

# BARÓMETRO ECONÓMICO KAIZEN™

## NOV 2024

A opinião de gestores nacionais sobre o desempenho da economia portuguesa. Alertas, tendências e recomendações.

# CRESCIMENTO E RESILIÊNCIA: Estratégias Empresariais num Cenário de Transformação

O cenário económico global continua a evoluir de forma imprevisível, influenciado por transformações profundas, como a transição digital, a aceleração das mudanças climáticas e as pressões geopolíticas. As empresas portuguesas enfrentam uma economia caracterizada pela volatilidade, onde os efeitos persistentes de crises recentes se combinam com desafios emergentes, como a inflação, a escassez de talentos qualificados e a necessidade de inovação constante. Neste contexto, a adaptação e a resiliência não são apenas desejáveis, mas indispensáveis para garantir um crescimento sustentável. Apesar deste cenário incerto, a confiança dos gestores na economia nacional parece estar a melhorar desde a última edição, tendo registado uma subida para 12,61 face ao último Barómetro, realizado em abril 2024 (12,19).

Neste contexto, 61% dos empresários afirma que prevê cumprir ou ultrapassar os objetivos estabelecidos para 2024 nas suas empresas. Para continuar esta trajetória de crescimento no próximo ano, 59% dos inquiridos acredita que a aposta no aumento de produtividade é das principais estratégias que podem ser implementadas. A entrada em novos mercados/geografias e a melhoria da força de vendas e da customer journey, são outros dos dois eixos mais relevantes para 45% e 40% dos inquiridos, respetivamente. Em relação aos objetivos de crescimento do próximo ano, os empresários mostram-se cautelosos: 40% projeta um crescimento entre 5% e 10%, enquanto 9% antecipa que não terá qualquer crescimento.

A proposta de Orçamento do Estado para 2025, foi outro dos tópicos discutidos. Contudo, e de acordo com 83% dos inquiridos, este não parece ter medidas com impacto relevante, em relação às necessidades das suas empresas e, apenas, 14% afirma que as medidas contribuem positivamente para o crescimento da sua organização. Ainda no contexto macroeconómico, os empresários manifestaram-se de forma positiva, relativamente à descida das taxas de juro, pela Fed e pelo BCE, com 50% afirmando que este decréscimo terá um impacto positivo nos seus custos de endividamento. Os empresários portugueses também opinaram relativamente à inflação, acreditando que as previsões são realistas e a inflação continuará a mostrar uma tendência decrescente até ao próximo ano.

Num cenário de crescente protecionismo, com as estimativas do FMI a apontarem para um impacto de 6% no PIB global, caso as tarifas comerciais entre os EUA, Zona Euro e China subam para 10%, as empresas enfrentam desafios de competitividade e acesso a mercados. Questionados sobre como enfrentar este ambiente, os líderes empresariais destacam a importância de investir em inovação e aumentar a eficiência operacional (59% cada), bem como diversificar os mercados (40%), para garantir resiliência e crescimento.

# CRESCIMENTO E RESILIÊNCIA: Estratégias Empresariais num Cenário de Transformação



Num contexto de crescimento económico global incerto, as empresas portuguesas enfrentam desafios para garantir competitividade e impulsionar o desenvolvimento, num país onde o ritmo de crescimento permanece baixo. Embora investir em inovação e aumentar a eficiência operacional sejam estratégias apontadas para enfrentar os desafios internacionais, os líderes empresariais sublinham, também, medidas domésticas para acelerar o crescimento. Entre estas, a redução da carga fiscal (77%) e o investimento em inovação e tecnologia (61%) emergem como essenciais, visando fortalecer tanto a resiliência das empresas, como o potencial de Portugal no cenário internacional. Assim, as políticas de crescimento e as estratégias empresariais convergem para uma resposta integrada, que assegure maior robustez económica.

Ao abordar o crescimento e a competitividade das empresas portuguesas, o tema do financiamento revela-se essencial, especialmente num contexto onde o aumento da presença de Private Equity, no tecido empresarial português, poderia oferecer novas oportunidades de expansão. No entanto, a maioria dos líderes empresariais (73%) não considera esta forma de investimento como uma opção relevante, para os seus planos de crescimento.

Em vez disso, muitos optam por estratégias mais tradicionais: 61% aponta o financiamento bancário como a sua principal via de suporte, enquanto 31% afirma não recorrer a financiamento externo para expansão da empresa.

Por fim, ao considerar a transformação digital e a sustentabilidade como pilares para o futuro, observa-se uma abertura significativa à inovação tecnológica e à integração de princípios ESG na estratégia empresarial. A transformação digital é vista com grande potencial disruptivo, especialmente em áreas como automação de processos (70%) e análise preditiva (62%), indicando uma aposta clara em ferramentas de AI e ML, para otimizar operações e antecipar tendências de mercado. Em paralelo, os líderes empresariais manifestam um compromisso crescente com os objetivos ESG, embora ainda parcial em alguns casos: 42% afirma um alinhamento total com estes objetivos, enquanto 47% reconhece um alinhamento parcial. Estes resultados demonstram um percurso evolutivo, onde a inovação e a responsabilidade ambiental e social caminham juntas, refletindo uma visão de crescimento sustentável e adaptável aos desafios do presente e do futuro. Num ambiente de mudança constante e desafios crescentes, prosperar exige das organizações mais do que resiliência, sendo necessária uma capacidade contínua de reinvenção, onde inovação e responsabilidade se tornam elementos centrais em cada etapa estratégica. Este equilíbrio, entre adaptação e propósito, define o caminho para um crescimento sustentável e competitivo.





# FICHA TÉCNICA

Período de auscultação: **31/10/2024** a **12/11/2024**

Número de respostas recolhidas: **209**

Sondagem realizada pelo Kaizen Institute com o objetivo de avaliar a opinião dos gestores nacionais sobre o desempenho da economia portuguesa.

O questionário é composto por várias perguntas com obrigatoriedade de seleção de mais do que uma hipótese de resposta.

Com 76% dos empresários a considerar realistas as previsões de queda da inflação, há uma expectativa de alívio nas pressões sobre os custos, trazendo uma **maior estabilidade**, que permite às empresas focarem-se em **estratégias de crescimento**. Para garantir competitividade e melhorar margens, será essencial investir em automação e otimização da cadeia de abastecimento, ao mesmo tempo que se aproveitam as oportunidades de um ambiente económico mais previsível, para **innovar, expandir e reforçar** a resiliência organizacional.

*“Prevê-se que a inflação continue a diminuir, caindo de 5,3% em 2023 para 2,3% em 2024 e 1,9% em 2025”:*

**76%**

dos empresários acredita que estas **previsões são realistas** e a inflação deverá ficar em linha com esta conjuntura



**50%**

dos inquiridos considera que a **descida** das **Taxas de Juro** terá um **impacto positivo**, devido à diminuição dos custos do endividamento existente

# 83%

dos gestores afirma que as medidas do **novo Orçamento do Estado** não têm impacto significativo, relativamente às suas necessidades empresariais

# Apenas 14%

refere que as medidas do OE contribuem, positivamente, para o crescimento da sua empresa



Com Portugal a apresentar uma das taxas de crescimento mais lentas entre os países desenvolvidos, 77% dos inquiridos aponta a redução da carga fiscal como essencial para aliviar a pressão sobre empresas e cidadãos, promovendo o consumo e o investimento. Além disso, 61% dos inquiridos destaca o investimento em inovação e tecnologia como fundamental para modernizar a economia e impulsionar a produtividade, enquanto 48% defende a consolidação de empresas, visando criar grupos de maior dimensão e capacidade de investimento. Estes resultados apontam para uma visão clara: fomentar um ambiente mais competitivo e inovador, apoiado por estruturas empresariais robustas, é essencial para que o país recupere o dinamismo económico. A implementação destas estratégias representa um passo importante para impulsionar um crescimento mais robusto e sustentável em Portugal.

