

As associações empresariais do futuro

Evoluir para crescer

Março de 2015
Innovation Advisory Services

dip
Deloitte impact
and policy

As associações empresariais do futuro

ÍNDICE

I. Enquadramento

- 04 Contexto económico
- 07 O sistema associativo empresarial português
- 10 A CIP em números

II. O associativismo na Europa

- 15 A CIP e as suas congéneres europeias
- 21 Análise de respostas aos questionários internacionais

III. Os associados CIP

- 30 Análise de respostas aos questionários nacionais

IV. O futuro

- 37 Que tendências marcam a atualidade?
- 45 Que futuro?

V. Conclusões

- 51 Conclusões finais

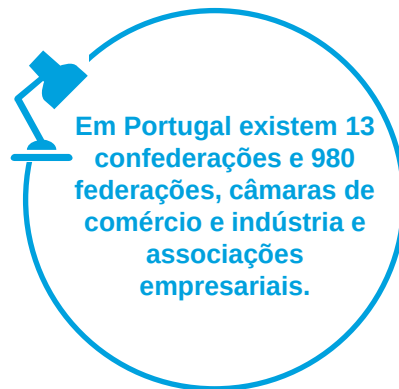
VI. Anexos

O DESAFIO

A CIP – Confederação Empresarial de Portugal, desempenha um papel de relevo no movimento associativo português, sendo a mais antiga confederação empresarial em Portugal, com assento na Comissão Permanente de Concertação Social (CPCS) e no Plenário do Conselho Económico e Social (CES). A CIP é também afiliada das principais organizações internacionais de empregadores: a *BUSINESSEUROPE* e a *International Organisation of Employers* (IOE).

A recente crise económica que marcou Portugal e a Europa levou a que muitas organizações, independentemente do seu regime jurídico e missão, procurassem repensar o seu posicionamento de mercado ao mesmo tempo que implementavam medidas de promoção da sua eficiência e da sua sustentabilidade económica e estratégica.

Neste contexto e tendo como foco a sustentabilidade e reforço da sua capacidade de atuação, a CIP pretende lançar o debate e uma reflexão estratégica com o objetivo de repensar o papel do sistema associativo empresarial na economia nacional, através da análise do seu mercado, das tendências que marcam o futuro e da inovação no seu modelo de negócio.



I. Enquadramento



Contexto económico (1/3)

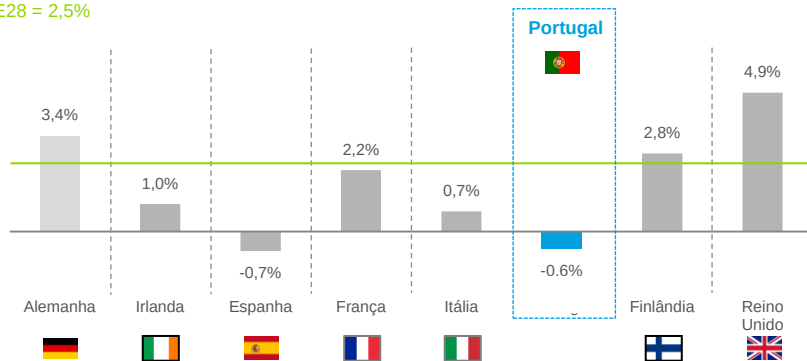
Uma Europa a várias velocidades

A crise económica, com que a Europa se debate desde 2009, realçou as diferentes dinâmicas de competitividade dos países europeus. Enquanto países como a Alemanha, Finlândia ou Reino Unido registaram taxas médias de crescimento anual do seu PIB superiores à média da União Europeia, outros países, como Irlanda e Itália, registaram crescimentos médios anémicos. Já Portugal e Espanha destruíram riqueza no período 2009-2013.

A capacidade de criação de riqueza de qualquer país está muito dependente da dinâmica de atração de capitais, quer seja pela captação de investimento, quer seja pelos saldos positivos da balança comercial, da balança de rendimentos e/ou da balança de transferências. A balança corrente dá-nos uma posição muito clara da capacidade de um país atrair e reter capitais num dado ano económico e a sua análise permite constatar as diferentes dinâmicas competitivas dos países da União Europeia.

Gráfico 1 - Taxa média de crescimento anual do PIB entre 2009 e 2013 (%)

UE28 = 2,5%



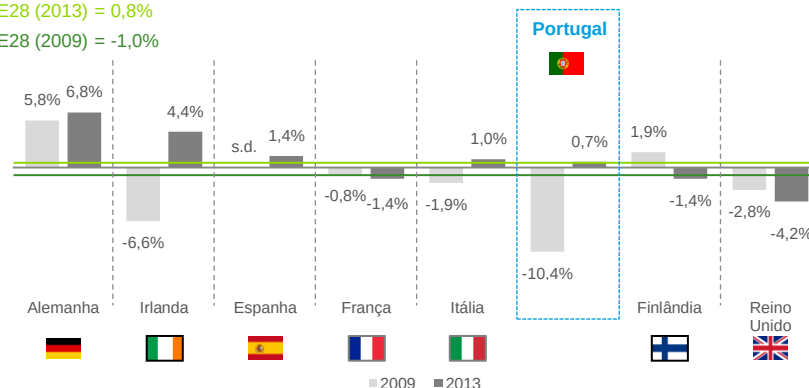
Fonte: Eurostat.

© 2015. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Gráfico 2 - Balança corrente em 2009 vs 2013 (% do PIB)

UE28 (2013) = 0,8%

UE28 (2009) = -1,0%



Fonte: Pordata.

Contexto económico (2/3)

Uma crise durante a qual a UE28 reforçou a aposta nas exportações

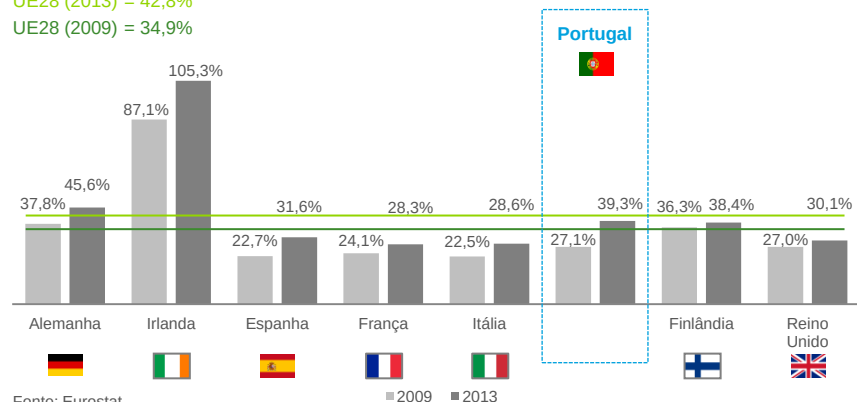
Em Portugal, o discurso político e económico orientou-se para o sucesso das exportações. Mas este discurso foi um pouco transversal a toda a União Europeia, pois grande parte dos seus Estados-Membros assistiram a uma performance muito assinalável das suas exportações. Portugal viu as suas exportações crescerem de 27,1% do PIB em 2009 para 39,3% do PIB em 2013. Além do mais, este dado é também comparável com o desempenho de outros países como Espanha, onde as exportações passaram de 22,7% do PIB para 31,6% no mesmo período. França, Itália, Finlândia ou Reino Unido, embora com evoluções também assinaláveis, não conseguiram atingir uma performance tão significativa. No geral, a UE28 viu as suas exportações crescer de 34,9% do seu PIB para 42,8% entre 2009 e 2013.



Gráfico 3 - Exportações 2009 vs 2013 (% do PIB)

UE28 (2013) = 42,8%

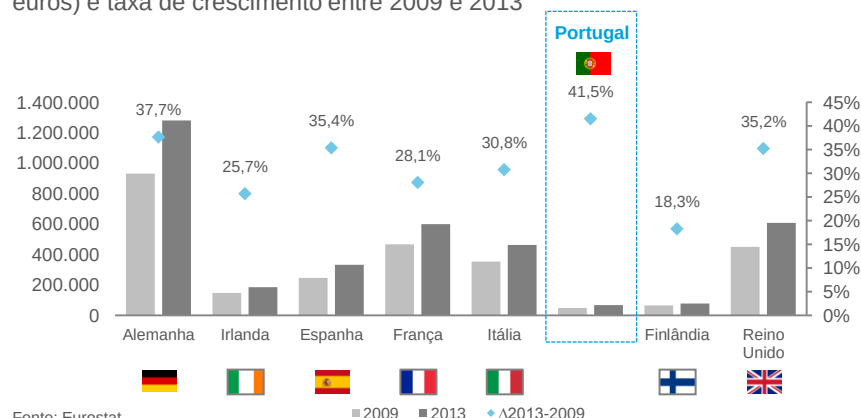
UE28 (2009) = 34,9%



Fonte: Eurostat

© 2015. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Gráfico 4 - Exportações de bens e serviços em valor nominal (em milhões de euros) e taxa de crescimento entre 2009 e 2013



Fonte: Eurostat

Contexto económico (3/3)

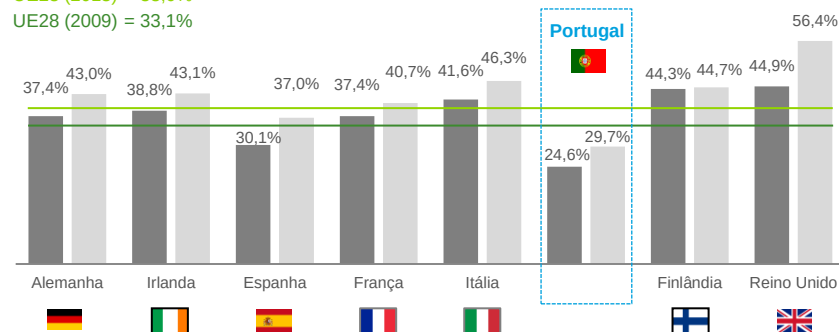
Uma oportunidade para as empresas portuguesas

As exportações continuam a constituir-se como um grande desafio para as empresas portuguesas, principalmente na procura e entrada em novos e mais distantes mercados. O mercado comunitário é ainda o principal destino das exportações nacionais (com cerca de 70% das exportações em 2013 segundo o Eurostat). Apesar da boa performance das exportações nacionais no período 2009-2013, também dentro da União Europeia se assistiu a um efeito muito favorável nas exportações dos outros Estados-Membros para outros países extracomunitários. Em média, a UE28 aumentou em 5 p.p. o peso das exportações para fora do mercado comunitário, e Portugal, apesar do seu esforço, continua a apresentar uma performance abaixo desta média. Uma possível explicação para a reduzida performance das exportações no mercado extra-comunitário pode residir no facto das empresas portuguesas apresentarem uma fragmentação ainda assinalável, o que se traduz numa dimensão abaixo da média da UE28, retirando-lhes escala e eficiência produtiva. Uma maior consolidação do tecido empresarial português poderá garantir maior capacidade competitiva às empresas nacionais nos mercados internacionais.

Gráfico 5 - Peso das exportações extracomunitárias no total das exportações, em 2009 e 2013

UE28 (2013) = 38,0%

UE28 (2009) = 33,1%



Fonte: Eurostat

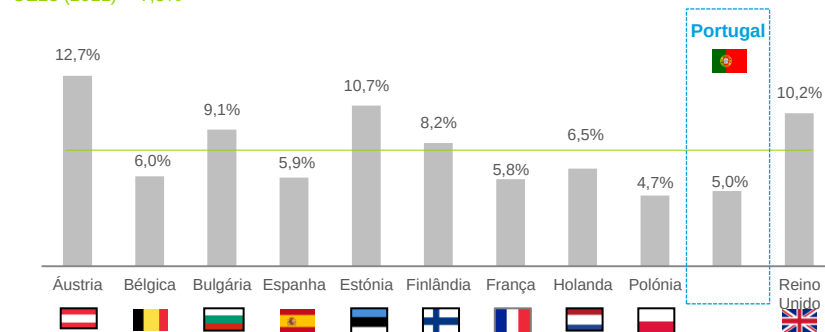
■ 2009 ■ 2013

© 2015. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Gráfico 6 - Fragmentação do tecido empresarial em 2011

% das empresas com pelo menos 10 trabalhadores no total de empresas

UE28 (2011) = 7,5%



Fonte: Pordata

O sistema associativo empresarial português (1/3)

Caracterização do sistema associativo empresarial em Portugal

O sistema associativo empresarial em Portugal é constituído por:

13 Confederações, das quais **4** com assento na Comissão Permanente da Concertação Social (CPCS) – CIP, CAP, CCP e CTP;

39 Federações;

10 Câmaras de comércio e indústria (**4** com origem nos Açores, sendo que 3 integram a CCI Açores);

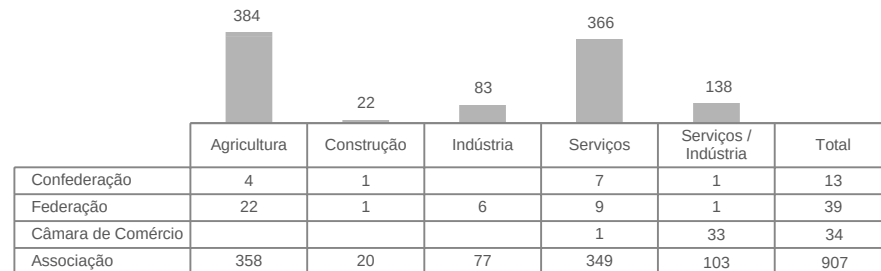
24 Câmaras de comércio e indústria bilaterais;

907 Associações empresariais.

São assim 993 organizações que compõem o sistema associativo empresarial em Portugal. Apurámos que 49% deste conjunto de entidades atua a nível regional e os restantes 51% atuam a nível setorial.

