

BARÓMETRO ECONÓMICO KAIZEN™

MAR 2025

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

Transformação Empresarial: Um Futuro de Crescimento e Inovação

O ambiente económico global encontra-se marcado por incertezas que têm resultado numa desaceleração económica generalizada e numa instabilidade política com repercussões em diversos mercados. As empresas portuguesas operam num contexto económico volátil, onde a escassez de mão de obra qualificada e as crescentes exigências de práticas sustentáveis impõem uma necessidade constante de adaptação e inovação. Além disso, a instabilidade política interna tem tornado o planeamento estratégico a longo prazo ainda mais desafiante.

Neste contexto, quando questionados sobre a queda do governo em Portugal, 33% dos empresários afirmam que este evento poderá gerar ainda mais incerteza e dificuldades económicas. Por outro lado, 59% acredita que, embora possa causar algum grau de desordem, o impacto será temporário e limitado. Este cenário de incerteza também se reflete nas perceções sobre a Administração Pública, com 86% dos membros a referirem que a Justiça é uma das áreas que necessita de maior intervenção e reestruturação, de forma a aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços. Em segundo lugar, a área da Saúde é igualmente destacada, com 79% das menções.

Contudo, apesar deste cenário incerto, a confiança dos inquiridos na economia nacional parece manter-se constante desde a última edição, representada por um valor de 12,7, face ao último Barómetro, realizado em novembro de 2024 (12,6). Para manterem a sua competitividade, as empresas devem procurar ajustar-se às mudanças externas e, simultaneamente, reforçar as suas estruturas internas.

No atual contexto, 70% dos gestores afirmam ter cumprido, ou mesmo superado, os objetivos empresariais estabelecidos para 2024, demonstrando uma notável capacidade de adaptação e resiliência face aos desafios enfrentados. Olhando para o futuro, 32% dos inquiridos destacam o crescimento como a principal prioridade estratégica para 2025. Logo a seguir, 27% elege o desenvolvimento de uma cultura organizacional de excelência como fator essencial para garantir a sustentabilidade e o progresso contínuo das organizações.

No que toca às áreas de foco estratégico, destacam-se três pilares fundamentais: a eficiência operacional e otimização de processos surge como a principal prioridade para 74% dos empresários, refletindo a necessidade de maximizar recursos e adaptar as operações às exigências do mercado. O investimento em tecnologia e inteligência artificial também ganha relevo, com 45% dos inquiridos a considerarem a transformação digital essencial para impulsionar a inovação e manter a competitividade. Já o aumento da produtividade é apontado por 38% dos gestores como um fator crítico para garantir operações mais eficazes e resilientes, permitindo às empresas enfrentar os desafios económicos com maior agilidade.

No que concerne aos investimentos futuros, destaca-se a crescente valorização da sustentabilidade e das práticas ESG, com 63% dos inquiridos a reconhecerem o seu impacto estratégico, tanto no cumprimento de exigências legais como na promoção de um uso mais eficiente dos recursos e na criação de valor sustentável.

Transformação Empresarial: Um Futuro de Crescimento e Inovação

Paralelamente, a transformação empresarial exige a adoção de tecnologias inovadoras para reforçar a competitividade e garantir a sustentabilidade das organizações. Neste âmbito, duas áreas ganham especial relevo entre os gestores: a automação inteligente (64%) e a análise preditiva (56%) que emergem como tecnologias chave, permitindo às empresas antecipar tendências, melhorar decisões estratégicas e acelerar processos administrativos e decisões em tempo real.

No presente Barómetro, analisou-se, também, o contexto macroeconómico global, num cenário onde as empresas enfrentam múltiplos desafios externos que exigem adaptação e uma atenção estratégica redobrada. A tensão geopolítica e o seu impacto nas empresas portuguesas foram avaliados, destacando-se dois fatores externos de grande relevância: as potenciais tarifas impostas pelos EUA sobre os produtos da União Europeia e a previsão do Bundesbank, que antecipa uma desaceleração prolongada da economia alemã, com revisão em baixa das projeções para 2025 e 2026. Perante esta conjuntura de incerteza, as respostas dos inquiridos refletem diferentes graus de preocupação e estratégias de adaptação.

Relativamente ao impacto da economia alemã, a maioria das empresas ainda não adotou medidas concretas. Cerca de 40% considera que a evolução do mercado alemão não influencia de forma relevante a sua atividade, enquanto outros 40% acompanham atentamente a situação, embora sem uma estratégia específica para mitigar eventuais efeitos. No que concerne às tarifas aplicadas pelos EUA sobre produtos europeus, a perceção do impacto varia, mas prevalece a ideia de que, apesar dos desafios, as empresas terão capacidade de adaptação.

A maioria dos empresários classifica as consequências como moderadas (38%) ou elevadas (31%), apontando para dificuldades pontuais, mas não para uma disrupção acentuada do tecido económico. Apenas uma pequena fração (15%) prevê impactos muito significativos se estas tarifas forem implementadas, sobretudo em setores estratégicos mais expostos ao comércio internacional.

Num contexto de transformações económicas e incerteza global, as empresas portuguesas demonstram uma resiliência notável, ajustando-se aos desafios com pragmatismo e uma visão estratégica sólida. Embora as preocupações com fatores externos, como a desaceleração económica e as tensões comerciais internacionais, estejam presentes, as organizações adotam uma abordagem cautelosa, centrada na monitorização constante dos mercados e na adaptação gradual às novas dinâmicas. O futuro das empresas portuguesas está a ser moldado pelo foco no crescimento sustentável, na otimização de processos e na integração de tecnologia como impulsionadora da inovação. Mais do que simplesmente responder aos desafios, o verdadeiro diferencial estará na capacidade de antecipar mudanças, reinventar-se constantemente e garantir a competitividade num mercado cada vez mais volátil e exigente.

FICHA TÉCNICA

Período de auscultação: **12/03/2025** a **19/03/2025**

Número de respostas recolhidas: **225**

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.

70%

dos gestores afirma ter
cumprido, ou ultrapassado,
os **objetivos** delineados para
o ano de **2024.**

59%

dos inquiridos considera que a **queda do governo** irá agravar a situação económica do país, mas o **impacto será temporário e limitado**.

Não obstante, **33%** prevê que irá **gerar** ainda mais **incerteza e dificuldades económicas**.

A recente queda do governo em Portugal gerou um período de incerteza, afetando tanto o ambiente político como económico. Esta instabilidade preocupa os líderes empresariais, que avaliam os impactos imediatos e as possíveis repercussões a médio e longo prazo.

No entanto, apesar dos desafios, a economia portuguesa tem demonstrado resiliência. As empresas ajustam-se ao contexto e procuram formas de adaptação, refletindo uma tendência de recuperação gradual. Embora a incerteza suscite preocupações, prevalece a convicção de que os efeitos negativos serão temporários e que a economia manterá o seu percurso de crescimento.

Os dados analisados indicam que a maioria dos gestores acredita que, apesar do impacto inicial, a estabilidade será retomada com o tempo. Desde que haja uma resolução política que reforce a confiança, o investimento e a inovação poderão prosperar novamente, permitindo que a economia supere este período de turbulência com determinação.



