

# Pedro Gonçalves

## Towards an innovative future

## Caminhando para um futuro inovador

Interview with **Pedro Gonçalves**, Secretary of State of Innovation, Investment And Competitiveness  
Entrevista com **Pedro Gonçalves**, Secretário de Estado da Inovação, Investimento e Competitividade

The success of a company, nation state or even region in the hyper competitive global 21st century economy is dependent upon its ability to innovate. Those who fail to innovate will lose. **Pedro Gonçalves** – Portuguese Secretary of State for Innovation, Investment And Competitiveness – explained to Fullcover why innovation is so important and how it could and should be fostered and promoted.

O sucesso de uma empresa, nação ou mesmo região na economia hipercompetitiva e global do século XXI, depende da sua capacidade de inovação. Os que não o conseguirem irão falhar. **Pedro Gonçalves**, Secretário de Estado da Inovação, Investimento e Competitividade, explicou à **Fullcover** a razão pela qual a inovação é tão importante e como deve ser potenciada e promovida.

### 1. Innovation is a word widely used in many fields such as business, economics or technology. How would you define innovation?

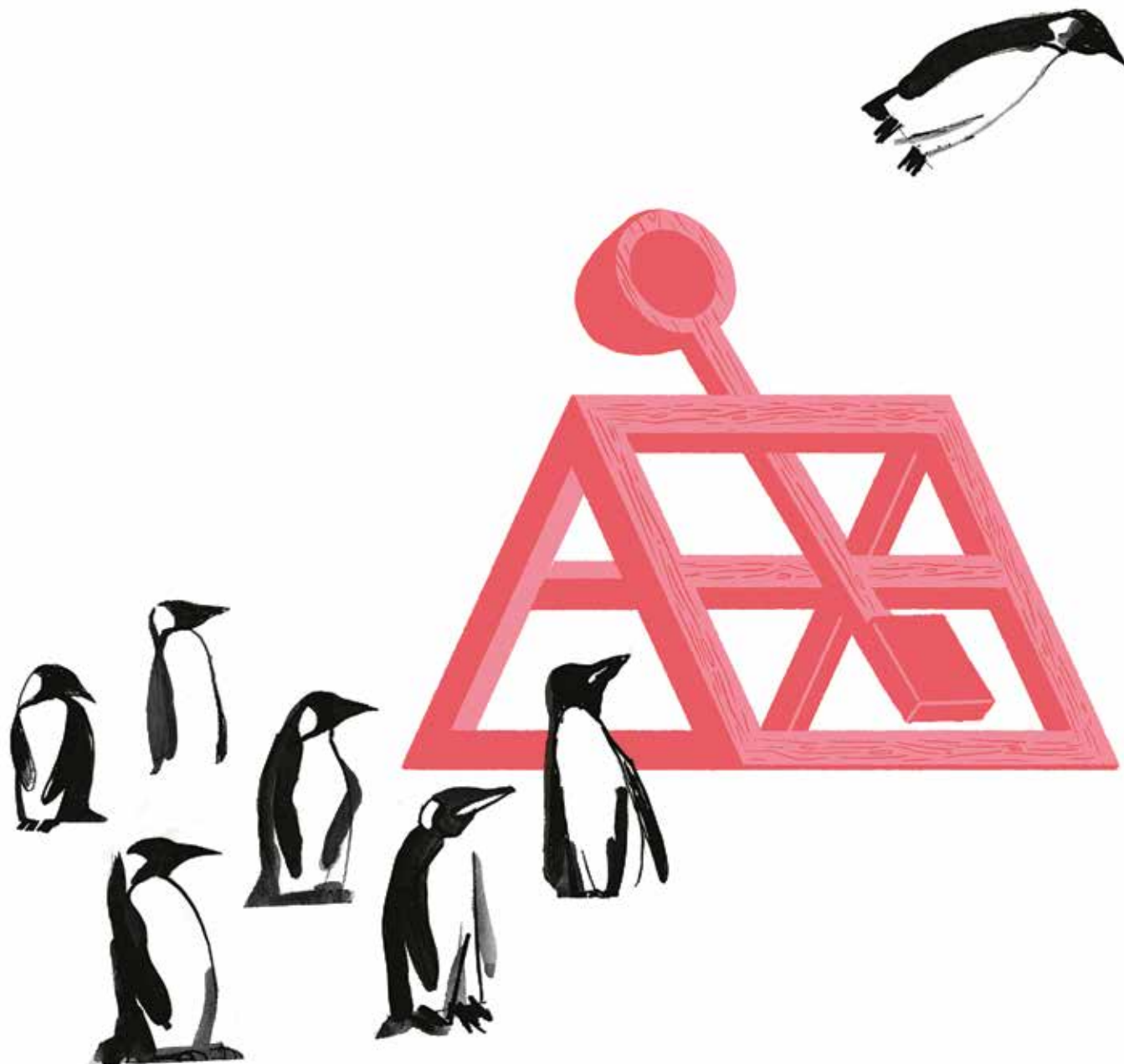
In fact, as the 21st century dawns, innovation is dramatically increasing its importance as the driving force of economic growth. The word derives from the Latin *innovare* and is in fact broadly used in different fields. And, although definitions may vary widely, I would say they share a common connotation of market influence, because it transforms opportunities in new ideas and gives them a general practical application. Therefore I would say that innovation is a way to improve processes, governance, management, products and services, or basically everything that can improve competitiveness. But, at the same time, it is the result of innovative people, where individual initiative is a crucial asset.