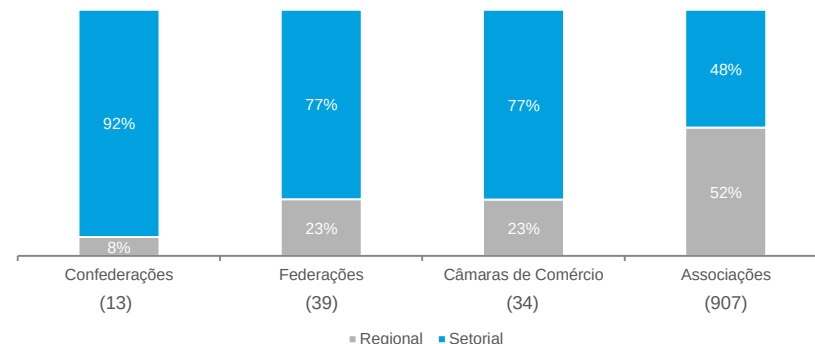
Em termos de representatividade económica, o setor dos serviços representa 26,9% do total do sistema associativo empresarial, a indústria representa 8,4% e a agricultura representa 38,7%.

Gráfico 7 - Número e tipo de entidades do sistema associativo empresarial em Portugal por setor de atividade económica



Fonte: Ignios (fevereiro de 2015) e segmentação realizada pela Deloitte.

Gráfico 8 - Distribuição das organizações do sistema associativo empresarial



Fonte: Ignios (fevereiro de 2015) e páginas eletrónicas das confederações. Números em parenteses representam o total de organizações por segmento.

O sistema associativo empresarial português (2/3)

Entidades concentradas por sector de atividade económica

As federações estão bastante concentradas no setor agrícola e as associações estão principalmente presentes na área dos serviços.

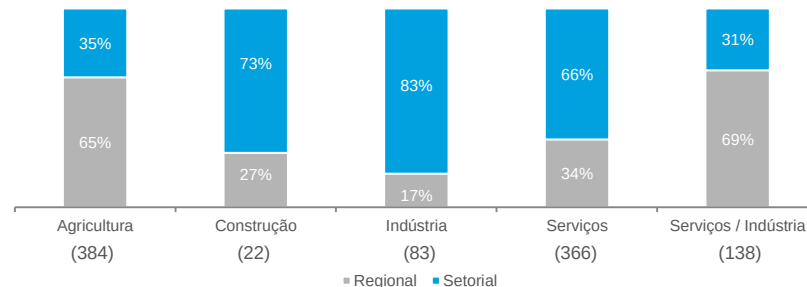
As 13 Confederações Empresariais existentes em Portugal são:

- CIP - Confederação Empresarial de Portugal
- CTP - Confederação do Turismo Português
- CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
- CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal
- CEP - Confederação Portuguesa de Ensino não estatal
- CNA - Confederação Nacional da Agricultura
- CNEF - Confederação Nacional da Educação e Formação
- CPPME - Confederação Portuguesa das Pequenas e Médias Empresas
- CSP - Confederação dos Serviços de Portugal
- CPCI - Confederação Portuguesa da Construção e Imobiliário
- CONFAGRI - Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal
- CNJADR - Confederação Nacional dos Jovens Agricultores e do Desenvolvimento Rural
- CEAL - Confederação dos Empresários do Algarve

CPCS

Nota: para efeitos de cálculo, apesar de identificarmos mais 3 confederações, a CE-CPLP, a CIEP e a CIMLOP, sendo as mesmas de âmbito internacional, não as consideramos para a caracterização do mercado nacional, assim como a CEAL e CNJADR, dado que não foi possível aferir o número de associados.

Gráfico 9 - Segmentação económica do sistema associativo empresarial



Fonte: Ignios (fevereiro de 2015) e páginas eletrónicas das confederações. Números em parenteses representam o total de organizações por sector económico.



O sistema associativo empresarial português (3/3)

Dispersão do sistema associativo empresarial em Portugal

Se analisarmos a dispersão de organizações do sistema associativo empresarial em Portugal, por setor económico e por geografia de atuação, constatamos que a maioria das organizações está concentrada nas áreas de agricultura e serviços, com especial incidência nas regiões Norte e Centro. O Norte, Centro e Alentejo são responsáveis por 81% do total de organizações de âmbito regional. Quer em termos de distribuição por setor económico quer em termos de distribuição por âmbito setorial, a agricultura e serviços lideram a concentração de organizações. O contributo para o VAB nacional dos setores é de 2,1% para a agricultura, 75,8% para os serviços, enquanto a indústria representa 16,6%, em 2011.

Tabela 1 – Dispersão das organizações do sistema associativo empresarial por região de atuação e por setor económico (Nº de entidades por região e setor económico)

NUTS II	Agricultura	Construção	Indústria	Serviços	Serviços / Indústria	Total
Total organizações regionais	251	6	14	125	96	492
Norte	80	2	5	51	42	179
Centro	81	2	5	22	29	139
Lisboa e Vale do Tejo	11	0	2	19	10	42
Alentejo	56	1	1	16	7	81
Algarve	10	0	0	11	2	23
Madeira	2	0	0	4	2	8
Açores	11	1	1	2	4	19
Total organizações setoriais	133	16	69	241	42	501
Total nacional das organizações	384	22	83	366	138	993
Contributo VAB nacional (%)	2,1%	5,5%	16,6%	75,8%	n.a.	100%

Fonte: Ignios, páginas eletrónicas das confederações consultadas em fevereiro de 2015 e cálculos próprios. Pordata para VAB em 2011.

© 2015. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

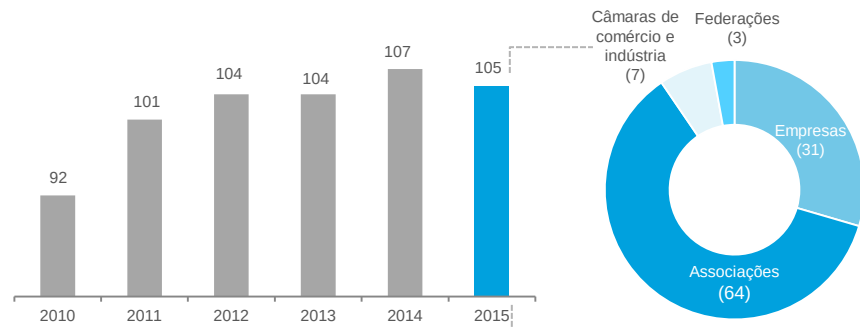
A CIP em números (1/4)

Estagnação do número de associados e quebra das receitas

Apesar do significativo aumento do número de associados verificado entre 2010 e 2012, fruto da integração de associados providos da AIP e AEP, desde então verifica-se uma quase estagnação deste número. Atualmente, as associações empresariais representam aproximadamente 70% do número total de associados da CIP e as empresas 30%.

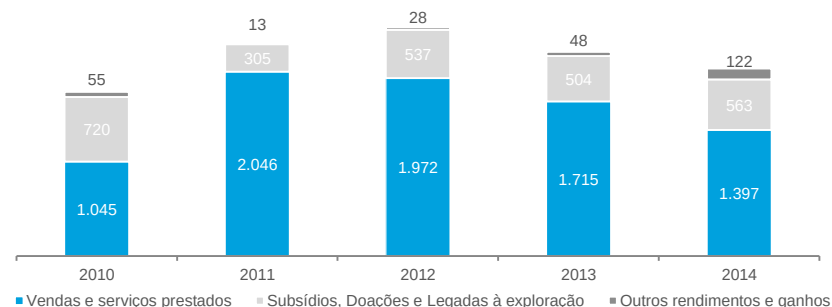
A estrutura de receitas da CIP também subiu consideravelmente no mesmo período, notando-se, contudo, uma quebra no total das receitas em 2013 e em 2014. A rubrica de vendas e prestação de serviços, que incluem as quotizações, foi responsável, em 2014, por 67,1% do total da receita da CIP, mas o seu peso relativo no total de receitas tem vindo a diminuir desde 2011 (nesse ano representava 86,5% do total da receita).

Gráfico 10 – Evolução do número de associados da CIP



Fonte: Relatório da CIP 2013, Relatório e Contas da CIP 2014 e página eletrónica da CIP para o ano de 2015.

Gráfico 11 - Análise às principais rubricas de receita (em milhares de euros)



Fonte: Relatórios e Contas da CIP (2010, 2011, 2012, 2013 e 2014).

Nota: as vendas e serviços prestados incluem as quotizações.

A CIP em números (2/4)

Dispersão das organizações associativas filiadas na CIP

A maioria dos organismos associativos filiados na CIP está concentrada nos setores da indústria, serviços e serviços/indústria. A indústria é mesmo o setor económico mais representado, sendo que agricultura e construção são os setores com menor representatividade na CIP. Nas áreas dos serviços e indústria, a maioria das organizações possui um âmbito de atuação regional.



Tabela 2 – Dispersão das organizações associadas da CIP por região de atuação e por setor económico

NUTS II	Agricultura	Construção	Indústria	Serviços	Serviços / Indústria	Total
Total organizações regionais	-	-	-	-	24	24
Norte	-	-	-	-	9	9
Centro	-	-	-	-	6	6
Lisboa e Vale do Tejo	-	-	-	-	2	2
Alentejo	-	-	-	-	4	4
Algarve	-	-	-	-	1	1
Madeira	-	-	-	-	1	1
Açores	-	-	-	-	1	1
Total organizações setoriais	1	1	29	13	6	50
Total organizações da CIP	1	1	29	13	30	74
Total nacional das organizações	384	22	83	366	138	993

Fonte: Ignios, página eletrónica da CIP consultada em fevereiro de 2015 e cálculos próprios.

A CIP em números (3/4)

A performance financeira da CIP entre 2010 e 2014

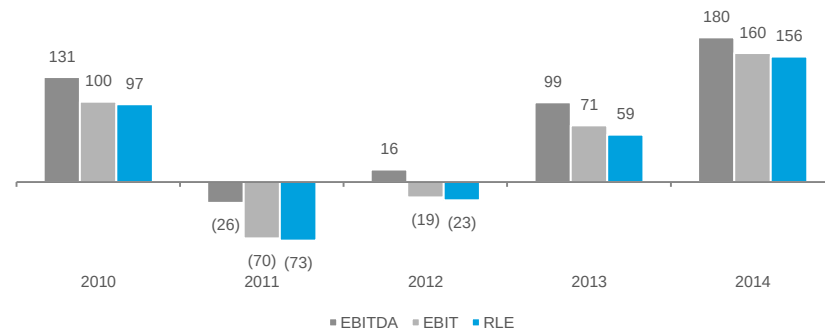
Os principais indicadores de desempenho financeiro da CIP evidenciam uma degradação do seu EBITDA, EBIT e Resultados Líquidos entre 2010 e 2012, e uma recuperação dos mesmos a partir de 2013, fixando-se as três grandes rubricas em valores positivos.

Em 2014, o RLE evoluiu em mais do dobro do atingido em 2013 devido à redução dos Gastos com Pessoal e FSE com uma redução a rondar os 342 mil euros. De notar que as vendas e prestações de serviços, incluindo quotizações, diminuíram cerca de 318 mil euros entre 2013 e 2014, principalmente pela redução do valor das quotas e pelo aumento das dificuldades na cobrança atempada.

A degradação dos resultados em 2011 é justificada pelo crescimento da rubrica de FSE e dos Gastos com Pessoal, fruto do acordo tripartido entre CIP-AIP-AEP. Em 2012, a degradação encontra justificação no registo de imparidades, em virtude do aumento da conta de clientes em cobrança duvidosa.

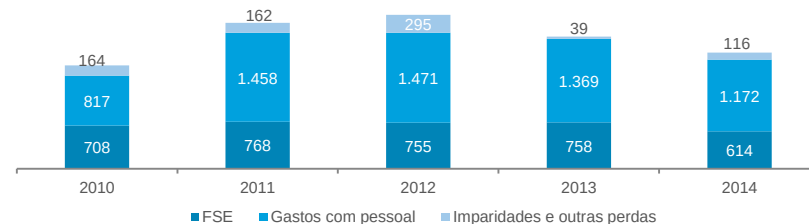
A principal rubrica de custos da CIP são os Gastos com Pessoal, atingindo, em 2014, os 61,6% do seu total de custos. Em 2010, representavam cerca de 48,3% do total de custos da CIP.

Gráfico 12 - Análise aos principais saldos das demonstrações de resultados (em milhares de euros)



Fonte: Relatórios e Contas da CIP (2010, 2011, 2012, 2013 e 2014).

Gráfico 13 - Análise às principais rubricas de despesa (em milhares de euros)



Fonte: Relatórios e Contas da CIP (2010, 2011, 2012, 2013 e 2014). A rubrica de "imparidades e outras perdas" resulta da junção das rubricas de "imparidades de dívidas a receber" e de "outros gastos e perdas".

