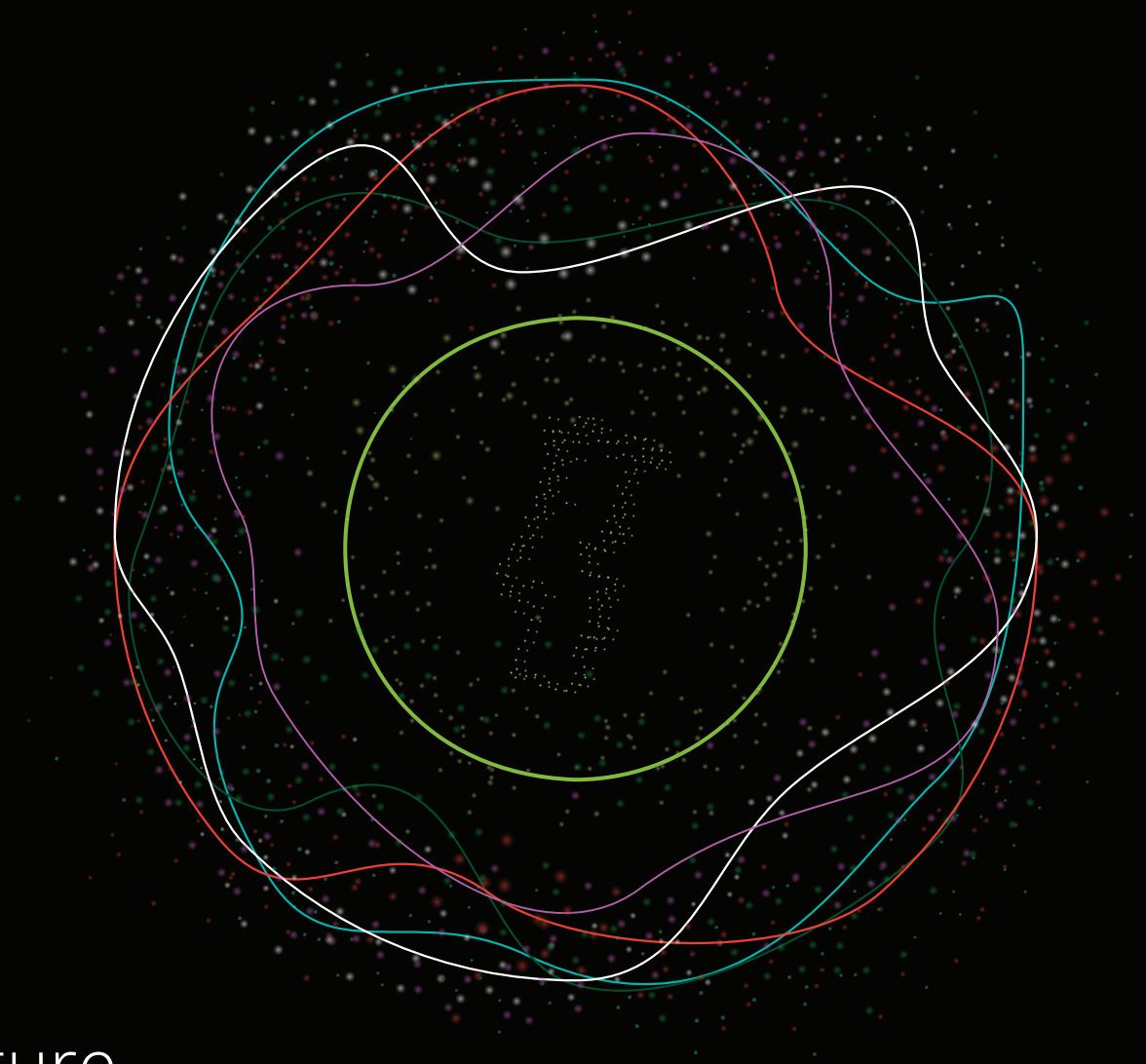
Deloitte.



Portugal 20/21
Reshaping the future

Outubro 2020

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Why are we doing this?

Face aos impactos provocados pela pandemia é necessário analisar a situação atual e preparar o futuro.

Reformular o tecido económico português,
no contexto das suas particularidades, sob o efeito das novas tendências.

Analisar as principais tendências provocadas pela pandemia e definir os **vetores orientadores do futuro.**

Entender os **planos de recuperação da União Europeia e de Portugal** e alinhar com os vetores definidos.

Identificar medidas e oportunidades para o futuro das **pessoas e organizações.**

Índice

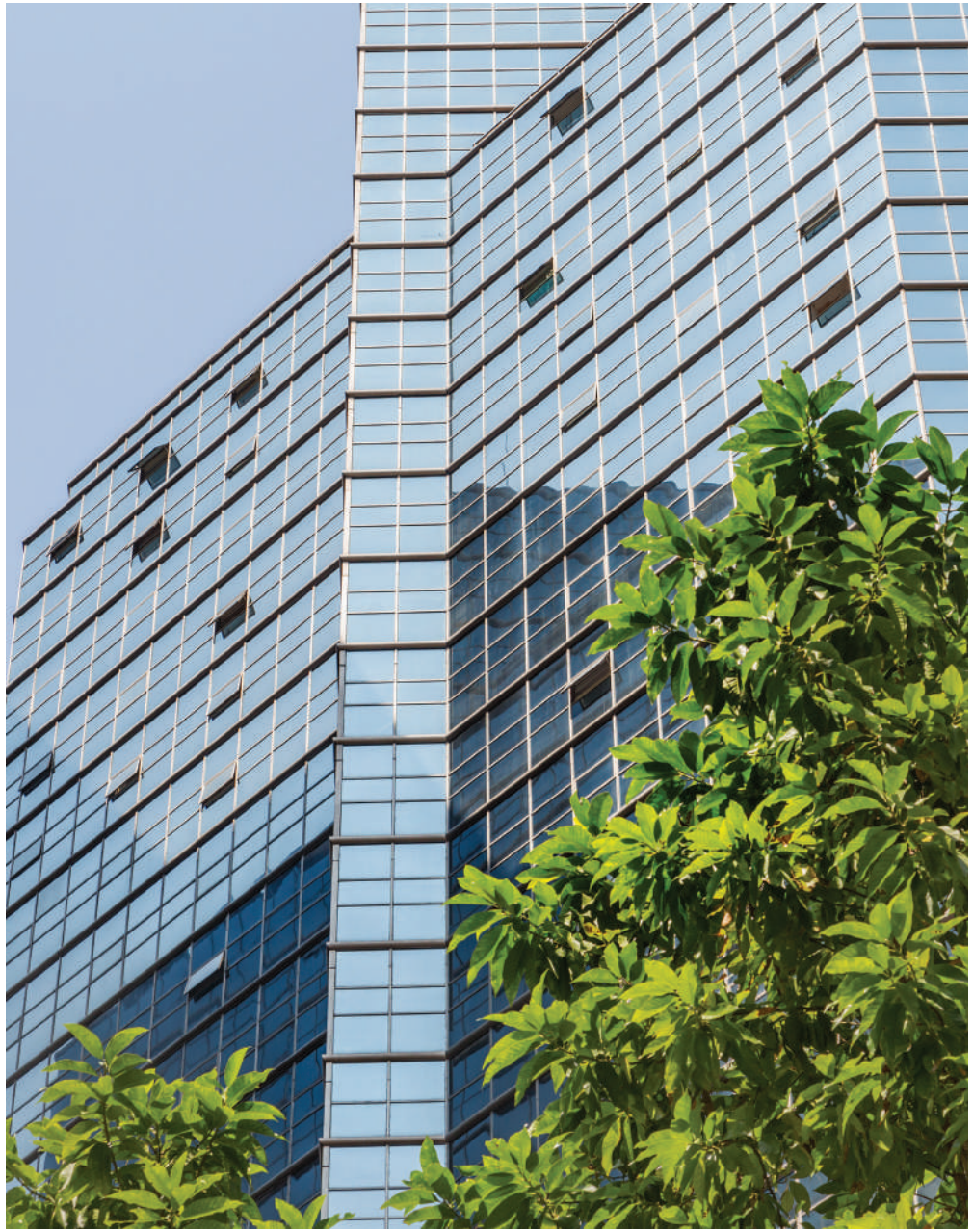
01 Compreender o Presente

02 Antecipar o Futuro

03 Enfrentar o Desafio

04 Acelerar a Recuperação

05 CEO Snapshot



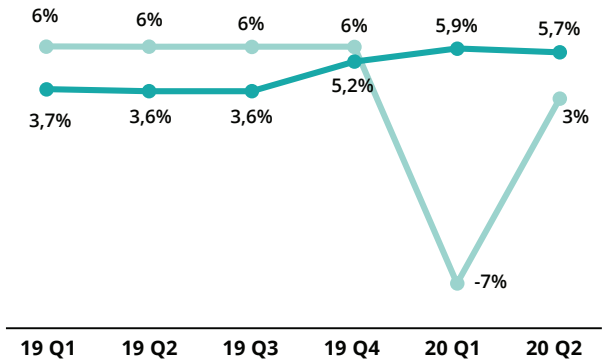
01

Compreender o Presente

What is happening?

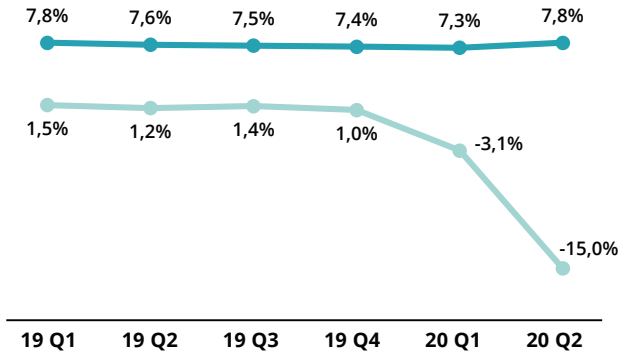
A pandemia provocou um impacto socioeconómico adverso nos principais blocos mas a dinâmica observada na China poderá influenciar positivamente os restantes blocos.

A economia da China evidencia sinais de forte recuperação (PIB cresceu 10p.p. do 1º para o 2º trimestre) após uma queda de 12,8p.p. no 1º trimestre de 2020. Foi a primeira economia a ser atingida pela pandemia e a primeira a iniciar a sua recuperação.