# 77%

dos membros refere que a **Redução da Carga Fiscal** é uma das principais medidas necessárias para o **crescimento** de Portugal

Outras medidas:

## 61%

*Investimento em inovação e tecnologia*

## 48%

*Consolidação de empresas para formar grupos de maior dimensão e capacidade de investimento*



# 89%

dos participantes crê na previsão do **aumento do PIB português**, entre 1,5% e 2%, no ano de 2024, efetuada pelo **Fórum para a Competitividade**





**61%**

dos gestores prevê **cumprir ou ultrapassar** os **objetivos** delineados para o ano de **2024**

No entanto, **39%**

prevê ficar aquém dos objetivos

# 40%

dos empresários indica ter **metas de crescimento**, para 2025, situadas entre **5% e 10%**

Porém, **9%**

prevê que as suas empresas não irão crescer no próximo ano



A procura da excelência operacional deveria ser uma jornada contínua em qualquer organização. O foco na identificação e eliminação de desperdícios, acompanhado pela crescente oferta de soluções tecnológicas, permite uma evolução constante da produtividade e dos processos.

O foco no aumento da produtividade como estratégia de crescimento principal reflete a crescente necessidade das organizações de fazer mais com menos, num cenário global de maior incerteza e competitividade. Independentemente do setor, o sucesso exige uma abordagem holística que equilibre processos técnicos com fatores humanos e culturais, assegurando o compromisso de toda a organização.

Em segundo plano, a entrada em novos mercados e geografias reflete uma ambição de expansão global, essencial para diversificar fontes de receita e mitigar riscos associados à concentração nos mercados tradicionais. Neste contexto, a agilidade organizacional torna-se essencial, não só para responder rapidamente às dinâmicas específicas de cada mercado, mas também para ajustar modelos de negócio e estratégias comerciais.

Em paralelo com a expansão internacional, a melhoria da força de vendas e da customer journey foi também destacada. Fica evidente o reconhecimento de que o crescimento sustentável depende de uma abordagem centrada no cliente. Garantir uma experiência diferenciada ao longo de toda a jornada, desde a prospeção até à fidelização, é fundamental. Para isto, é importante mapear a jornada do cliente, identificando pontos de fricção e oportunidades de melhoria, sempre com foco na criação de valor. A estrutura e capacitação das equipas de vendas devem sustentar a visão da jornada do cliente.

De acordo com **59%**  
o **Aumento da Produtividade** é eleita  
como a estratégia de crescimento  
mais crítica, para atingir objetivos de  
crescimento em 2025

**45%***Entrada em novos mercados/geografias***40%***Melhoria da força de vendas e da customer journey*

# 59%

dos gestores menciona o **Investimento em Inovação** e o **Aumento da Eficiência Operacional** como fatores importantes, para enfrentar um cenário de maior protecionismo, derivado da subida das tarifas comerciais, entre os EUA, a Zona Euro e a China

O aumento do protecionismo comercial, combinado com mudanças nos padrões de consumo e maior pressão sobre as margens, está a desafiar as organizações a repensarem a sua estratégia e operações. Neste contexto, o investimento em inovação e a procura por eficiência operacional emergem como os principais eixos para garantir competitividade e resiliência.

A eficiência operacional é um imperativo em qualquer organização, sendo impulsionadora do crescimento sustentável do negócio e da competitividade no mercado. Assim, não basta implementar iniciativas pontuais de melhoria disruptiva, é necessário que estas façam parte da cultura da empresa. As equipas devem estar capacitadas para a melhoria e ter práticas integradas na sua rotina que fomentem a mudança. Esta cultura permite não só a disrupção de processos, mas também conduz a equipas mais treinadas e polivalentes, capazes de acompanhar as mudanças do negócio.

A aceleração da inovação em todos os setores colocou ainda mais pressão nos líderes para garantir que a sua organização acompanha este ritmo. Para isto, são necessários processos ágeis de desenho e teste, que permitam transformar ideias em soluções de forma rápida e eficaz. Isto só é possível com equipas alinhadas, com visão clara e apoiadas por uma cultura organizacional que promova a adaptação, a colaboração e o foco nos resultados.



# 73%

dos empresários não considera que a presença de **Private Equity**, tanto nacional como internacional, seja uma forma de investimento relevante, para o plano de expansão da sua empresa

# 61%

dos inquiridos menciona o **Financiamento Bancário** como a melhor opção para o efeito de expansão empresarial





A crescente aposta das empresas em **automação de processos** e **análise preditiva** reflete uma clara visão estratégica, para otimizar operações e ganhar eficiência.

As ferramentas de Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning (ML) estão a desbloquear soluções de automação que, até recentemente, eram consideradas inatingíveis. Áreas como deteção de defeitos, controlo automático de qualidade e inspeção, ou sistemas de recomendação para parametrização de linhas de produção, exemplificam como estas tecnologias estão a transformar processos antes dependentes de decisões humanas. Além disso, soluções de IA generativa (GenAI) estão a revolucionar processos administrativos e a personalizar interações com o cliente final, elevando a experiência e a eficiência operacional. Ao substituir o input humano em tarefas repetitivas e previsíveis, estas ferramentas estão a redefinir o que é possível conseguir em termos de produtividade e precisão.

A crescente dependência destas tecnologias reforça a importância de uma estratégia robusta de gestão de dados. É essencial ter uma arquitetura que permita a integração dos dados, tratamento e disponibilização para análise e tomada de decisão. Empresas que dominam a aquisição de dados e garantem a sua qualidade e acessibilidade, encontram-se numa posição privilegiada para tirar pleno partido da automação inteligente. Ao combinar automação avançada com uma estratégia sólida de dados, as organizações não só reduzem erros e aumentam a agilidade, como também ganham resiliência para enfrentar mudanças e aproveitar novas oportunidades. IA e ML, quando integradas numa visão estratégica, não são apenas ferramentas de eficiência, mas sim, motores de transformação e inovação sustentável.

**70%**

dos membros afirma que a **Automação de Processos** é a área empresarial que demonstra maior potencial para disrupção, através da aplicação de ferramentas de AI e ML

Ainda, **62%**

indica a **Análise Preditiva** como outra área com potencial

# 47%

considera que os objetivos estratégicos do negócio estão parcialmente alinhados com os **objetivos ESG**

A sustentabilidade corporativa tornou-se uma prioridade incontornável para as empresas de hoje. Para garantir um impacto positivo e duradouro, as organizações devem desenvolver uma estratégia de negócio que integre os princípios da sustentabilidade, em vez de uma estratégia de sustentabilidade paralela à estratégia de negócio. Quando a sustentabilidade é tratada como algo paralelo, corre-se o risco de gerar iniciativas isoladas e com impacto limitado. Por outro lado, uma abordagem integrada permite que a sustentabilidade se torne um pilar da criação de valor, em vez de ser vista como um custo ou uma questão de conformidade.