A CIP em números (4/4)

A evolução da quotização por associado e a importância atual das quotas para as suas receitas

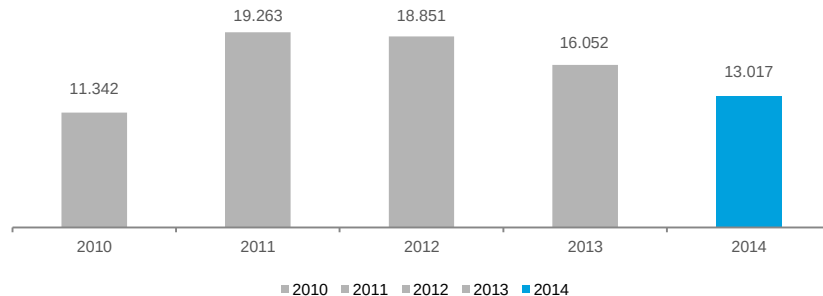
A quotização anual média por associado, em 2014, ainda é superior ao valor de 2010, apesar da tendência decrescente verificada a partir de 2011, fruto do acordo tripartido entre CIP-AIP-AEP. Se em 2011 um associado pagava, em média, 19.263 euros à CIP, em 2014 esse valor cifrou-se em apenas 13.017 euros, uma redução de 30,5% no período de três anos. Esta degradação significativa ocorreu no período mais grave da recessão económica em Portugal, onde a atividade económica ressentiu-se bastante face ao cenário macroeconómico do país.

De destacar que, em 2014, as receitas provindas da quotização representavam 100% do total da rubrica de vendas e prestações de serviços da CIP⁽¹⁾, o que mostra o quanto a mesma está dependente da boa cobrança de quotas junto dos seus associados para garantir o financiamento da sua estrutura de custos.

As quotizações têm perdido algum peso no total da receita desde 2011, tendo mesmo passado de 82% em 2011 para 67% em 2014.

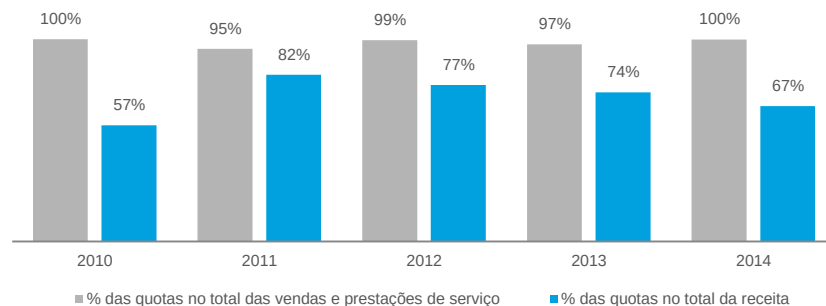
(1) As vendas e prestações de serviços incluem quotizações.

Gráfico 14 - Quotização anual média por associado (em euros)



Fonte: Cálculos próprios com base no valor de quotizações para 2010, RC para 2011 a 2014 e o número de associados.

Gráfico 15 - Evolução do peso das quotas na estrutura de receita da CIP



Fonte: Relatório e Contas da CIP (2011, 2012, 2013 e 2014) e página eletrónica da CIP.

II.

O associativismo na Europa



A CIP e as suas congéneres europeias (1/6)

A BUSINESSEUROPE

A **BUSINESSEUROPE** é uma organização europeia que integra 33 países e um total de 39 organizações empresariais representativas do tecido empresarial de cada país. Atua em torno dos principais agentes económicos, sociais e políticos europeus na defesa de uma regulamentação mais favorável à competitividade empresarial.

São apenas seis os países que possuem mais do que uma confederação representada nesta organização: Suíça, Alemanha, Dinamarca, Islândia, Portugal e Turquia, cada um com duas organizações empresariais. Portugal é representado pela CIP e AIP.

Reino Unido
CBI (Confederation of British Industry)
Representa 150 associações e 190 mil empresas

Alemanha
BDI (Federation of German Industries)
BDA (Confederation of German Employers Associations)
Juntas representam 87 federações e 1,1 milhões de empresas

Espanha
CEOE (Condeferación Española de Organizaciones)
Integra 225 federações e confederações regionais e setoriais (incluindo a CEPYME – confederação das PME), representativas de 4500 associações e de 2 milhões de empresas

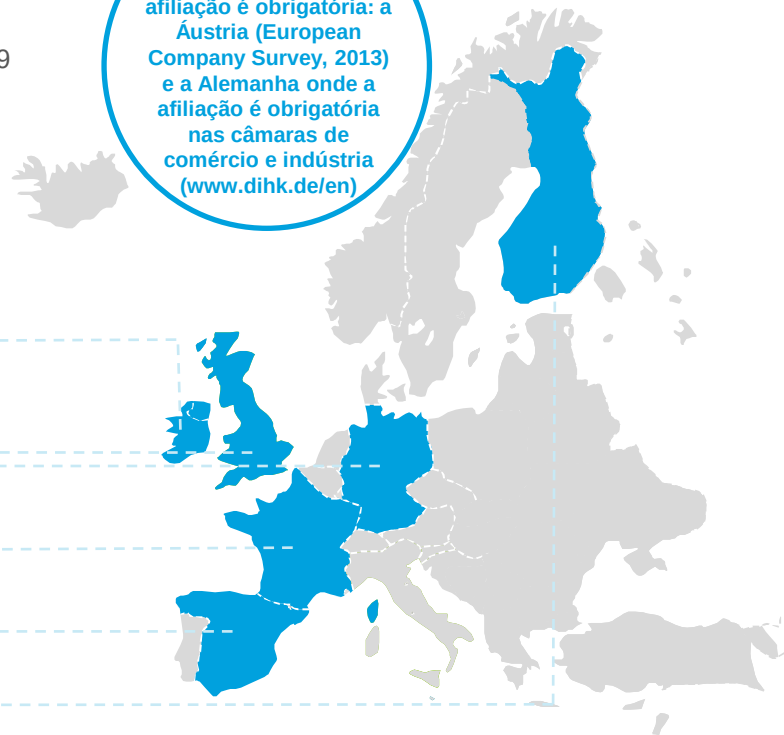
Irlanda
IBEC
Representa 60 associações e 7500 empresas

França
MEDEF (Mouvement des Entreprises de France)
Representa 76 federações e 150 mil empresas

Finlândia
CFI-EK (Confederation of Finnish Industries)
Representa 27 associações e 16 mil empresas



Há dois países onde a afiliação é obrigatória: a Áustria (European Company Survey, 2013) e a Alemanha onde a afiliação é obrigatória nas câmaras de comércio e indústria (www.dihk.de/en)



Fonte: BUSINESSEUROPE.

A CIP e as suas congéneres europeias (2/6)



A Visão

CIP 	IBEC 	CEOE 	CBI 	CFI-EK 
"Ser a confederação empresarial mais representativa a nível nacional, uma estrutura associativa patronal forte, homogénea e abrangente que possa defender mais eficazmente os interesses das empresas portuguesas."	"IBEC – a mais influente, dinâmica e representativa organização do universo empresarial na Irlanda, conduzindo a nossa agenda empresarial na Europa."	"O nosso compromisso é representar e atender às necessidades das empresas espanholas, promover um esforço adequado para favorecer a atividade empresarial de todas as dimensões e setores em Espanha, contribuindo para o crescimento e bem-estar da sociedade espanhola."	N.D	N.D

Fonte: páginas eletrónicas das confederações identificadas

A CIP e as suas congéneres europeias (3/6)

Missões e compromissos estratégicos

CEOE



"Somos uma organização aberta, participativa, que propicia o crescimento do emprego. Fomentamos o empreendedorismo e os valores empresariais, e dispomos de um código de ética e de bom governo que nos permite ser mais transparentes e comprometidos com os empresários e a sociedade. Mantemos um diálogo permanente com os agentes sociais, económicos e políticos, procurando soluções a grandes desafios. Realizamos propostas de melhoria da nossa economia, exigimos medidas para termos cada vez mais competitivos e abrimos caminho ao futuro. Defendemos a economia de mercado, a competitividade e internacionalização das nossas empresas, a livre competência e a responsabilidade social empresarial. Promovemos a unidade de mercado nos âmbitos nacional e europeu. Potenciamos a investigação e a inovação tecnológica nas empresas, a sociedade da informação e a formação empresarial, assim como a sustentabilidade e a proteção do meio ambiente."

CFI-EK

"Nós representamos e defendemos os interesses da comunidade empresarial finlandesa – tanto ao nível nacional como ao nível europeu. Estamos incumbidos de dialogar com os decisores em todas as áreas relevantes para os nossos membros, tais como, a legislação empresarial, fiscalidade, política comercial, ambiente de inovação, empreendedorismo assim como a política energética e as alterações climáticas. Para além disto, estamos envolvidos no mercado de trabalho com os nossos associados"

IBEC



"IBEC – Liderar, moldar e promover as políticas e as condições negociais para conduzir ao sucesso económico"

CBI



"Promover as condições em que todas as empresas, de qualquer dimensão e setor no Reino Unido, possam competir e prosperar para benefícios de todos. Para conseguir isto, nós atuamos no Reino Unido, na União Europeia e internacionalmente por políticas mais competitivas."

CIP



"Representar, interna e externamente, a atividade empresarial nacional, com autonomia e independência. Contribuir para o progresso da economia de mercado e da iniciativa privada. Apoiar as empresas de todas as dimensões e sectores. Ser o porta-voz das empresas, assumir e defender os seus interesses e propostas junto das instâncias económicas, políticas e sociais. Defender o diálogo social como instrumento para o aumento da competitividade. Negociar, em nome das empresas, com os parceiros sociais e o poder político, a nível nacional e internacional. Ser um agente de mudança em diálogo com a sociedade civil, promovendo e assegurando o crescimento sustentável das empresas e da economia portuguesa no quadro da globalização."

Fonte: páginas eletrónicas das confederações identificadas. Tradução Deloitte.

A CIP e as suas congéneres europeias (4/6)



Exemplos de prioridades estratégicas

CIP 	IBEC 	CEOE 	CBI 	CFI-EK 
1. Promoção da competitividade e do crescimento económico; 2. Reforço do papel e da influência do associativismo empresarial; 3. Diálogo social e relações laborais; 4. Reforço da intervenção no âmbito da UE e da lusofonia económica.	1. Agenda política nacional e europeia; 2. Estratégia para o associativismo; 3. Posicionar a IBEC como a organização empresarial de referência; 4. Alinhamento setorial; 5. Transformação organizacional.	N.D	1. Estimular a capacidade de crescimento empresarial; 2. Contribuir para o investimento e a criação de emprego no Reino Unido; 3. Assegurar que o crescimento faz a diferença para todos; 4. Garantir um futuro global para o Reino Unido numa Europa reformada; 5. Ganhar a confiança do público nas empresas.	N.D

Fonte: páginas eletrónicas das confederações identificadas. Tradução Deloitte.

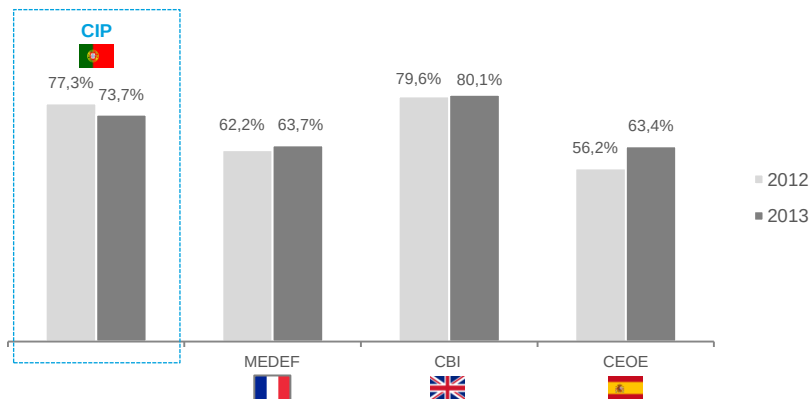
A CIP e as suas congéneres europeias (5/6)

A importância da quotização

As quotas assumem uma importância fundamental na estrutura de receitas das Confederações.

No entanto, para o período selecionado entre 2012 e 2013, a CIP é a única das quatro confederações da amostra que vê a importância das suas quotas cair. Este efeito justifica-se com a diminuição do valor nominal das quotas cobradas mas também pelo aumento dos subsídios recebidos, principalmente através do financiamento comunitário.

Gráfico 16 – Peso das receitas anuais de quotização, no total das receitas



Fonte: Relatório e Contas 2013 da CIP, da MEDEF, da CBI e da CEOE.

IBEC – Membership Strategy



Objetivo Estratégico

Desenvolver uma estratégia para o associativismo que permita alavancar os pontos fortes da IBEC, como as ligações em rede, o acesso, a informação estratégica, a influência, o poder e a escala.



Ações

- Definir a proposta de valor da IBEC.
- Definir o target de associados.
- Rever a relevância dos atuais setores dentro da IBEC.
- Rever todos os serviços prestados aos membros e decidir quais os que são nucleares e não-nucleares.
- Desenvolver propostas para associados de acordo com o tipo de associado e o setor.
- Desenvolver critérios para a entrada e saída de setores da IBEC.
- Desenvolver um quadro estratégico para a gestão de contas.
- Implementar a estratégia de desenvolvimento do associativismo.

A CIP e as suas congéneres europeias (6/6)

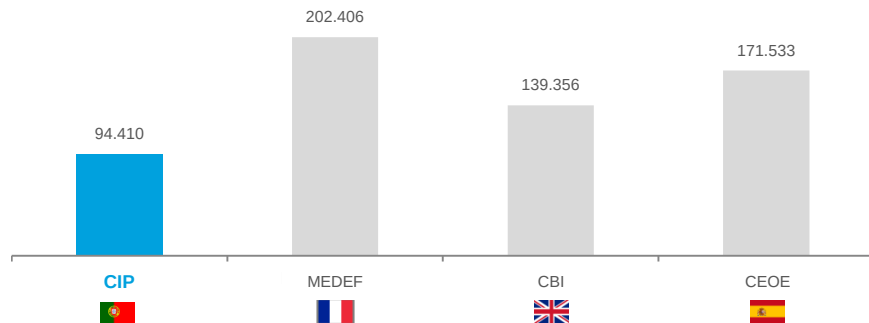
A comparação da performance da quotização entre CIP e congéneres europeias

No indicador de produtividade (receita média por colaborador) e no indicador de receita média por associado, a CIP consegue os desempenhos mais baixos entre as congéneres desta amostra. No entanto, importa salientar que estes rácios não estão corrigidos em paridades de poder de compra, pelo que é sempre necessário suavizar a sua interpretação, dadas as diferenças no poder de compra entre os vários Estados-membros analisados.