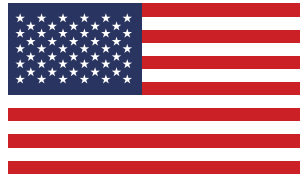


Fontes: OECD Statistics, World Bank

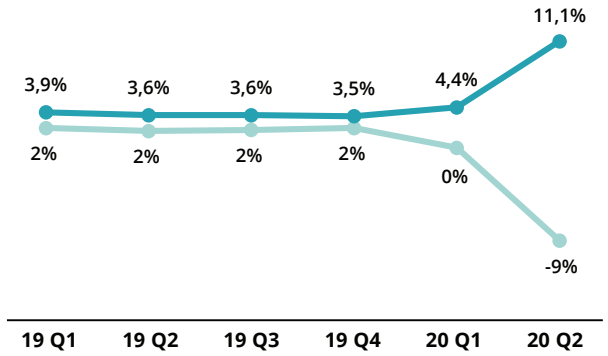
A Zona Euro registou uma forte quebra do seu PIB (16p.p até 2ºT 2020). O desempenho do PIB entre abril e junho coloca este bloco económico em recessão técnica (2 trimestres seguidos de recessão) embora as medidas de proteção tenham mantido a taxa de desemprego relativamente estável até ao momento.



Fontes: OECD Statistics, World Bank



Nos EUA, o crescimento acentuado do número de infetados tem impactado negativamente a atividade económica (11,4p.p. até 2ºT 2020). A taxa de desemprego disparou para 11,1% em junho (7,2 p.p face ao período homólogo) sendo de assinalar o pico de 14,7% em abril.



Fontes: OECD Statistics, World Bank

PIB (% var. homóloga) Desemprego (% pop. ativa)

What is happening?

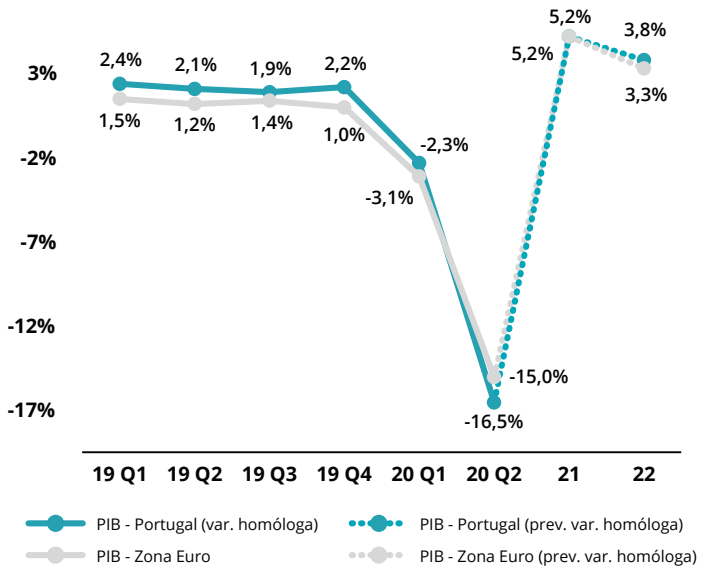
Em Portugal, a pandemia teve um impacto negativo no PIB e no comércio internacional perspetivando-se uma recuperação mais célere do que as projeções iniciais.

O PIB português sofreu uma **queda histórica no segundo trimestre de 2020**, 1,5p.p. superior à média da Zona Euro mas perspetiva-se uma forte recuperação.

Previsão é confirmada pelas expectativas de 56% dos CEOs portugueses, que de acordo com o Deloitte CEO Snapshot, acreditam na recuperação económica do país em 2021

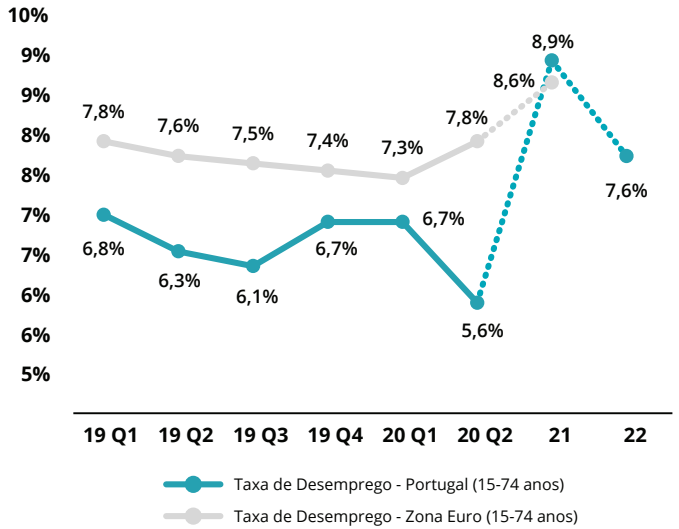
Fonte: CEO Snapshot, 2nd edition, 2020

Evolução do PIB



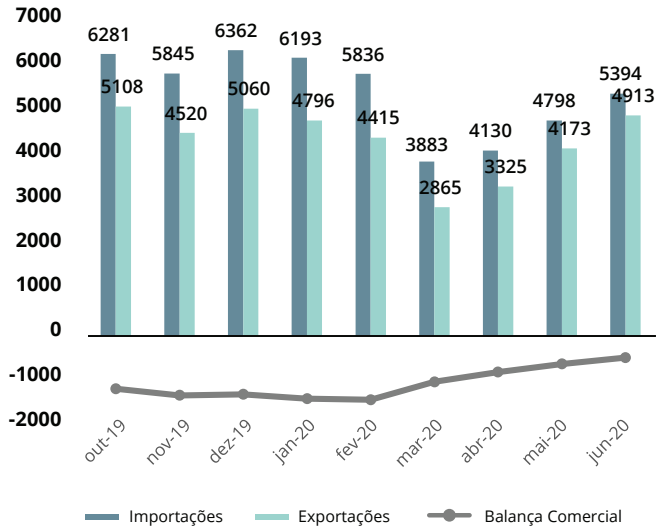
Por via dos apoios concedidos pelo Estado ainda **não se verificou um impacto negativo na taxa de desemprego**, embora se antecipe uma escalada deste indicador após o levantamento desses apoios

Evolução da taxa de desemprego



A nível de comércio internacional verificou-se uma **queda entre janeiro e abril**, com sinais de alguma recuperação em Maio e Junho, destacando-se um maior equilíbrio da balança comercial

Evolução da balança comercial



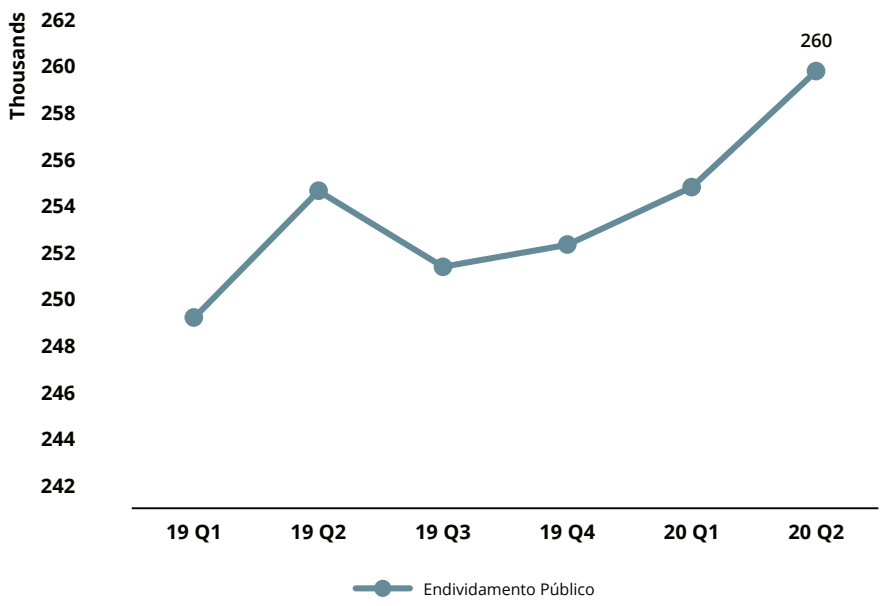
Fontes: BPStat, Banco de Portugal; Relatório de Estabilidade Financeira do Banco de Portugal, 2020; OECD Statistics

What is happening?

A dívida pública segue uma trajectória ascendente e o consumo privado e confiança dos consumidores foram afectados, esperando-se contudo uma estabilização no curto prazo.

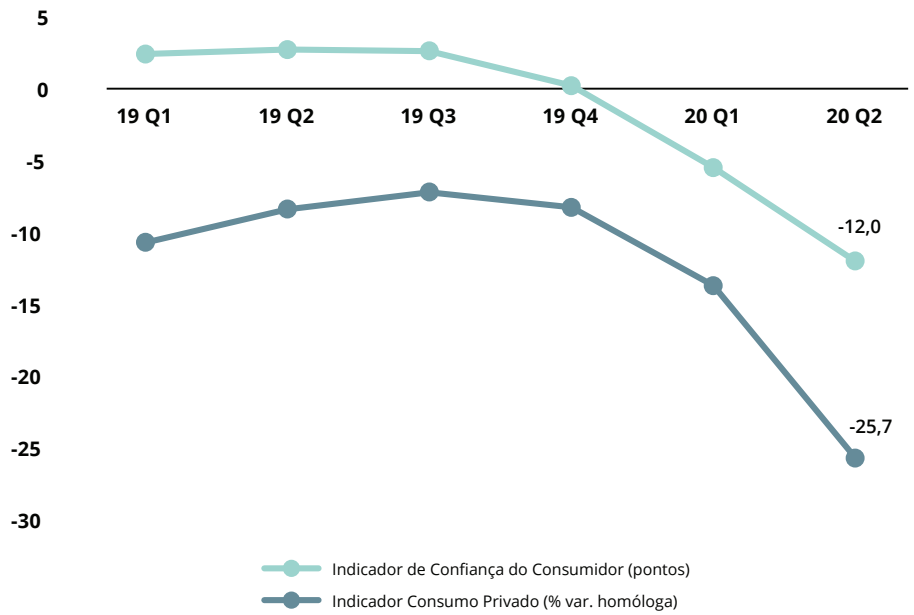
A dívida pública teve um **aumento de 3,9% desde o início de 2020**, prevendo-se que a trajetória ascendente se mantenha com as medidas anunciadas para o apoio à economia