Os resultados mostram que as empresas já estão a fazer esforços nesse sentido, com 47% a referirem um alinhamento parcial entre os objetivos estratégicos e ESG, e 42% a considerarem já ter uma integração completa. Estes dados refletem o progresso significativo alcançado nos últimos anos, embora ainda haja um caminho a percorrer, para que todas as empresas integrem o ESG como parte intrínseca da sua estratégia e visão. Para avançar nesta trajetória, é fundamental que as empresas compreendam o verdadeiro valor acrescentado da sustentabilidade e implementem abordagens bem estruturadas, que permitam garantir esta integração com sucesso.



O Barómetro KAIZEN™ é promovido pelo Kaizen Institute e é composto por um painel de mais de 220 CEO e Administradores de médias e grandes empresas nacionais. Esta iniciativa tem como objetivo auscultar a opinião em matérias atuais e de relevância para a economia, bem como avaliar os desafios e constrangimentos com que os gestores se deparam.

Todas as edições incluem uma pergunta fixa, que afere o grau de confiança na economia nacional. São, igualmente, incluídas outras questões, relativas a temáticas da atualidade.

O panorama mundial atual é marcado por desafios económicos e geopolíticos intensos, como o impacto das mudanças climáticas e as tensões comerciais entre grandes potências, que evidenciam fragilidades estruturais nas cadeias de abastecimento e nos mercados globais. Apesar de uma resiliência surpreendente, em face das incertezas financeiras, os riscos de instabilidade persistem, exigindo atenção redobrada, por parte das economias e das empresas. Neste contexto, medidas proativas e adaptativas tornam-se essenciais, para enfrentar os choques futuros e reforçar a resiliência, perante os desafios que se intensificam a curto e longo prazo.

Nesta nova edição do Barómetro, voltamos a avaliar a confiança na economia nacional, exploramos o impacto das taxas de juro e do novo Orçamento do Estado, e analisamos as expectativas de crescimento das empresas em Portugal.

Os resultados refletem temas cruciais como a transformação digital, onde a automação e a análise preditiva mostram grande potencial de disrupção, e a sustentabilidade, com um número crescente de empresas a alinhar os seus objetivos estratégicos aos princípios ESG. Este panorama revela um tecido empresarial que procura equilibrar resiliência e inovação, reforçando o compromisso com um crescimento sustentável e competitivo.

Vivemos um período de mudanças globais aceleradas, em que a incerteza e a interdependência se tornaram forças dominantes no ambiente empresarial. A crescente polarização geopolítica, os avanços na Inteligência Artificial e os impactos da crise climática configuram um cenário de desafios sem precedentes, mas também de oportunidades estratégicas para empresas resilientes e visionárias.

Agradecemos aos mais de 220 administradores que participaram no Barómetro KAIZEN™ e que ofereceram as suas perspetivas valiosas sobre estas questões críticas. A sua contribuição é essencial para melhor entendermos a complexidade e a incerteza que moldam o ambiente económico atual. É através da partilha das suas experiências e visões que podemos, juntos, navegar neste cenário turbulento e procurar soluções eficazes para os desafios que se apresentam.

**António Costa**

*Senior Partner, Kaizen Institute Western Europe*

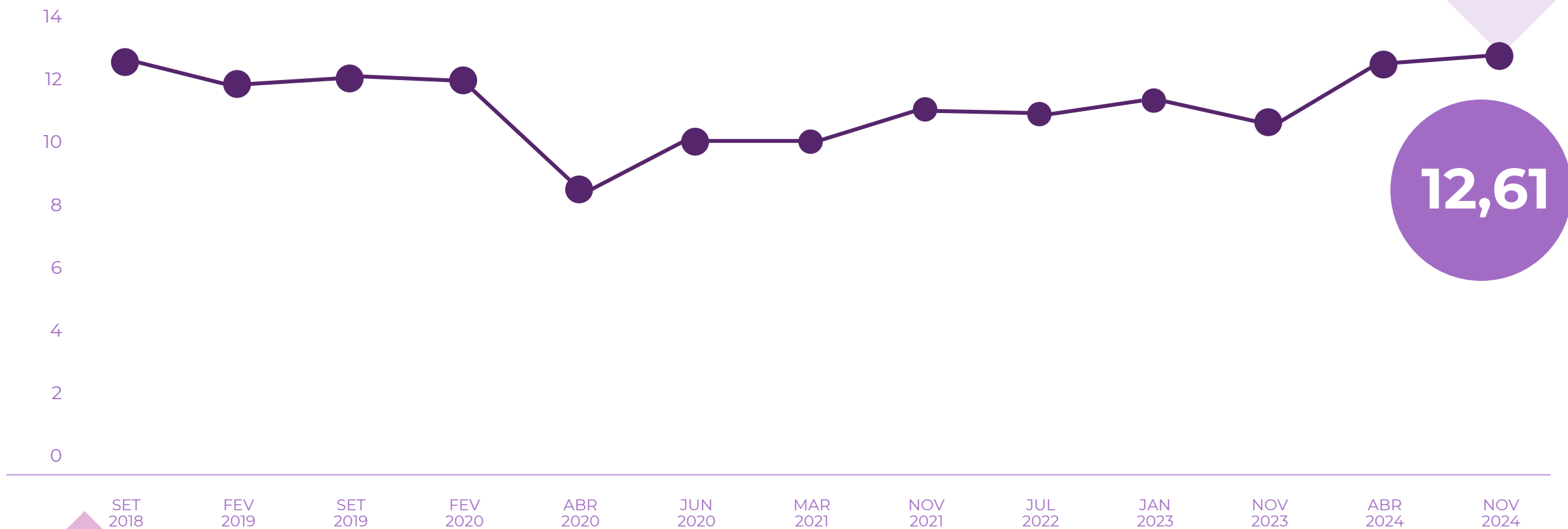
# ANEXOS

Respostas detalhadas ao Barómetro



1.

**Numa escala de 0 a 20, em que nível se situa atualmente o seu grau de confiança na economia nacional?**



**Prevê-se que a inflação continue a diminuir, caindo de 5,3% em 2023 para 2,3% em 2024 e 1,9% em 2025. Acredita que estas previsões:**

São realistas e a inflação deverá ficar em linha com as previsões

**76%**

Estão sobrestimadas e que a inflação ficará abaixo destes valores

**23%**

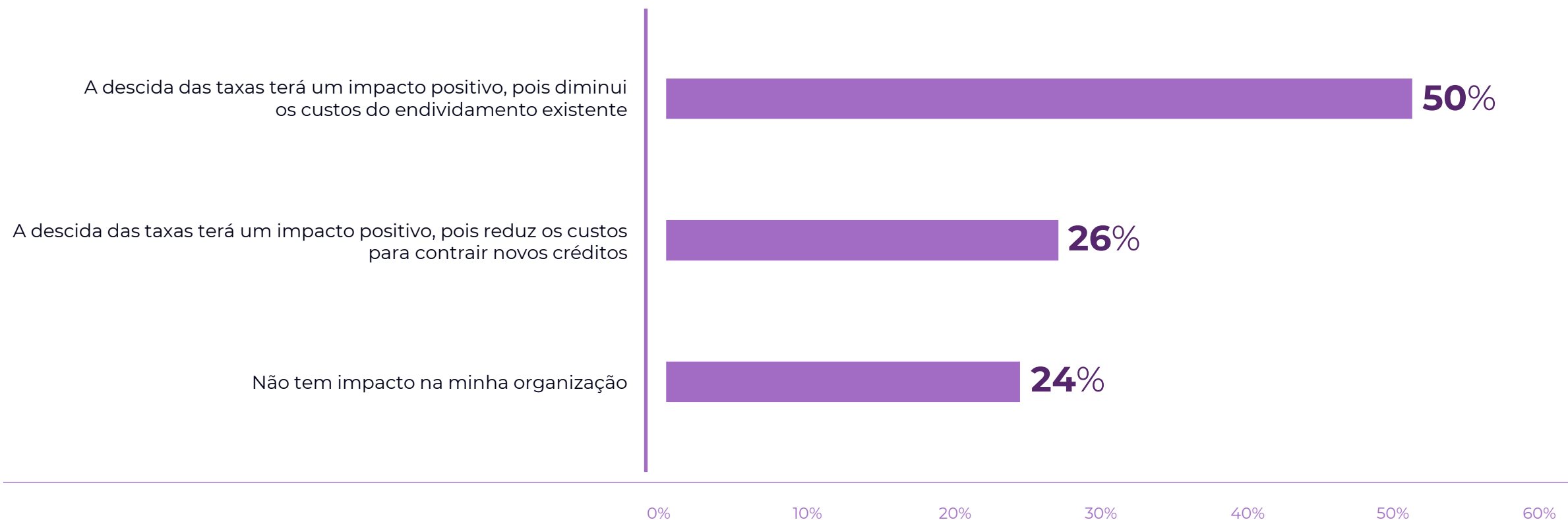
Estão subestimadas e que a inflação ficará acima destes valores