As quotas assumem uma importância fundamental na estrutura de receitas das confederações.

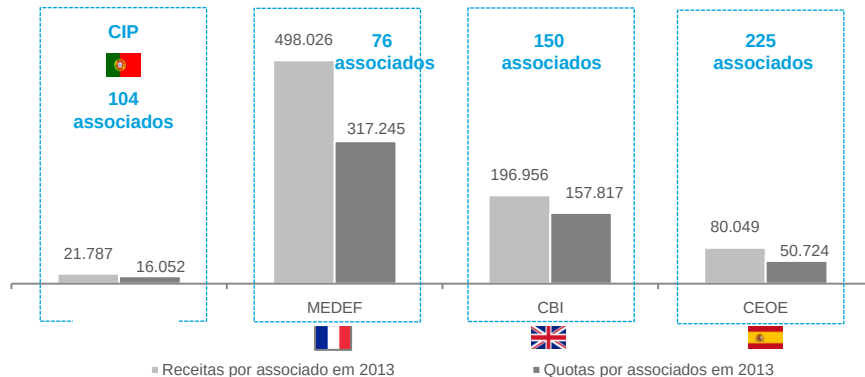
Gráfico 17 - Receita média por colaborador em 2013 (em euros)



Fonte: Relatório e Contas da CIP, da MEDEF, da CBI e da CEOE. Cálculo efetuado utilizando rubricas de receita e número total de colaboradores em 2013.

© 2015. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Gráfico 18 - Receitas médias por associado e quotas médias por associado em 2013 (em euros)



Fonte: Relatório e Contas da CIP, da MEDEF, da CBI e da CEOE.

Análise de respostas aos questionários internacionais (1/8)

Por forma a complementar a informação pública disponível, foi desenvolvido e lançado um questionário a algumas das congéneres europeias da CIP.

Foram inquiridas 7 confederações internacionais, tendo sido obtidas apenas três respostas. Além do número de respostas insuficiente, as respostas também foram muito incompletas, constituindo um constrangimento à realização de uma análise de *benchmark*, contudo, permitem retirar alguma informação relevante.

Por forma a assegurar o anonimato, as respostas de cada confederação não estão identificadas.



Análise de respostas aos questionários internacionais (2/8)

Representatividade das confederações

A dimensão das várias confederações que responderam a este questionário é muito distinta, tanto em número de colaboradores ou volume de negócios. O perfil de associados também ele é distinto, tal como é possível analisar pela tabela abaixo. Mais à frente, veremos que também existem semelhanças entre as diferentes confederações, por exemplo, a nível dos serviços prestados ou atividades desenvolvidas.

Tipos de associados

	CIP	#1	#2	#3
Associações Empresariais Setoriais	✓	✓	✓	
Associações Empresariais Regionais	✓			Não respondeu
Empresas	✓	✓		

As confederações que responderam aos questionários são as únicas representantes dos seus países na rede BUSINESSEUROPE.



Em algumas confederações, têm assento apenas associações setoriais. Noutras, é possível encontrar também associações regionais e empresas.

Análise de respostas aos questionários internacionais (3/8)

Atividade das confederações

As atividades mais valorizadas pelos associados estão relacionadas com o *lobby* e com a defesa dos interesses dos associados. Reconhecem que o seu sucesso a este nível depende fortemente do número de associados e da sua dimensão.

As iniciativas identificadas abrangem áreas diversas como: definição de estratégia nacional, definição de uma estratégia para a Europa, mercado laboral, impostos e fiscalidade, regulação e licenciamentos.

Atividades desenvolvidas	CIP	#1	#2	#3	
Lobby Nacional				Não respondeu	
Lobby Europeu					
Serviços prestados às empresas					
Serviços prestados às associações					
Negociação coletiva					
Organização de eventos					
Estudos e publicações					
Importância atribuída (por ordem crescente)	1	2	3	4	5

Fonte: inquéritos realizados às congéneres europeias da CIP.

© 2015. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Atividades de intensificação da oferta:

- Defesa de interesses;
- Formação;
- Aconselhamento jurídico;
- *Research*;
- Estudos e investigação;
- Apoio ao empreendedorismo;
- Informação e comunicação.

Envolvimento dos membros na definição de oferta

- Grupos de trabalho;
- Comitês;
- Contacto regular personalizado com os associados.

Análise de respostas aos questionários internacionais (4/8)

Financiamento e recursos financeiros das confederações

A já assinalada dependência das quotas pagas pelos seus associados é reconhecida como incontornável e para se manter no futuro. Este reconhecimento realça a importância de definir estratégias agressivas de captação de novos associados.

Fontes de receita atuais	CIP	#1	#2	#3	
Subsídios públicos					
Quotas de associações empresariais					
Quotas de empresas					
Patrocínios de empresas					
Prestações de serviços					
Fundos Europeus					
Outras fontes					
Importância atribuída (por ordem crescente)	1	2	3	4	5

Fonte: inquéritos realizados às congéneres europeias da CIP.

Não
respondeu

“As quotas continuarão a ter uma grande importância para a sustentabilidade das confederações”.



Impacto da crise

As dificuldades sentidas pelos seus associados obrigaram à reestruturação das confederações e a cortes nos gastos.

Análise de respostas aos questionários internacionais (5/8)

Relacionamento das confederações com outras entidades

A crescente importância da Europa em matérias de regulação com impacto no ambiente de negócios, torna o contacto com confederações de outros Estados-membros, com a *BUSINESSEUROPE* e com instituições comunitárias tão frequente quanto o contacto com Instituições que atuam na esfera nacional de cada confederação.

Entidades	CIP	#1	#2	#3
Confederações de âmbito nacional				
Governo e Administração Pública				
BUSINESSEUROPE				
Com outras organizações internacionais				
Confederações de outros Estados-membros				
Instituições da UE				
Frequência de contacto (por ordem crescente)	1	2	3	4

Fonte: inquéritos realizados às congéneres europeias da CIP.

Dada a importância atribuída a atividades relacionadas com a defesa dos interesses dos associados, a articulação com organismos nacionais e europeus tende a assumir ainda maior importância no futuro.



O envolvimento em órgãos consultivos do Estado é igualmente considerado fundamental, em particular:

- Política orçamental;
- Política fiscal;
- Energia;
- Ambiente;
- PMEs.

Análise de respostas aos questionários internacionais (6/8)

Estrutura e organização das confederações

As diferentes confederações empresariais europeias parecem atuar com os mesmos objetivos. No entanto, os diferentes níveis de receitas obrigam a adequar necessariamente os seus custos, o que se traduz em organizações de maior ou menor dimensão em função do mercado estabelecido.

Estrutura	CIP	#1	#2	#3
Número de colaboradores	21	-	100<x<130	-
Percentagem de colaboradores com educação superior	62%	-	50%<x<75%	-
Idade média dos colaboradores	50 anos	-	49 anos	-

Fonte: inquéritos realizados às congéneres europeias da CIP.

Uso da tecnologia	CIP	#1	#2	#3
Procedimentos Internos				
Comunicação básica (email)				Não respondeu
Comunicação externa e <i>eminence</i>				
Importância atribuída (por ordem crescente)	1	2	3	4 5

Fonte: inquéritos realizados às congéneres europeias da CIP.

© 2015. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.



As confederações inquiridas consideram que utilizam de forma massiva e intensa a tecnologia disponível ao nível dos processos e procedimentos internos e comunicação externa.

Análise de respostas aos questionários internacionais (7/8)

Financiamento dos associados das confederações

Na visão das confederações, os serviços disponibilizados pelos seus associados ainda assumem pouca importância na estratégia de diversificação das fontes de financiamento. As contribuições das empresas continuam a assumir primordial importância para os agentes do sistema associativo empresarial. Listamos, de seguida, as respostas das confederações na sua visão sobre as fontes de financiamento para as suas associações.

Financiamento através de:	CIP	#1	#2	#3	
Subsídios públicos					
Contribuições das empresas					
Patrocínios das empresas					
Serviços disponibilizados					
Candidaturas a fundos europeus					
Outros					
Importância atribuída (por ordem crescente)	1	2	3	4	5

Fonte: inquéritos realizados às congéneres europeias da CIP.

Prevê-se que os subsídios públicos irão diminuir e os rendimentos das prestações de serviços e contribuições de empresas deverão aumentar a sua importância para o orçamento das associações.

Análise de respostas aos questionários internacionais (8/8)

O futuro

As respostas aos questionários evidenciam que as confederações estão preocupadas com o atual contexto económico e com o impacto da crise no tecido empresarial.

A dependências das confederações em relação às quotas dos seus associados é assinalável, pelo que é necessário melhorar a forma como as mesmas acrescem valor aos seus associados.

No entanto, o sistema associativo empresarial português, por exemplo, apresenta um nível de fragmentação elevado e uma grande dispersão verificada nos setores da agricultura e dos serviços, tanto em termos setoriais como regionais.

O sistema associativo empresarial enfrenta um desafio neste contexto económico: orientar-se para a elaboração de melhores propostas de valor aos seus associados e reforçar o seu peso no *lobbying* europeu e na cooperação transnacional.

As tendências que marcam o futuro das confederações e associações empresariais



III.

Os associados CIP

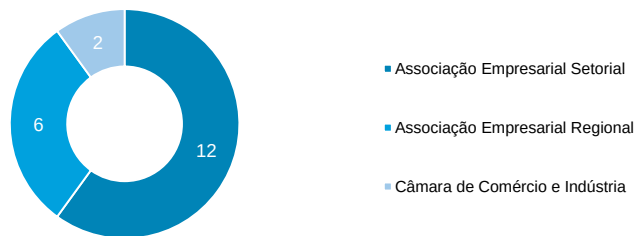


Os associados da CIP (1/6)

Os associados da CIP (1/2)

Para melhor caracterizar o universo de associados da CIP e os serviços que estes prestam às empresas suas associadas, foi igualmente enviado um questionário (de estrutura idêntica ao remetido às confederações congêneres da CIP) a 76 entidades. Foram obtidas 20 respostas a partir das quais é realizada a análise seguinte:

Gráfico 19 – Caracterização da amostra de respostas (Nº)



Fonte: inquéritos realizados aos associados da CIP.

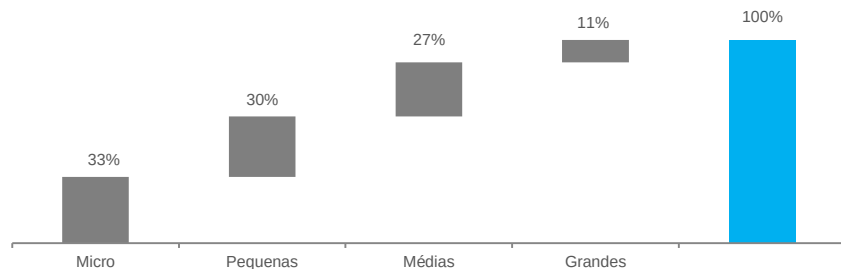
O número médio de associados, por cada associação empresarial, é de 1.474, nos últimos 5 anos. Durante o mesmo período, as associações angariaram, em média, 104 novos associados, representando um crescimento de 3,9% nas novas angariações. De realçar que, ainda assim, o número total de associados decresceu 14% no período compreendido entre 2009 a 2014.

Os associados da CIP (2/6)

Os associados da CIP (2/2)

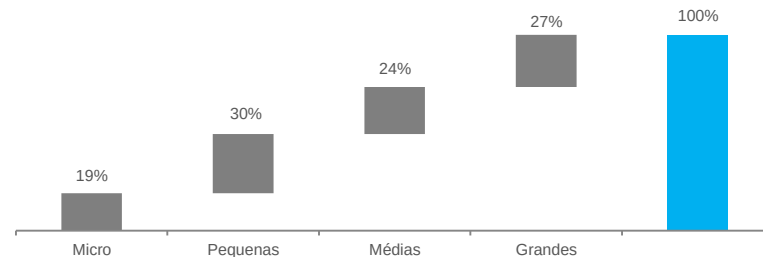
Relativamente à dimensão média das empresas associadas nas associações empresariais inquiridas, constatamos que as micro, pequenas e médias empresas representam 90% da base de associados, sendo responsáveis por 73% da receita das quotizações.

Gráfico 20 – Distribuição das empresas associadas por dimensão (em %)



Fonte: inquéritos realizados aos associados da CIP.

Gráfico 21 – Proporção das quotas pagas no total da quotização recebida, por dimensão do associado (em %)



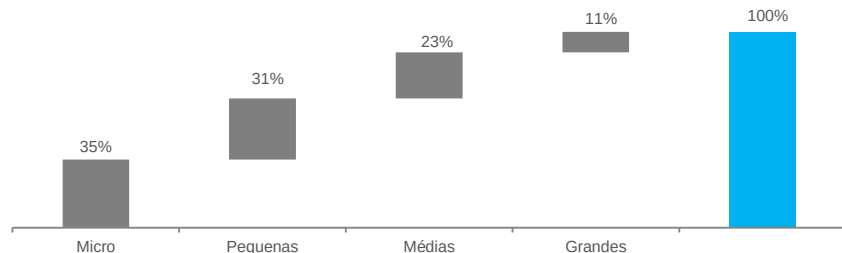
Fonte: inquéritos realizados aos associados da CIP.