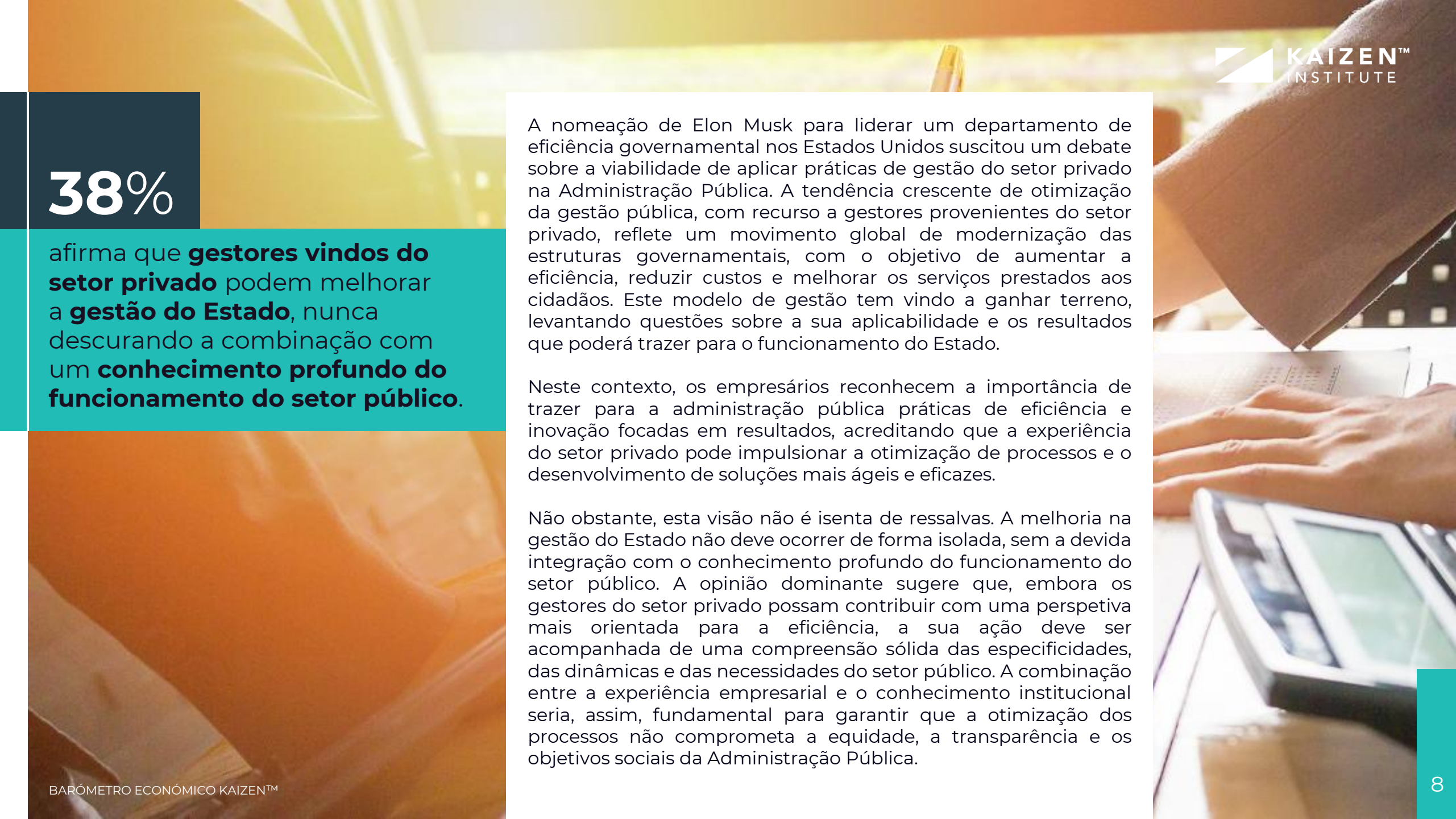
86%

dos membros refere que a **Justiça** é uma das principais **áreas** da **Administração Pública em Portugal** que necessitam de maior intervenção e reestruturação, para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços.

OUTRAS ÁREAS:

Saúde **79%**

Habitação **50%**

38%

afirma que **gestores vindos do setor privado** podem melhorar a **gestão do Estado**, nunca descurando a combinação com um **conhecimento profundo do funcionamento do setor público**.

A nomeação de Elon Musk para liderar um departamento de eficiência governamental nos Estados Unidos suscitou um debate sobre a viabilidade de aplicar práticas de gestão do setor privado na Administração Pública. A tendência crescente de otimização da gestão pública, com recurso a gestores provenientes do setor privado, reflete um movimento global de modernização das estruturas governamentais, com o objetivo de aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar os serviços prestados aos cidadãos. Este modelo de gestão tem vindo a ganhar terreno, levantando questões sobre a sua aplicabilidade e os resultados que poderá trazer para o funcionamento do Estado.

Neste contexto, os empresários reconhecem a importância de trazer para a administração pública práticas de eficiência e inovação focadas em resultados, acreditando que a experiência do setor privado pode impulsionar a otimização de processos e o desenvolvimento de soluções mais ágeis e eficazes.

Não obstante, esta visão não é isenta de ressalvas. A melhoria na gestão do Estado não deve ocorrer de forma isolada, sem a devida integração com o conhecimento profundo do funcionamento do setor público. A opinião dominante sugere que, embora os gestores do setor privado possam contribuir com uma perspetiva mais orientada para a eficiência, a sua ação deve ser acompanhada de uma compreensão sólida das especificidades, das dinâmicas e das necessidades do setor público. A combinação entre a experiência empresarial e o conhecimento institucional seria, assim, fundamental para garantir que a otimização dos processos não comprometa a equidade, a transparência e os objetivos sociais da Administração Pública.

38%

dos inquiridos considera o **impacto potencial das tarifas impostas pelos EUA**, sobre os produtos da União Europeia, como **Moderado**, uma vez que existem **alternativas** para mitigar os **desafios** envolvidos.

Em contrapartida,

31%

considera o **impacto elevado**, uma vez que **algumas empresas** seriam significativamente **prejudicadas**.



“O Bundesbank prevê uma desaceleração prolongada da economia alemã e reduziu as previsões para 2025 e 2026.”

40%

não adotou uma estratégia específica para **mitigar potenciais impactos**, embora se mantenham atentos à evolução da economia alemã.

38%

refere que **melhorar as condições laborais e incentivos para atrair e reter talento, nacional e internacional**, deve ser a principal estratégia para colmatar a escassez de mão de obra em Portugal.

Além disso,

47%

afirma **contratar regularmente trabalhadores imigrantes** para suprir a necessidade de mão de obra.



32% dos gestores destacam o crescimento como a principal prioridade estratégica para 2025, enquanto 27% escolhem a cultura de excelência. Esta diferença pode, à primeira vista, parecer uma dicotomia. Contudo, quando questionados sobre áreas de foco estratégico, nota-se uma convergência interessante. Independentemente da escolha anterior, a grande parte dos gestores, concordam que áreas como a eficiência operacional (74%) e o investimento em tecnologia (45%) são essenciais para o futuro das suas empresas.

Para alguns gestores, a eficiência operacional e a inovação tecnológica são vistas como alavancas para impulsionar o crescimento imediato. Neste contexto, as duas iniciativas são associadas ao aumento de competitividade e expansão, interpretando-as como motores para acelerar o crescimento no curto e médio prazo.

Por outro lado, os gestores que priorizam a cultura de excelência, veem a eficiência operacional e o investimento em tecnologia como partes integrantes de uma estratégia de longo prazo, voltada para a melhoria contínua e a capacitação organizacional. Para eles, o foco em tecnologia e melhoria de processos é uma forma de estabelecer uma base sólida para a excelência operacional, o que, por sua vez, irá sustentar o crescimento de forma duradoura.