**1%**

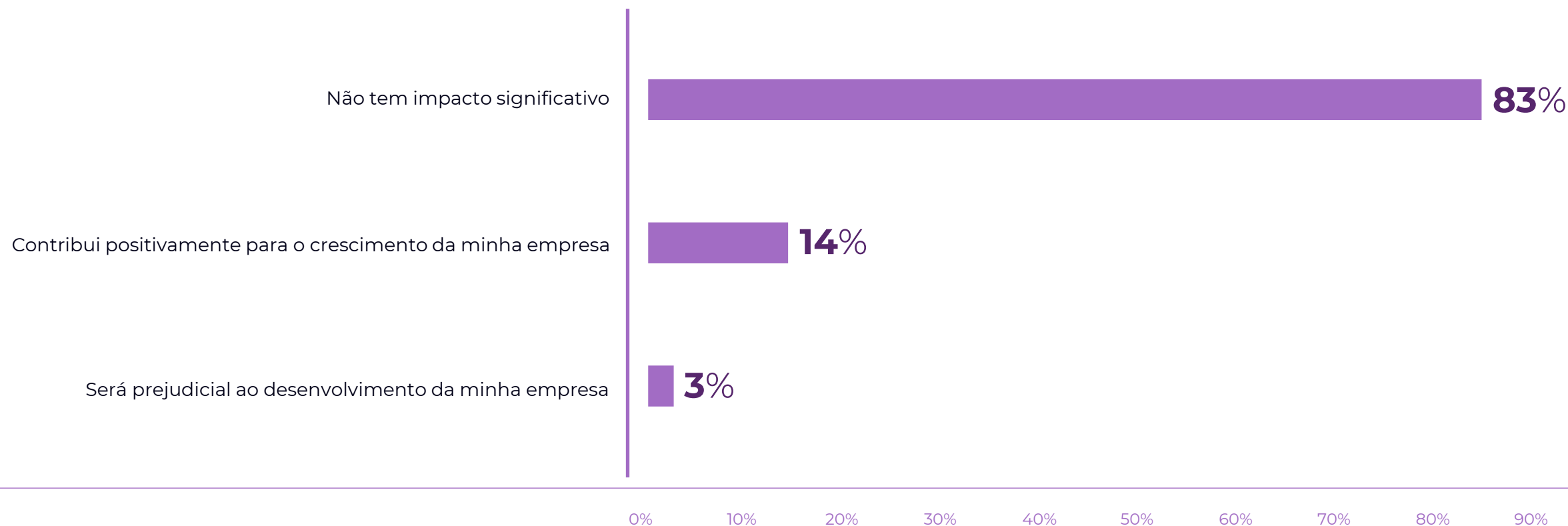
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80%



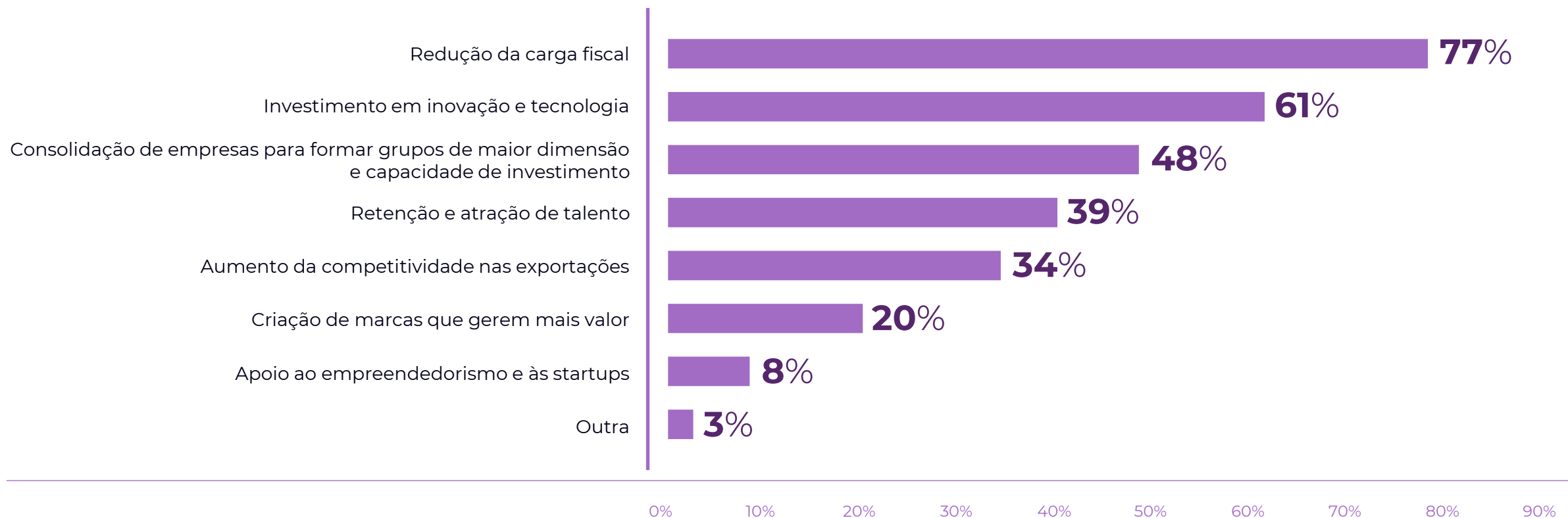
## Recentemente, a Reserva Federal (Fed) e o Banco Central Europeu (BCE) reduziram as taxas de juro. Como avalia o impacto destas decisões nas finanças da sua empresa?



