

ANÁLISE 2017 / PROJEÇÃO 2018

BARÓMETRO KAIZEN

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

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA

PREFÁCIO

EDIÇÕES 2017

Fevereiro

Setembro

EDIÇÃO 2018

Fevereiro

PAINEL DE MEMBROS



NOTA INTRODUTÓRIA

O Barómetro Kaizen é promovido pelo Kaizen Institute e reúne um painel de mais de 190 CEO's e Administradores de médias e grandes empresas nacionais. Tem o objetivo de auscultar a opinião e aferir desafios, ameaças e oportunidades do tecido empresarial.

Cada edição contém uma questão fixa, que avalia o grau de confiança na economia nacional, e questões variáveis, de acordo com a atualidade nacional e internacional.

A primeira edição de 2018 é marcada pela continuidade do aumento do nível de confiança dos empresários portugueses na economia nacional tendo atingido o valor mais elevado de sempre, 13,2 (numa escala de 0-20).

O Crescimento Económico, a Produtividade, a Digitalização da Economia, a Inteligência Artificial e o PIB Português são outras temáticas abordadas.

A participação ativa dos membros

que integram este painel assume um papel vital para que consigamos levar a cabo este projeto de sucesso, ano após ano.

A vasta experiência e conhecimento de cada um destes gestores, leva a que os dados gerados em cada edição sejam de relevância ímpar.

A todos os membros do Barómetro Kaizen, o nosso muito obrigado.

António Costa, Senior Partner
Kaizen Institute Western Europe



PREFÁCIO

O IMPERATIVO DO CRESCIMENTO RENTÁVEL CONTINUADO

Mais um ano do Barómetro Kaizen e não há dúvidas de que a opinião dos membros é positiva em vários aspetos. Acreditamos que para isto muito contribuiu o investimento na melhoria e também o clima amigável da situação macroeconómica.

De facto, há um ano expressava-se que o crescimento do PIB para 2017 seria no máximo 1,6% e acabou por revelar-se consideravelmente superior.

O mesmo ocorreu relativamente ao défice do orçamento de Estado que acabaria por ser menor do que o estimado há um ano. No entanto, os dados do aumento do PIB não

são de estranhar, pois há já um ano, os membros deste painel faziam a previsão de que o volume de negócios das suas empresas iria crescer. E tem sido este mesmo crescimento que resultou no crescimento agregado da economia medido pelo PIB.

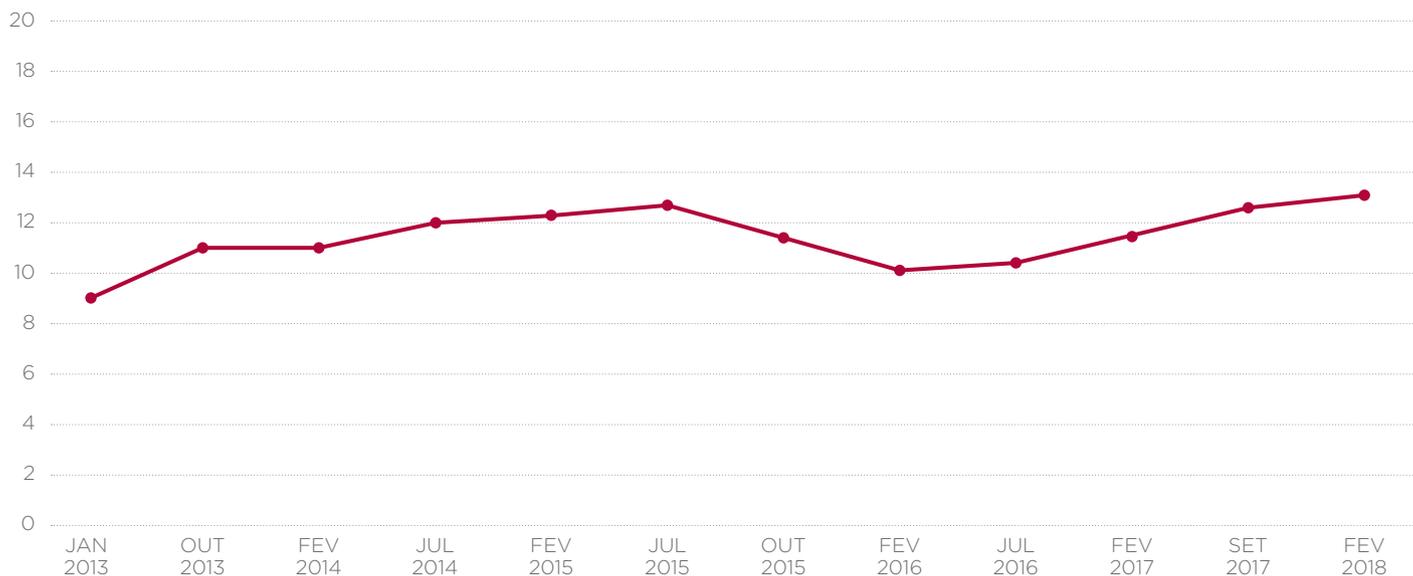
Aqui há que salientar a postura vencedora dos nossos empresários. A atitude de Locus Interno permite que a sorte dependa de nós, e que, com trabalho e decisões acertadas possamos fazer crescer as nossas empresas, tanto em volume como em rentabilidade. Em suma, podemos desenvolver um crescimento saudável que cria emprego e que gera valor para

toda a sociedade.