**32%**

dos empresários refere o **crescimento** como o eixo estratégico que será mais prioritário na sua empresa em 2025.

27%

dos inquiridos menciona o **desenvolvimento de uma cultura de excelência** como outra das prioridades mais relevantes.

64%

dos membros consideram que a **Automação Inteligente**, impulsionada pela combinação de **Inteligência Artificial** e **RPA**, é das soluções tecnológicas mais relevantes para investir no futuro.

Por outro lado,

56%

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

Os resultados revelam uma forte aposta das empresas em soluções de IA para otimizar processos e acelerar a tomada de decisão, com foco em tecnologias que impulsionam a eficiência operacional e permitem decisões estratégicas mais informadas.

O crescimento da IA nos últimos anos, em particular com a proliferação dos modelos Generativos, tem democratizado o seu uso, fator que se reflete nos resultados a esta pergunta. Ferramentas que antes estavam restritas a setores altamente técnicos tornaram-se acessíveis a um público mais amplo, aproximando o utilizador final da compreensão e utilização destas soluções. Já não se trata apenas de aplicar IA a problemas determinísticos e bem definidos, mas sim de usá-la como suporte para a tomada de decisão e policy-making.

A evolução da capacidade computacional e a proliferação de modelos avançados permitem agora escalar soluções de análise preditiva, otimização de processos e automação em diversas indústrias. Esta evolução reflete não só os recentes avanços tecnológicos, mas também uma crescente confiança na credibilidade e eficácia da IA como aliada na tomada de decisão. Importa ainda destacar que, apesar do impacto transformador da IA generativa, muitas das aplicações mais valorizadas – como a análise preditiva e a automação de processos – não dependem exclusivamente desta tecnologia. A verdadeira revolução está na integração estratégica de diferentes abordagens de IA para extrair valor dos dados e impulsionar a inovação de forma sustentável.



A sustentabilidade empresarial enfrenta uma fase de transição regulatória impulsionada pelo Pacote Omnibus da UE. No entanto, a incerteza regulatória não deve desestabilizar o compromisso das empresas com o ESG. A sustentabilidade corporativa deve ser cada vez mais encarada como um fator estratégico, não apenas para cumprir exigências legais, mas para melhorar o impacto das organizações no planeta e na sociedade e para impulsionar a criação de valor sustentável a longo prazo.

Os resultados sobre como as empresas percebem o retorno na adoção de medidas de sustentabilidade mostram três principais razões. 63% dos empresários indica que essas iniciativas incentivam o uso eficiente dos recursos, traduzindo-se em maior rentabilidade. De seguida, 36% dos inquiridos apontam o estímulo à inovação, evidenciando que a sustentabilidade pode ser um motor para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Por fim, 35% dos participantes destacam a importância da medição de indicadores que, de outra forma, não seriam avaliados, promovendo uma gestão mais baseada em dados e uma tomada de decisão informada.

Para maximizar o impacto das práticas ESG, as empresas devem integrar a sustentabilidade na sua estratégia de negócios, adotando uma mentalidade orientada para a criação de valor a longo prazo. Isto implica definir ações com impacto real no ambiente, na sociedade e no próprio crescimento da empresa. Quando aplicadas de forma eficaz, as práticas ESG podem reduzir custos, fomentar a inovação, aumentar a competitividade, atrair talentos e mitigar riscos, tornando-se um diferencial estratégico no mercado.

**63%**

Considera que a aplicação de medidas de **ESG** traz **retorno** à sua empresa, porque **incentivam o uso eficiente dos recursos.**

Incentivam a inovação **36%**

Incentivam a medição de indicadores que, de outra forma, não seriam medidos **35%**

Agradecimento

O Barómetro KAIZEN™ é promovido pelo Kaizen Institute e é composto por um painel de mais de 250 CEO's 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.

Num contexto de incerteza económica, os gestores enfrentam desafios internos e externos que exigem respostas estratégicas. Para 2025, o Crescimento empresarial surge como prioridade, com foco na eficiência operacional, na inovação e no investimento em novas tecnologias. Além disso, a criação de uma cultura organizacional de excelência é reconhecida como essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

Nesta edição do Barómetro, voltámos a avaliar a confiança na economia nacional, explorando o impacto da instabilidade política e económica no ambiente empresarial e identificando as principais prioridades estratégicas das empresas. À medida que avançamos em 2025, a incerteza continua a ser um fator dominante, mas as empresas estão cada vez mais focadas em transformar os desafios em oportunidades. A necessidade de adaptação e inovação está a impulsionar uma abordagem mais proativa ao risco, com os gestores a reconhecerem que, num cenário de mudanças rápidas e interdependência global, a resiliência e a capacidade de resposta serão determinantes para o crescimento sustentável.

Num contexto de crescente fragmentação global e tensões geopolíticas, a resiliência das empresas tem sido posta à prova, especialmente com a diminuição da confiança nos mercados internacionais e a fragilidade da estabilidade política e económica.

Neste ambiente, a necessidade de adaptação e inovação torna-se cada vez mais crucial. As empresas estão a adotar soluções inovadoras e a integrar novas tecnologias, para melhorar a eficiência, garantindo uma resposta rápida e eficaz às mudanças globais e às incertezas que surgem.

Neste contexto, a evolução tecnológica e a adoção de soluções inovadoras tornam-se fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. A Inteligência Artificial, aliada a outras tecnologias emergentes, está a redefinir a forma como as empresas operam, impulsionando a eficiência, a agilidade e a capacidade de resposta a um mercado em constante mudança. Mais do que uma necessidade, a transformação digital é uma vantagem estratégica que permitirá às organizações não só adaptarem-se, mas também liderarem num cenário competitivo e em permanente evolução.

Aproveitamos então, para agradecer aos mais de 250 administradores que participaram no Barómetro KAIZEN™ e partilharam as suas valiosas perspetivas sobre estas questões críticas. A sua contribuição é fundamental para compreendermos melhor a complexidade e a incerteza que caracterizam o ambiente económico atual. Graças à partilha das suas experiências e visões, podemos unir esforços para enfrentar os desafios que surgem e construir soluções inovadoras que promovam o progresso e a sustentabilidade.

