



**AEP**

ASSOCIAÇÃO  
EMPRESARIAL  
DE PORTUGAL  
*Câmara de Comércio e Indústria*

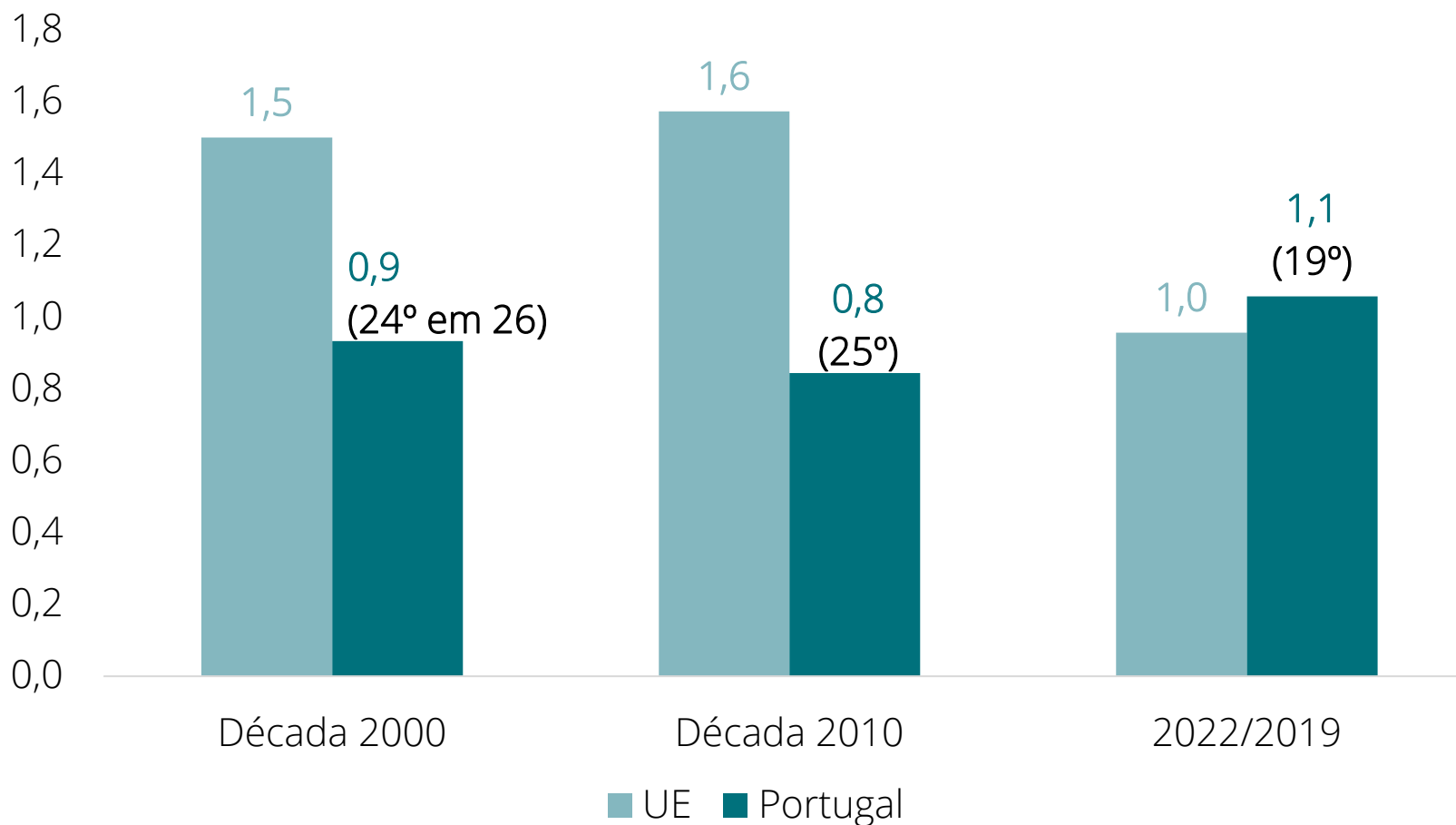
# Desafios da Gestão no Contexto do Tecido Empresarial Português

UAL, 8 de maio de 2023

Luís Miguel Ribeiro  
Presidente da AEP

# Os principais Desafios da Economia Portuguesa

## Crescimento económico: Portugal e UE (variação média anual do PIB)

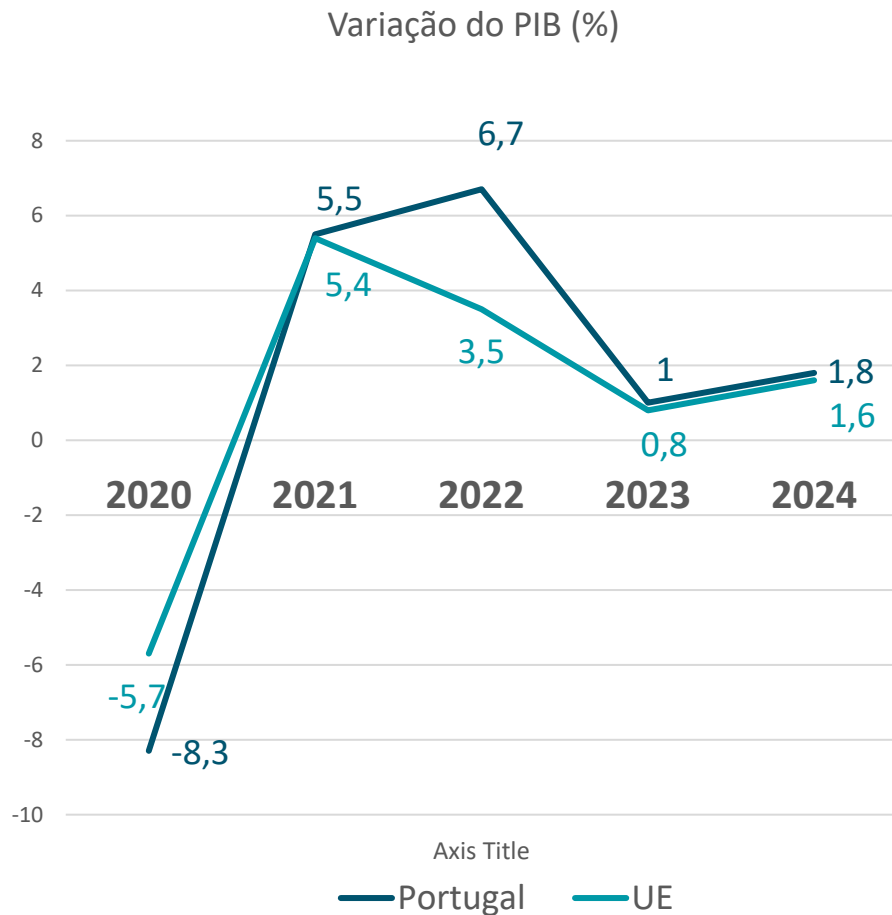


Baixo ritmo de crescimento económico!