Os associados da CIP (3/6)

Pedidos de apoio/solicitações

Para ultrapassar constrangimentos e vingar num mercado cada vez mais competitivo e global, é necessário obter informação relevante para suportar a tomada de decisão estratégica e atuar rapidamente. São as micro e pequenas empresas que recorrem mais às associações (com 66% do total dos pedidos).

Gráfico 22 – Percentagem de pedidos por empresas associadas (%)

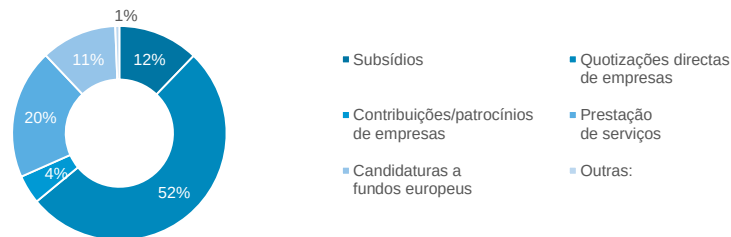


Fonte: inquéritos realizados aos associados da CIP.

Receitas dos associados da CIP (1/2)

As receitas das associações provêm essencialmente das quotizações das empresas, representando, em média, 52% das receitas totais sendo as prestações de serviços a segunda fonte de receita mais representativa com 20% da receita. As candidaturas a fundos europeus, apesar de representarem, em média, 11% das receitas das associações, apenas foram referidas por 15% das associações entrevistadas.

Gráfico 23 – Fontes de receita média por associação (%)



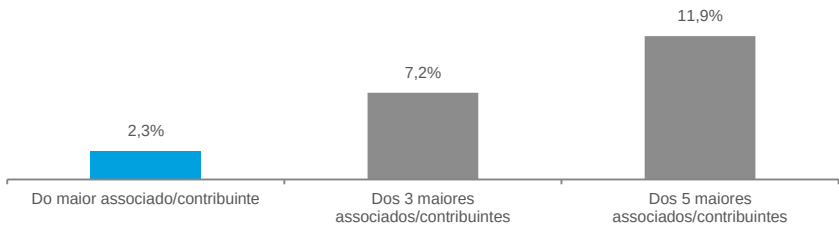
Fonte: inquéritos realizados aos associados da CIP.

Os associados da CIP (4/6)

Receitas dos associados da CIP (2/2)

As associações não estão dependentes dos seus maiores associados em relação às receitas de quotização. Em média, e em função da nossa amostra, as receitas das associações dependem em 2,3% do maior associado/contribuinte e 7,2% dos 3 maiores associados/contribuintes e 11,9% dos 5 maiores associados/contribuintes.

Gráfico 24 - Peso dos associados/contribuintes que mais contribuem para o total das receitas (%)



Fonte: inquéritos realizados aos associados da CIP.

Serviços Prestados

As associações disponibilizam frequentemente serviços aos seus associados e também a não associados. Serviços de informação, estudos e formação são os mais disponibilizados.

Financiamento através de:	Associados	Não associados
Contratação colectiva		
Apoio à internacionalização		
Estudos, projectos e consultoria		
Assistência técnica		
Informação		
Formação		
Ambiente e Energia		
Qualidade		
Plataforma de compras		
Inovação		
Propriedade Intelectual		
Outros		

Legenda:

- Até 50% das associações prestam este serviço;
- Entre 50% e 80% das associações prestam este serviço;
- Serviços prestados por mais de 80% das associações empresariais

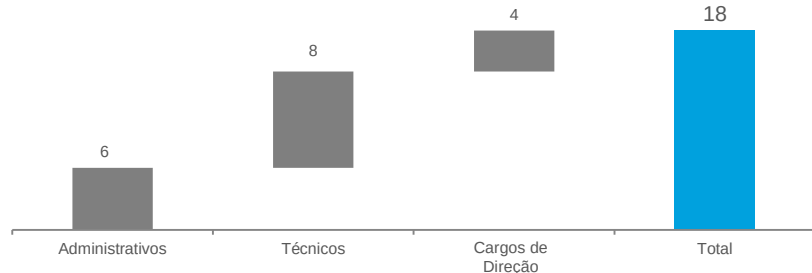
Fonte: inquéritos realizados aos associados da CIP.

Os associados da CIP (5/6)

Recursos Humanos

Por associação o número de funcionários da amostra varia entre 2 e 138, com uma idade média de 43 anos a variar entre os 35 e 57 anos. O número de funcionários médio por associação é de 18, sendo que 75% dos colaboradores tem formação superior.

Gráfico 25 – Distribuição média do número de colaboradores das associações por cargos



Fonte: inquéritos realizados aos associados da CIP

Na distribuição média do número de colaboradores por associação, é possível aferir que o pessoal na carreira técnica possui o maior peso, com 44% dos postos de trabalho ocupados, enquanto administrativos e cargos de direção surgem logo a seguir.

Impacto da crise no sistema associativo em Portugal

Os associados são a grande fonte de receitas de uma associação, pelo que é importante que os mesmos se possam manter sustentáveis e orientados para o crescimento. Com a chegada da crise, a maioria das empresas foi afetada, pelo que as próprias associações acabaram por sofrer também o impacto da mesma.

Segundo as respostas recebidas, as associações sentiram uma quebra significativa nos pedidos de prestação de serviços, viram o número de associados diminuir em virtude do aumento do número de falências e da política das empresas de contenção de custos, foram obrigadas a reduzir o valor cobrado nas quotas aos seus associados e a reformular as suas estruturas, passando estas a ser mais leves, mais flexíveis e a tender também para uma maior especialização.

Mas nem tudo foram más notícias: as associações passaram a realizar um esforço maior de rentabilização dos seus ativos, inclusivamente dos seus espaços. Constataram também que a dinâmica de constituição de novas empresas se tem vindo a acentuar, e que a regeneração dos vários setores tem vindo a acontecer, tanto que provavelmente novos associados surgirão no longo prazo.

Os associados da CIP (6/6)

Serviços oferecidos a associados e potenciais associados

Para ilustrar os serviços enumerados pelas associações evidenciamos as seguintes:

Serviços disponibilizados	
 Apoio institucional	 Acompanhamento de projetos
 Defesa dos interesses	 Informação estatística
 Estudos, projectos e consultoria	 Gabinetes especializados de apoio
 Assistência técnica	 Publicidade às empresas
 Acesso aos projetos de incentivos	 Informação periódica
 Apoio jurídico	 Divulgação de oportunidades de negócio
 Descontos e promoções	 Apoio à internacionalização
 Divulgação nacional e internacional	 Base de dados de incumprimento
 Formação	 Contratação coletiva
 Lobbying	 Encontro com empresas

IV.

O futuro



Que tendências marcam a atualidade? (1/8)

Para desenhar uma proposta de valor futura é necessário compreender e imaginar como o futuro se irá construir

Foi identificado um conjunto de tendências que afetam o futuro da CIP, das organizações associativas empresariais e das empresas.

A sua compreensão permite orientar a nova proposta de valor da CIP e das associações empresariais de acordo com as necessidades do mercado e maximizando o valor acrescentado que produzem para os seus associados

A sustentabilidade da CIP e das associações empresariais está fundamentalmente dependente da sua capacidade de atrair e reter associados, com base na sua proposta de valor.

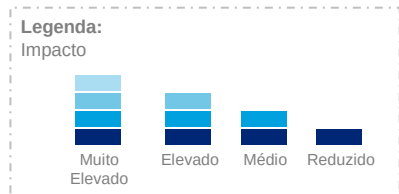
Para este efeito, é necessário compreender as exigências atuais do mercado e as que se perspetivam para o futuro. As tendências identificadas foram divididas em 6 categorias:

- Económicas;
- Ambientais;
- Sociais e demográficas;
- Políticas;
- Tecnológicas;
- Outras.



Que tendências marcam a atualidade? (2/8)

Tendências económicas (1/2)



Intensidade crescente da dinâmica empresarial e aumento da concorrência

O ritmo a que surgem novas empresas e novos negócios, dissoluções, fusões e aquisições tem aumentado. A base e perfil de associados tenderá a mudar.

Insuficiente defesa da política aduaneira da UE e deterioração dos setores mais expostos à concorrência internacional

A globalização tenderá a integrar e aproximar cada vez mais os diferentes mercados e geografias. Sobrevivendo apenas as empresas mais competitivas.

Aumento da competição geoestratégica

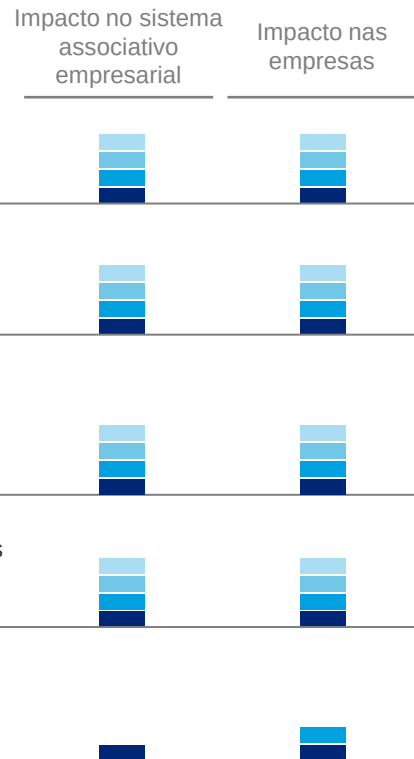
A globalização, o aumento da presença em mercados geograficamente dispersos e a maior integração das economias levará ao aumento global da competição e da necessidade de competir a uma escala mundial, com perda da importância da escala nacional.

Crescente preocupação pela política de segurança para o consumidor

A legislação comunitária tem avançado bastante e promovido a defesa do consumidor. As preocupações, cada vez maiores, com segurança alimentar, toxicidade ou demais elementos perigosos continuarão a condicionar a atividade das empresas e associações.

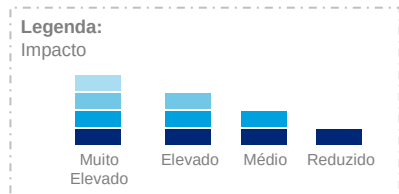
Aumento da importância da Saúde na economia

A aposta na medicina preventiva e os constrangimentos orçamentais com impacto nos serviços de saúde prestados pelo Estado constituem novas oportunidades de negócio para as empresas.



Que tendências marcam a atualidade? (3/8)

Tendências económicas (2/2)



Impacto no sistema
associativo
empresarial

Impacto nas
empresas

O aumento dos custos energéticos e o efeito sobre a competitividade

Apesar do petróleo de xisto ter causado uma rutura no equilíbrio geoestratégico mundial, com a consequente descida do preço do barril do petróleo, o aumento da procura de energia mundial continua a crescer de forma consistente o que, potencialmente, se refletirá numa maior fatura energética para as empresas europeias a longo prazo.



O aumento da intensidade na produção de I&I&D

Conhecimento, inovação e investigação. São palavras na ordem do dia, em qualquer economia que procure aumentar a competitividade. Qualquer organização que hoje procure ser mais competitiva necessitará de apostar no conhecimento e na inovação.



Crowd sourcing e crowd funding

São novas formas de abordar o mercado: tanto na procura do conhecimento como na procura de financiamento. A internet possibilitou chegar a mais consumidores e a mais financiadores, seja qual for a sua posição geográfica.



Aumento da utilização dos direitos de propriedade intelectual (DPI)

Uma das prioridades da Estratégia Europa 2020 é a aposta na I&I&D. O crescente recurso ao registo de patentes, bem como o impacto da introdução da Patente Europeia com Efeito Unitário poderão contribuir para o aumento dos custos das empresas.

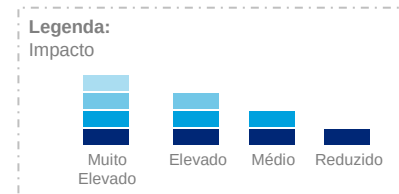


Diversificação das fontes de financiamento (público, comunitário e privado)

A recente crise continua a marcar a agenda europeia e portuguesa e as dificuldades no acesso ao crédito ou a maior exigência para a utilização dos fundos comunitários terão impacto na vida de todos.



Que tendências marcam a atualidade? (4/8)



Tendências ambientais



Preocupação crescente com questões ambientais

As alterações climáticas são um facto consumado, o discurso político e social está hoje já muito orientado para esta vertente. É de esperar um reforço da legislação favorecendo a proteção e defesa do ambiente, assim como pacotes fiscais, de que é exemplo a Fiscalidade Verde, que poderão afetar a vida de todos e os custos das empresas.

Aumento dos níveis de poluição no mundo, da ocorrência de cataclismas climáticos e da escassez de água potável

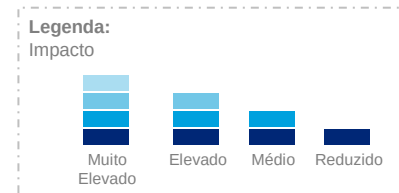
Tendências e preocupações já verificadas, mas que se deverão intensificar no futuro. Com impacto, entre outros, nos processos produtivos, hábitos de consumo, escassez de recursos.

Impacto no sistema
associativo
empresarial

Impacto nas
empresas



Que tendências marcam a atualidade? (5/8)



Tendências sociais e demográficas



Aumento da qualificação da população ativa e nova geração de empreendedores e gestores

A cada ano que passa, a escolaridade média em Portugal e no mundo aumenta. As novas gerações estão mais preparadas para os desafios do mercado de trabalho como a economia digital ou a globalização.