In our policy instruments we have adopted the Oslo Manual definition according to which an innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations.

### 1. A palavra “inovação” é amplamente utilizada em muitas áreas, tais como nos negócios, economia e tecnologia. Como definiria inovação?

Com efeito, à medida que o século XXI avança, a importância da inovação como força motriz do crescimento económico aumenta drasticamente. A palavra deriva do latim *innovare* e é, de facto, amplamente utilizada em diferentes áreas. E, embora as definições possam variar muito, eu diria que todas partilham a mesma raiz: a capacidade de influenciar o mercado, transformando oportunidades em novas ideias e dando-lhes uma aplicação prática geral. Assim, diria que inovação é uma forma de melhorar processos, o governo das organizações, a gestão, os produtos e os serviços ou, resumidamente, tudo o que possa contribuir para a competitividade. Mas é também o resultado do trabalho de pessoas inovadoras, onde a iniciativa individual é um recurso fundamental.

Nos nossos instrumentos políticos adotámos a definição do Manual de Oslo, segundo o qual uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.



It is important to consider that innovation encompasses a range of activities that greatly exceeds R&D. In fact, Innovation activities are all scientific, technological, organizational, financial and commercial steps which actually, or are intended to, lead to the implementation of innovations.

**2. What do you think are the critical success factors for innovation (money, age, expertise, imagination, vision ...) and what would be the ideal environment to foster it?**

Globalization and the rapid technological advances accelerated competition and the development of new markets for goods and services. Companies, sectors, regions and countries, need to develop sustainable competitive advantages to compete within completely global value chains integrating different companies, sectors and regions/countries. Innovation and collaboration are effective sources of such competitive advantage. Therefore the critical success factor for innovation is collaboration.

É importante ter em consideração que a inovação engloba uma gama de atividades que excede em muito a Investigação & Desenvolvimento (I&D). Na realidade, todas estas atividades são passos científicos, tecnológicos, organizacionais, financeiros e comerciais que levam, ou terão a intenção de levar, à implementação de inovações.

**2. Na sua opinião, quais são os fatores críticos de sucesso para a inovação (dinheiro, idade, conhecimentos, imaginação, visão...)? E qual será o ambiente ideal para a potenciar?**

A globalização e os rápidos avanços tecnológicos potenciam a concorrência e o desenvolvimento de novos mercados de bens e serviços. Empresas, setores, regiões e países precisam de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis para conseguirem competir no seio de cadeias de valor totalmente globalizadas, que integram diferentes empresas, setores e regiões/países. A inovação e a cooperação são verdadeiras fontes desta vantagem competitiva. Por isso, o fator de sucesso decisivo para a inovação é a cooperação.

**“Companies, sectors, regions and countries, need to develop sustainable competitive advantages to compete within completely global value chains”**

**“Empresas, setores, regiões e países precisam de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis para conseguirem competir no seio de cadeias de valor totalmente globalizadas”**

Some of the policies that could support an ideal environment for collaborative innovation are:

- ⑤ Support collaborative projects and initiatives, in areas like research and innovation, internationalization, etc. (including strategy and roadmap).
- ⑤ Promote dissemination and demonstration actions, aiming at publicizing existing technologies, know-how and solutions.
- ⑤ Promote and support technology exploitation and cross fertilization.
- ⑤ Support large companies to play an active role in developing their network of partners, mainly SME's, and also in creating new companies. Fiscal incentives can be a suitable instrument.
- ⑤ Implement a cluster policy and support the development of integrated value chains.
- ⑤ Implement an integrated and complete set of funding a financing instruments for entrepreneurship, covering all stages of the development process.
- ⑤ Promote the alignment and complementarity between EU and national/regional policies, instruments and initiatives, aiming at increasing the efficiency and effectiveness of the European Innovation System.