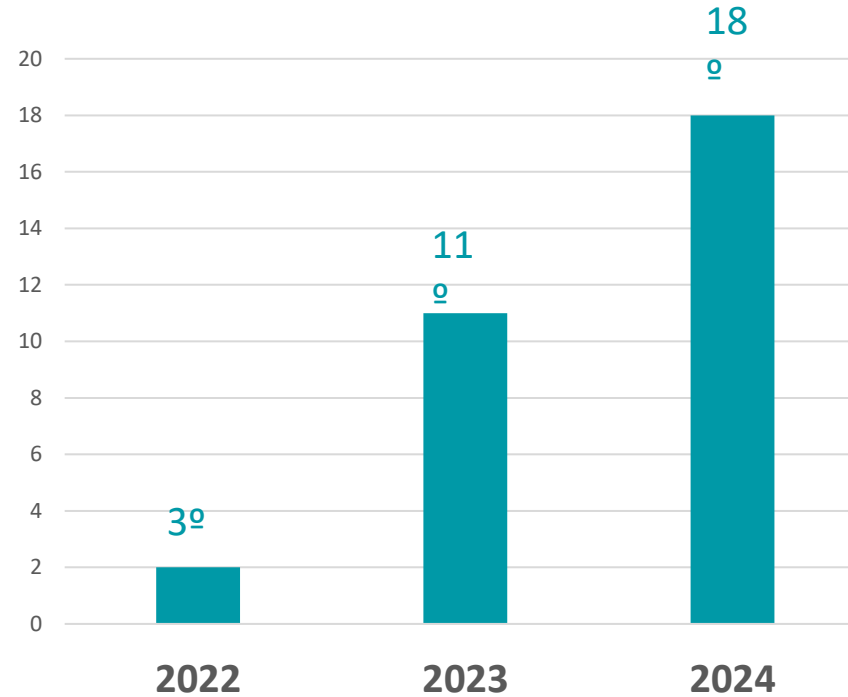
A dinâmica de crescimento de Portugal ligeiramente acima da UE entre 2019 e 2022 é manifestamente insuficiente para compensar duas décadas de evolução do PIB a cerca de metade do ritmo da UE.

**Desafio:**  
Crescer mais e melhor!

# Crescimento económico: evolução recente e previsões (variação PIB)



## Portugal # Ranking de crescimento económico



Em 2022 Portugal foi o 3º país na UE que mais cresceu.

Mas, nas projeções da CE voltará a lugares intermédios ou mesmo abaixo do meio da tabela!

O baixo crescimento radica no problema central da produtividade!

**Desafio:**  
Crescer mais e melhor!

## Published growth rates of GDP in volume up to 2023Q1 (based on seasonally adjusted\* data)

	Percentage change compared with the previous quarter				Percentage change compared with the same quarter of the previous year			
	2022Q2	2022Q3	2022Q4	2023Q1	2022Q2	2022Q3	2022Q4	2023Q1
Euro area 20	0.9	0.4	0.0	0.1	4.4	2.5	1.8	1.3
Euro area 19	0.9	0.4	-0.1	0.1	4.4	2.5	1.8	1.3
EU	0.7	0.4	-0.1	0.3	4.4	2.6	1.7	1.3
Belgium	0.5	0.3	0.1	0.4	4.1	2.1	1.5	1.3
Czechia	0.3	-0.3	-0.4	c	3.5	1.5	0.3	c
Germany	-0.1	0.5	-0.5	0.0	1.7	1.4	0.8	-0.1
Ireland	2.3	2.8	0.3	-2.7	12.3	11.3	13.1	2.6
Spain	2.5	0.4	0.4	0.5	7.7	4.8	2.9	3.8
France	0.5	0.1	0.0	0.2	4.2	1.0	0.4	0.8
Italy	1.1	0.4	-0.1	0.5	5.1	2.5	1.4	1.8
Latvia	-0.2	-1.2	1.2	0.5	3.3	0.8	1.2	0.3
Lithuania	-0.7	0.7	-0.5	c	2.2	1.4	-0.4	c
Austria	2.1	0.1	0.0	-0.3	6.5	2.2	3.0	1.8
Portugal	0.2	0.3	0.3	1.6	7.4	4.8	3.2	2.5
Sweden**	0.3	0.4	-0.4	0.2	3.9	2.7	-0.2	0.3

**Boas notícias  
no 1º trimestre 2023 em  
matéria de crescimento!**

Devido a:

**Melhoria da procura externa líquida** (crescimento das exportações acima das importações).

**Desaceleração da procura interna** (sobretudo consumo privado).

1ª posição

3ª posição

## Posicionamento de Portugal face à UE:

- PIB per capita: 78%
- Produtividade: laboral 64%; materiais: 63%
- I&D: 70%

- Baixas qualificações:
  - Agrava na I.T.
  - Países concorrentes com melhores níveis
- Falta mão-de-obra.
- Saldo migratório: atrair imigração, “desestimular” emigração e regresso emigrantes.
- AEP: Diáspora

- Tecido empresarial cada vez mais micro.
- À escala europeia dimensão empresarial inferior.
- Cooperação e crescimento empresarial.
- Cooperação do movimento associativo.
- Capacitação AE's.
- Inverter desertificação do interior.
- Fixar pessoas e emprego.
- AEP: BOW, EcoEconomy; Formação Ação; PME Link; PSE.

- Transição digital, climática e tecnológica.
- Internacionalização: + base exportadora + mercados.
- Recursos financeiros adequados: Fundos Europeus | Crédito bancário | Capitalização (BPF).