Evolução da Dívida Pública



A confiança do consumidor e o consumo privado tiveram **quedas muito acentuadas** no decorrer deste ano, esperando-se a sua estabilização no curto prazo

Evolução do Consumo Privado e Confiança do Consumidor

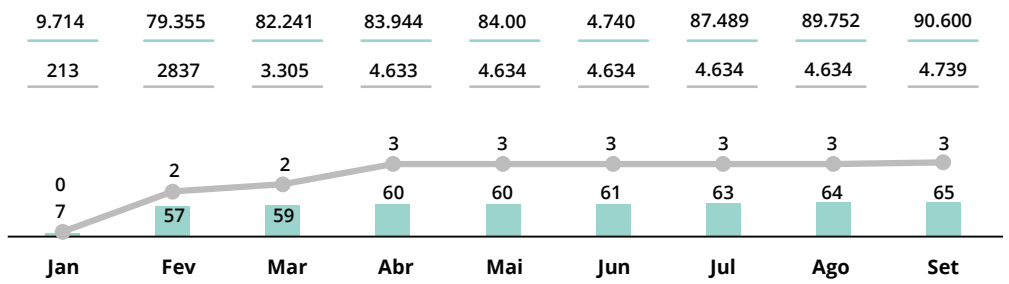


Fontes: BPStat, Banco de Portugal

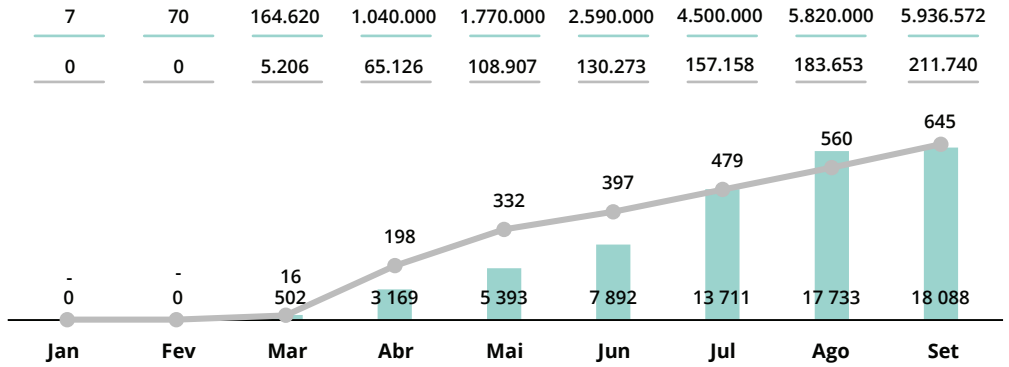
What is happening?

As principais economias estão em diferentes estágios da crise sanitária, tanto pela evolução cronológica dos contágios como pelas medidas implementadas.

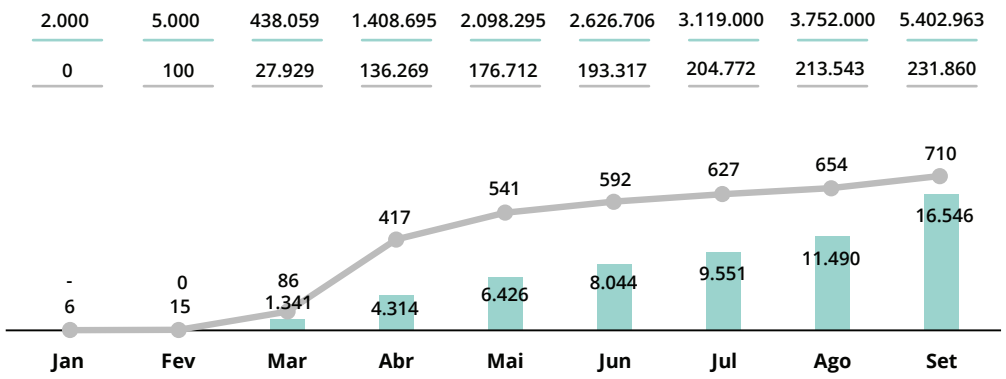
Na China, **a pandemia está controlada** desde Abril, no entanto mantém o risco de reincidência.



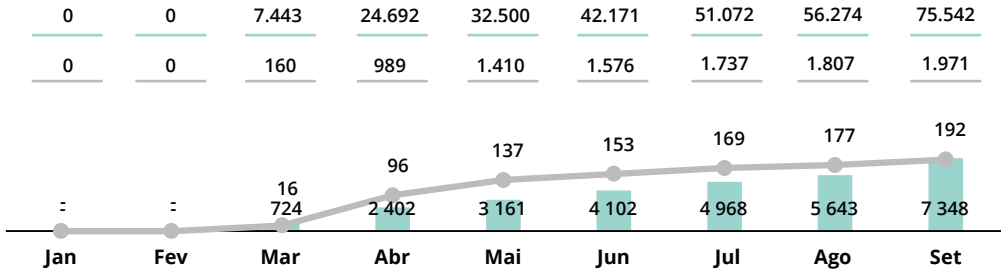
Nos EUA, a crise sanitária mantém uma **tendência ascendente**, embora menos acentuada



Na Zona Euro, a situação mantém **uma tendência ascendente** apesar da resposta heterogénea dos membros



Em Portugal a situação mantém-se **incerta**



Infetados por Covid 19 (por 1M hab.) Mortes por Covid 19 (por 1M hab.) Total Infetados por Covid 19 Total Mortes por Covid 19

Fontes: Statista; US Center for Disease Control and Prevention; Direção Geral de Saúde

What is happening?

Os CEOs Portugueses elegem como principais desafios os fatores de continuidade do negócio ao nível financeiro e da relação com parceiros.

Principais desafios identificados nas organizações no decorrer da pandemia de Covid-19

Mais desafiante

- Gestão da tesouraria
- Comunicação com clientes e parceiros
- Redução de custos
- Gestão do risco e incumprimento contratual
- Cibersegurança
- Gestão do financiamento
- Cumprimento das obrigações laborais
- Produtividade dos colaboradores
- Cumprimento das obrigações fiscais
- Gestão de espaços físicos da empresa
- Adaptação de trabalhadores a novos métodos de trabalho
- Novas oportunidades de negócio
- Identificação de targets/empresas para aquisição

Menos desafiante

Os principais desafios denotam que a maioria das empresas ainda estão numa fase de resposta e recuperação da crise, evidenciando-se uma maior prioridade de aspetos cautelares em detrimento da transformação do negócio para prosperar no novo normal.

Fonte: CEO Snapshot, 2nd edition, 2020

02

Antecipar o Futuro

How are we changing?

Dado o contexto e as tendências pré-pandemia, foi possível identificar 6 pilares complementares que guiarão o funcionamento da sociedade no médio-longo prazo.

Lower touch economy

A pandemia, ao **restringir o contato físico** entre pessoas, desencadeou alterações significativas no tecido empresarial, tendo como consequências a aceleração de tendências como a adoção e desenvolvimento de **canais ecommerce**, a **digitalização das customer operations** e a **redução da mobilidade e utilização** de espaços físicos.

How are we changing? Lower touch economy

O distanciamento criou um circulo virtuoso de catalisação de serviços digitais e adoção de novos modelos de negócio, bem como uma revolução nas interações sociais.

Today's trends

Aceleração do **ecommerce**

A pandemia gerou, em poucas semanas, um crescimento no ecommerce nacional que em condições normais levaria anos a ser alcançado.
Na 1ª semana de junho as compras online no comércio alimentar e retalho aumentaram 23%, as de restauração, food delivery e takeaway cresceram 78% e o entretenimento, cultura e subscrições 57%. Estes números resultam, em parte, das medidas de confinamento impostas.

Digitalização das **customer operations**

A necessidade de distanciamento social resultou no desenvolvimento de novos modelos de negócio e de ferramentas digitais capazes de suportar as interações com clientes, de forma a reduzir a sua exposição ao risco. Portugal confirmou esta tendência em diversas vertentes. Na prática de telemedicina, verificou-se um aumento de 49% em abril, face ao período homólogo. Por sua vez, a marca de automóveis KIA lançou um concessionário 100% online (Virtual Buying Experience) que permite visualizar o produto desejado via vídeo e agendar um test-drive com entrega do carro à porta de casa.

Redução de **mobilidade** e das **interações sociais**

A necessidade de confinamento impactou negativamente e de forma significativa os setores ligados à mobilidade, em especial a aviação, bem como o sector hoteleiro. Adicionalmente, verifica-se uma redução significativa das interações sociais em espaços físicos, que quando ocorrem concentram um menor número de pessoas.
Segundo a IATA, espera-se uma queda de 60% no número de passageiros europeus em 2020, em comparação com o período homólogo. Consequentemente, mais de sete milhões de postos de trabalho suportados pela aviação (incluindo turismo) na Europa estão agora em risco.

Impacto das tendências nas organizações, de acordo com os CEOs portugueses

Fonte: CEO Snapshot, 2nd edition, 2020

Supplier & Customer Alternatives: Foco em alternativas digitais na relação com o cliente e fornecedores

Baixo **Moderado** Alto

Digitalization: Desenvolvimento de capacidades tecnológicas (digital, cloud , AI e automação)

Baixo Moderado **Alto**

Sharing Economy: Aceleração do sharing economy em resultado de medidas de confinamento e distanciamento social

Baixo Moderado Alto

Fontes: https://www.cbinsights.com/research/apple-biggest-acquisitions-infographic/; https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/grupo-dono-do-minipreco-amplia-presenca-no-online-615832; https://www.dinheirovivo.pt/economia/comprar-no-supermercado-online-veio-ficar/ https://www.ambitur.pt/iata-impacto-da-covid-19-na-aviacao-europeia-continua-a-ser-forte/

How are we changing?

Dado o contexto e as tendências pré-pandemia, foi possível identificar 6 pilares complementares que guiarão o funcionamento da sociedade no médio-longo prazo.