Envelhecimento da população

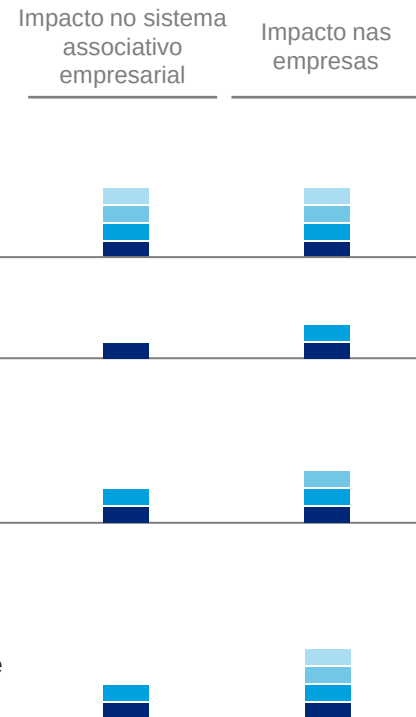
Uma tendência comum a toda a Europa, que colocará pressão no Estado Social mas que criará um grande mercado: o *silver market* (reformados, com grande poder de compra).

Aprofundamento da desigualdade social e económica

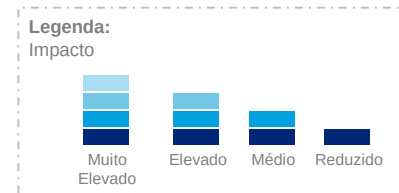
A crise económica na Europa e nos E.U.A aumentou a pressão sobre a classe média e sobre os seus rendimentos. A diminuição do peso desta classe aumenta as pressões sociais e a necessidade de apoios sociais, com impacto económico nas empresas e preferências de consumo.

Aumento do desemprego

O aumento do desemprego também é causa da tendência de aprofundamento da desigualdade económica e com consequências semelhantes. Particular chamada de atenção para o desemprego jovem, que poderá dificultar a entrada dos jovens com elevada qualificação no mercado laboral. O aumento da idade de reforma terá igualmente consequências a este nível.



Que tendências marcam a atualidade? (6/8)



Tendências políticas



A mudança do papel do Estado - redução da intervenção direta na economia

A crise europeia foi marcada por uma alteração do papel do Estado nas economias: mais privatizações, mais descentralização para o poder local, mais concessões ao setor privado. Espera-se que os vários Governos se centrem cada vez mais na regulação e menos na intervenção direta via serviços e fundos autónomos.

Impacto no sistema associativo empresarial

Impacto nas empresas



Aumento progressivo da descentralização de competências para o poder local e reforço da importância das regiões

Continuarão os programas de descentralização de competências para os municípios e regiões, de forma a melhorar a eficiência, combater a burocracia e promover uma política de proximidade.



A sustentabilidade do Estado Social

De forma a combater o fosso entre contribuintes líquidos e recetores das prestações sociais, é de esperar a continuação das medidas de eficiência, como o aumento da idade média da reforma ou a redução das prestações sociais.



O combate à fraude fiscal, evasão e branqueamento de capitais

Uma outra tendência que afetará a vida de todos: com maior exigência, rigor e transparência, o combate à evasão fiscal, fraude ou branqueamento.



A reindustrialização da Europa

Uma das maiores preocupações com a competitividade do espaço europeu está centrada na progressiva erosão do tecido industrial. O discurso político deverá continuar orientado para os setores produtores de bens e serviços transacionáveis.



Que tendências marcam a atualidade? (7/8)

Tendências tecnológicas

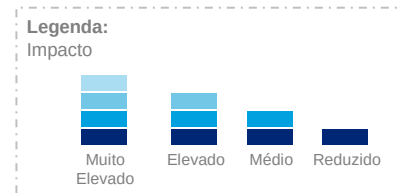


Aumento progressivo da importância da economia digital

Digitalização, consumidor digital, *websourcing*, *apps*, *e-marketplaces*, redes sociais, *cybersecurity*, virtualização, *cloud computing*, *software as a service*, entre muitas outras palavras que marcaram a última década. Demonstram a progressiva importância da economia digital e da necessidade de estratégias digitais cada vez mais robustas.

Democratização do acesso ao conhecimento e informação

A internet permitiu a difusão do conhecimento e da informação por todo o mundo. Hoje, tudo está ao alcance de todos e as barreiras tradicionais ao conhecimento foram reduzidas, permitindo incrementar o ritmo da concorrência intra e intersetorial.

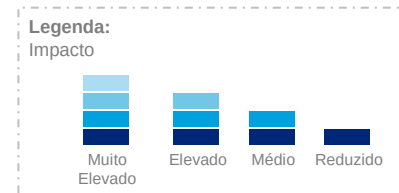


Impacto no sistema
associativo
empresarial

Impacto nas
empresas



Que tendências marcam a atualidade? (8/8)



Outras tendências



Crescente desinteresse pelo associativismo

Cada vez mais, as empresas tenderão a seguir o seu próprio caminho, não procurando estar integradas em movimentos de representação do seu sector ou região.

Impacto no sistema
associativo
empresarial

Impacto nas
empresas



Reorganização do tecido associativo

A recente crise e a globalização irão continuar a forçar a obtenção de ganhos de escala e eficiência, obrigando o tecido associativo a fusões ou maior cooperação e articulação.



Falta de liderança nas instituições mundiais

Num mundo cada vez mais global e em que as instituições europeias assumem uma importância crescente, são necessárias lideranças carismáticas nestas instituições, capazes de envolver os cidadãos a esta escala.



Enfraquecimento da democracia representativa

Mudanças nas forças políticas e no sistema política vão sucedendo um pouco por toda a Europa com tendência para se intensificarem.



Intensificação dos nacionalismos

Com impacto conflituante com a tendência de globalização e integração dos mercados, poderá impor restrições e alterações à forma como vemos o futuro. Com impacto social elevado.



Que futuro? (1/5)

Um exercício prospetivo com as associações empresariais

Com o objetivo de começar a explorar possibilidades e criar condições para pensar o futuro, foi desenvolvido, em conjunto com alguns associados da CIP e com empresas, um exercício prospetivo.

Neste exercício, dividido em 2 sessões, foram construídos 4 cenários futuros que se descrevem de seguida, com base nas tendências e incertezas identificadas pelas associações empresariais empresas participantes.



Que futuro? (2/5)

Cenário 1

Maior integração Europeia | Maior diversificação da oferta de serviços das associações empresariais | Aproximação das empresas aos centros de I&D | Redução do papel do Estado.



O Mundo em 2025

2025 marca o momento de afirmação de uma Europa com um modelo mais federalista: em que decisões, antes nacionais, são agora tomadas à escala europeia.

A Europa é uma região com poder e influência internacionais reforçados e um espaço económico de referência.

A federalização teve como consequência o esvaziamento do papel dos Estados Nacionais e a redução da sua presença/intervenção na Sociedade. Por outro lado permitiu uma redução da carga tributária, que resultou no aparecimento de mais empresas, no incremento da atividade económica e no aumento da competitividade. Parte das responsabilidades não centralizadas passaram para a esfera privada e para grupos da Sociedade Civil.

O esvaziamento do papel do Estado Nacional teve, no entanto, algumas consequências menos positivas. Levou ao desaparecimento de Universidades, Politécnicos e outros centros de conhecimento de proximidade e de âmbito local, resultando numa maior dificuldade de acesso à ciência fundamental e à inovação de ponta, bem como de acesso a RH qualificados.



Impacto no Negócio

Uma Europa mais forte é também uma Europa mais estável financeiramente, o que resulta numa melhoria das condições de acesso ao crédito. A evolução da tecnologia conduziu a uma maior eficiência energética, com elevado impacto sobre a estrutura de custos das empresas. Este *outlook* positivo conduziu a um aumento da competitividade e ao aparecimento de novas empresas.

As empresas têm hoje quadros mais qualificados, fruto da facilidade de acesso a crédito e dos apoios comunitários que favorecem e permitem o financiamento de novos projetos e investimentos.

Com um Estado Nacional com uma intervenção mais reduzida, surgiram várias empresas para desempenhar e assegurar a concretização de atividades económicas que até ao momento eram desempenhadas pelo Estado, simplificando processos e reduzindo custos.

Existe uma maior procura de formação por parte das empresas em áreas cada vez mais complexas.



As associações no futuro

Para se adaptarem a esta nova realidade, as associações empresariais iniciaram um processo de mudança interna para fazer face às exigências dos Associados, reforçando a sua capacidade de influência e intervenção na definição de políticas públicas e criando novos produtos e serviços de valor acrescentado para melhor responder às necessidades dos seus associados.

Existe, por isso, uma tendência de reforço das qualificações e profissionalização dos quadros das associações com vista a assegurar a resposta a esta exigência crescente.

A redução da intervenção e do papel do Estado na economia teve consequências positivas, mas também aumentou a responsabilidade das associações empresariais nas atividades de “regulação”, tendo de responder ao desafio de obter o reconhecimento da indústria nesta atividade.

As necessidades de formação e de emprego qualificado aumentaram e as associações desenvolveram áreas fortes de formação e inovação.

Que futuro? (3/5)

Cenário 2

Menor integração Europeia | Menor diversificação da oferta de serviços das associações empresariais | Afastamento das empresas aos centros de I&D | Reforço do papel do Estado.



O Mundo em 2025

Em 2025, a Europa perdeu a sua força e o projeto de construção e consolidação da União Europeia começa a desintegrar-se.

O agravamento do impacto das crises económicas, a prevalência de ciclos económicos recessivos e as elevadas taxas de desemprego verificadas conduziram a movimentos protecionistas de cada Estado-Membro e a um progressivo desaparecimento do espírito europeu. Face à incerteza quanto à viabilidade do Euro neste contexto e com a perda de sinergias entre os vários países europeus, a Europa perdeu relevância no panorama internacional.

Este contexto refletiu-se na perda de competitividade externa do País, obrigando o Estado a ter um papel mais interventivo para evitar a intensificação da crise económica, com impacto significativo ao nível de emprego. O Estado definiu como área estratégica para o aumento dos níveis de competitividade do País, a aposta na Educação, Investigação e Inovação, levando a uma aproximação entre os centros de conhecimento e investigação e as empresas.



Impacto no Negócio

Esta mudança de contexto colocou grande pressão sobre o modelo associativo.

O início da desintegração do projeto europeu resultou na redução dos fundos comunitários, que ameaçam desaparecer no curto prazo. Resultou também numa diminuição da base representativa das associações.

Com o modelo associativo em risco é necessário reagir de imediato e reinventar o modelo de entrega de valor das associações empresariais aos seus associados.



As associações no futuro

As associações reagem reposicionando o seu papel, proposta de valor e estruturas de suporte à atividade:

- Mais cooperação e/ou fusão entre associações;
- Aumento da qualidade, valor acrescentado e diversificação dos bens e serviços que disponibilizam;
- Profissionais mais qualificados e com competências especializadas para suporte aos associados.

As empresas procuram maior retorno sobre o investimento realizado (pagamento de quotas e de bens e serviços prestados pelas associações) e as associações realinham a sua oferta e comunicação a esta nova realidade.

A internacionalização para países extracomunitários viu a sua importância reforçada devido à desintegração do projeto europeu. As associações empresariais assumem um papel fundamental na aquisição de escala para a exportação e mitigação dos riscos associados: apoiam ativamente na identificação de oportunidades de negócio e no apoio à sua implementação em mercados externos, assim como no fortalecimento das parcerias e contactos com congéneres, potenciando sinergias.

Que futuro? (4/5)

Cenário 3

Menor redução dos recursos energéticos disponíveis | Gestão mais descentralizada dos fundos europeus | Aposta forte na reindustrialização da Europa | Menor intensidade na automatização dos processos produtivos.



O Mundo em 2025

A Europa, em 2025, é uma Europa que sofreu um forte movimento de “reindustrialização”. É hoje uma Europa com um sector industrial forte e moderno, muito por consequência de um aumento de recursos energéticos disponíveis e da eficiência energética, baixando os custos para os setores com elevada dependência e utilização deste recurso.

A Europa decidiu definir como prioridade estratégica a limitação da automatização dos processos produtivos, procurando garantir a manutenção de postos de trabalho.

A menor automatização tem, no entanto, o revés de não permitir uma redução dos custos de produção associados ao fator trabalho, tornando os custos de produção industrial mais elevados que nas restantes regiões do mundo.

O foco mais interno da indústria europeia conduz a uma gestão local dos fundos europeus.



Impacto no Negócio

A “reindustrialização” tem como resultado lógico um aumento do número de potenciais associados e, consequentemente, da representatividade e poder que uma associação empresarial poderá assumir numa indústria e no País.

A necessidade de formação dos recursos humanos das empresas também aumentou. A qualificação dos recursos presentes nas associações empresariais na última década não permitem responder às necessidades e exigências que as empresas apresentam.

A qualificação e especialização em temas como a internacionalização e o *procurement* tornam-se críticas. O aumento dos fundos geridos a nível local colocam novos desafios às associações empresariais e potenciam o seu papel na gestão dos recursos financeiros disponíveis.



As associações no futuro

Face ao aumento dos fundos disponíveis e das necessidades dos seus associados, assim como o aumento da competitividade interna no espaço europeu, as associações empresariais têm de aproveitar a oportunidade para aumentar e diversificar a oferta de bens e serviços.

Esta oportunidade promove o desenvolvimento de novas fontes de receita e a sustentabilidade das associações empresariais, mas exige uma maior profissionalização dos seus quadros e gestão dedicada.

Para diminuir custos de estrutura e potenciar sinergias, as associações regionais e sectoriais iniciam um processo de estabelecimento de parcerias e de reforço da articulação formal entre elas.

Para reduzir a concentração no mercado europeu e reduzir o impacto da redução da capacidade de competir em mercados extracomunitários, as associações empresariais aumentam também o nível de cooperação com as suas congéneres internacionais, trabalhando de forma mais próxima tanto com entidades públicas como privadas.