O desafio neste momento é a continuidade do crescimento. As estatísticas mostram que, em dez anos, somente uma em nove empresas consegue um crescimento rentável ano após ano, ou seja, a Sustentabilidade

As estatísticas mostram que, em dez anos, somente uma em nove empresas consegue um crescimento rentável ano após ano, ou seja, a Sustentabilidade do Crescimento Rentável é a ideia-chave a reter.

GRAU DE CONFIANÇA DO PAINEL NA ECONOMIA NACIONAL



do Crescimento Rentável é a ideia-chave a reter.

Para tal, é necessário continuar com um forte Locus Interno virado para a ação, onde a qualidade das decisões estratégicas assume um papel de suprema importância.

Estatísticas nos Estados Unidos da América revelam que somente 32% dos empresários auscultados consideram ter um processo de planeamento estratégico eficaz, ou seja, bem concebido, executado e adaptável às alterações e necessidades que possam

surgir. Por outro lado, 68% considera que o processo de planeamento estratégico é ineficaz, que aporta decisões fracas, padece de uma pobre execução, é rígido e não adaptável à mudança de cenários e da envolvente - as famosas ameaças de disrupção

do negócio através do aparecimento de novos modelos de negócio e da evolução tecnológica.

É com a perspetiva de ajudar os empresários com ferramentas de gestão para melhorar o planeamento estratégico de forma a obter o crescimento rentável, que o Kaizen Institute tem dado ênfase nos

últimos anos ao desenvolvimento de metodologias de melhoria contínua da estratégia, que designamos por ferramentas de Profitable Growth Management.

Estas ferramentas estão divididas em duas áreas: "Opportunity to Strategy" e "Strategy to Action".

Ambas foram desenvolvidas tendo em consideração os melhores modelos internacionais e o benchmark com empresas campeãs no crescimento rentável sustentado, ou seja, empresas de referência no tema, tais como Danaher, Procter & Gamble e Toyota, citando alguns exemplos.

A introdução de uma Cultura de

Melhoria Contínua (significado de Kaizen) deve fazer parte do processo de planeamento estratégico, pois permitirá catalisar a performance de todos os processos e de todos os colaboradores.

É fundamental que exista uma cultura empresarial de melhoria contínua que

permita a procura do Crescimento Sustentado nas suas perspetivas de vendas, qualidade, custos, serviço e motivação de colaboradores, o que na terminologia Kaizen se designa por

objetivos GQCDM - sigla em Inglês para Growth, Quality, Cost, Delivery & Motivation.

Hoje em dia as estratégias de crescimento assentes na filosofia e nos métodos Kaizen (Kai = Mudar, Zen = para Melhor) tem vindo a assumir um papel fundamental no esforço de crescimento rentável das organizações. O Kaizen envolve a implementação da prática diária a todos os níveis de ações de melhoria e de mudança para melhor. O Sistema Kaizen de Gestão da Mudança

assenta na prática de workshops de melhoria a vários níveis e processos da organização. Trata-se de instalar um processo de Gestão da Mudança.

Desta forma, é possível construir uma cultura baseada na prática da melhoria a todos os níveis, em todas as áreas e em qualquer momento. Se a organização for flexível e procurar a implementação de mudanças estratégicas com vontade e rigor, a velocidade de mudança para melhor vai alcançar os objetivos GQCDM mais facilmente e o resultado final será a melhoria continuada do Crescimento Rentável.

Desta forma podemos deixar as nossas organizações mais fortes para a geração seguinte, atingir o desígnio espiritual do ser humano e ir à luta motivando as nossas equipas, para que possam orgulhar-se do trabalho bem feito e reforçar a confiança no futuro.

"Brothers... What we do in Life Echoes in Eternity..." Citação do filme "Gladiator"

Euclides Coimbra

Senior Partner & Managing Director
Kaizen Institute Western Europe

"Brothers... What we do in Life Echoes in Eternity..."

Citação do filme "Gladiator"

2017

FEVEREIRO

Período de Auscultação: **23 Fevereiro a 1 Março**

Membros do Painel: **188**

SETEMBRO

Período de Auscultação: **30 Agosto a 4 Setembro**

Membros do Painel: **191**

FEVEREIRO 2017

EMPRESÁRIOS OTIMISTAS QUANTO AO CRESCIMENTO DO SEU NEGÓCIO

Para 2017, a palavra de ordem parece ser otimismo. Para além da subida do grau de confiança, dois em cada três empresários portugueses acreditam que o seu volume de negócios irá crescer este ano.