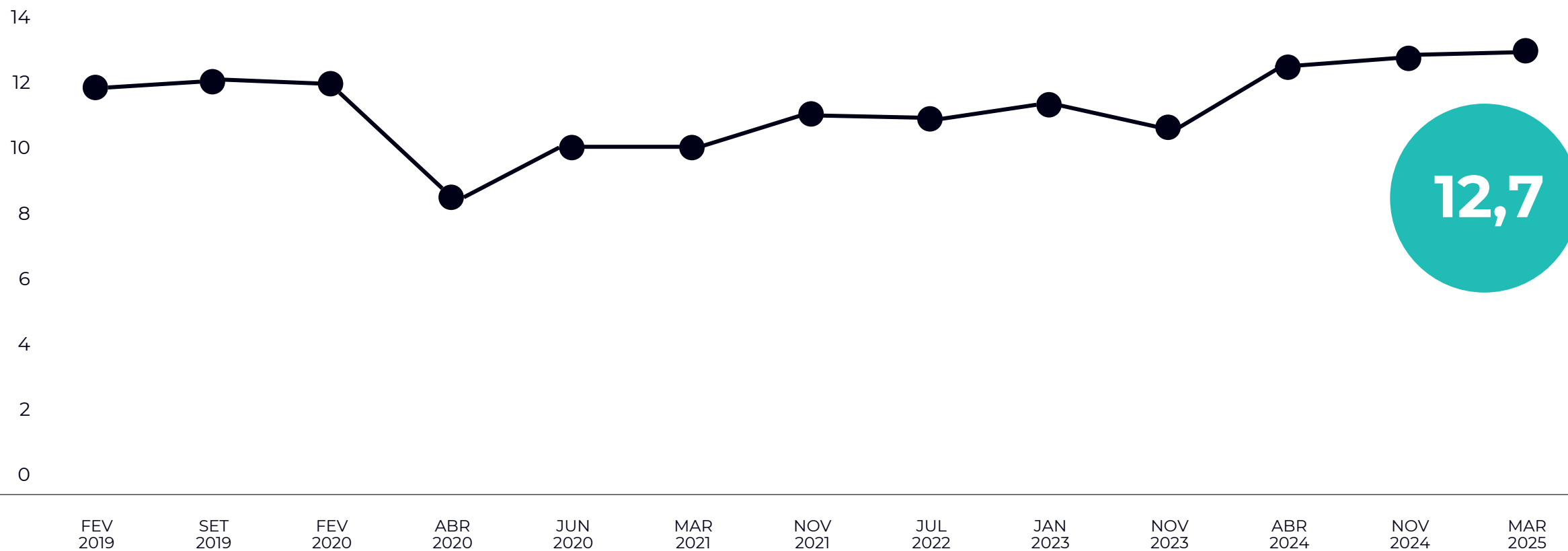
António Costa

Senior Partner, Kaizen Institute Western Europe

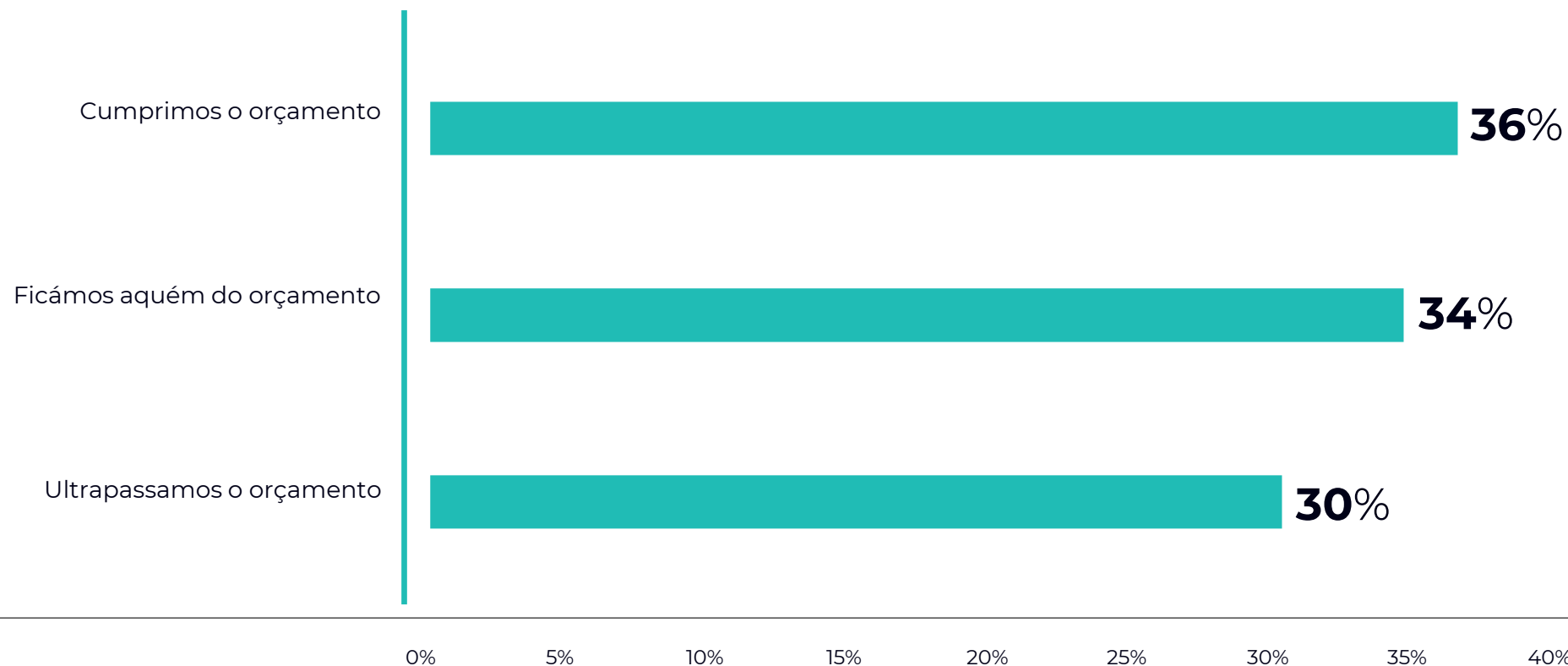
ANEXOS

Respostas detalhadas ao Barómetro

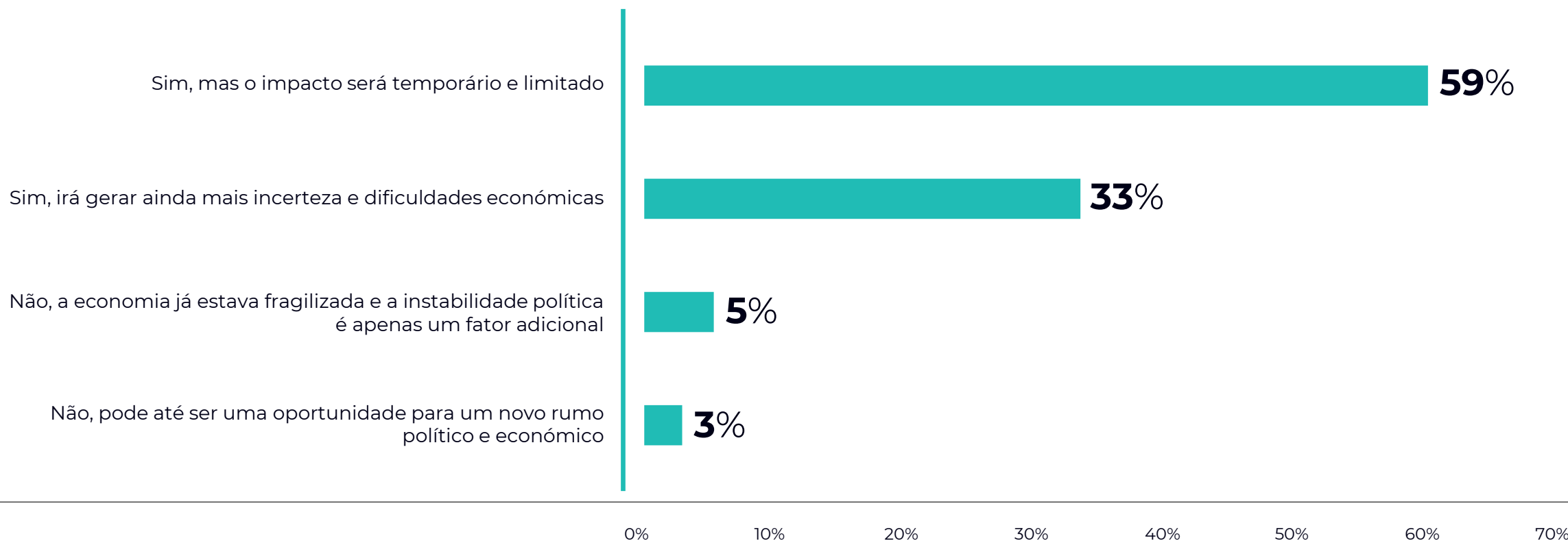
1. Numa escala de 0 a 20, em que nível se situa atualmente o seu grau de confiança na economia nacional?