Government strikes back

A atual crise exigirá uma **elevada intervenção do Estado na economia**, que assume o papel de dinamizador e impulsionador da atividade económica e do tecido empresarial, quer por via de **investimento público** como por via de **regulação e ação política** que potenciem os setores considerados prioritários para a recuperação.

How are we changing? Government strikes back

Do Governo é esperado um papel mais interventivo e influente, alavancado na coordenação e diálogo com o setor privado, focado na recuperação da economia.

Today's trends

Estado enquanto **agente impulsionador** da economia

Face aos efeitos provocados pela pandemia, os Governos têm assumido um papel altamente interventivo, de forma a impulsionar a economia e a revitalizar o tecido empresarial, tanto através de funding como de nacionalizações.
O Governo português passou a deter 72,5% da TAP, por 55M€ (aumentado a sua participação em 22,5%) e obteve aprovação da CE para avançar com a injeção de 1.200 M€.
Apesar de essencial, esta intervenção mais abrangente gera desconforto nos contribuintes acerca do futuro da política orçamental de Portugal.

Aumento da **influência do Estado** por via de regulação e da coordenação públicas

A pandemia incentivou o fortalecimento da influência estatal, verificando-se uma maior dependência dos apoios públicos no setor privado. Existe também uma crescente importância do diálogo e coordenação entre as duas partes, de forma a salvaguardar os interesses nacionais e contribuir para uma recuperação mais rápida e duradoura.
É exemplo destas sinergias o apoio concedido à comunicação social, através da compra antecipada de publicidade institucional, por parte do Estado de modo a garantir o acesso da população a informação atempada e fidedigna.

Ajustamento das **condições de crédito**

O Estado e as instituições europeias assumem um papel relevante na resposta e apoio à crise e crescimento económico.
O Estado português lançou linhas de crédito de apoio às empresas, que, para já, totalizam ~8mM€. Adicionalmente a UE aprovou os valores do Fundo de Recuperação e o Quadro Financeiro plurianual, que para Portugal no total poderá atingir os 45mM€. Face à necessidade de continuar apoiar o investimento, sobretudo das micro e pequenas empresas, foi aprovada a criação do Banco do Fomento em Portugal, modelo já existente em outros países da UE

Impacto das tendências nas organizações, de acordo com os CEOs portugueses

Fonte: CEO Snapshot, 2nd edition, 2020

Strong Government: Maior intervenção do Estado no comportamento do mercado

Baixo Moderado Alto

Private Sector Commitment: Setor privado com crescente responsabilidade na recuperação económica do país

Baixo Moderado **Alto**

Dependency of credit lines and loans: Maior dependência do sector financeiro pela necessidade de injeção de liquidez na economia

Baixo Moderado **Alto**

Fontes: https://tvi24.iol.pt/economia/mercado/tap-ja-comunicou-acordo-de-principio-entre-estado-e-privados-a-cmvm; Plano de Recuperação da Europa, Plano de Recuperação Económica e Social de Portugal 2020_2030; https://expresso.pt/politica/2020-07-21-Fundos-comunitarios-lideres-fecham-acordo-Portugal-vai-buscar-451-mil-milhoes-de-euros; https://expresso.pt/economia/2020-08-13-Siza-Vieira-diploma-que-cria-Banco-de-Fomento-em-vigor-no-prazo-de-40-dias

How are we changing?

Dado o contexto e as tendências pré-pandemia, foi possível identificar 6 pilares complementares que guiarão o funcionamento da sociedade no médio-longo prazo.

Return of the 90's

A pandemia reduziu o rendimento disponível que, aliada à incerteza generalizada, impactou negativamente o consumo em vários sectores, principalmente os associados a bens ou serviços supérfluos, voltando a emergir tendências como o *Do It Yourself*. Prevê-se que esta queda na procura provoque uma **pressão generalizada sobre os preços.**

How are we changing? Return of the “90’s”

Ajuste dos níveis de riqueza do país e das famílias ao que se verificou na última década do século passado

Today’s trends

Pressão nos **preços**

A redução no consumo causada pela pandemia conduziu a uma pressão generalizada sobre os preços e, consequentemente, à sua queda.

De acordo com o Governo português, é esperada uma redução geral dos preços da maioria dos produtos alimentares, devido ao excesso de oferta existente. Paralelamente, o mercado de arrendamento também sofreu um impacto negativo, com os valores das rendas a diminuírem drasticamente em Lisboa, sobretudo nas freguesias históricas (muito associadas ao alojamento local).

Redução de **consumo supérfluo**

As mudanças no estilo de vida impostas pela pandemia, contribuíram para a redução da procura de bens supérfluos/de luxo.

De acordo com um estudo da Vogue, diversas marcas de “luxo acessível” já declararam falência desde o início do confinamento, enquanto que muitas das marcas do segmento superior registam quebras de vendas significativas, por vezes de dois dígitos.

Incremento do ***Do It Yourself***

Emergem sinais de uma revigoração da tendência Do It Yourself por parte dos consumidores (reparações de equipamentos, pinturas e outras atividades realizadas autonomamente), quer por motivos de redução de custos, de mitigação de risco de exposição à Covid-19 ou até de entretenimento.

Exemplo disso tem sido a partilha ativa de ideias online por parte de diversas empresas de mobiliário doméstico, como a Ikea, Home Depot e Lowe’s, com o objetivo de acompanhar as tendências e o novo comportamento dos consumidores.

Impacto das tendências nas organizações, de acordo com os CEOs portugueses

Fonte: CEO Snapshot, 2nd edition, 2020

Cashless Economy: Evolução da desmaterização do dinheiro físico e normalização/ emergência de soluções digitais

Baixo Moderado **Alto**

New Business Models: Criação de novos modelos de negócio com base nas necessidades criadas pelas pandemia

Baixo **Moderado** Alto

Fontes: https://observador.pt/2020/04/21/grande-parte-dos-produtos-alimentares-deve-registar-queda-de-precos/ ; https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-04-04-Covid-19-Queda-acentuada-nos-precos-das-rendas-em-Lisboa-1; https://expresso.pt/sociedade/lifestyle/2020-05-31-Covid-19-e-Darwinismo.-Que-marcas-de-luxo-estao-a-desaparecer- ; https://www.netbase.com/blog/diy-trend/

How are we changing?

Dado o contexto e as tendências pré-pandemia, foi possível identificar 6 pilares complementares que guiarão o funcionamento da sociedade no médio-longo prazo.

Back to local

A realidade atual causou um arrefecimento na dinâmica do comércio global, fazendo disparar a procura por **produtos e serviços nacionais** e, por uma questão de resiliência e gestão de risco, a adoção de ***supply chains*** **mais próximas/locais.**

How are we changing? Back to local

O aumento do consumo de produtos e serviços nacionais e a criação de alternativas de maior proximidade nas cadeias de abastecimento terão impacto na economia.

Today's trends

Reconfiguração de **supply chains**

A pandemia criou a oportunidade para as organizações repensarem as suas cadeias de abastecimento e suas variáveis-chave, com foco na minimização do risco de interrupção do fornecimento de produtos.

Com redes de supply chain cada vez mais globalizadas, as empresas consideram optar por alternativas próximas ou locais. A indústria farmacêutica europeia, que importava em média 80% da sua matéria prima da China e India foi obrigada a encontrar alternativas de sourcing regional, uma tendência que se espera que seja mantida nos próximos anos.

Valorização do **produto local**

A dificuldade de acesso a produtos importados, pelas restrições que foram impostas por parte dos governos um pouco por todo o mundo, como forma de garantir o acesso aos bens por parte da população, fez disparar a procura de produtos nacionais.
Esta tendência é transversal aos diversos setores, sendo de destacar o do Retalho alimentar, no qual se prevê um maior foco na promoção de produtos da época para reduzir a necessidade de volumes de importação ou, no Turismo onde se viu um crescimento muito acentuado do alojamento rural e unidades mais isoladas e privadas, alimentado essencialmente pela procura doméstica.

Alteração no **paradigma da habitação**

A pandemia levou o mercado imobiliário a repensar a sua oferta, alinhando-a com novas exigências ou valorização de novos atributos decorrentes do confinamento e da adesão ou generalização da adoção de modelos de trabalho remoto.

Verifica-se uma maior procura por imóveis mais arejados, com espaços exteriores, áreas específicas para trabalho remoto e até em localizações mais distantes dos centros urbanos.
Os novos projectos imobiliários já começam a apostar em áreas exteriores mais generosas, inclusão de espaços para escritórios ou polivalentes, prevendo uma utilização mais constante da habitação.

Impacto das tendências nas organizações, de acordo com os CEOs portugueses

Fonte: CEO Snapshot, 2nd edition, 2020

Localization: Deslocalização das cadeias de valor para regiões geograficamente mais próximas

Baixo Moderado Alto

Demand for National: Maior procura por produtos e serviços nacionais

Baixo **Moderado** Alto

Escape from the cities: Aumento da procura por opções de residência fora das grandes cidades capitalizando sobre o trabalho remoto

Baixo Moderado Alto

Fontes: https://www.theportugalnews.com/news/continente-increasing-national-product-purchasing/53928; https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415257672&DESTAQUESmodo=2; https://sol.sapo.pt/artigo/703669/covid-19-trafego-de-passageiros-nos-aeroportos-portugueses-caiu-98-5-em-maio https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/covid-19-managing-supply-chain-risk-and-disruption.html https://www.imd.org/research-knowledge/articles/A-post-COVID-19-outlook-The-future-of-the-supply-chain/ ; https://visao.sapo.pt/imobiliario/2020-06-22-como-a-pandemia-ja-esta-a-mudar-o-imobiliario-em-portugal/; https://www.diarioimobiliario.pt/Opiniao/Esta-pandemia-obriga-nos-a-repensar-e-mudar-muitos-paradigmas

How are we changing?

Dado o contexto e as tendências pré-pandemia, foi possível identificar 6 pilares complementares que guiarão o funcionamento da sociedade no médio-longo prazo.

Phygital workforce

Uma consequência muito visível da pandemia foi a **transição para o trabalho remoto**, que levou as organizações a acelerar a adoção de **ferramentas colaborativas**, a repensar/ reformular os seus **regimes** e **espaços de trabalho**. Emerge igualmente a gig economy e necessidade de ajustar as **relações laborais** entre partes.