Algumas das políticas que poderiam fomentar um ambiente ideal para a inovação baseada na cooperação são:

- ⑤ O apoio a projetos e iniciativas de cooperação em áreas como a investigação e inovação, a internacionalização, etc. (incluindo estratégia e planos de ação).
- ⑤ A promoção de ações de divulgação e demonstração, com o objetivo de divulgar tecnologias, conhecimentos e soluções existentes.
- ⑤ A promoção e apoio à exploração da tecnologia e sinergia de ideias.
- ⑤ O apoio às grandes empresas para que estas desempenhem um papel ativo no desenvolvimento da sua rede de parceiros, especialmente quando estes são PME's, e também para a criação de novas empresas. A criação de incentivos fiscais pode ser um instrumento adequado.
- ⑤ A implementação de uma política de desenvolvimento de *clusters* e apoio ao desenvolvimento de cadeias de valor integradas.
- ⑤ A implementação de um conjunto integrado e completo de instrumentos de financiamento e atribuição de fundos ao empreendedorismo, que abranja todas as fases do processo de desenvolvimento.
- ⑤ A promoção do alinhamento e da complementaridade entre as políticas, instrumentos e iniciativas comunitárias e nacionais/regionais, com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia do Sistema Europeu de Inovação.

### **3. Na sua opinião, e tendo em consideração tanto o contexto empresarial como o mais genérico, a inovação deveria focar-se em desafios a curto prazo ou numa visão a longo prazo?**

Eu diria que os dois são mutuamente dependentes, e que deveriam coexistir num portefólio equilibrado de projetos de inovação de uma empresa.

Os desafios de inovação a curto prazo permitem que uma organização faça a gestão do presente. Têm um carácter incremental e visam melhorar o desempenho de um produto, serviço, processo ou organização, não exigindo aprendizagem por parte dos consumidores, utilizadores ou colaboradores. Não implicando mudan-

### 3. For the businesses and generally speaking, do you think innovation should rather be focused on short term challenges or long term vision?

---

I would say that they are mutually dependent and they should coexist in well balanced portfolio of innovation projects within a company.

Short term innovations challenges allow an organization to manage the present, have a sustaining character, and aim making a product, service, process, organization perform better in ways as they require no new learning by consumers, users, employees. Generally supported by low levels of technological change, sustaining innovations allow companies to substitute products, increase sales levels of the existent customer base, eventually but not always they allow to enlarge a customer base to an existing product line.

Longer term innovation challenges allow a company to draft its future, tend to have a disruptive character and aim at creating an entirely new market through the introduction of a new kind of product or service. Normally supported by a radical technological change, they establish new consumption patterns among consumers and enable new market applications to emerge.

### 4. As the State Secretary for Innovation, Investment and Competitiveness in Portugal, how you relate these 3 elements and how important is innovation for a country? How do you see the role of a government in promoting innovation in a country?

---

Governments recognize the key role of innovation as a driver of economic growth and well-being. Governments should focus in setting up proper governance for the system and in developing policy incentives that enable the flourishing innovation ecosystem. These have been the priorities for Portugal.

In what concerns the governance of the innovation system, I would highlight the recently launched National Innovation Agency. The Agency represents a new approach to the national innovation infrastructure and will focus in improving academia-industry linkages and promoting technology based entrepreneurship.

Portugal is referenced by its competitive set of incentives to support innovation. We provide an integrated mix of financial and non-financial measures specifically tailored to support the different stages of the business life-cycle. Non-financial support comprises mentorship, incubation services, skills & competences. Financial support includes indirect instruments (R&D tax credits and reduced “labor tax” for companies) and direct instruments (project grants, or debt and equity financing).

The new PORTUGAL 2020 program builds on this experience and includes a more complete set of instruments to support cross fertilization, dissemination and demonstration, and has been designed to complement the EU Horizon 2020 funding instruments, thus providing support to the entire innovation cycle.

---

ças tecnológicas significativas, as inovações incrementais permitem às empresas a substituição de produtos, o aumento do volume de vendas na atual base de clientes e, eventualmente, embora nem sempre, o alargamento da base de clientes para a linha de produtos existente.

Os desafios de inovação a longo prazo permitem a uma empresa delinear o seu futuro. Tendem a ter um carácter disruptivo e visam a criação de um novo mercado através da introdução de um novo tipo de produto ou serviço. Baseados normalmente numa mudança tecnológica radical, estes desafios estabelecem novos padrões de consumo e permitem o surgimento de novas aplicações de mercado.