## Como avalia o impacto das medidas do novo Orçamento de Estado em relação às necessidades da sua empresa?

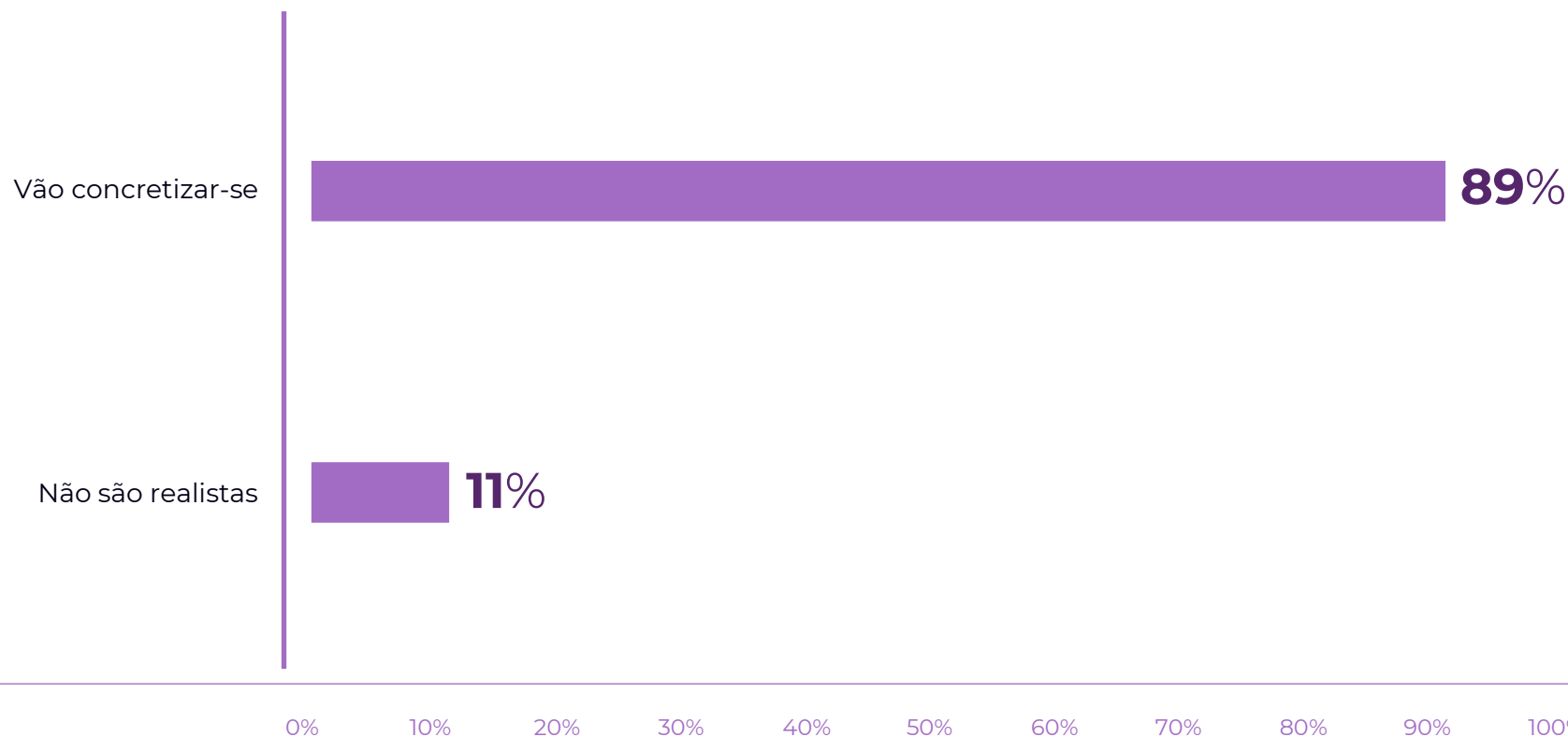


**De acordo com dados do FMI, Portugal é um dos países desenvolvidos com o crescimento mais lento, registando apenas 48% de crescimento entre 1999 e 2029. Quais considera serem as principais medidas necessárias para acelerar este crescimento?** (Selecione pf até três opções)