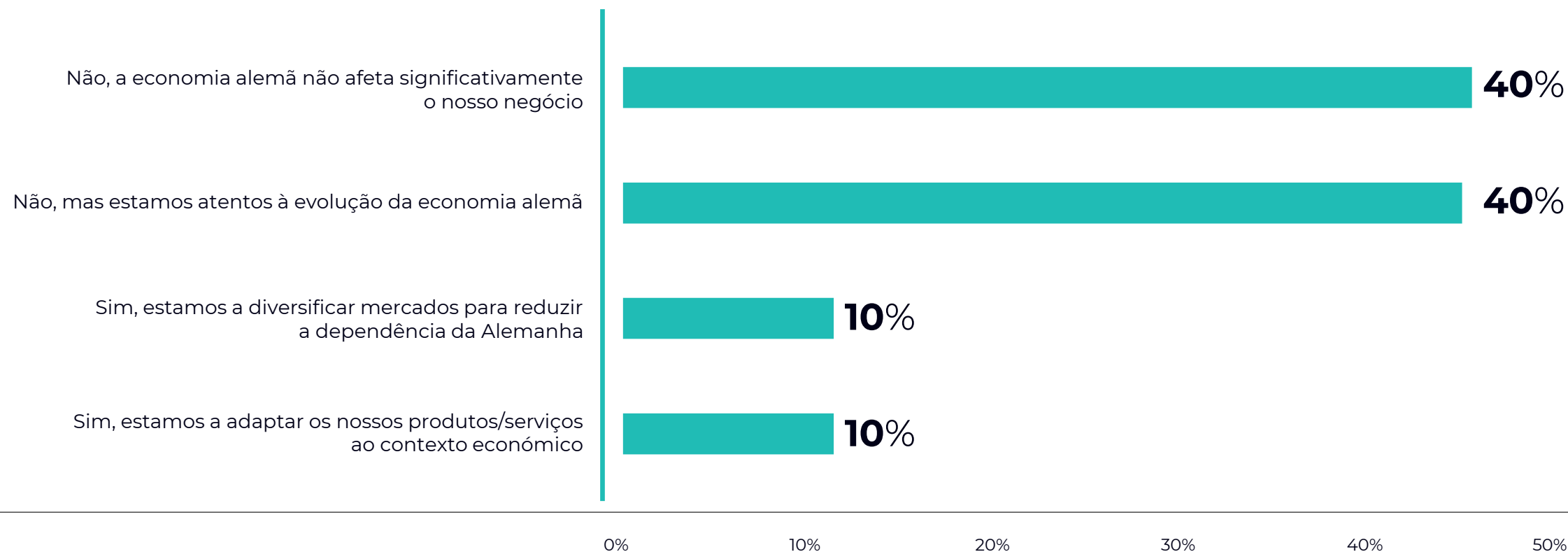
2. Os objetivos delineados para 2024 na sua organização foram cumpridos?



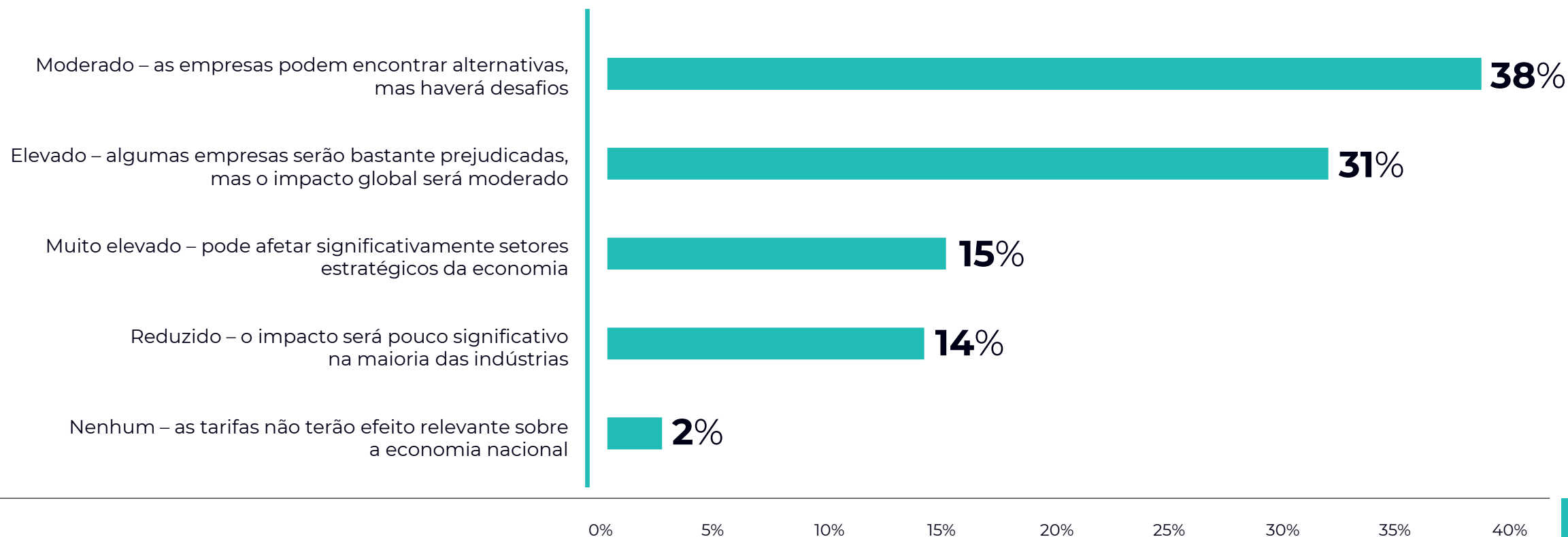
3. Acredita que a queda do governo pode agravar a situação económica do país?



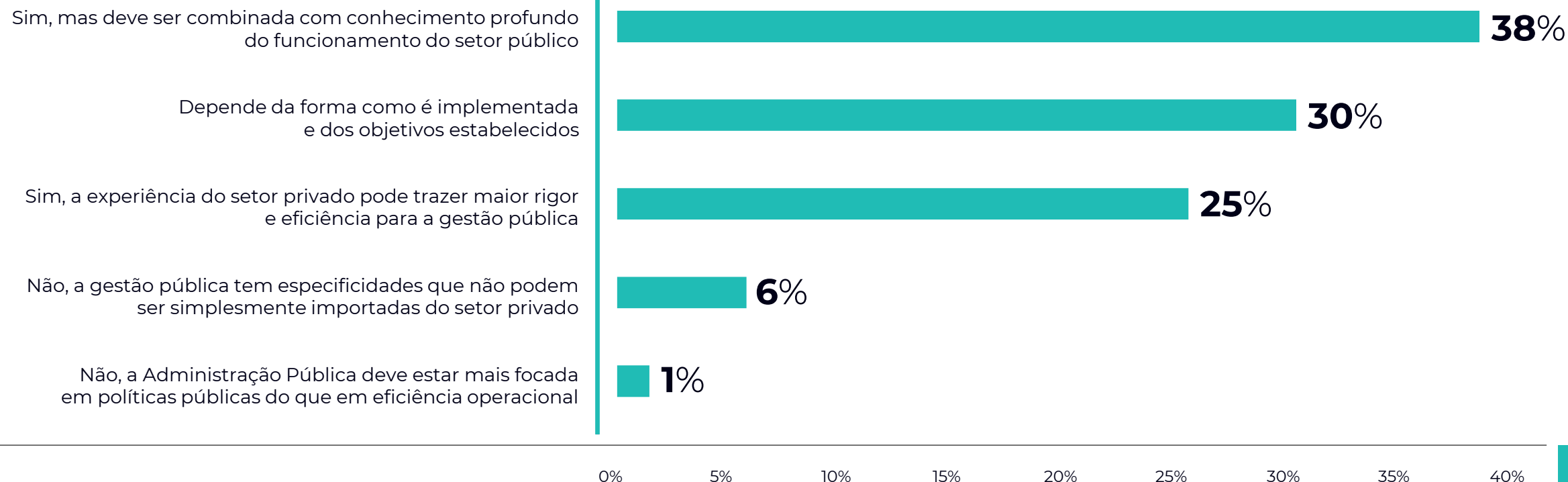
4. O Bundesbank prevê uma desaceleração prolongada da economia alemã e reduziu as previsões para 2025 e 2026. A sua empresa está a adotar alguma estratégia específica para mitigar potenciais impactos?



