afirmação de sectores tradicionais, a próxima será definida pela capacidade de competir em áreas de maior intensidade tecnológica. Energias renováveis, economia digital e inovação tecnológica não são apenas novos sectores, são novas lógicas de posicionamento internacional. “Estes sectores podem tornar-se motores adicionais da internacionalização portuguesa porque combinam conhecimento, inovação e escalabilidade global”, afirma Pedro Pereira da Silva.

O crescimento de *startups*, a instalação de centros tecnológicos e a integração em ecossistemas internacionais de inovação são sinais claros dessa transição. Portugal começa a deixar de ser apenas um produtor competitivo para se afirmar também como um criador de valor.

A economia global atravessa uma fase de reconfiguração.

Tensões geopolíticas, disrupções nas cadeias de abastecimento, transição energética e transformação digital estão a redesenhar o mapa da produção e do comércio.

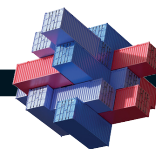
Neste novo contexto, conceitos como *nearshoring* e *friendshoring* deixaram de ser tendências emergentes para se tornarem estratégias concretas de reorganização industrial. Para países com estabilidade, integração regional e capacidade produtiva, abre-se uma janela de oportunidade.

E Portugal reúne várias dessas condições. “A relocação de atividades produtivas para geografias seguras dentro do espaço europeu pode favorecer países como Portugal”, observa a mesma fonte. A localização atlântica, a proximidade a África e às Américas, a qualidade das infraestruturas portuárias e logísticas e a integração no mercado europeu colocam o país numa posição geoestratégica relevante.

PLATAFORMA INDUSTRIAL: POTENCIAL OU REALIDADE?

A questão que se coloca é pode Portugal afirmar-se como uma plataforma industrial estratégica dentro da Europa? A resposta, como tantas vezes, é condicional. “Portugal tem condições para se posicionar como uma plataforma industrial relevante, especialmente em sectores ligados a transição energética, tecnologias limpas e indústria avançada”, afirma Pedro Silva Pereira. Mas lembra que esse posicionamento dependerá de fatores estruturais: qualificação de recursos humanos, eficiência regulatória, previsibilidade fiscal e estabilidade das políticas públicas. Face à concorrência entre países para atrair investimento industrial, estes fatores tornam-se condições de base.





PME: O DESAFIO DA ESCALA

Se há uma dimensão onde a internacionalização portuguesa ainda revela fragilidades, é na estrutura empresarial. As pequenas e as médias empresas representam a maioria do tecido económico, mas continuam a ter um peso limitado no volume exportado. O desafio não é novo, mas torna-se mais exigente num contexto internacional cada vez mais competitivo. Para Pedro Silva Pereira, a resposta passa por três eixos fundamentais: financiamento, apoio técnico e redes internacionais.

Mas há uma quarta dimensão, menos tangível e subestimada: a escala. “Importa promover maior cooperação entre empresas portuguesas, incentivando consórcios de exportação e estratégias conjuntas que permitam competir em mercados mais exigentes.” A internacionalização não é apenas um processo de expansão geográfica, é um processo de transformação empresarial. Exige capacidade de adaptação, visão de longo prazo e, sobretudo, persistência. A União Europeia continuará a ser o principal espaço económico de Portugal. Mas o seu papel está a evoluir. Mais do que um mercado, a Europa é hoje uma plataforma de políticas públicas que moldam a competitividade das empresas. Da inovação à transição energética, da digitalização à reindustrialização. Programas como o Plano de Recuperação e Resiliência ou os instrumentos associados ao Pacto Ecológico Europeu representam uma oportunidade sem precedentes para modernizar o tecido empresarial.

Mas essa oportunidade não é automática. “O desafio está em garantir uma execução eficaz, assegurando que as empresas conseguem transformar estes recursos em vantagem competitiva sustentável”, sublinha o CEO. Num contexto em que a Europa procura reforçar a autonomia estratégica, países como Portugal podem ganhar relevância, se alinharem estratégia, execução e ambição.

A PRÓXIMA DÉCADA COMEÇA AGORA


O percurso de internacionalização da economia portuguesa, quando observado em perspetiva, revela uma evolução estrutural consistente, mas ainda incompleta. A última década foi marcada por um reforço significativo da abertura externa, com exportações a aproximarem-se de metade do PIB e uma crescente integração em cadeias de valor europeias. Mas essa trajetória continua ancorada em dois fatores que condicionam o seu potencial futuro: a concentração geográfica das exportações e a limitada escala média do tecido empresarial.