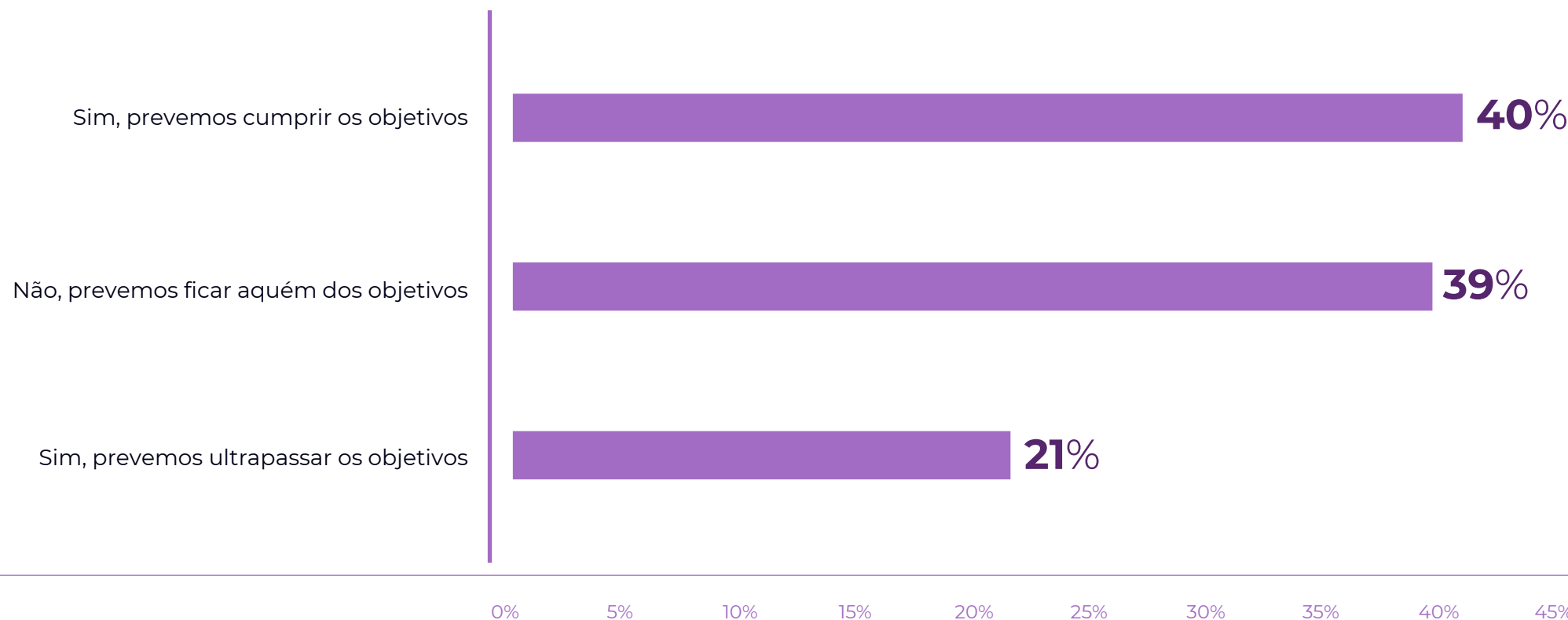




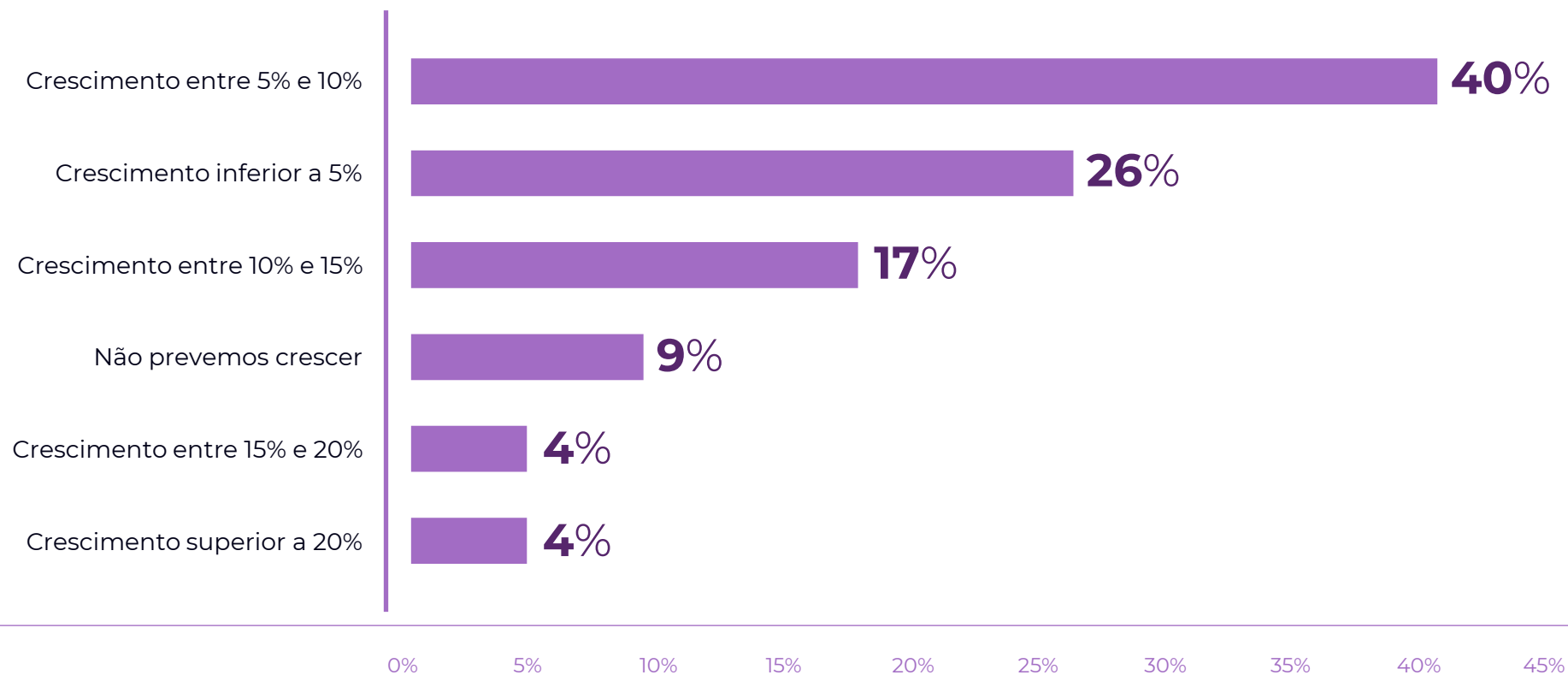
**O Fórum para a Competitividade prevê que o PIB português vai crescer entre 1,5% e 2% em 2024, o que representa uma revisão em baixa das projeções que tinha divulgado em julho. Acredita que estas previsões:**