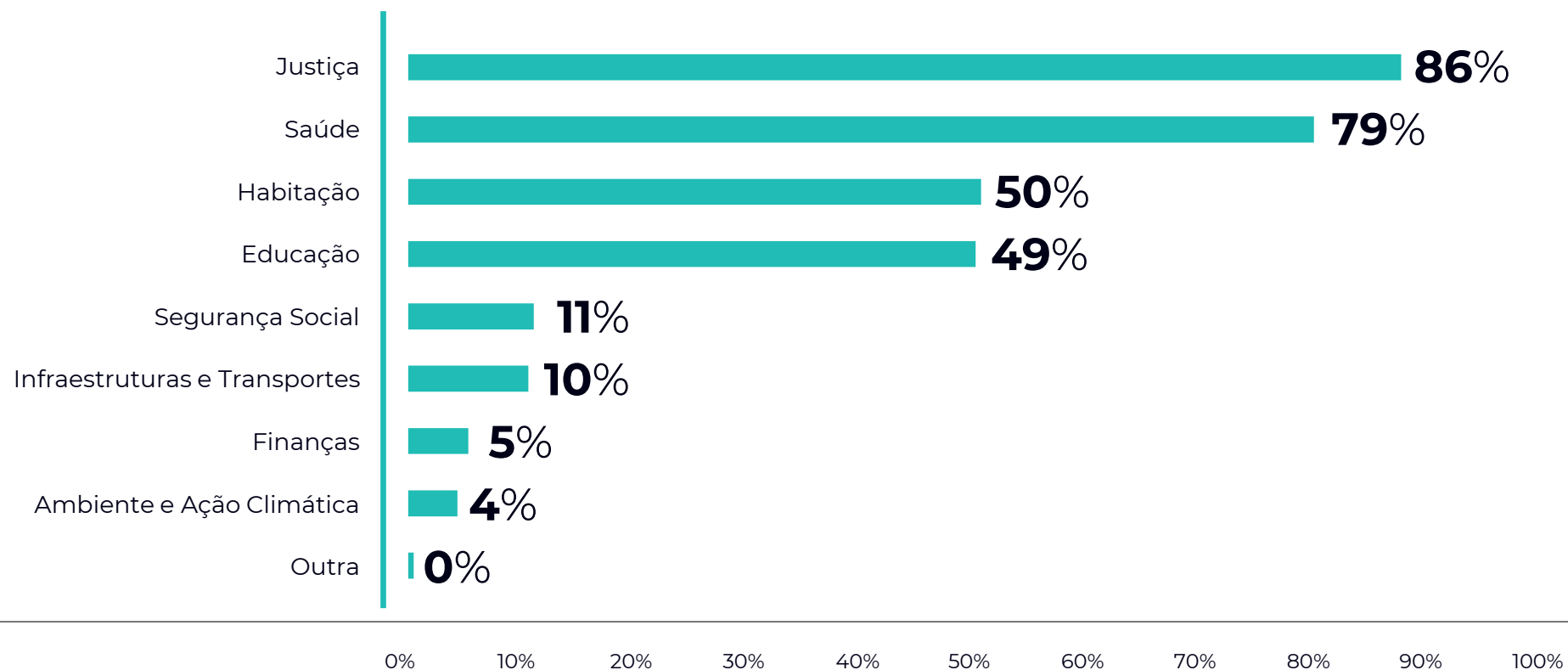
5. Como avalia o impacto potencial das tarifas impostas pelos EUA sobre os produtos da União Europeia?



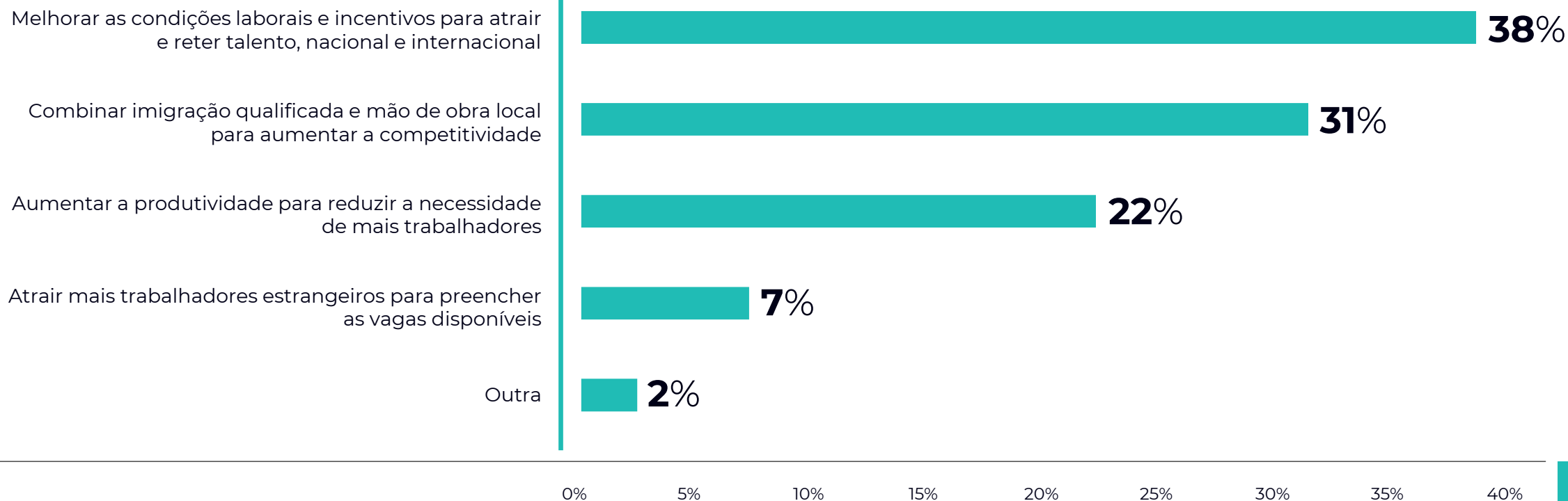
6. A nomeação de Elon Musk para liderar um departamento de eficiência governamental nos EUA reflete a tendência de otimização na Administração Pública. Considera que este tipo de abordagem – com gestores vindos do setor privado – pode melhorar a gestão do Estado?