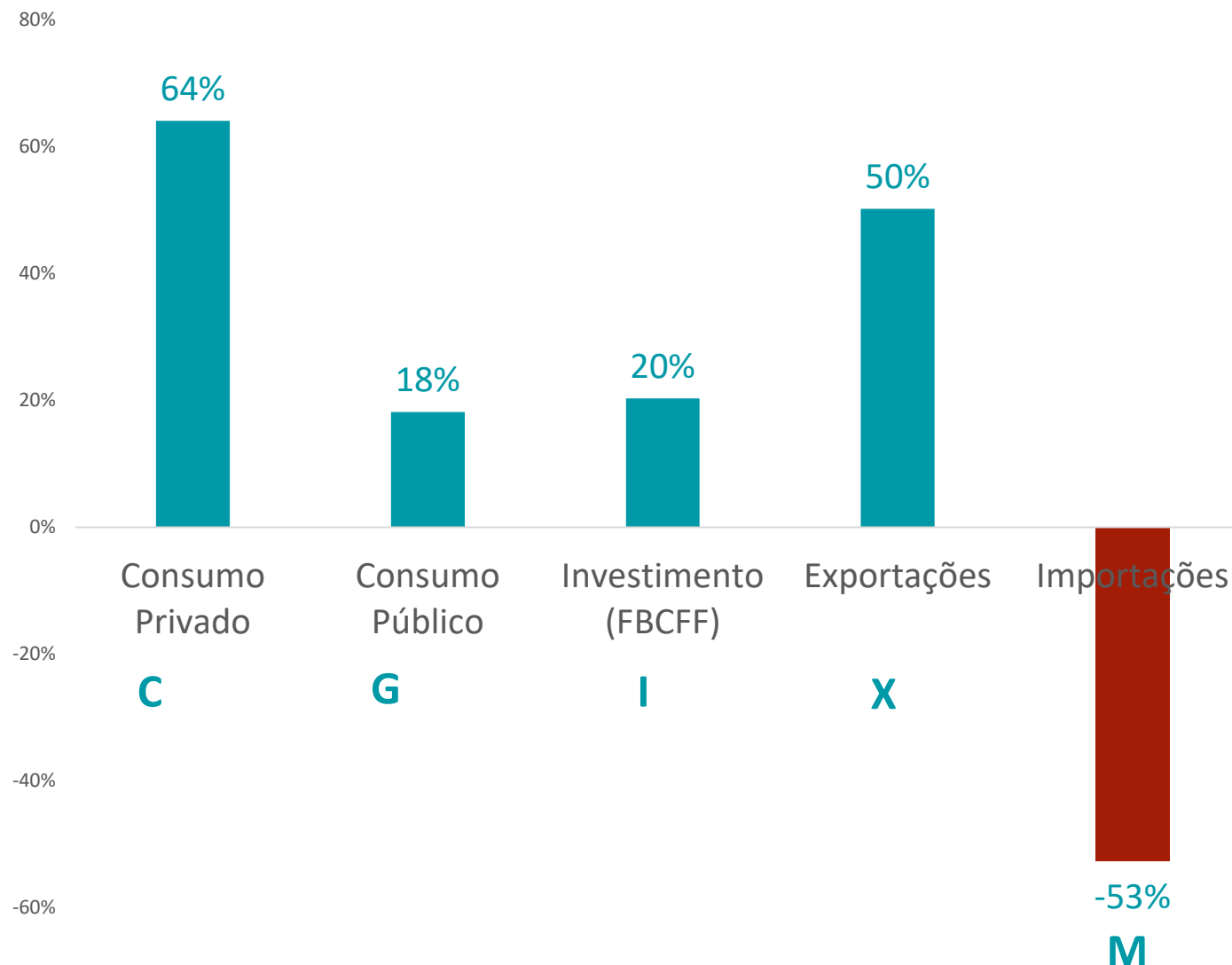


- Transição digital, climática e tecnológica.
- Inovação: SCT/Empresas (+ valor)
- Fundação AEP: Desafio 2030.
- Reindustrialização (PT i 5.0):
  - Tecnológica
  - Competências
  - Eficiência Empresarial
  - Financeira
  - Capacitação das Entidades Associativas

- Carga fiscal (maior taxa máxima IRC OCDE, derrama desincentiva crescimento).
- (-) Despesa corrente primária e (-) dívida pública: libertar recursos.
- Burocracia.
- Fundos Europeus: +céleres e candidaturas em contínuo.
- Funcionamento da Justiça.
- Infraestruturas e Logística:
  - Aeroportos (50 anos de estudos!!)
  - Ferrovia: operacional, competitiva, sustentável. Posição AEP/CIP/CEC
- Relocalização empresarial: + circularidade + ordenamento território.