Que futuro? (5/5)

Cenário 4

Maior redução dos recursos energéticos disponíveis | Gestão mais centralizada dos fundos europeus | Redução da aposta na reindustrialização da Europa | Maior intensidade na automatização dos processos produtivos.



O Mundo em 2025

Em 2025, a Europa encontra-se numa situação complexa: a forte automatização dos processos na indústria e nos serviços em conjunto com o processo de desindustrialização, coloca uma grande pressão na estrutura europeia.

Todo este processo e combinação de fatores conduziu a uma crise de emprego e a uma redução da dimensão média das empresas que compõem o tecido produtivo.

A Europa é hoje uma região menos competitiva, apesar da aposta nas energias renováveis e em fontes de energia alternativas.

A gestão mais centralizada dos fundos comunitários representa também uma alteração dos pressupostos Europeus e resulta na construção de um orçamento Europeu.

Todas estas situações colocam Portugal numa situação complexa e de maior dependência externa.



Impacto no Negócio

Este contexto coloca em causa a sustentabilidade das associações empresariais devido ao desaparecimento de boa parte da base de representatividade (redução da atividade empresarial industrial e dos fundos de apoio comunitário).

As empresas existentes têm necessidades diferentes das que tinham há uma década atrás:

- Apoio na procura de fornecedores e compradores para os seus produtos;
- Maior proximidade com mercados extracomunitários; e
- Acesso ao que de mais inovador o mercado oferece, e que se possa tornar elemento diferenciador.

As competências presentes nas associações não conseguem responder às necessidades que as empresas apresentam, obrigando a repensar o modelo associativo e a oferta disponibilizada aos seus associados.



As associações no futuro

As associações decidiram repensar as suas estruturas e funções, reforçando o seu posicionamento enquanto “parceiros de negócios” dos seus associados:

- Entregando bens e serviços de maior valor acrescentado;
- Apoiando em processos de otimização para a eficiência energética;
- Reforçando ligações internacionais; e
- Agindo como plataforma de interação eficaz entre associados e potenciais parceiros de negócio.

Existe também um foco estratégico na comunicação e na forma como esta é realizada, tanto interna como externamente, com agentes económicos e *stakeholders*.

Existiu também uma tendência de reforço da relação com o sistema científico e tecnológico, no sentido de expor os seus associados às novas tendências tecnológicas e científicas por forma a mantê-los inovadores e relevantes.

Aproximação aos centros de gestão e decisão europeus para que as associações empresariais possam melhor compreender os mecanismos de gestão de fundos.

V. Conclusões

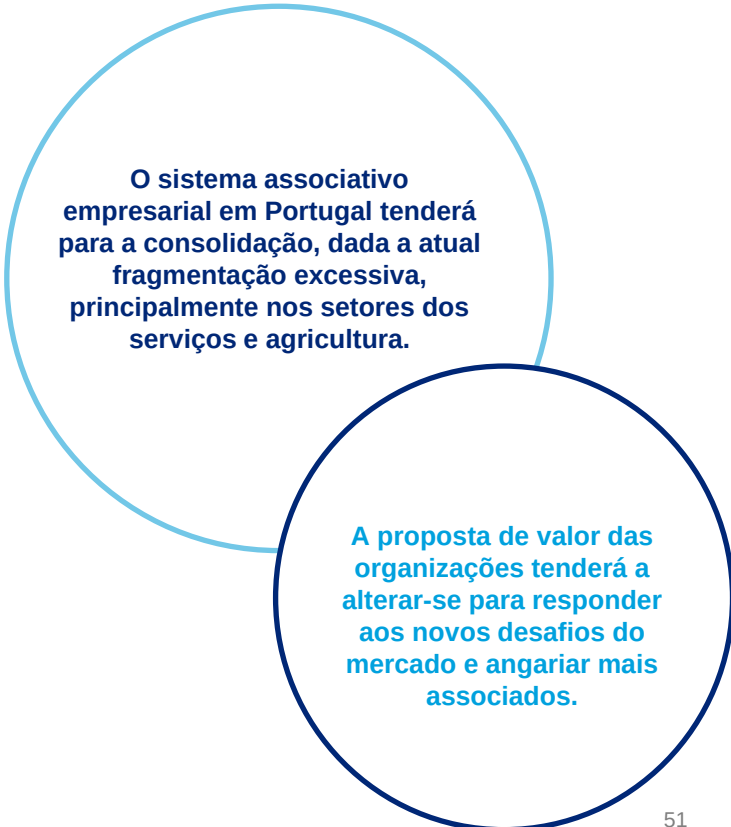


Visão de futuro

Pressupostos para a visão de futuro do sistema associativo empresarial em Portugal

Da análise de tendências realizada, dos constrangimentos já identificados, e face à escassez de financiamento disponível (tanto pela maior exigência e restrição no acesso aos fundos comunitários, como pela menor capacidade financeira das empresas portuguesas), a visão de futuro é construída com base num conjunto de pressupostos:

- O sistema associativo empresarial, excessivamente fragmentado, sofre um movimento de consolidação, para que as organizações possam sobreviver num contexto em que os recursos financeiros escasseiam e as disponibilidades de tesouraria não são abundantes;
- O movimento de consolidação é realizado ao nível das organizações regionais e setoriais, onde a sua dispersão é maior;
- As organizações do sistema associativo empresarial desenvolvem novas propostas de valor para captar mais associados e diversificar fontes de receitas através da prestação de serviços adicionais. A abordagem e as estratégias de captação de novos membros assumem uma importância reforçada;
- O modelo atual de concertação social mantém-se inalterado sem que entrem novas organizações na CPCS.



O sistema associativo empresarial em Portugal tenderá para a consolidação, dada a atual fragmentação excessiva, principalmente nos setores dos serviços e agricultura.

A proposta de valor das organizações tenderá a alterar-se para responder aos novos desafios do mercado e angariar mais associados.

Os desafios

Os principais desafios que o futuro apresenta

Identificámos 4 grandes grupos de tendências que a estratégia futura da CIP e das associações empresariais deve incontornavelmente endereçar:

1. **Representatividade/Associados:** assegurar a capacidade de atrair mais e novos associados aumentando a capacidade de “fazer ouvir a sua voz”. O aumento da representatividade também passará pelo reforço da articulação e cooperação entre as associações e **a própria fusão entre entidades**. É necessário reforçar as estruturas de *Lobby* e de influência junto dos *stakeholders* mais relevantes, por forma a promover a defesa dos interesses dos vários setores de atividade económica.
2. **Proposta de valor:** rever a proposta de valor que oferecem aos seus associados, recorrendo à inovação com valor, focada no cliente, para **diversificar os produtos e serviços e alinhá-la com as necessidades do mercado** e das empresas.
3. **Financiamento e sustentabilidade:** a elevada dependência das quotas torna imprescindível estabelecer uma política de angariação de novos associados, suportada numa comunicação forte e proposta de valor reformulada, com o objetivo de **aumentar a sua base de associados e diversificar a oferta**, reduzindo a dependência das quotas.
4. **Estrutura e organização:** reorganizar os seus processos internos, atrair e reter quadros profissionalizados e especializados e **incorporar as melhores práticas de gestão empresarial** por forma a liderar pelo exemplo.

Representatividade/
Associados



Proposta de valor



Financiamento e
sustentabilidade

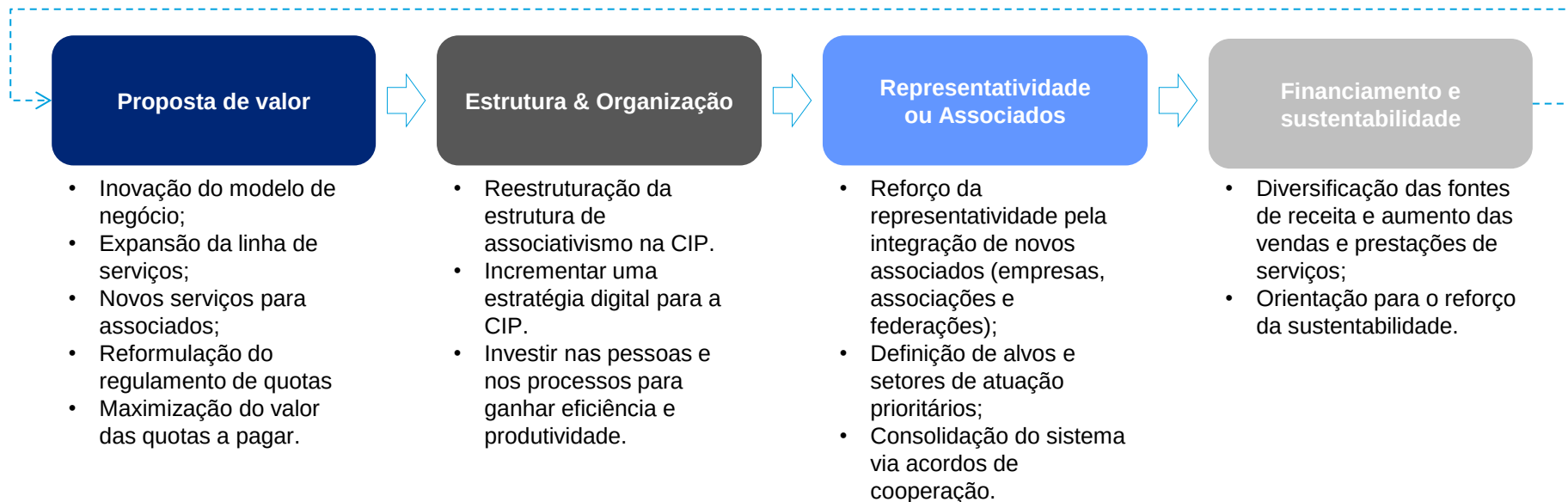


Estrutura e organização

Recomendações e próximos passos

O futuro da CIP

Da elaboração deste estudo e do conjunto de interações estabelecidas com os diversos *stakeholders* e com a equipa da CIP, julgamos essencial dotar o movimento associativo empresarial de maior coesão e de maior ligação ao tecido empresarial, para concretizar-se a visão da construção de uma verdadeira cúpula para o associativismo empresarial em Portugal e construir-se uma proposta de valor mais direccionada para as verdadeiras necessidades das associações e das empresas portuguesas.



Recomendações e próximos passos

O futuro da CIP

A avaliação dos fatores críticos de sucesso da indústria e a avaliação da performance dos modelos de negócio atual, permitirão identificar pontos fortes e fracos, e um conjunto de oportunidades de melhoria que, com base numa abordagem de inovação de modelo de negócio. Essa abordagem permitirá:

- 1) Desenvolver uma nova proposta de valor para a CIP;
- 2) Melhorar e adequar a estrutura da CIP, reforçando a sua eficiência;
- 3) Expandir o número de associados da CIP, reforçando a sua representatividade;
- 4) Reforçar e diversificar as fontes de financiamento da CIP e a sua sustentabilidade.

Através da elaboração de um novo modelo de negócio, baseada no desenvolvimento de uma nova proposta de valor, que permita a implementação de uma estratégia virada para o mercado e para a captação de novos membros, será possível alcançar a diversificação de receitas e a sustentabilidade da CIP, para iniciar-se um novo ciclo com o investimento na estrutura, nas pessoas e na melhoria dos processos internos de modo a melhorar a sua capacidade de maior valor para os seus associados e para a sociedade portuguesa em geral.



Glossário

CCI – Câmara de comércio e indústria

CES – Conselho Económico e Social

CPCS – Comissão permanente do Conselho Económico e Social

EBITDA – Resultado operacional (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)

EBIT – Resultado antes de imposto (*Earnings Before Interest and Taxes*)

FCS – Fator crítico de sucesso

FSE – Fornecimentos e serviços externos

IOE – *International Organisation of Employers*

RLE – Resultado líquido do exercício

VI. Anexos

I – Inquérito realizado às confederações congéneres europeias

Anexo I (1/6)

Sobre as confederações congêneres europeias



Confederation Sheet



Entity Name: _____

What is your confederation mission?

A. Representativeness

1. Active business National structures in the country

	2007	2014
Employers confederation		
Other type of confederations		
Chambers of commerce		
Other: (please, specify)		
i)		
ii)		
iii)		
iv)		

2. Membership in numbers

	2007	2014
Business Associations		
Sectorial associations		
Regional associations		
Companies (directly affiliated to the confederation)		
Others (specify)		
Total number of members		

3. Current number of members per business sector

	Agriculture	Industry	Trade	Services
Representativeness of the sector (% total national sector)				
Members (% total members)				
Growth Value Added per sector (GVA)				
Members variation 2007 -2014 (in %)				

Anexo I (2/6)

Sobre as confederações congêneres europeias

B. Activity

1. What kind of services your confederation provides?

	Current importance (0-5)	Future importance (0-5)
National lobby		
European lobby		
Services provided directly to companies (please identify the most relevant)		
i)		
ii)		
Services to your member associations		
i)		
ii)		
Collective Bargaining		
Organization of events, meetings & summits		
Studies & publications		
Others: (please identify the most relevant)		
i)		
ii)		
iii)		
iv)		
v)		

2. What new service offers are you preparing or intend to prepare?

1. _____
2. _____
3. _____

3. Which service offer do you believe is most valued by your members?

4. In what extent are members involved in decision making process within the confederation?

5. Please describe how decision making is made within the confederation (regarding activity, service offer, projects, position drafting).

6. Identify your 3 flagship projects/initiatives for 2015.

	Name	Goals
1.		
2.		
3.		