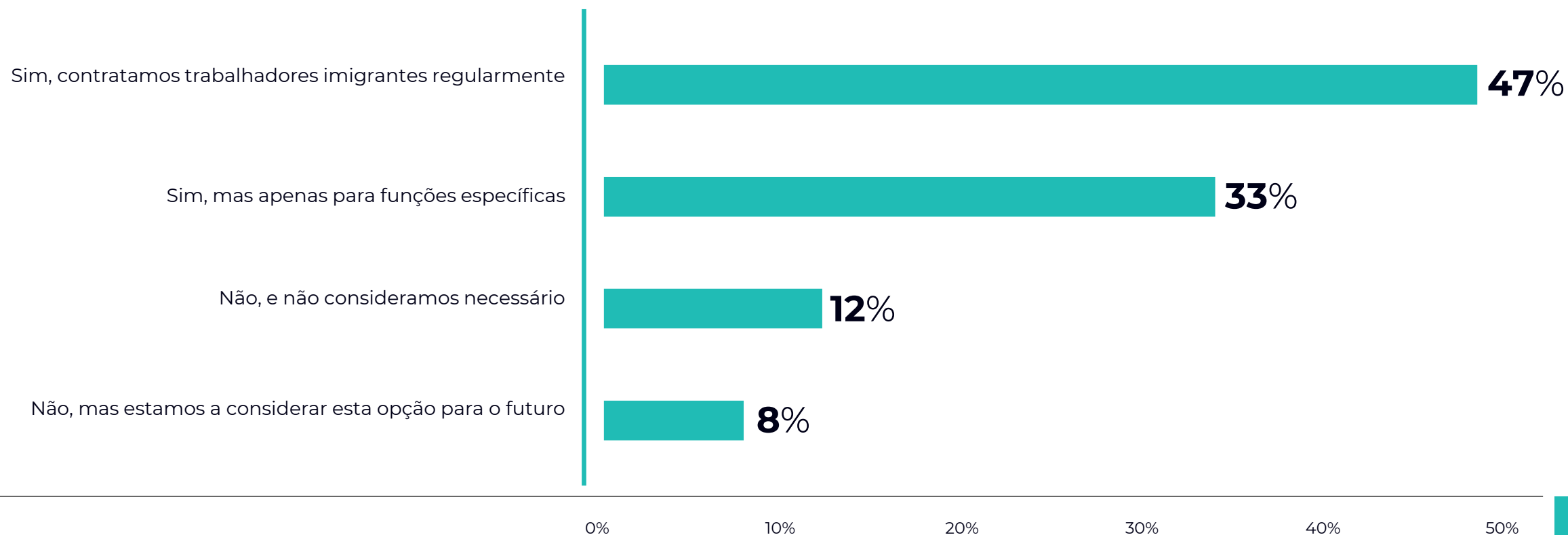
7. Quais são as três áreas da Administração Pública em Portugal que, na sua opinião, necessitam de maior intervenção e reestruturação para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços?



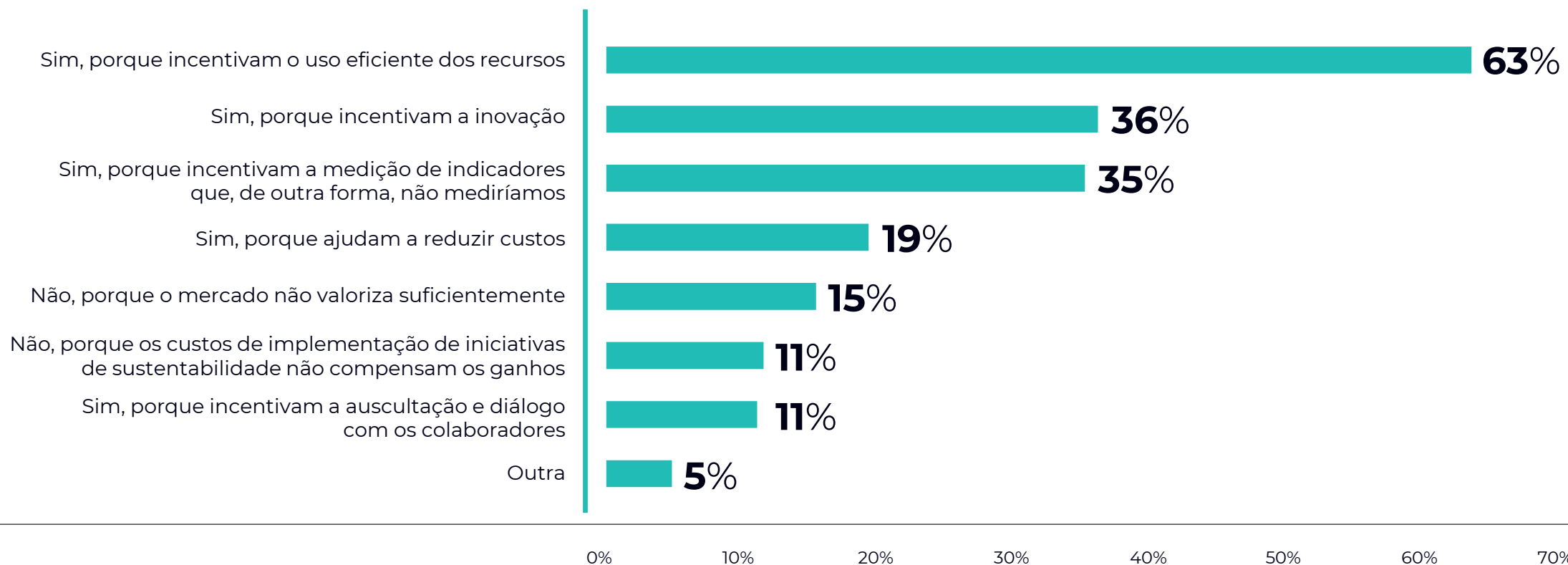
8. Frequentemente, a imigração é mencionada como uma solução para a escassez de mão de obra em Portugal. Na sua opinião, qual deve ser a principal estratégia para colmatar este défice?



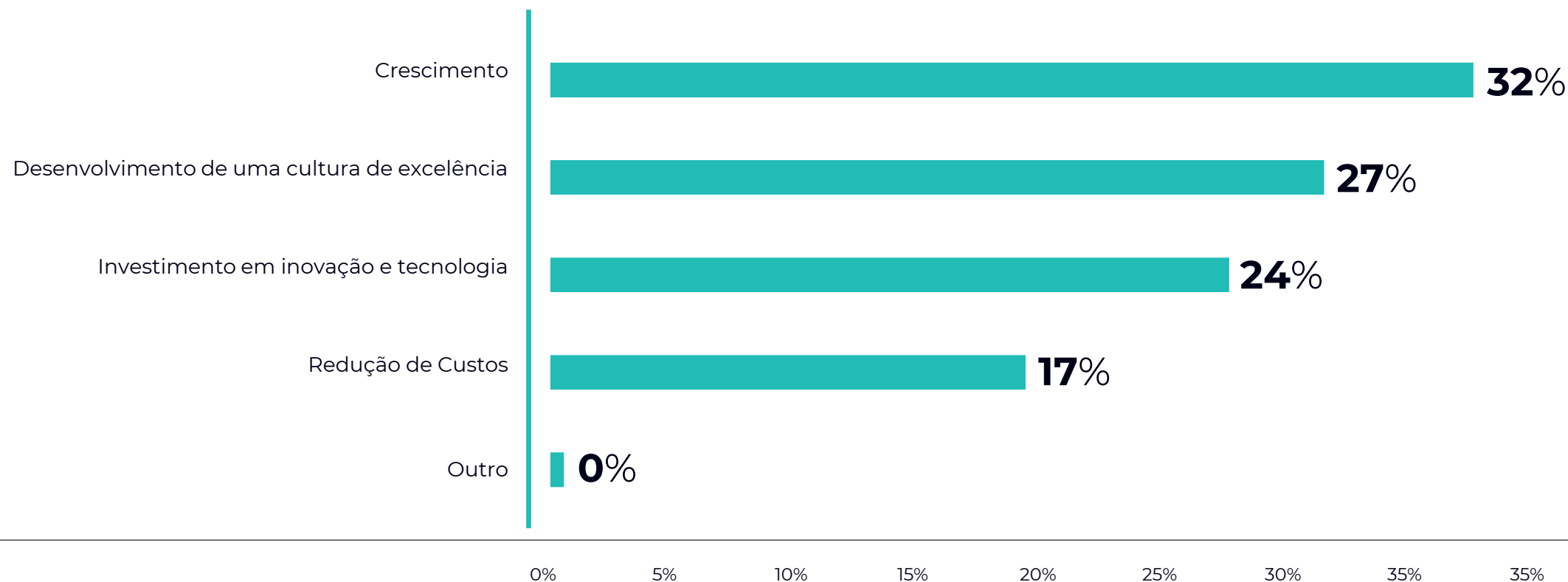
9. A sua empresa já contratou, ou considerou contratar, trabalhadores imigrantes para suprir necessidades de mão de obra?