De acordo com dados recentes, cerca de 75% das exportações portuguesas concentram-se em 10 mercados, sobretudo europeus. Este padrão, embora eficiente em termos logísticos e comerciais, expõe a economia a choques sincronizados, como ficou evidente em momentos de desaceleração na zona euro. Para Pedro Pereira da Silva, o desafio da próxima década é reconfigurar a base da internacionalização. “É fundamental diversificar mercados e reduzir dependências, mas isso exige uma abordagem estruturada: diplomacia económica mais ativa, instrumentos de financiamento adaptados e mobilização das redes existentes nos mercados externos”, sublinha.

A diversificação geográfica, por si só, não resolve o problema de fundo. A capacidade de competir em mercados mais exigentes, como os Estados Unidos ou nas economias asiáticas, implica um salto qualitativo na estrutura empresarial. Exige empresas com maior dimensão, capacidade financeira e sofisticação organizacional. A questão da escala deixa de ser um tema empresarial para se tornar um tema macroeconómico. Pedro Pereira da Silva é claro: “A internacionalização exige visão de longo prazo, capacidade de adaptação e persistência. E o ecossistema de apoio deve estar alinhado com essa realidade.”

Essa visão ganha relevância num contexto internacional marcado por transformações profundas. A reorganização das cadeias de valor, a transição energética e a crescente fragmentação geopolítica estão a redefinir os critérios de competitividade. Portugal enfrenta uma escolha estratégica. Pode continuar a aprofundar o posicionamento de economia aberta, integrada e eficiente dentro do espaço europeu, ou pode ambicionar um salto adicional, afirmando-se em segmentos de maior valor acrescentado, mais diversificados geograficamente e menos dependentes de dinâmicas regionais.

Essa escolha não será determinada apenas por políticas públicas ou condições externas. Será, sobretudo, o resultado da capacidade do país em alinhar três dimensões: talento, inovação e projeção internacional. E é aqui que a análise regressa a um dos pontos mais sublinhados por Pedro Pereira da Silva nesta reflexão: a necessidade de articulação.

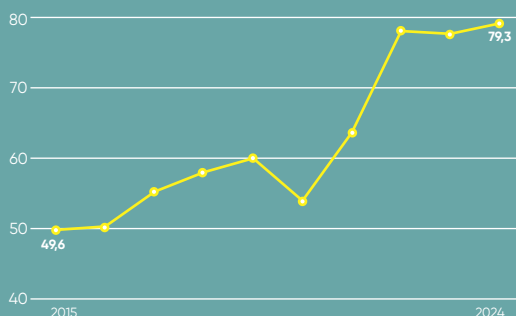
“Se conseguirmos alinhar organização, articulação institucional e mobilização da diáspora, estaremos perante uma oportunidade única de transformar Portugal numa economia mais influente, mais resiliente e mais presente nas cadeias de valor globais.” 

PORTUGAL NA ECONOMIA GLOBAL

EXPORTAÇÕES RECORDE, INVESTIMENTO ESTRANGEIRO CRESCENTE E NOVAS OPORTUNIDADES NOS SECTORES TECNOLÓGICO, INDUSTRIAL E ENERGÉTICO ESTÃO A REDESENHAR O POSICIONAMENTO INTERNACIONAL DA ECONOMIA PORTUGUESA.

Evolução das Exportações Portuguesas (2015-2024)

Exportações de bens – mil milhões de euros



Fonte: INE/Eurostat

Mercados Estratégicos

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1 Espanha | 6 Países Baixos |
| 2 Alemanha | 7 Itália |
| 3 França | 8 Bélgica |
| 4 Reino Unido | 9 Brasil |
| 5 Estados Unidos | 10 Suíça |

Absorvem cerca de **75%** das exportações portuguesas

União Europeia representa cerca de **64%** das exportações

Fonte: ITradelMap / AICEP

Exportações em máximos

79,3 mil milhões de euros

Exportações portuguesas de bens em 2024

133 mil milhões de euros

Exportações totais de bens e serviços

+60%

Crescimento das exportações de bens entre 2015 e 2024

45,8% do PIB

Peso das exportações de bens e serviços no PIB português (2024)

Fonte: Eurostat/PORDATA/ INE/Banco de Portugal

Sectores que lideram

Indústria

- Automóvel e componentes
- Máquinas e equipamentos
- Produtos químicos e farmacêuticos
- Têxteis e vestuário
- Calçado

Agroalimentar

- Vinho
- Azeite
- Produtos transformados

Serviços

- Turismo
- Transportes
- Serviços tecnológicos

Fonte: INE/Banco de Portugal

Investimento em alta

132,2 mil milhões de euros

Investimento direto estrangeiro em 2024

+19%

face ao ano anterior

Principais países investidores

Espanha; Luxemburgo; Países Baixos; Alemanha; Estados Unidos

Fonte: Banco de Portugal

Empresas Exportadoras

33 742 2024

cerca de 6% do total das empresas

60%

Grandes

30%

Médias

10%

Micro e pequenas

Estabilidade económica

A2 risco baixo

Portugal está entre os 15 países com menor risco do mundo.

Fonte: Colfance