How are we changing? Phygital workforce

Com maior ou menor resistência, as organizações procuram redefinir a sua forma de trabalhar e a utilização de soluções de colaboração remota cresceu de forma expressiva.

Today's trends

Aumento do **trabalho remoto** e **reformulação** dos espaços de trabalho

A pandemia forçou as organizações a implementar regimes de trabalho e colaboração remotos e, numa fase posterior de regresso aos escritórios, rotinas de rotação dos colaboradores presentes on-site.
Esta mudança do paradigma de trabalho exige reconfigurações dos espaços comuns e das salas de reuniões, ajustando-os às novas exigências. Um exemplo de referência é o crescimento do Zoom, que se tornou o principal canal de reuniões virtuais, catapultando a capitalização da empresa para níveis quatro vezes superiores ao contexto pré-pandemia. O MS Teams também observou um aumento significativo na sua utilização, com o serviço de videochamadas a crescer 1.000% desde o início do ano.

Aceleração da **gig economy**

A pandemia gerou uma aceleração significativa da gig economy, sustentada em atividades associadas a empregos temporários e flexíveis e a trabalhadores independentes (freelancers), que tipicamente envolvem a interação com clientes através de uma plataforma online (e.g. Uber).
A propagação do Covid-19 obrigou a que muitas das atividades passassem para um regime online, o que tem catapultado o crescimento desta economia. Em paralelo, o previsível crescimento do desemprego e perda generalizada de rendimentos contribuirá para o crescimento do número de trabalhadores que se disponibilizam para este tipo de atividades temporárias.

Adaptação da **cultura organizacional** e gestão de equipas

O recurso a equipas "virtuais" exige a adaptação do Way of Work das organizações de forma a garantir a manutenção do nível de desempenho, a entrega dos serviços de forma digital, a segurança da informação e a capacidade de utilização das novas ferramentas de trabalho. Esta alteração de paradigma vem colocar pressão sobre a capacidade de gestão de mudança e cultura de trabalho das organizações. De forma a apoiar os colaboradores a lidar com eventuais sentimentos de incerteza e ansiedade gerados pelo contexto atual, diversas organizações têm disponibilizado linhas de aconselhamento e sessões de bem-estar aos seus colaboradores e familiares.

Impacto das tendências nas organizações, de acordo com os CEOs portugueses

Fonte: CEO Snapshot, 2nd edition, 2020

Remote Work: Novas soluções de colaboração para trabalho remoto

Baixo Moderado **Alto**

Operating Model Flexibility: Flexibilização do Modelo Operativo da empresa com maior recurso a ecossistemas de parceiros

Baixo Moderado **Alto**

Operation Restart & Workforce Safety: Adaptação das operações garantindo a saúde e segurança dos colaboradores segundo as dimensões Work, Workforce e Workplace

Baixo **Moderado** Alto

Fontes: https://investors.zoom.us/stock-information/stock-quote-chart/; https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/07/16/arslvt-consultas-a-distancia-crescem-69/; https://www.cnbc.com/2020/07/01/san-francisco-one-bedroom-rent-price-drops-11point8percent-in-june-zumper.html; https://sightsinplus.com/news/jobs-news/siemens-to-let-staff-work-from-anywhere-permanently/?amp ; https://www.weforum.org/agenda/2020/06/3-challenges-facing-global-gig-economy-growth-after-covid-19/ ; https://www.prnewswire.com/news-releases/coronavirus-fuels-the-gig-economy-301093851.html; https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-consulting-deloitte-change-management-pov-on-covid-noexp.pdf

How are we changing?

Dado o contexto e as tendências pré-pandemia, foi possível identificar 6 pilares complementares que guiarão o funcionamento da sociedade no médio-longo prazo.

Embracing sustainability

Os governos centrais, locais e órgãos reguladores estão a tomar medidas que visam **a aceleração da transição energética e a descarbonização**, com a sociedade e os consumidores a valorizarem, ou mesmo exigirem, **propósitos de marca e políticas/ práticas sustentáveis** por parte das organizações.

How are we changing? Embracing sustainability

A urgência climática está a ser tratada como um prioridade e os organismos públicos e as organizações estão a definir metas e a tomar ações muito relevantes nesse sentido

Today's trends

Transição energética e **descarbonização**

Embora a pandemia tenha contribuído para o prolongamento dos prazos associados às medidas de redução da poluição, as entidades públicas e reguladoras pretendem aproveitar este contexto de mudança para alavancar a transição energética e descarbonização, por via da atribuição de verbas comunitárias associados ao desempenho ambiental dos países e da promoção de matrizes energéticas mais sustentáveis.
No início do segundo semestre de 2020, a EU anunciou a criação da Aliança Europeia de Hidrogénio Verde, com destaque para o papel de Portugal na implementação do plano, dada a localização estratégica e infraestruturas existentes.
Paralelamente, a presidente da Comissão Europeia, Ursula von der Leyen, anunciou uma nova meta comunitária para a redução de emissões poluentes - que passa a ser de 55% até 2030 – assim como a emissão de 225 mil milhões em "green bonds", no sentido de assegurar um futuro mais verde.

Práticas sustentáveis de utilização de **produtos "verdes", reciclagem e redução de desperdícios**

Observa-se uma maior procura de marcas e produtos ambientalmente responsáveis, quer por parte de clientes finais quer de clientes ao longo da supply chain, tornando-se, cada vez mais, num importante fator de obtenção e retenção de clientes, como um importante fator para atração e retenção de talento. Tal tem impacto até a nível corporativo e da própria valorização das empresas nos mercados, pelo que cada vez mais se coloca como um tema estratégico para as mesmas, principalmente em sectores com mais impacto a nível de emissões de carbono e poluição.

Reforço do **propósito e da sustentabilidade** na oferta de valor das organizações

Diversas marcas e empregadores sintetizaram a importância do engagement de clientes e colaboradores. Algumas empresas retiraram do seu portfólio bens ou serviços por questões ambientais, ou de saúde, acreditando com isso focar targets que valorizam cada vez mais a sustentabilidade do planeta e o valor social. Por outro lado, a preservação de rendimentos e a evidenciação de práticas above & beyond para melhoria das condições de segurança e bem estar de colaboradores, tendem a ser percepcionadas como boas ferramentas de produtividade e lealdade laboral/comercial.

Impacto das tendências nas organizações, de acordo com os CEOs portugueses

Fonte: CEO Snapshot, 2nd edition, 2020

Climate Change & Corporate Social Responsability: Descarbonização da economia no centro dos planos de recuperação

Baixo Moderado Alto

Fontes: https://www.dinheirovivo.pt/ambiente/meta-da-ue-para-reducao-de-emissoes-elevada-para-55-ate-2030/
https://www.jornaldenegocios.pt/economia/ambiente/detalhe/von-der-leyen-quer-futuro-mais-verde-para-a-ue-e-anuncia-emissao-de-225-mil-milhoes-em-green-bonds;
https://eco.sapo.pt/especiais/recuperacao-verde-da-economia-e-uma-oportunidade-de-negocio-gigante-para-as-empresas-portuguesas;
https://eco.sapo.pt/2020/09/16/banca-tem-muita-liquidez-para-apoiar-a-recuperacao-verde-da-economia-garante-miguel-maya.

03

Enfrentar o Desafio

How are the EU and Portugal addressing the issues?

Não exaustivo

Para fazer face aos impactos económicos provocados pela pandemia, foram esboçadas diversas medidas para impulsionar a fase de recuperação.

Plano de Recuperação da Europa 2021-2027

O conjunto dos 27 países da união europeia (UE) acordaram um **plano de recuperação e relançamento das economias** mais afetadas pela pandemia Covid-19 no montante de **750 mil milhões de euros**, que estará incluído no orçamento da UE 2021-2027.

O plano será **financiado por dívida contraída pela Comissão Europeia**, com prazo limite de pagamento estabelecido para 2058.

Os montantes providenciados aos países serão **realizados através de transferências diretas ou de empréstimos** e serão atribuídos mediante a apresentação de programas de reformas e investimentos.

Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica e Social de Portugal 2020-2030

O Governo delineou uma **estratégia de recuperação económica e social** para o período entre 2020 e 2030 que visa mitigar os impactos da crise causada pela pandemia, ao definir os objetivos estratégicos para o país que estarão na base no desenho do Plano de Recuperação a apresentar à Comissão Europeia, com vista à utilização dos fundos europeus disponíveis.

O documento prevê um forte **apoio à restruturação das empresas portuguesas** por via de linhas de créditos, possibilidade de dedução de prejuízos acumulados e incentivos a fusões.

A estratégia delineada **aposta também no investimento público** e recupera alguns projetos como expansão do metro, ligação rodoviária de alta velocidade (TGV) e construção do novo aeroporto de Lisboa. Por fim, destaca-se a aposta na reabilitação do setor do turismo através da aposta na qualidade e na captação de mercados-chave.

Fontes: https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=visao-estrategica-para-o-plano-de-recuperacao-economica-de-portugal-2020-2030

How are the EU and Portugal addressing the issues?

Os planos de recuperação da União Europeia e Portugal contêm diversas medidas alinhadas com os vetores orientadores do futuro, com diferentes graus de concretização.

	Lower touch economy	Government strikes back	Return of the "90's"	Back to local	Phygital workforce	Embracing sustainability
	Digital Europe programme Investimento em capacidades digitais chave da UE como computação de alta performance, inteligência artificial e cibersegurança	**Measures linked to sound economic governance** Manutenção de mecanismos para garantir a ligação entre as políticas de financiamento da UE e a sua governação económica	**Thematic Special Instruments** Flexibilidade fornecida por meio de instrumentos especiais temáticos dedicados que fornecem meios financeiros para responder a eventos imprevistos	**Cohesion Policy** Desenvolver e alcançar ações conducentes ao fortalecimento da coesão económica, social e territorial, com o objetivo de reduzir as disparidades entre as várias regiões	**European Globalisation Adjustment Fund** Oferece assistência para trabalhadores que perdem empregos em eventos de reestruturação relacionados com globalização e digitalização	**Green Deal** Afetação de uma parte significativa do orçamento de recuperação europeia para iniciativas de mitigação e adaptação às alterações climáticas
	A Transição Digital Entre outros, contém o Plano de investimento na aceleração da transição digital através do programa Portugal Digital	**Reformas fiscais como fonte de rendimento** Prosseguir com reformas de fiscalidade verde, com vista ao reequilíbrio fiscal	**Financiamento público e privado** Promoção de instrumentos inovadores para alavancar fundos privados que procuram apoiar a transição ecológica e digital	**Promoção da marca Portugal** Programa de valorização dos produtos exportados, da diversificação dos mercados e da integração de serviços	**Investimento no tecido empresarial** Plano que permite o acesso a meios tecnológicos digitais que promovam a modernização dos processos de trabalho e produção	**Aposta em energias limpas** Desenvolvimento de redes elétricas inteligentes, investimento no parque de captação de energia solar e no domínio do hidrogénio

How are the EU and Portugal addressing the issues?