**CRESCIMENTO ECONÓMICO**

## Peso das componentes do PIB, em 2022 (%): Portugal



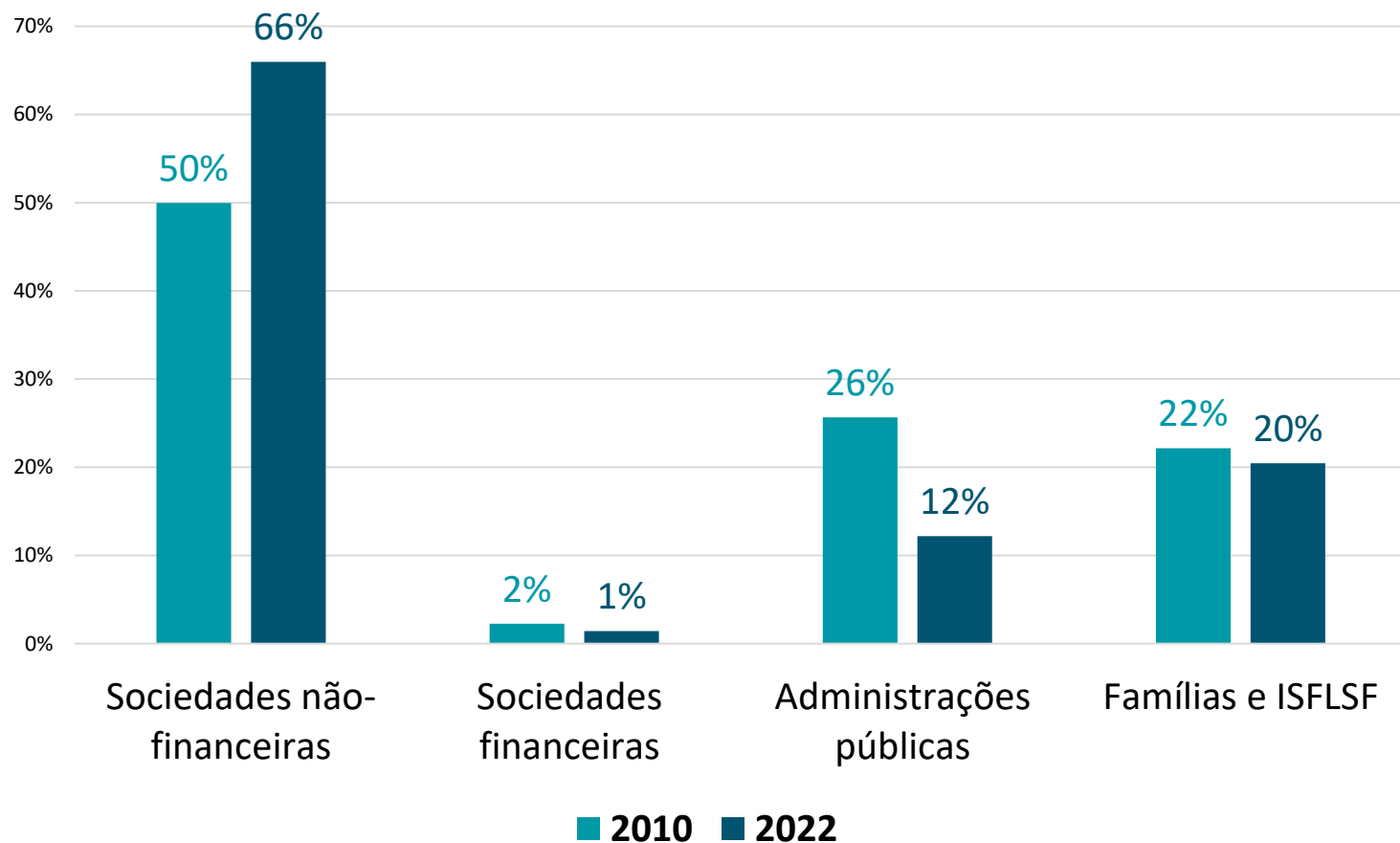
$$\text{PIB} = C + G + I + X - M$$

### Desafios:

#### Melhorar a produtividade requer:

- ❖ Reforço do investimento
- ❖ Reforço das exportações líquidas:
  - Maior VAN
  - Substituição competitiva importações
  - Valorização oferta nacional
  - Alargar a base exportadora
  - Diversificar mercados

## Investimento (FBCF) por setor institucional

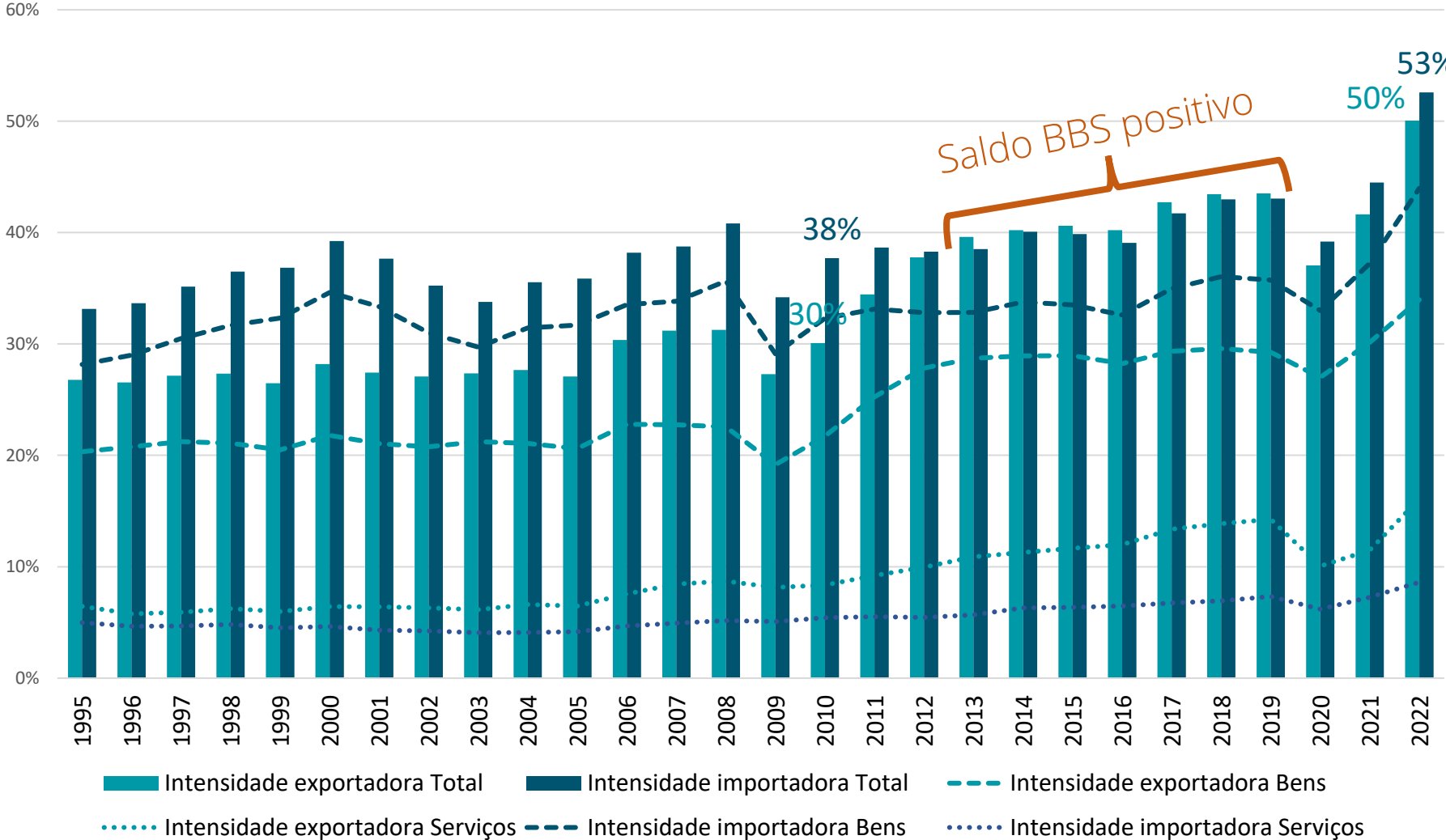


O enorme esforço das empresas em matéria de investimento!

**Desafio:**  
Reforçar o peso do investimento no PIB



# Intensidade exportadora versus intensidade importadora (Total, Bens e Serviços), % PIB



O enorme esforço das empresas nas exportações!