### 4. Como Secretário de Estado da Inovação, Investimento e Competitividade em Portugal, como relaciona estes três elementos e quão importante pensa ser a inovação para um país? Como vê o papel de um governo na promoção da inovação num país?

---

Os governos reconhecem o papel fulcral da inovação enquanto força motriz do crescimento económico e do bem-estar. Os governos devem focar-se em estabelecer mecanismos de governo apropriados para o sistema e em desenvolver uma política de incentivos que permi-

**“Portugal is  
referenced by  
its competitive  
set of incentives  
to support  
innovation”**

**“Portugal é  
reconhecido pelo  
seu competitivo  
conjunto de  
incentivos à  
inovação”**

tam um ecossistema de inovação próspero. Estas têm sido as prioridades para Portugal.

No que diz respeito à governação do sistema de inovação, eu gostaria de destacar o recente lançamento da Agência Nacional de Inovação. A Agência representa uma nova abordagem à infraestrutura nacional de inovação e focar-se-á na melhoria das ligações entre o meio académico e a indústria, e na promoção do empreendedorismo de base tecnológica.

Portugal é reconhecido pelo seu competitivo conjunto de incentivos à inovação. Nós disponibilizamos um *mix* de medidas financeiras e não financeiras especificamente pensadas para apoiar as diferentes fases do ciclo de vida de um negócio. O apoio não-financeiro compreende programas de mentoria, serviços de incubação e capacidades e competências. O apoio financeiro inclui instrumentos indiretos (incentivos fiscais à I&D e reduções a nível da taxa de trabalho em contexto empresarial) e instrumentos diretos (subsídios a projetos, financiamento de dívida e de capital).

O novo programa PORTUGAL 2020 baseia-se nesta experiência e inclui um conjunto mais alargado de instrumentos de suporte à sinergia de ideias, disseminação e demonstração. Foi concebido para complementar os instrumentos de financiamento do programa Horizon 2020 da UE, apoiando todo o ciclo de inovação.



**Pedro Gonçalves**

Pedro Gonçalves born in Lisbon 1973. Graduate in Economy by Universidade Católica Portuguesa in 1996, MSc\* in Economy by Glasgow University in 1997 (Scottish Doctoral Programme & Masters Degree in Economics) and MBA by Universidade Nova de Lisboa in 2002. Secretary of State of Innovation, Investment and Competitiveness in the Ministry of Economy since 2013. Board Member and CFO of AICEP – Portuguese Trade and Investment Agency, and Chairman of AICEP Global Parques (2011/13). Global Director of Corporate Credit and Monetization Department at BES (2011); Commercial and Marketing Director at ESAF (2009/10); Advisor to the board at Tranquilidade Companhia de Seguros and General Manager of T-Vida life insurance 2007/08. BES different positions and departments (1998/07). Chief of staff to the secretary of state of treasury and finance and the ministry of finance (2002/2003).

Pedro Gonçalves nasceu em 1973. Licenciado em Economia na Universidade Católica em 1996, é Mestre em Economia pelo Scottish Doctoral Programme & Masters Degree in Economic, em 1997, e também (MBA) pela Universidade Nova de Lisboa, em 2002. Fez ainda a formação Driving Government Performance in Portugal, da Universidade de Harvard e do INA, em 2003, e o Programa Avançado em Estudos Políticos da Universidade Católica, em 2010. Foi Administrador Executivo da AICEP - Portugal Global, responsável pelas áreas das Grandes Empresas, Custos de Contexto, Projetos de Interesse Nacional, e Incentivos para Grandes Empresas e para Pequenas e Médias Empresas. Foi também diretor responsável do Gabinete de Monetização e Crédito a Empresas do Banco Espírito Santo (2010), diretor comercial, de marketing e de Fundos Imobiliários Fechados na Espírito Santo Ativos Financeiros (2009), assessor da Administração da Companhia de Seguros Tranquilidade responsável pelo acompanhamento da rede de Assurfinance, e diretor geral da T-Vida, Companhia de Seguros Vida (2007-2008), diretor do Departamento de Gestão da Poupança do Banco Espírito Santo (2004-2007), diretor-adjunto do Departamento Espírito Santo Research do Banco Espírito Santo (2003-2004), e gestor de ativos no Departamento Financeiro, de Mercados e Estudos do Banco Espírito Santo (1997-2002). Foi Chefe do Gabinete da Secretária de Estado do Tesouro e Finanças (2002-2003).