Os planos de recuperação económicos de outras nações também preveem medidas alinhadas com os vetores referidos, mais com maior detalhe.

Itália desenvolveu um plano de recuperação económica no valor de **55 mil milhões de euros** que inclui:

- Atribuição de €25,6mM para ajudar os empregados e os trabalhadores por conta própria, incluindo financiamento adicional para layoff;
- Pagamentos entre 400€ e 800€ por mês, durante um PERÍODO máximo de dois meses para ajudar as pessoas com menores rendimentos que estão excluídos da actual rede de segurança social;
- Disponibilização pelo Tesouro de garantias estatais até €15mM de novas obrigações para apoiar os bancos.

Alemanha desenvolveu um plano de recuperação económica no valor de **130 mil milhões de euros** que inclui:

- Redução de taxa de IVA de 19% para 16%, até dezembro de 2020;
- Distribuição de 300€ a cada criança/jovem do país;
- Criação de um fundo de €50mM para responder às alterações climáticas e necessidades de inovação e transformação digital;
- Criação de programa de empréstimos a pequenos negócios com quedas de receitas superiores a 60%;
- Criação de fundo de €10mM de apoio aos municípios a atravessar maiores dificuldades.

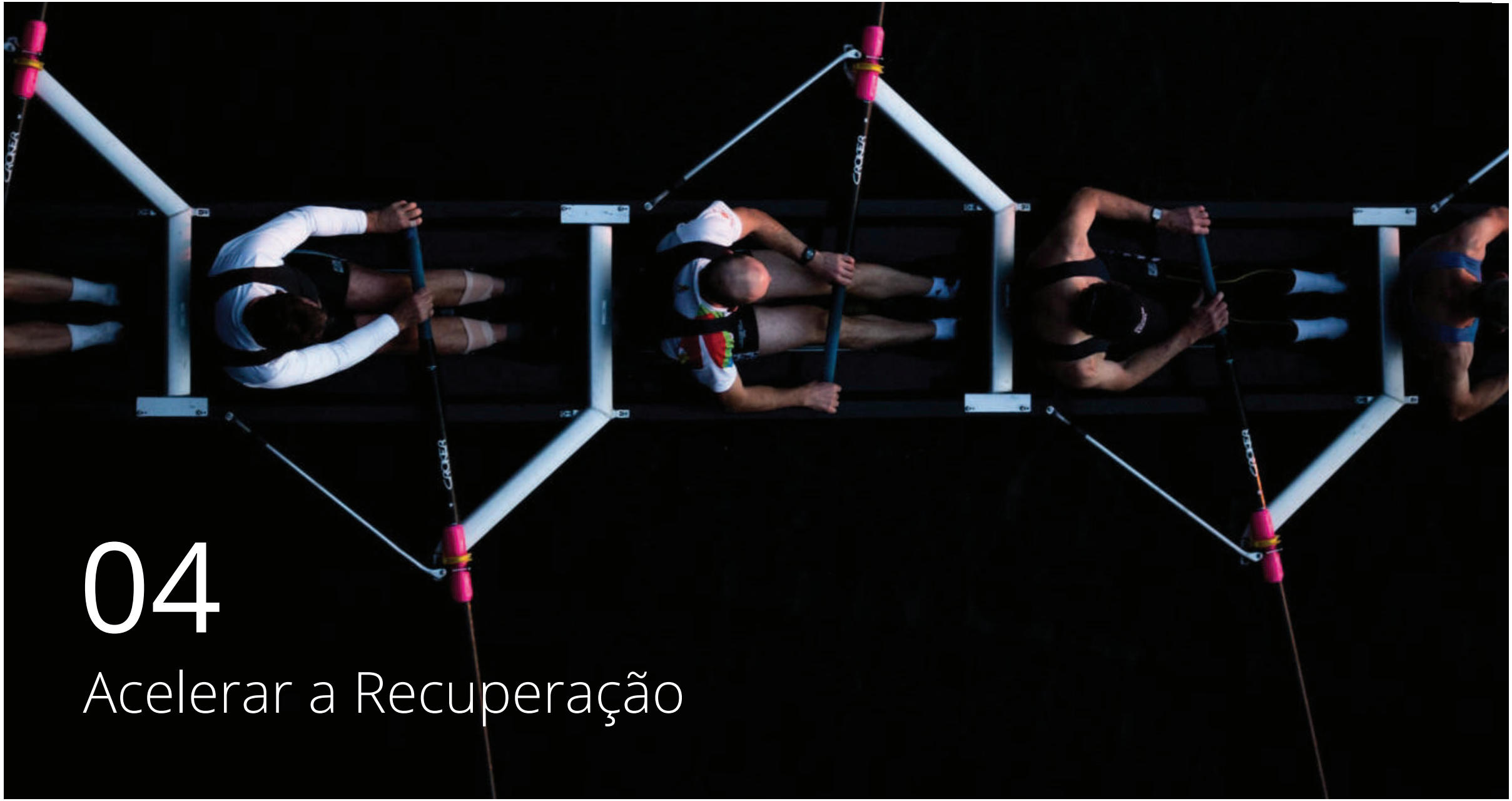
França desenvolveu um plano de recuperação económica no valor de **100 mil milhões de euros** que inclui:

- Atribuição de €2 mil milhões para apoiar o setor cultural;
- Contratação de 550 novos magistrados e profissionais administrativos;
- Redução dos impostos sobre as empresas em €20mM durante os próximos dois anos;
- Corte no financiamento da France 2 televisão em €10mM em 2021 e outros €10mM em 2022;
- Investimento de €20mM em investimentos para combater as alterações climáticas, o que inclui a renovação de edifícios mais antigos e o incentivo à utilização de bicicletas elétricas;
- Investimento de €14mM em hospitais do SNS.

Reino Unido desenvolveu um plano de recuperação económica no valor de **300 mil milhões de euros** que inclui:

- Pagamento até 80% ou £2,500/mês, do salário a trabalhadores que se encontrem em layoff como resultado da Covid19;
- Aumento do subsídio pago a pessoas carenciadas, desempregadas ou sem capacidade para trabalhar, e baixas médicas no valor de £1,000/ano nos próximos 12 meses;
- Apoio financeiro às grandes empresas (volume de negócios anual > £45M), através de uma garantia governamental de 80% para empréstimos até £50M;
- Empréstimos convertíveis entre £125,000 e £5M para empresas inovadoras que enfrentam dificuldades financeiras;
- Apoio aos trabalhadores independentes através da tributação de subvenções no valor de 80% dos seus lucros mensais médios ao longo dos últimos 3 anos, até £2,500/mês, com um limite máximo de £7.50.

Fontes: Breve *clipping* de notícias diversas



04

Acelerar a Recuperação

Where do we start?

Tendo em conta os impactos e as tendências resultantes da pandemia, bem como os planos de recuperação definidos, identificámos 6 prioridades-chave de recuperação.

Organizational agility

Foco no **aumento da flexibilidade e agilidade organizacional**, alavancado em:

- Revisão do **portfólio de produtos e serviços**
- Desenvolvimento de **planos de continuidade** de negócio
- Melhoria da **gestão de risco**
- Aceleração das **capacidades tecnológicas**
- Análise de **oportunidades de M&A**
- Partilha de risco com ecossistema de parceiros

Where do we start?

Tendo em conta os impactos e as tendências resultantes da pandemia, bem como os planos de recuperação definidos, identificámos 6 prioridades-chave de recuperação.

Digital transformation

Aceleração da transformação digital através de:

- **Digital Enterprise:**
  Definição e implementação da estratégia digital e evolução da infraestrutura tecnológica
- **Digital Client:**
  Desenvolvimento de canais direct to consumer, ferramentas self-service e evolução dos canais e-commerce
- **Digital Operations:**
  Integração digital e vertical dos processos, operacionais da organização, ao longo de toda a cadeia de valor
- **Digital Culture:**
  Desenvolver competências da organização e promover uma cultura digital, inovadora e ágil

Where do we start?

Tendo em conta os impactos e as tendências resultantes da pandemia, bem como os planos de recuperação definidos, identificámos 6 prioridades-chave de recuperação.

Supply chain and operations resilience

Foco na resiliência e digitalização da supply chain, tornando-se crucial:

- Avaliação de cenários alternativos face a potenciais disrupções e alterações na **configuração/ descentralização das cadeias de abastecimento** (custo é um driver relevante, mas não único)
- Consideração de investimentos em **soluções last-mile** que permitam dar resposta ao crescimento do ecommerce
- Capitalização da **tecnologia (Supply Chain 4.0)** para aumento da eficiência e melhoria da visibilidade end-to-end da supply chain

Where do we start?

Tendo em conta os impactos e as tendências resultantes da pandemia, bem como os planos de recuperação definidos, identificámos 6 prioridades-chave de recuperação.

The future of work made reality

Transformação do paradigma de trabalho das empresas:

- **Re-architect work:**
  Transformação do trabalho em si e da forma como o mesmo é desenvolvido com maior recurso a tecnologia (e.g. RPA) e novas metodologias e formas de trabalho (e.g. Agile)
- **Unleash the workforce:**
  Capitalizar pools de talento fora da força de trabalho da organização, adotando novos modelos de acesso a talento
- **Adapt the workplace:**
  Adaptação dos espaços físico (escritórios, lojas, armazéns, plantas, etc) e disponibilização de novos instrumentos de trabalho.

Where do we start?

Tendo em conta os impactos e as tendências resultantes da pandemia, bem como os planos de recuperação definidos, identificámos 6 prioridades-chave de recuperação.