**Desafio:**  
 Reforçar o peso das exportações líquidas de importações.  
 Regressar ao excedente comercial.

Fonte: INE, Contas Nacionais; Cálculos AEP

	BdP					CFP		
	Pesos 2022	2022	2023	2024	2025	2023	2024	2025
<b>PIB (tvar, %) e componentes de</b>	<b>100,0</b>	<b>6,7</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>
Consumo privado	63,9	5,7	0,3	1,0	1,3	0,4	0,7	1,2
Consumo público	18,1	2,4	1,8	1,1	0,8	2,8	1,0	0,7
FBCF	20,2	2,7	2,3	5,2	4,2	2,3	4,2	5,1
Exportações	50,0	16,7	4,7	3,7	3,9	2,3	3,9	3,2
Importações	52,5	11,0	2,4	3,4	3,5	2,3	2,9	3,1
<b>Contributos brutos (p.p.):</b>								
Exportações líquidas						0,0	0,4	0,1
Procura interna						1,2	1,4	1,9
Emprego (tva, %)		2,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,4	0,1
<b>Taxa de desemprego (%)</b>		<b>6,0</b>	<b>7,0</b>	<b>6,9</b>	<b>6,7</b>	<b>6,4</b>	<b>6,4</b>	<b>6,1</b>
<b>Inflação (tva do IHPC, %)</b>		<b>8,1</b>	<b>5,5</b>	<b>3,2</b>	<b>2,1</b>	<b>5,9</b>	<b>3,1</b>	<b>2,3</b>
- Bens energéticos		23,8	-7,6	2,8	-0,6			
- Excluindo bens energéticos		6,7	6,7	3,2	2,4			
<b>Bal. Corrente e de capital (% PIB)</b>		<b>-0,4</b>	<b>1,9</b>	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>0,7</b>
Balança corrente (% PIB)						-1,9	-1,4	-1,4
Bal. de bens e serviços (% PIB)		-2,1	-0,2	0,1	0,5	-2,8	-2,3	-2,3
Saldo orçamental (% PIB)						-0,6	-0,1	0,1
<b>Dívida pública bruta (% PIB)</b>						<b>109,2</b>	<b>105,3</b>	<b>101,9</b>

# Desafios da Gestão

## no Contexto do Tecido Empresarial Português

As Skills ...

O principal desafio de gestão em Portugal são **as pessoas e as suas competências**.

Os estudos apontam para a **forte relação entre a qualidade das práticas de gestão e o desempenho económico** das empresas e, por essa via, do país, onde a qualificação do capital humano - e aqui devemos incluir empregados, empresários e gestores - assume uma importância vital:

- Como aproveitar o talento das pessoas?
- Como desenvolver o talento das pessoas?
- Como “adquirir” o talento necessário à empresa?
- Como “reter” o talento nas empresas?

Em 2019, a AEP realizou o estudo “(Re)Qualificar para Competir – Propostas de Ação”, onde foram consideradas algumas fontes de informação, internacionais e nacionais, algumas das quais se apresentam de seguida.

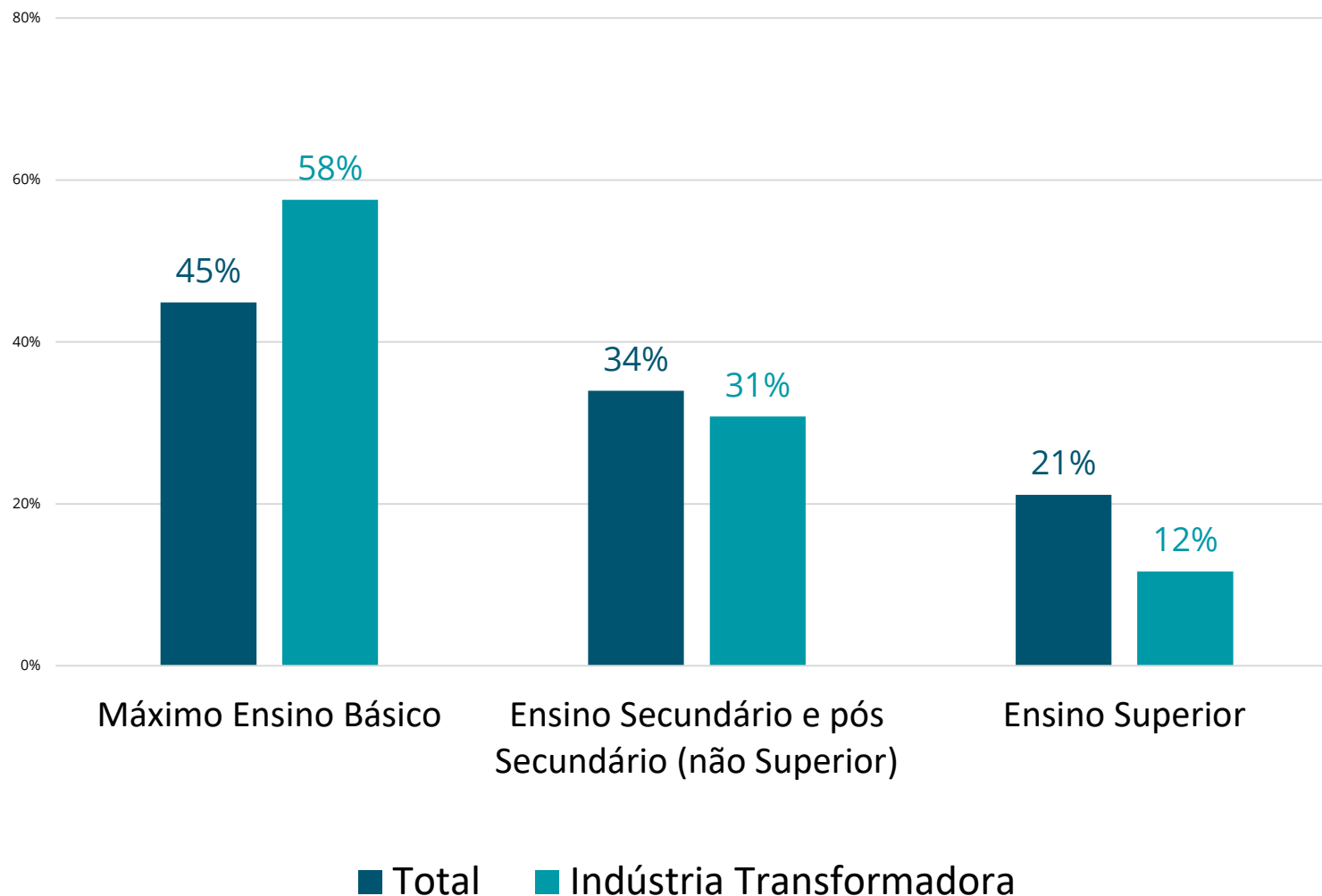
## Percentagem da população com, pelo menos, o ensino secundário completo, por grupos etários, em 2021