**Face aos resultados obtidos até à data, prevê que a sua empresa atinja os objetivos estabelecidos para 2024?**

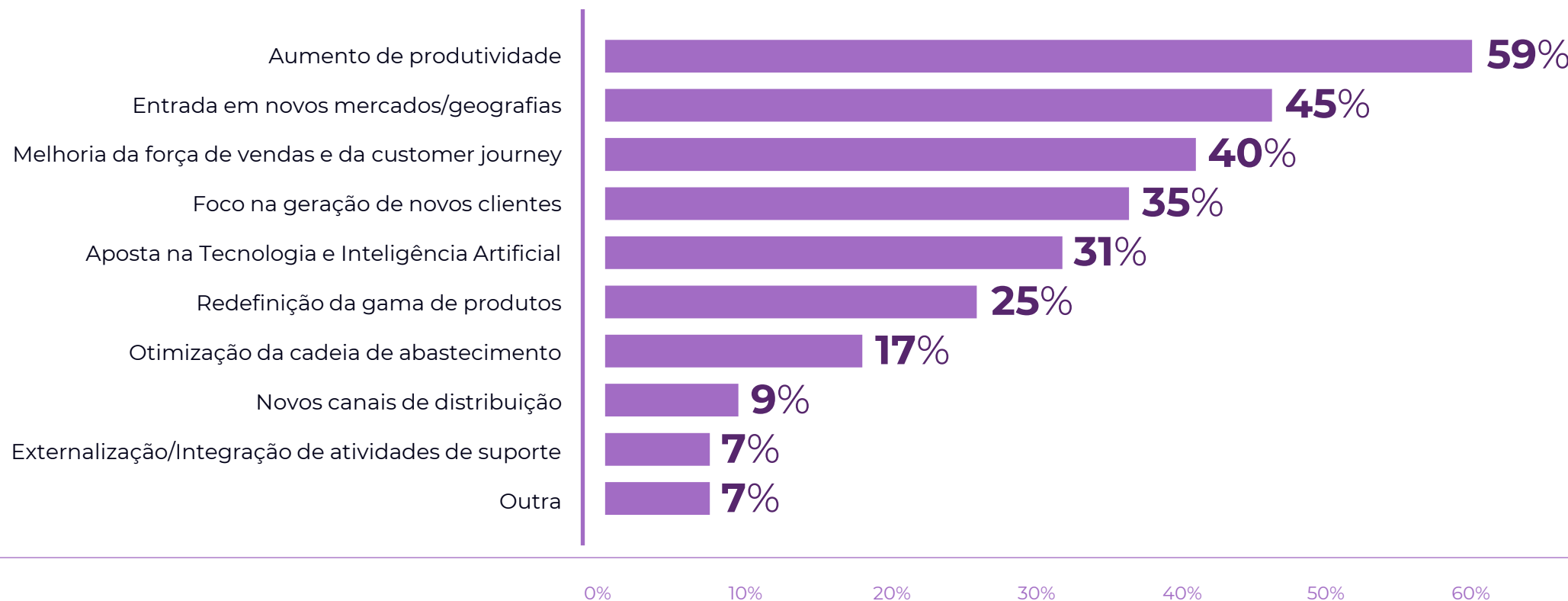


## Face ao contexto atual, quais são os objetivos de crescimento da sua empresa em 2025?

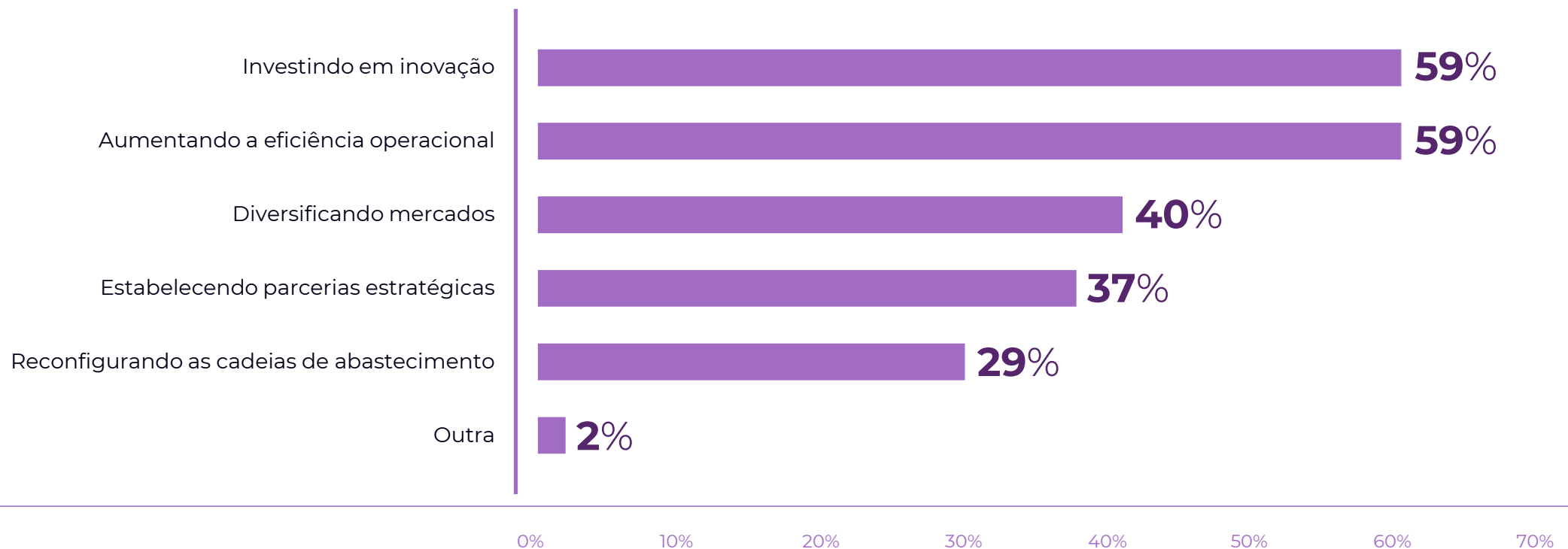




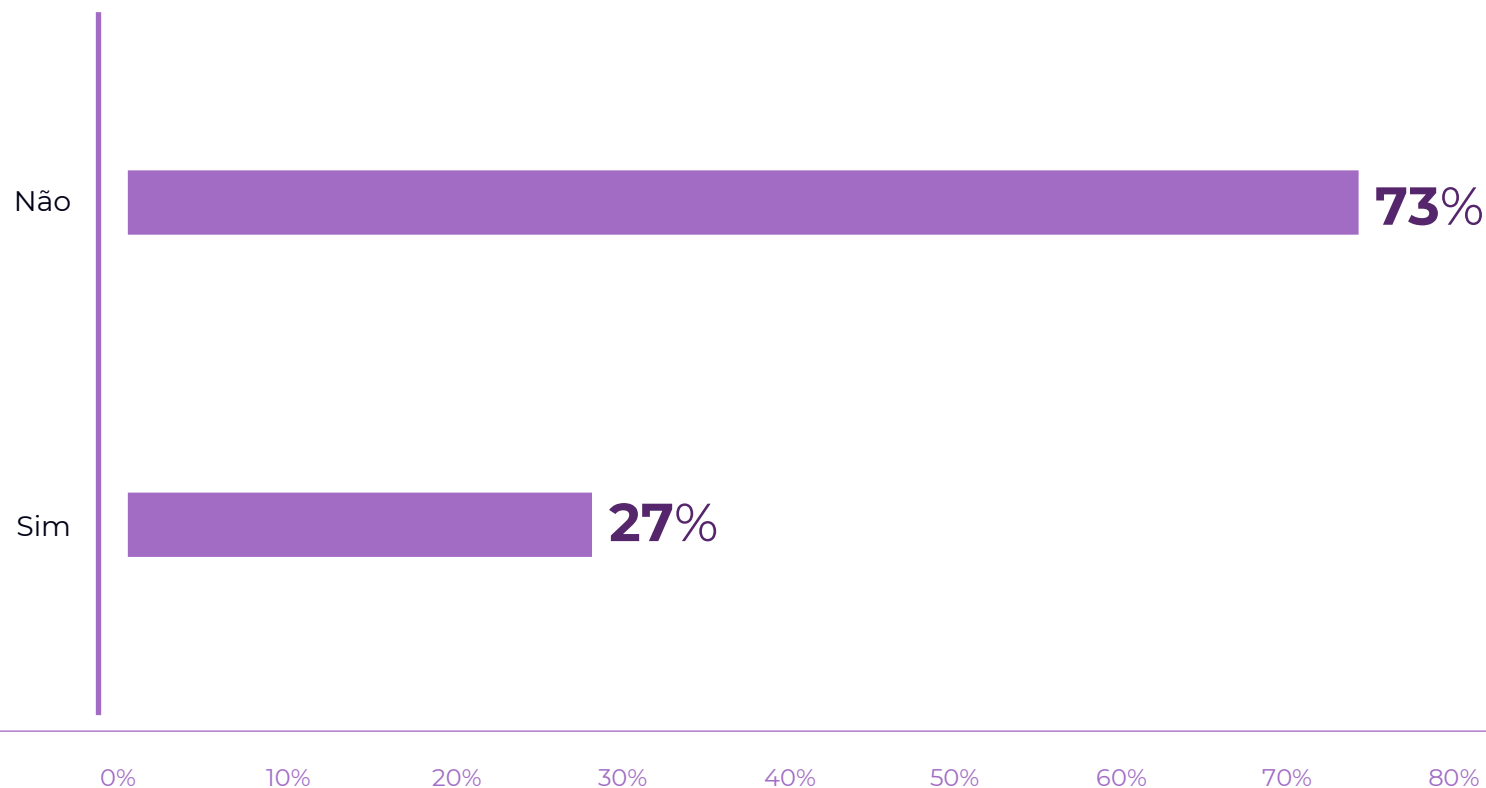
## Quais as principais estratégias que pretende adotar para crescer em 2025? (Selecione pf até três opções)



**Com base nas estimativas do FMI, se as tarifas comerciais entre os EUA, a Zona Euro e a China subirem para 10%, impactarão 6% do PIB mundial. A título de exemplo, a Volkswagen anunciou o encerramento de três fábricas devido à dificuldade em competir com a entrada de carros chineses no mercado. De que forma as empresas devem preparar-se para enfrentar este cenário de maior protecionismo?**