Strategic cost transformation and balance sheet protection

Evolução da robustez financeira, agilidade e capacidade de investimento, com aposta na:

- Melhoria da **gestão de custos e do working capital**
- Digitalização dos processos de **planeamento e reporting para maior agilidade**
- **Acesso a financiamento e apoios**
- Reforço da segurança dos sistemas e aplicativos face a ameaças externas

Where do we start?

Tendo em conta os impactos e as tendências resultantes da pandemia, bem como os planos de recuperação definidos, identificámos 6 prioridades-chave de recuperação.

Sustainability

A vertente de **sustentabilidade ambiental e responsabilidade social** ganhou particular relevância e tem elevado impacto nos diferentes stakeholders da organização, pelo que será necessário assegurar:

- Adoção de práticas ambientalmente mais sustentáveis, e investimento em **inovação e em novos modelos de negócio** que capitalizem oportunidades no contexto
- Reflexão e revisão do ***brand purpose*** com orientações e metas claras para tangibilizar a atuação da empresa em matérias de responsabilidade social e ambiental
- Estruturação e robustecimento da **comunicação** das organizações na esfera da sustentabilidade.

05
CEO Snapshot

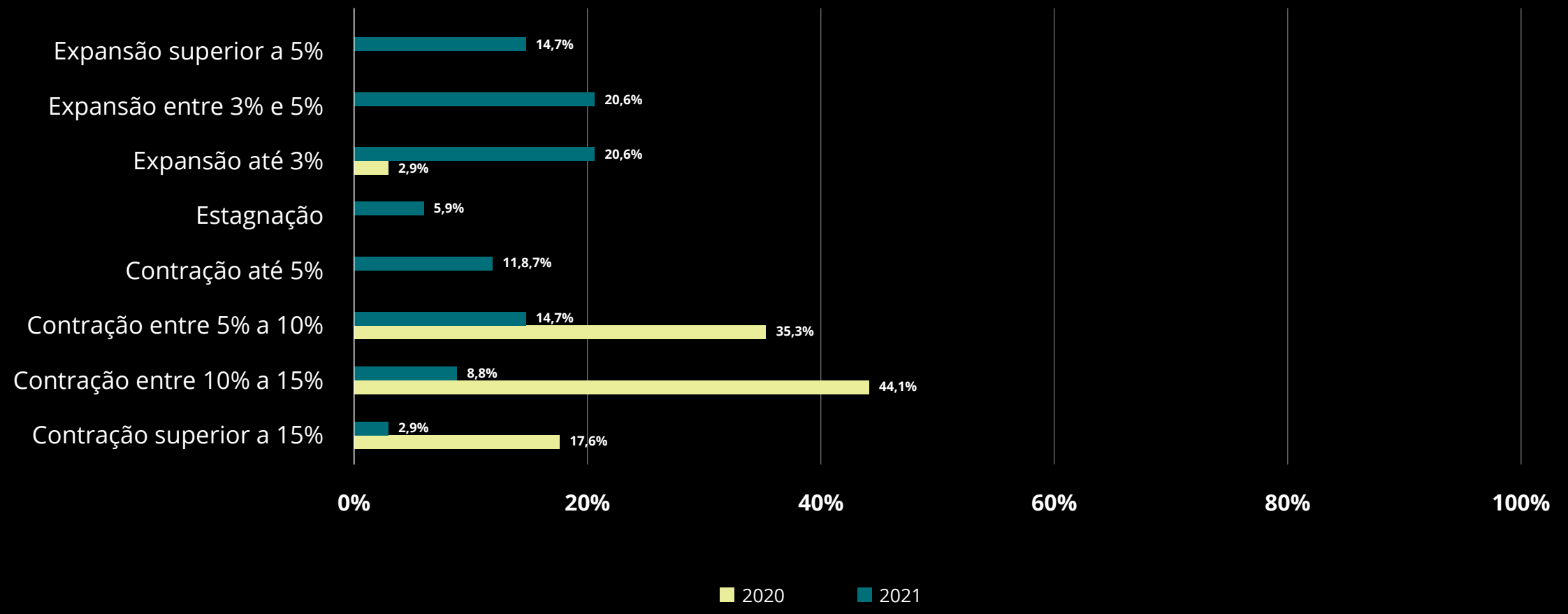
Deloitte CEO Snapshot

À medida que o mundo entrou numa nova e rápida etapa de mudança, a Deloitte aprofundou o estudo sobre os efeitos da pandemia nas organizações em Portugal, com o objetivo de acompanhar as suas principais preocupações e capacidade de resposta aos desafios impostos pela pandemia, apoiando os líderes empresariais na sua preparação para o futuro.

O CEO Snapshot é um inquérito a CEOs das maiores empresas a operar em Portugal, realizado em dois momentos-chave, na etapa de confinamento (inquérito aplicado em finais de março de 2020) e na etapa de desconfinamento e de regresso ao 'novo normal' (setembro de 2020).

CEO Snapshot

Quais são as suas expectativas relativamente à evolução anual da economia portuguesa?

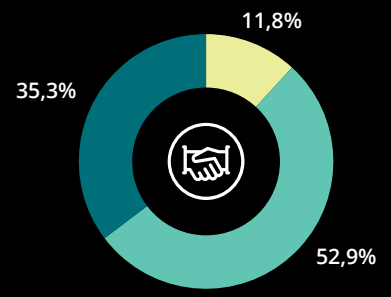


CEO Snapshot

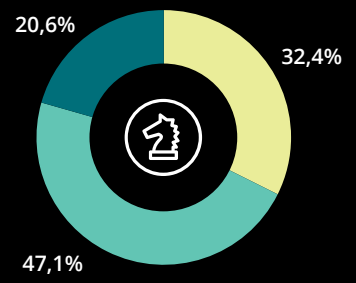
Impactos previstos nas organizações

Nos próximos 3 meses

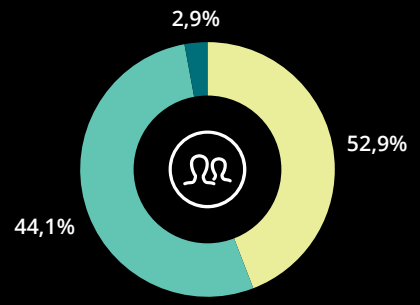
No volume de negócios



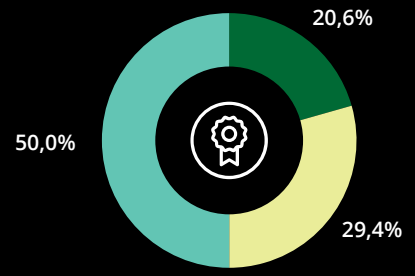
No investimento



No número de colaboradores

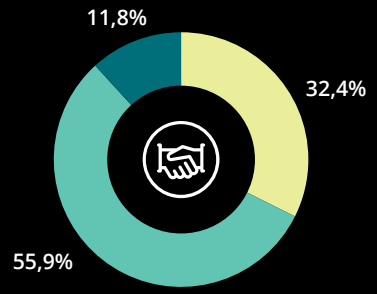


No desempenho dos colaboradores

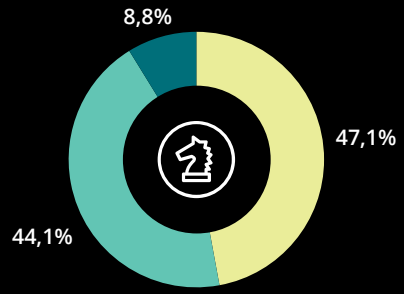


Nos próximos 12 meses

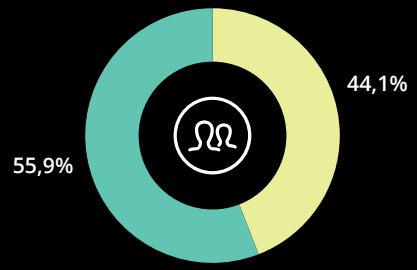
No volume de negócios



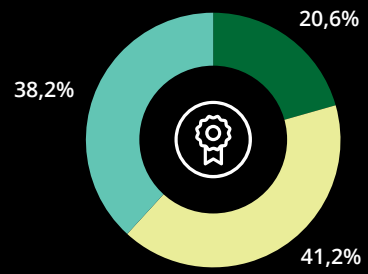
No investimento



No número de colaboradores



No desempenho dos colaboradores

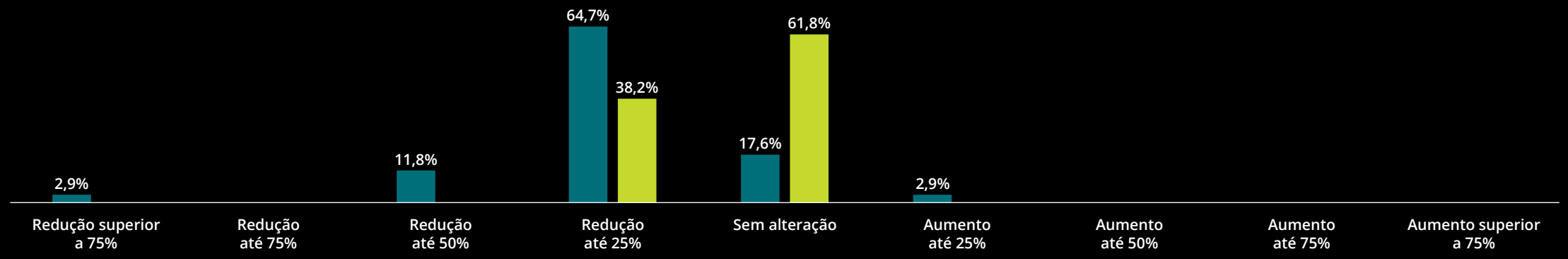


Muito negativo · Negativo · Neutro · Positivo · Muito positivo

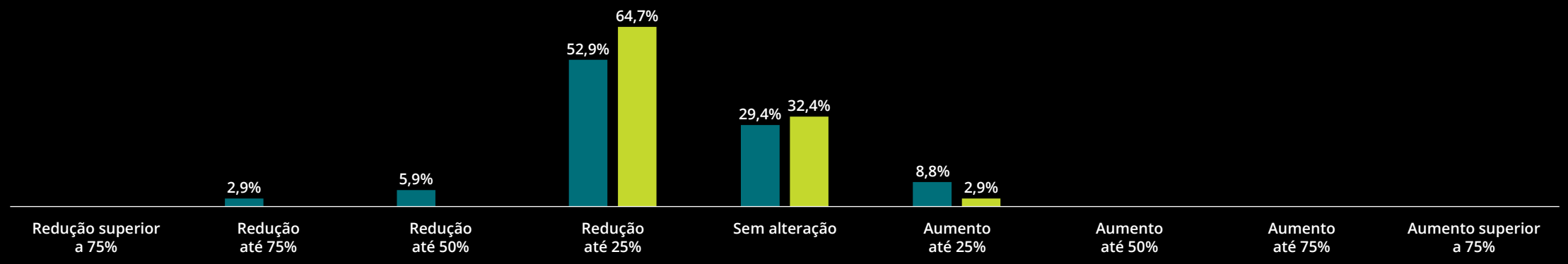
CEO Snapshot

Impactos previstos nas organizações se existir uma 2ª vaga ou um agravamento do quadro atual