Country	25-64 years	25-34 years	35-44 years	45-54 years	55-64 years
Czech Republic	94,4	92,9	95,0	95,8	93,5
Lithuania	93,3	92,9	90,2	93,3	96,2
Poland	93,2	93,0	95,5	93,5	90,4
Slovak Republic	93,2	93,6	92,8	94,7	91,4
Canada	93,1	95,2	95,1	93,5	88,6
United States	91,7	93,7	91,0	91,3	90,6
Slovenia	91,3	95,8	95,1	90,4	85,1
Korea	90,3	98,0	98,2	94,6	71,9
Estonia	89,5	88,2	87,8	90,1	92,2
Latvia	89,4	89,3	86,4	89,6	92,2
Finland	88,9	90,6	90,3	89,6	85,3
Israel	87,9	91,4	89,8	86,6	82,0
Switzerland	87,4	91,8	88,0	85,9	84,0
Ireland	87,2	94,7	92,3	85,7	74,2
Hungary	86,3	86,8	88,5	85,9	83,6
G20	66,4	76,4	71,1	65,0	57,5
Spain	63,9	72,3	69,1	63,2	52,6
Italy	62,7	76,8	69,4	59,2	50,6
Colombia	60,2	75,5	64,9	49,9	39,2
<b>Portugal</b>	<b>59,5</b>	<b>83,3</b>	<b>69,1</b>	<b>54,8</b>	<b>36,7</b>
Brazil	58,4	71,4	64,0	49,0	40,5
South Africa	47,7	54,1	49,7	44,7	31,4

Baixos níveis de habilitações da população, que se agravam nas faixas etárias mais velhas.

## Qualificação dos trabalhadores (Portugal)

### Trabalhadores conta de outrem segundo o nível de habilitação, total e I.T. em 2021



Baixos níveis de habilitações da população empregada, que se **agravam na I.T.**

**Desafio:**  
(Re)Qualificação ativos

## Medindo a transformação digital: um roteiro para o futuro (OCDE)

- Todos os **mercados e empresas são afetados pela transformação digital**, apesar de o ritmo da mudança divergir.
- As **tecnologias digitais** podem **democratizar a inovação**, mas continua a haver um forte potencial para uma difusão mais alargada.
- **Há mais pessoas ligadas à internet** do que alguma vez no passado, mas podem surgir outras discrepâncias.
- À medida que as **gerações mais jovens** adotam um estilo de vida “**sempre ligado**”, deve ser dada atenção aos impactos ao nível do bem-estar.
- As empresas em **setores de elevada componente digital estão a aumentar o emprego**, colocando a tónica nas competências
- Há procura de conjuntos alargados de competências, e a **formação é crucial**.
- Preparar os trabalhadores para **novos empregos** e para mudanças nos existentes.
- Capacitar as pessoas com uma **combinação de habilidades** para serem bem-sucedidas num mundo cada vez mais digital.



# Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida

## Quadro de Referência Europeu

2006	2018
1. Comunicação na língua materna	1. Competências de literacia
2. Comunicação em línguas estrangeiras	2. Competências multilingues
3. Competência matemática e competências básicas em ciências e tecnologia	3. Competências matemáticas e no domínio das ciências, da tecnologia e da engenharia
4. Competência digital	4. Competências digitais
5. Aprender a aprender	5. Competências pessoais, sociais e competência de «aprender a aprender»
6. Competências sociais e cívicas	6. Competências de cidadania
7. Espírito de iniciativa e espírito empresarial	7. Competências de empreendedorismo
8. Sensibilidade e expressão culturais	8. Competências de sensibilidade e expressão culturais

Desafio:  
O predomínio das  
soft skills!



## CEDEFOP SKILLS FORECAST 2020 Key facts: Portugal



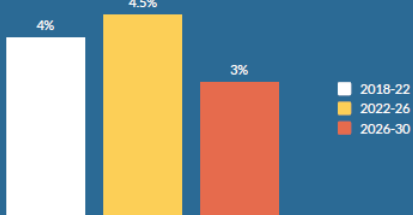
**5 392 000**

Employment in 2030

**11.5%**

Increase 2018-30

% Employment growth 2018-30



**3 073 000**

Total job openings, 2018-30



■ Replacement needs (80%)  
■ New job openings (20%)

**Oportunidade:**  
As áreas da gestão estão entre as que terão maior crescimento!

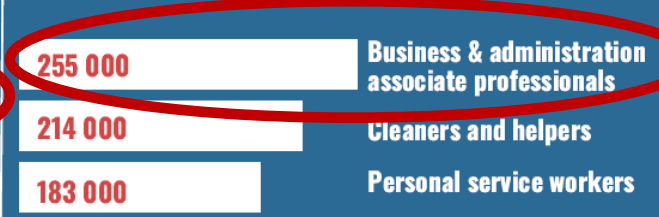
### FASTEST-GROWING SECTORS

Growth per year 2018-30

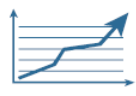


### HIGHEST-DEMAND OCCUPATIONS

Total job openings 2018-30



### Total job openings by qualification level 2030:



**4.4%**

Increase in employment in 2018-30



**Fastest-growing sector**  
Non-marketed services








**Highest-demand occupation**  
Business & administration associate professionals

**41%** Increase in high-skilled labour supply 2018-30








## Top 10 skills of 2023



- |  |  |
|--|--|
| 1.  Analytical thinking                 | 6.  Technological literacy                |
| 2.  Creative thinking                   | 7.  Dependability and attention to detail |
| 3.  Resilience, flexibility and agility | 8.  Empathy and active listening          |
| 4.  Motivation and self-awareness       | 9.  Leadership and social influence       |
| 5.  Curiosity and lifelong learning    | 10.  Quality control                     |

### Type of skill

 Cognitive skills    Self-efficacy    Management skills    Technology skills    Working with others

Source  
World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023.