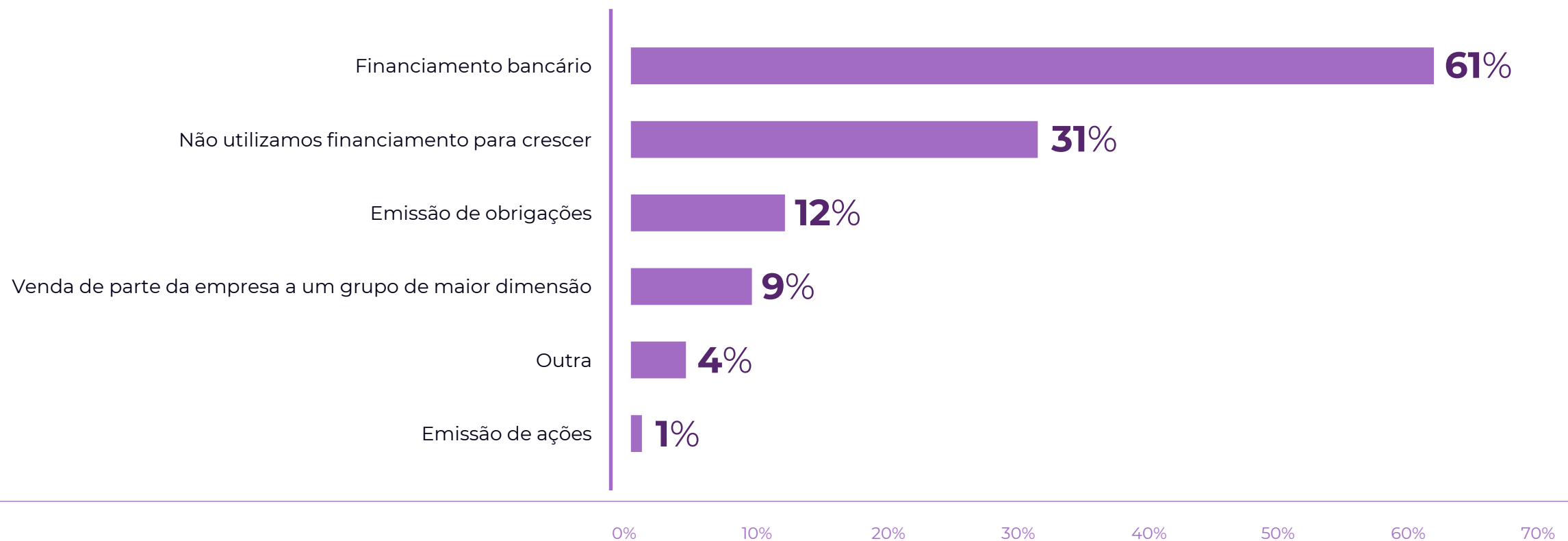


**A presença de Private Equity, tanto nacional como internacional, tem aumentado no tecido empresarial português. Considera esta forma de investimento uma opção relevante para o plano de expansão da sua empresa?**

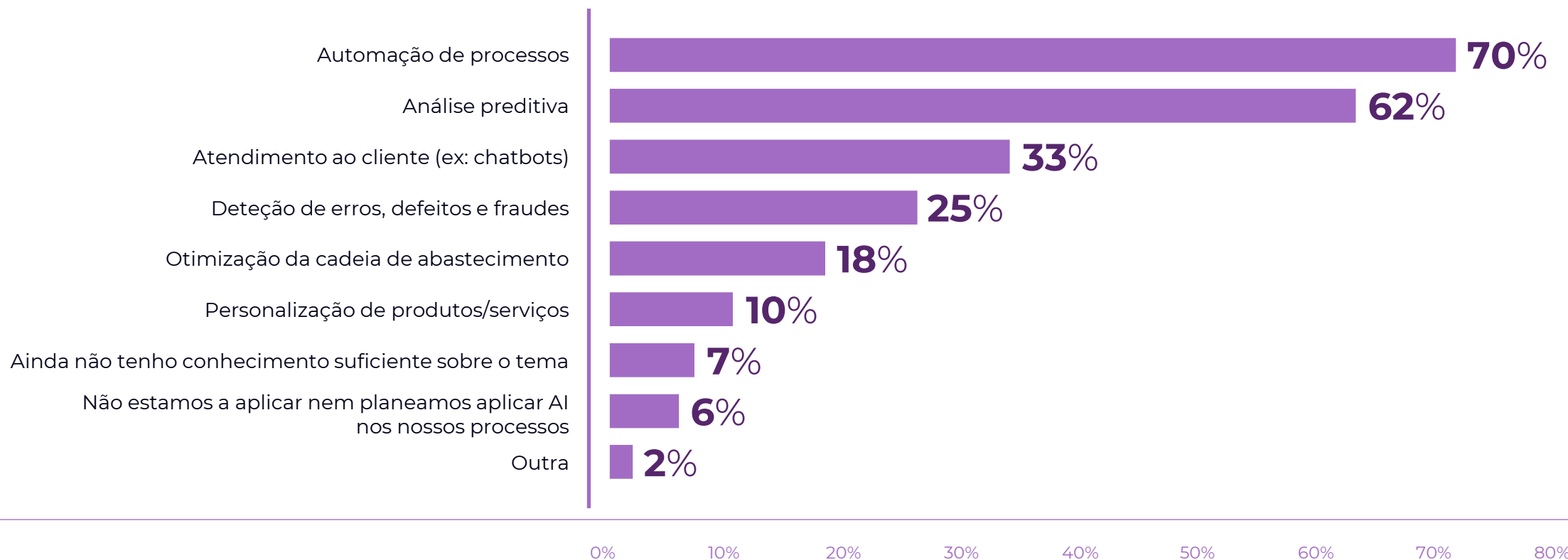




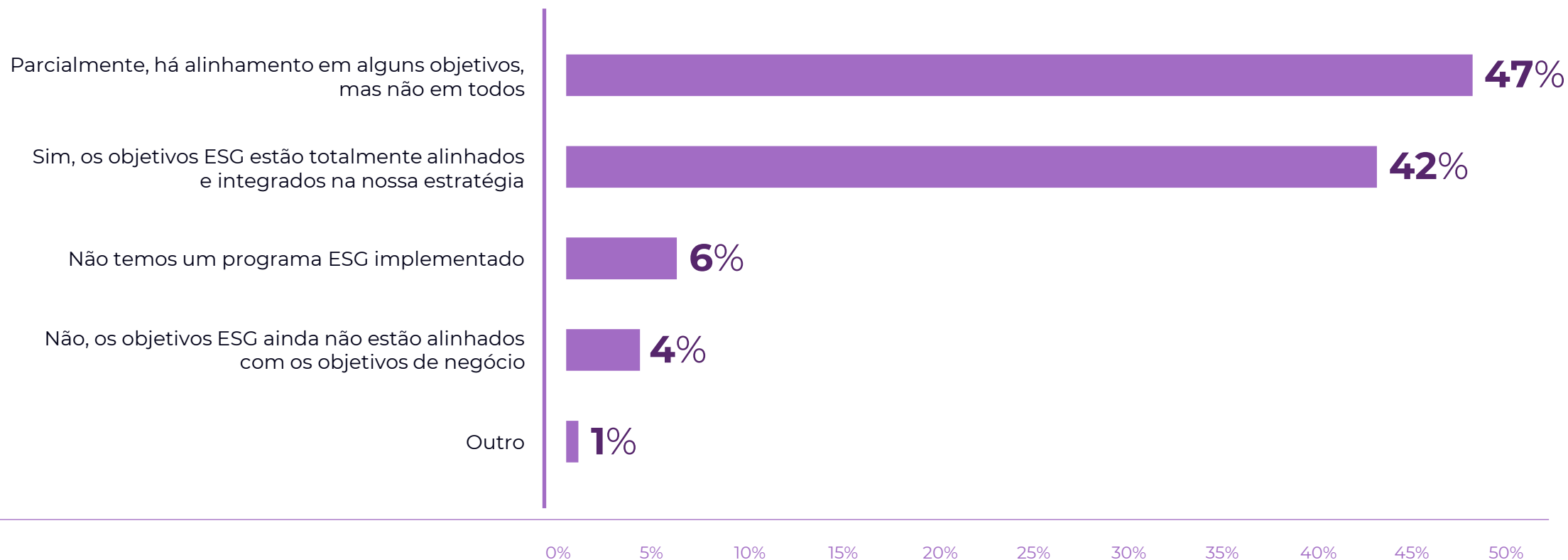
## Se respondeu não, que outras formas de financiamento pondera utilizar?



## Em que áreas da sua empresa ou setor vê maior potencial para disrupção através da aplicação de ferramentas de AI e ML?



## Considera que os objetivos estratégicos do negócio estão alinhados com os objetivos ESG?





**Kaizen Institute Consulting Group, Ltd.**  
info@kaizen.com | kaizen.com

**Kaizen Institute Portugal**  
pt@kaizen.com | kaizen.com/pt

**Kaizen Institute Spain**  
es@kaizen.com | kaizen.com/es

**Kaizen Institute United Kingdom**  
uk@kaizen.com | kaizen.com/uk

**Kaizen Institute France**  
fr@kaizen.com | kaizen.com/fr