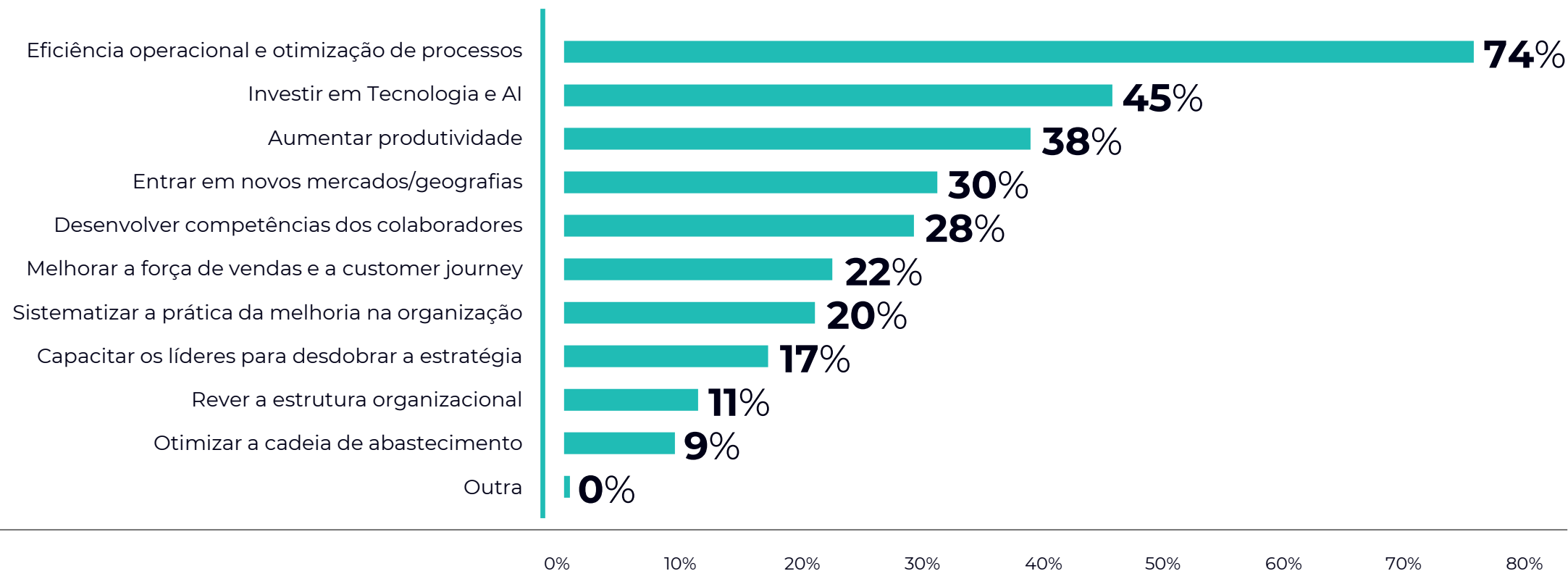
10. Considera que a aplicação de medidas de Sustentabilidade/ESG traz retorno à sua empresa? *(Selecione pf até 3 opções)*



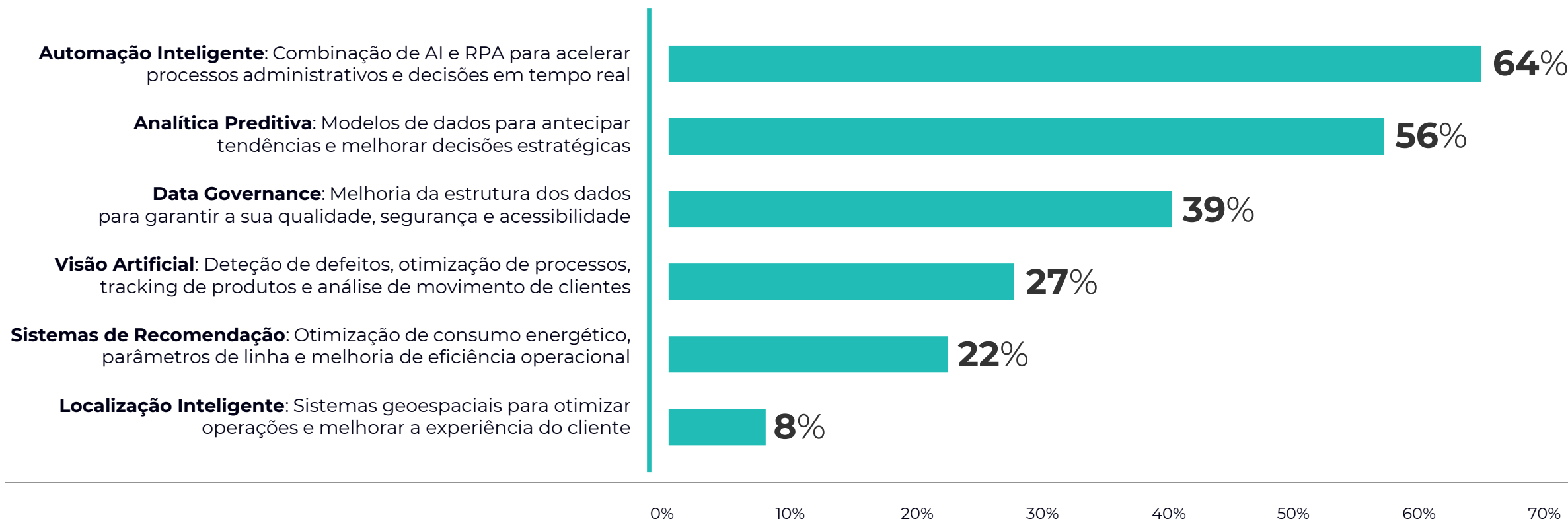
11. Considerando o atual contexto económico, qual o eixo estratégico que será mais prioritário na sua empresa em 2025?



11.1 Com base na sua resposta anterior, quais serão as três principais áreas de foco da estratégia da sua empresa?



12. Quais das seguintes soluções tecnológicas considera mais relevantes para investir no futuro?



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