Note  
The skills judged to be of greatest importance to workers at the time of the survey

**Desafio:**  
As soft skills são as  
mais necessárias  
atualmente!

## Fastest growing vs. fastest declining jobs



### Top 10 fastest growing jobs

### Top 10 fastest declining jobs

1.	AI and Machine Learning Specialists	1.	Bank Tellers and Related Clerks
2.	Sustainability Specialists	2.	Postal Service Clerks
3.	Business Intelligence Analysts	3.	Cashiers and ticket Clerks
4.	Information Security Analysts	4.	Data Entry Clerks
5.	Fintech Engineers	5.	Administrative and Executive Secretaries
6.	Data Analysts and Scientists	6.	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
7.	Robotics Engineers	7.	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
8.	Electrotechnology Engineers	8.	Legislators and Officials
9.	Agricultural Equipment Operators	9.	Statistical, Finance and Insurance Clerks
10.	Digital Transformation Specialists	10.	Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and Related Workers

Source  
World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023.

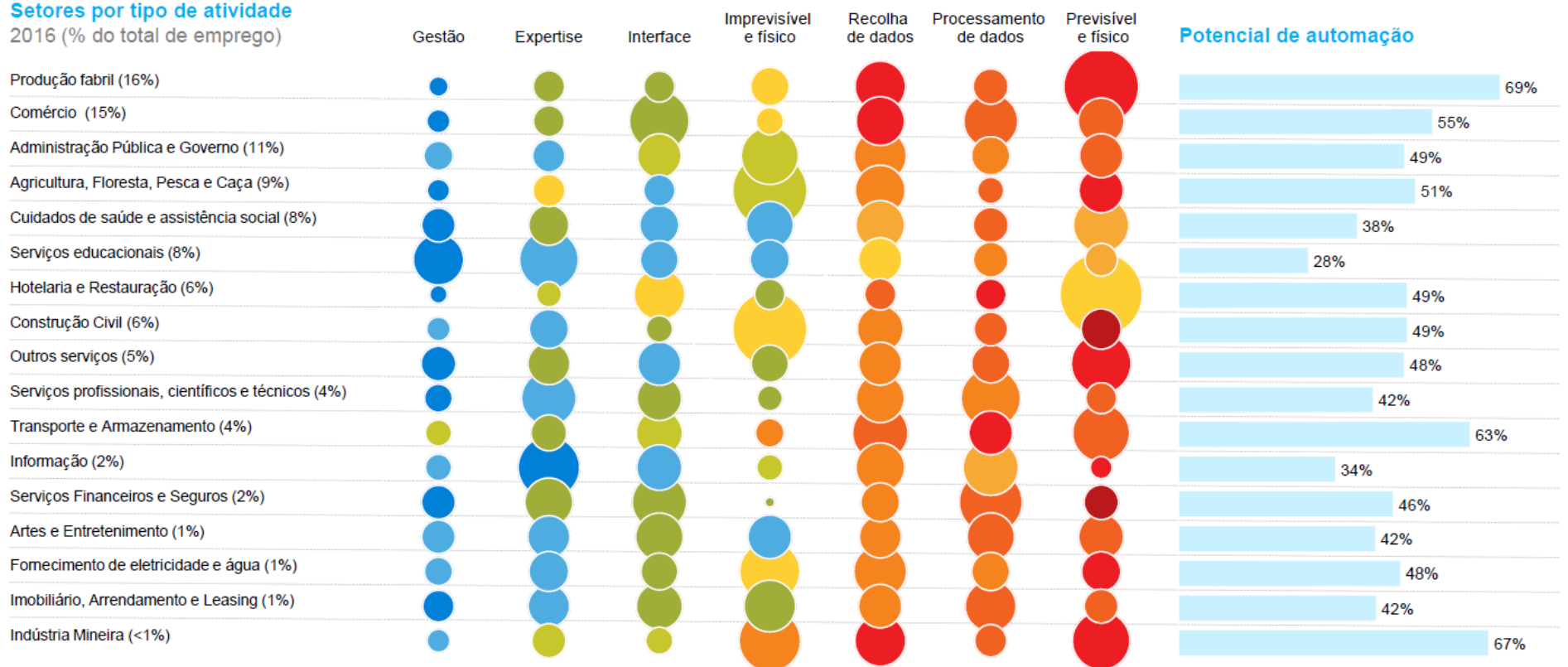
Note  
The jobs which survey respondents expect to grow most quickly from 2023 to 2027 as a fraction of present employment figures

**Desafio:**  
As áreas com maior crescimento tratam da gestão de aspetos imateriais!

# Automação e o Futuro Do Trabalho Em Portugal (CIP, 2019)

## 01 O potencial de automação varia entre indústrias dependendo da combinação de tipos de atividades

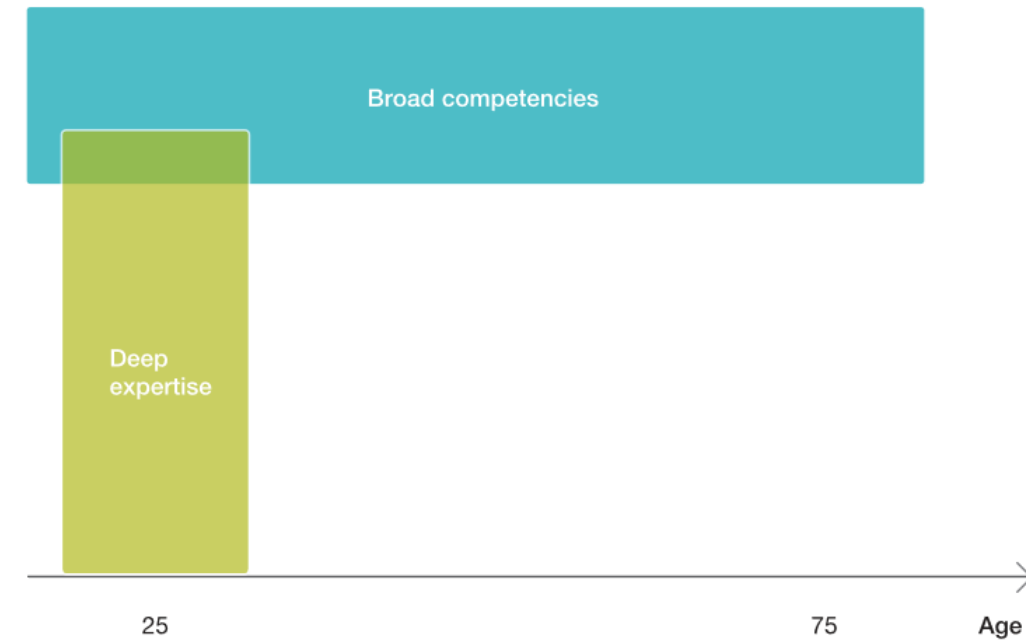
### Setores por tipo de atividade 2016 (% do total de emprego)