Anexo I (3/6)

Sobre as confederações congêneres europeias

C. Financing/funding sources

1. Which are the confederation's sources of income?

	Current weight (%)	Growth (last 5 years)	Expected growth (next 5 years)
Public subsidy as social partner			
Contributions from business associations			
Direct contributions from enterprises			
Sponsorships from enterprises			
Services delivery			
European funding applications			
Others: (please, identify)			
i)			
ii)			
iii)			
iv)			
v)			

2. Mark with an "x" the most relevant members weight on confederation total funding:

	<1%	1%<x<5%	5%<x<10%	10%<x<15%	15%<x<20%	20%<x<25%	25%<x<30%	30%<x<40%	>40%
Most important member									
3 most important members									
5 most important members									

3. Which changes do you expect in funding sources within the next few years?

4. Describe the crisis' impact on your funding.

Anexo I (4/6)

Sobre as confederações congêneres europeias

D. Relations with other entities

1. How are relations established and their dynamics (level of contact; regularity)

	Regularity				Comments
	Never	Rarely	Sometimes	Frequently	
1) With other Confederations within national scope					
2) With Government and State					
3) With BusinessEurope					
4) Other international business organizations (EIO;BIAC; Etc)					
5) Confederations from other Member states					
6) With E.U. Institutions					

2. In what way and how are these relations established and maintained? Which channels are established and used?

3. Does the confederation participate in advisory and consultative bodies to the Government and State? If so, please, identify how many bodies and in what way this occurs.

4. How often does the Government require the involvement and participation of the confederation in the following policy fields ? (mark with an "x" your option)

	Never	Rarely	Sometimes	Frequently
Budgetary policy				
Tax Policy				
Energy				
Environment				
Regional Policy				
SME Policy				
labour issues				
Other: (please, identify)				
i)				
ii)				
iii)				

Anexo I (5/6)

Sobre as confederações congêneres europeias

E. Social Dialogue

1. What was the crisis' impact on social dialogue? (bipartite and tripartite)

Crisis' impact on social dialogue (bipartite and tripartite)	
National level	
Sector level	
Enterprise level	

2. Are the results of tripartite agreements reflected in bipartite social dialogue? If so, how/bidding are they?

3. How do you expect social dialogue to evolve in the next 5 years?

F. Structure & organization

1. How has technology been put to use for the benefit of your members?

	Rate technology usage (from 1 to 5)	Please, describe how technology is used?
Internal proceedings		
Basic communication (email)		
External communication and eminence (forums, blogs, social media)		
Service offer		
Others (please identify):		
(i)		
(ii)		
(iii)		

2. How is the organisational structure built? Please, send us in attachment to this survey your organizational structure design.

3. Information regarding HR

	2007	2014
Number of employees		
Number of employees with higher Education level		
Average age		
Staff profile (identify the number of employees):		
Administrative		
Technical		
Management		

4. Expert and professional services hiring

	Frequency (number of contracts per year)
Legal experts (litigators and legal advisors excluded)	
Management consultants	
Economists	
Others: (please, identify)	
(i)	
(ii)	
(iii)	
(iv)	
(v)	

Anexo I (6/6)

Sobre as confederações congêneres europeias

G. The Future

1. Which trends do you believe can alter business confederations & associations activity?

	Trend
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. Which are the biggest challenges that the confederations face in the nearest future?

3. How do you attract new members ?

Anexo I (1/4)

Sobre as suas associações

A. Financing/funding sources

1. Which are the business associations' main sources of income? (the columns Expected evolution should be filled with "+" if you believe the importance of such source will increase or "-" if you believe it will decrease)

	Employers Associations		Regional Associations	
	Weight (%)	Expected evolution (next 5 years)	Weight	Expected evolution (next 5 years)
Public subsidy as social partner				
Contributions from enterprises				
Sponsorships from enterprises				
Services delivery				
European funding applications				
Others: (please, identify)				
i)				
ii)				
iii)				
iv)				
v)				

2. Which changes do you expect in funding sources within the next few years?

Anexo I (2/4)

Sobre as suas associações

B. Activity

1. What kind of services are provided?

a) Employers Sectorial Associations

	Service delivery		Demand by members and non members (mark with "x")				Current relevance (0-5)	Future expected relevance (0-5)
	Yes	No	Never	Rarely	Sometimes	Frequently		
Collective Bargaining								
Support to internationalization								
Studies, projects and consulting								
Technical assistance								
Information								
Training								
Technology, quality & environment								
Industrial property and sustainable development								
Purchase platforms								
Innovation								
Others:								
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								

b) Regional associations

	Service delivery		Demand by members and non members (mark with "x")				Current relevance (0-5)	Future expected relevance (0-5)
	Yes	No	Never	Rarely	Sometimes	Frequently		
Collective Bargaining								
Support to internationalization								
Studies, projects and consulting								
Technical assistance								
Information								
Training								
Technology, quality & environment								
Industrial property and sustainable development								
Purchase platforms								
Innovation								
Others:								
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								

2. Which are the benefits offered to members? (quantify benefits, if possible)

	Benefit description	Quantify, if possible
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Anexo I (3/4)

Sobre as suas associações

3.Which is the most valued benefit by members?

4. Do non members demand services from the service delivery made available by the associations?

	Never	Rarely	Some times	Frequently
How often?				

5. Which entities do you consider your competitors?

	Yes	No	Comments
Private entities			
Public entities			
Others: (please identify):			
i)			
ii)			
iii)			

6. Does your country have a mandatory affiliation system/legislation for companies?

Yes	No

If yes, please explain how it works and in what entities ?

7. Is affiliation in your association mandatory?

Yes	No

If not, please describe how new members are attracted?

Anexo I (4/4)

Sobre as suas associações

8. In what way and extent are members involved in important associations' matters?

C. The future

1. Which trends do you believe can alter business confederations & associations activity?

	Trend
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. Which are the biggest challenges that the confederations face in the nearest future?

II – Inquérito realizado aos associados da CIP

Anexo II (1/6)



A. Caracterização

1. Por favor, assinala com um "x" a opção correcta:

	Patronal		Empresarial		Outra
	Sectorial	Regional	Sectorial	Regional	
Associação					

Em caso de "Outra", por favor, especifique: _____

2. Como tem evoluído o seu número de Associados?

	Número médio (últimos 5 anos)	Variação (últimos 5 anos)
Associados		
Novos Associados		

3. Por favor, preencha a tabela seguinte por forma a melhor compreendermos a realidade da sua associação:

	% do total de associados (2014)			
	Micro	Pequenas	Médias	Grandes
Dimensão média das empresas associadas				
Peso médio no total da quotização recebida				
Número de pedidos de apoio/solicitações de associados				

4. Ainda no que concerne à realidade da sua Associação, por favor detalhe o seu contexto preenchendo o quadro correspondente:

a) Associação Sectorial

	Agricultura	Indústria	Comércio	Serviços
Representatividade no sector (% dos associados no total nacional)				
Crescimento do PIB nacional (últimos 5 anos, nacional)				
Variação dos Associados (5 anos, %)				

b) Associação Regional

	Agricultura	Indústria	Comércio	Serviços
Representatividade no sector (% dos associados no total da região)				
Associados (% total de Associados)				
Crescimento do PIB regional (últimos 5 anos, região)				
Variação dos Associados (5 anos, %)				

Anexo II (2/6)

B. Fontes de financiamento

1. Quais as fontes de receitas da Associação?

	Peso em %	Tendência de evolução (próximos 5 anos)
Subsídios		
Quotizações directas de empresas		
Contribuições/patrocínios de empresas		
Prestação de serviços		
Candidaturas a fundos europeus		
Outras: (por favor, especifique)		
i)		
ii)		
iii)		
iv)		
v)		

A coluna "Peso em %" deve ser preenchido com indicação do peso de cada fonte de receita (linha) no total de receitas da associação e a coluna "Tendência de evolução (próximos 5 anos) deve ser preenchida com a forma que se espera que cada fonte de financiamento evolua nos próximos 5 anos ("+" se se entender que a importância desta fonte de financiamento no total de financiamento da associação irá aumentar ou "-" se se entender que a sua importância no financiamento da Associação irá diminuir).

2. Indique com um "x" o peso dos associados/contribuintes que mais contribuem para o total das receitas:

	<1%	1%<x<5%	5%<x<10%	10%<x<15%	15%<x<20%	20%<x<25%	25%<x<30%	30%<x<40%	>40%
Do maior associado/contribuinte									
Dos 3 maiores associados/contribuintes									
Dos 5 maiores associados/contribuintes									

3. Que alterações nas fontes de financiamento espera que ocorram no futuro?

4. Descreva o impacto da crise no financiamento da sua Associação.

Anexo II (3/6)

C. Actividade (Produtos e Serviços)

1. Que serviços disponibiliza aos seus associados?

	Prestação de Serviço		Procura por associados (marque com um x)					Importância actual (0-5)	Importância futura (0-5)
	Sim (S) /Não (N)	Se sim, é pago pelos associados? (Sim)	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Regularmente		
Contratação colectiva									
Apoio à internacionalização									
Estudos, projectos e consultoria									
Assistência técnica									
Informação									
Formação									
Ambiente e Energia									
Qualidade									
Plataforma de compras									
Inovação									
Propriedade Intelectual									
Outros:									
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

2. Entidades não associadas recorrem aos serviços prestados pela Associação?

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Regularmente
Frequência					

3. Que serviços disponibiliza a não associados?

	Prestação de Serviço		Procura por não associados (marque com um x)					Importância actual (0-5)	Importância futura (0-5)
	Sim (S) /Não (N)	Se sim, é pago? (Sim)	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Regularmente		
Contratação colectiva									
Apoio à internacionalização									
Estudos, projectos e consultoria									
Assistência técnica									
Informação									
Formação									
Tecnologia, qualidade e ambiente									
Propriedade industrial e desenvolvimento sustentável									
Plataforma de compras									
Inovação									
Outros:									
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									

Anexo II (4/6)

4. Que novas ofertas (produtos/serviços) pretende desenvolver no futuro

	Apenas para associados	Para associados e não associados
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

5. Quais as vantagens que oferece para um potencial Associado? (quantificação dos benefícios)

	Descrição da vantagem	Se possível, quantifique o benefício
1.		
2.		

6. Qual é o benefício mais valorizado pelos seus Associados?

7. Que entidades considera suas concorrentes?

	Sim	Não	Observações
Empresas privadas			
Entidades públicas			
Outras associações			
Outras: (por favor, detalhe)			
i)			
ii)			
iii)			

Preencher caso exista alguma informação adicional que considere relevante:

8. Em que medida são os Associados chamados a decidir sobre questões de relevo da sua Associação?

Anexo II (5/6)

D. Relações Externas

1. Qual a dinâmica de relacionamento com entidades externas? (preencha apenas as linhas aplicáveis. As linhas que não apresentem valor consideramos que não existe relacionamento com as entidades identificadas)

	Lobbying	Serviços aos Associados	Outro (especifique qual?)
Relações com Associações Sectoriais			
Relações com Associações Regionais			
Relações com Associações Europeias			
Relações com Associações de países fora da EU			
Relações com Associações internacionais			
Relações com empresas privadas			

2. De que forma se tem desenvolvido a comunicação e articulação com Associações, Confederações e Instituições Europeias? Quais os canais utilizados para o efeito?

E. Organização

1. Como tem a tecnologia sido posta ao serviço dos Associados?

	Classifique a utilização de meios tecnológicos (numa escala de 1 a 5)	Descreva a forma como os meios tecnológicos são utilizados
Processos internos		
Comunicação básica (email)		
Comunicação/interacção (forums, blogs, redes sociais)		
Prestação de serviços		
Outros (por favor, especifique):		
i)		
ii)		
iii)		

2. De que forma está construída a estrutura organizativa da Associação? Enviar, por favor, em anexo ao presente questionário o organograma da Associação.

3. Informação relativa aos recursos humanos da Associação:

Nº de funcionários	
Idade média	
Nível médio de formação	
Perfil dos recursos (indicar nº de funcionários)	
Administrativos	
Técnicos	
Cargos de Direcção	

4. Recorre à contratação de peritos e serviços profissionais?

	Frequência (nº contratações/ano)
Especialistas em matérias jurídicas (excluir litigação)	
Consultores de gestão	
Economistas	
Outros: (por favor, especifique)	
i)	
ii)	
iii)	
iv)	
v)	

Anexo II (6/6)

F. Perspectivas para o futuro

1. Quais as tendências que podem alterar substancialmente a actividade das Confederações e Associações?

	Tendência
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. Quais os grandes desafios da Associação para o futuro?



"Deloitte" refere-se a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada de responsabilidade limitada do Reino Unido (DTTL), ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro e suas entidades relacionadas. A DTTL e cada uma das firmas membro da sua rede são entidades legais separadas e independentes. A DTTL (também referida como "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Para aceder à descrição detalhada da estrutura legal da DTTL e suas firmas membro consulte http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/quem-somos/index.htm

A Deloitte presta serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria de negócios e de gestão e corporate finance a clientes nos mais diversos sectores de actividade. Com uma rede globalmente ligada de firmas membro em mais de 150 países e territórios, a Deloitte combina competências de elevado nível com oferta de serviços qualificados conferindo aos clientes o conhecimento que lhes permite abordar os desafios mais complexos dos seus negócios. Os mais de 200.000 profissionais da Deloitte empenham-se continuamente para serem o padrão de excelência.

Esta comunicação apenas contém informação de carácter geral, pelo que não constitui aconselhamento ou prestação de serviços profissionais pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited, pelas suas firmas membro ou pelas suas entidades relacionadas (a "Rede Deloitte"). Nenhuma entidade da Rede Deloitte é responsável por quaisquer danos ou perdas sofridos pelos resultados que advenham da tomada de decisões baseada nesta comunicação.