Nos próximos 3 meses



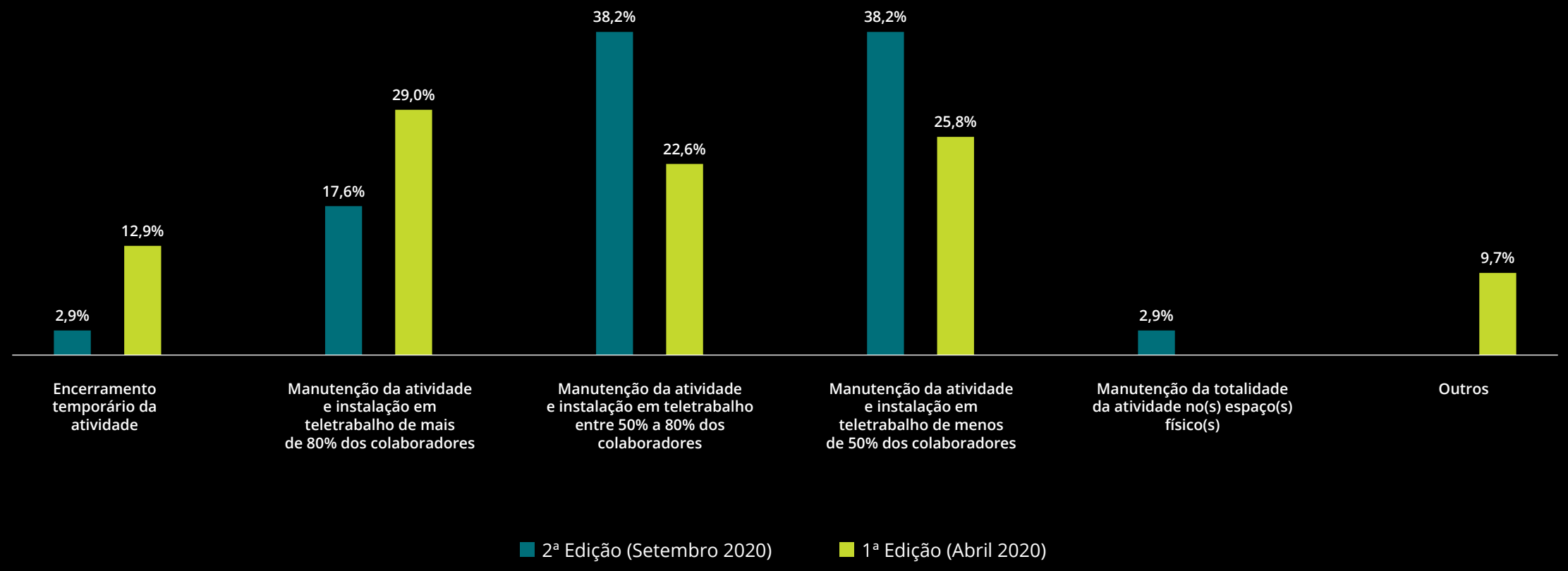
Nos próximos 12 meses



No volume de negócios Na força de trabalho

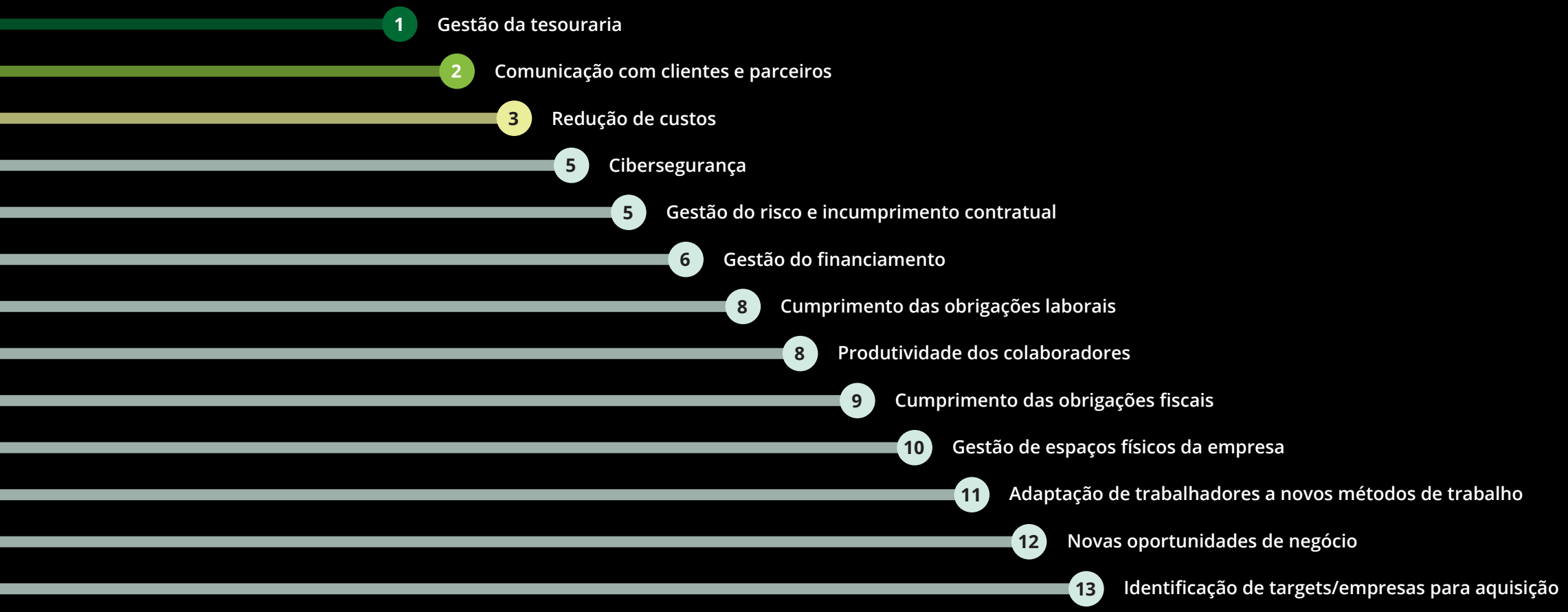
CEO Snapshot

Medidas implementadas pelas empresas no período de emergência vs reações expectáveis face ao agravamento da pandemia



CEO Snapshot

Quais os principais desafios e tendências que afetam as organizações?



CEO Snapshot

Quais as prioridades das organizações no que se refere à sua estratégia de workplace?

1
Incutir a cultura e valores da empresa aos colaboradores em teletrabalho

2
Produtividade dos colaboradores em teletrabalho

3
Integração permanente de teletrabalho nos métodos de trabalho

4
Regresso dos colaboradores ao escritório

5
Redução dos espaços físicos necessários

6
Investimento em tecnologia e ferramentas para controlo e monitorização da segurança e saúde dos colaboradores

7
Redução da relevância de openspaces

8
Mudança de instalações

CEO Snapshot

No entender das organizações quais são as áreas prioritárias de intervenção do Estado para combater a crise?

Áreas prioritárias de intervenção do Estado	2nd Edition Rank	Δ Relevância (vs 1st edition)
Políticas fiscais	1.	↑
Políticas laborais	2.	↓
Modernização/digitalização administrativa (Reforma do Estado)	3.	*
Acesso a fundos	4.	←
Investimento em infraestruturas	5.	*
Segurança social	6.	↓
Transição energética	7.	*
Políticas de exportação	8.	←
Políticas monetárias	9.	↓
Regulação do sector	10.	↓
Outro(s)	11.	↓
Políticas aduaneiras	12.	↓

* Área de intervenção introduzida na 2ª Edição

CEO Snapshot

O estudo foi realizado através de inquérito a CEO das maiores empresas a operar em Portugal, tendo tido uma taxa de participação de cerca de 17% (total 203 convites enviados).
As empresas que responderam ao survey online disponível entre os dias 1 e 23 de setembro 2020, são maioritariamente empresas com mais de 250 colaboradores (74% da amostra), que produzem maioritariamente para o mercado interno (cerca de 85% que alocam menos de 50% da sua operação ao mercado externo.
Em termos de atividade económica, 26,5% dos respondentes operam em atividades financeiras e dos seguros, 20,6% em comércio por grosso e a retalho, reparação de veiculos automóveis e motociclos e 14,7% na indústria transformadora.

Deloitte.

Contatos

Sérgio Lee
Partner
serglee@deloitte.pt

Gonçalo Farias
Associate Partner
gofarias@deloitte.pt

Nelson Fontainhas
Partner
nfontainhas@deloitte.pt

Diogo Santos
Partner
disantos@deloitte.pt

“Deloitte” refere-se a uma ou mais firmas membro e respectivas entidades relacionadas da rede global da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"). A DTTL (também referida como "Deloitte Global") e cada uma das firmas membro são entidades legais separadas e independentes. A DTTL não presta serviços a clientes. Para mais informação aceda a www.deloitte.com/pt/about.
A Deloitte é lider global na prestação de serviços de audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax e serviços relacionados. A nossa rede de firmas membro compreende mais de 150 países e territórios e presta serviços a quatro em cada cinco entidades listadas na Fortune Global 500®. Para conhecer o impacto positivo criado pelos mais de 330.000 profissionais da Deloitte aceda a www.deloitte.com.

© 2020 Deloitte Business Consulting, S.A.