**Oportunidade:**  
As áreas da gestão serão as menos afetadas pela evolução da automação!

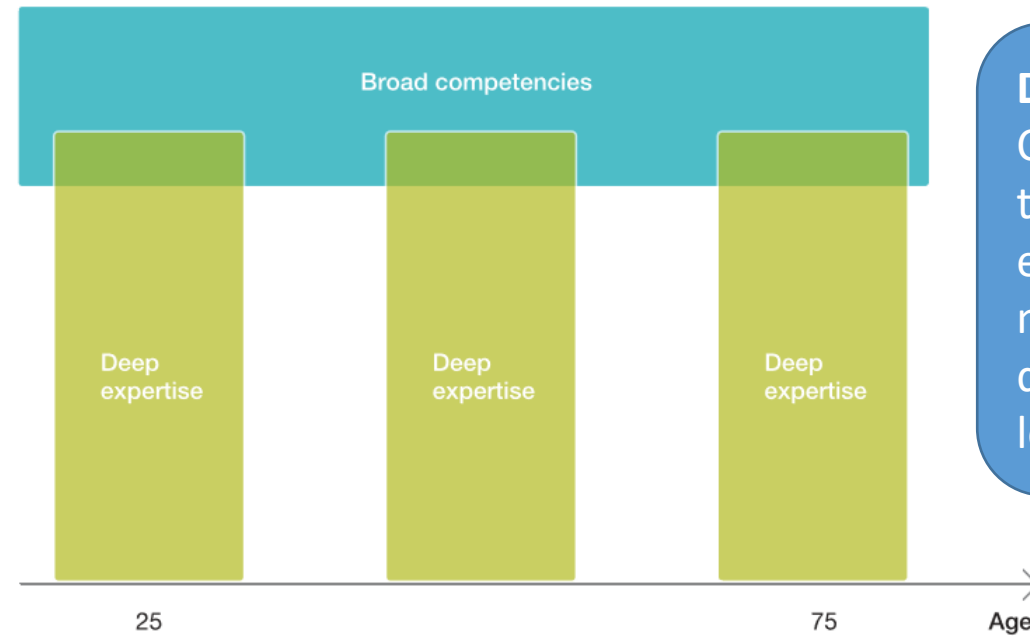
# A necessária mentalidade de aprendizagem ao longo da vida (McKinsey)

Workers have traditionally accumulated knowledge in a T-shaped profile. Today's workers need M-profile knowledge.



Source: Nick van Dam, *Learn or Lose*, Breukelen, Netherlands: Nyenrode Publishing, November 2016

McKinsey&Company



Source: Nick van Dam, *Learn or Lose*, Breukelen, Netherlands: Nyenrode Publishing, November 2016

McKinsey&Company

**Desafio:**  
Cada vez mais  
teremos de nos  
especializar em  
mais áreas  
diferentes ao  
longo da vida!

# A Sustentabilidade ...

# A sustentabilidade: Desafio e Oportunidade

---

Mas ... para além das pessoas, as empresas têm de ter uma **conduta empresarial responsável**, tendo em consideração:

- A sociedade em geral.
- O respeito pelo ambiente, os ecossistemas e o território.
- Todos os stakeholders (partes interessadas) com quem a empresa se relaciona e que se influenciam mutuamente.

Sobressai daqui o conceito de **sustentabilidade**, que inclui os três pilares habituais:

- Económico.
- Ambiental.
- Social.

Apresentam-se de seguida os principais referenciais e as diretrizes mais utilizadas atualmente!



OECD (2022), **Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais**, Edição 2011, OECD Publishing,

- Recomendações feitas pelos governos às empresas multinacionais que operam nos países aderentes ou a partir deles.
- Fornecem princípios e padrões voluntários para uma conduta empresarial responsável num contexto global consistentes com as leis aplicáveis e os padrões internacionalmente reconhecidos.
- Têm como principal objetivo estimular as contribuições positivas das empresas para o progresso económico, ambiental e social no âmbito mundial.

OCDE (2018), **Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável**

- Apoio prático às empresas na implementação das Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, apresentando informações em linguagem clara sobre suas recomendações de devida diligência e disposições associadas.
- Ajuda as empresas a prevenir e a lidar com os impactos adversos relacionados a direitos trabalhistas, direitos humanos, meio ambiente, combate à corrupção, consumidores e governança corporativa que possam estar associados às suas operações, cadeias de fornecimento e outras relações comerciais.

**Regulamento (UE) 2020/852** do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2020, relativo ao estabelecimento de um regime para a **promoção do investimento sustentável** (taxonomia europeia).

**Diretiva (UE) 2022/2464** do Parlamento Europeu e do Conselho de 14 de dezembro de 2022, que diz respeito ao **relato de sustentabilidade das empresas**:

- insere-se no **European Green Deal** e na **Sustainable Finance Agenda** da União Europeia e visa criar o acesso público e transparente a dados fidedignos sobre as informações da sustentabilidade.
- ... **devem incluir no relatório de gestão as informações necessárias** para compreender o impacto da empresa nas questões de sustentabilidade, bem como as informações necessárias para compreender de que forma as questões de sustentabilidade afetam a evolução, o desempenho e a posição da empresa.

**European Sustainability Reporting Standards** (draft version), EFRAG, nov-2022

## Timeline of GRI's history



**Desafio:**  
As diretrizes da GRI são utilizadas pela quase totalidade das empresas que elaboram relatórios de sustentabilidade no mundo!

## Conclusões e Reflexões ...

---

- ❑ Portugal precisa de um **crescimento económico forte, sustentado e sustentável.**
- ❑ Há forte **correlação entre as boas práticas de gestão e o desempenho económico.**
- ❑ A **gestão** tem muitos desafios, mas também **muitas oportunidades.**
- ❑ Vai continuar a acentuar-se a **valorização das soft skills** no **mercado de trabalho.**
- ❑ Vai continuar a acentuar-se a relevância (e exigência) das empresas adotarem uma **conduta empresarial responsável.**

# ONU - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2015)





**AEP**

ASSOCIAÇÃO  
EMPRESARIAL  
DE PORTUGAL  
*Câmara de Comércio e Indústria*