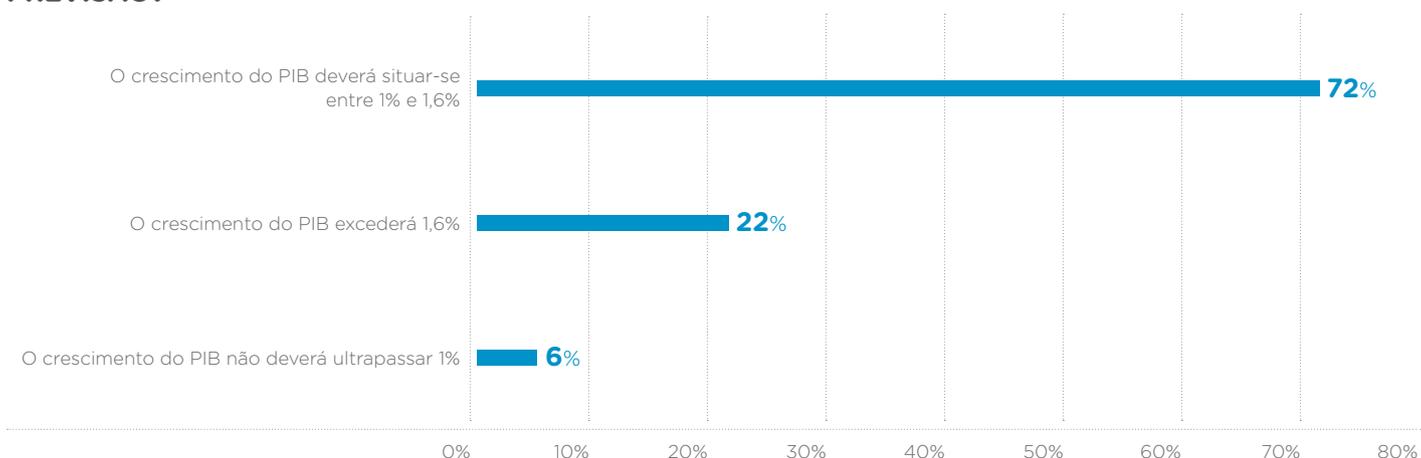
Já no que diz respeito ao País, parece existir mais alguma reserva, já que 63% dos inquiridos considera que o Governo

não será capaz de cumprir o défice previsto no Orçamento de Estado, entre 1,7 e 1,8%. Quanto ao crescimento do PIB, cerca de três quartos acreditam que se deverá situar entre 1 e 1,6%.

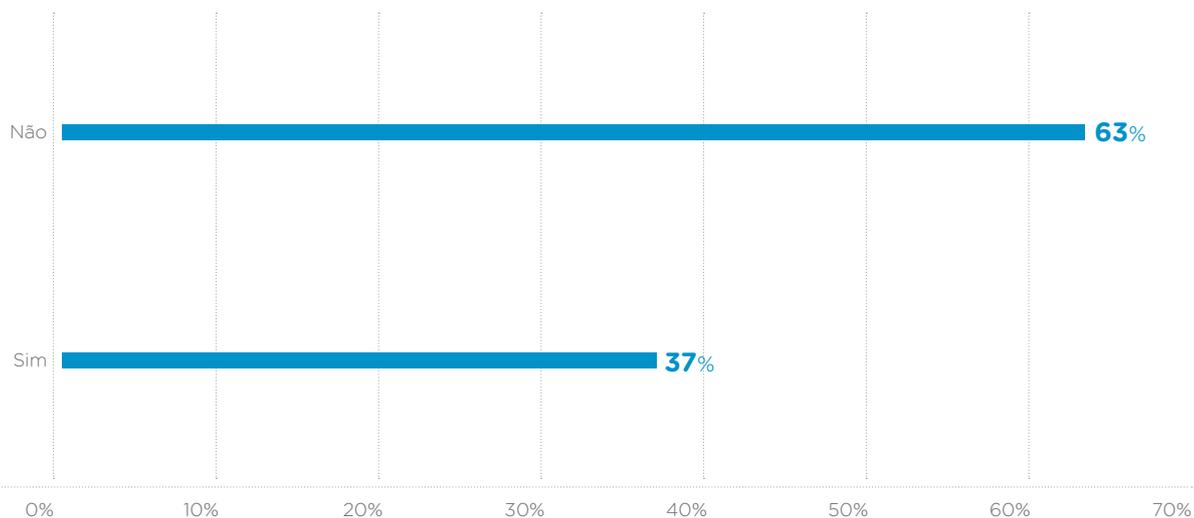
Com a Indústria como um todo a ser revolucionada pela tecnologia, esta parece ser uma realidade para a qual as

empresas portuguesas ainda não estão despertas, com 30% dos empresários a admitirem que ainda não têm políticas específicas no âmbito da Indústria 4.0. Ao invés, a grande aposta para 2017 deverá ser o aumento da rentabilidade do negócio, apontada como a grande aposta deste ano por 44% dos inquiridos.

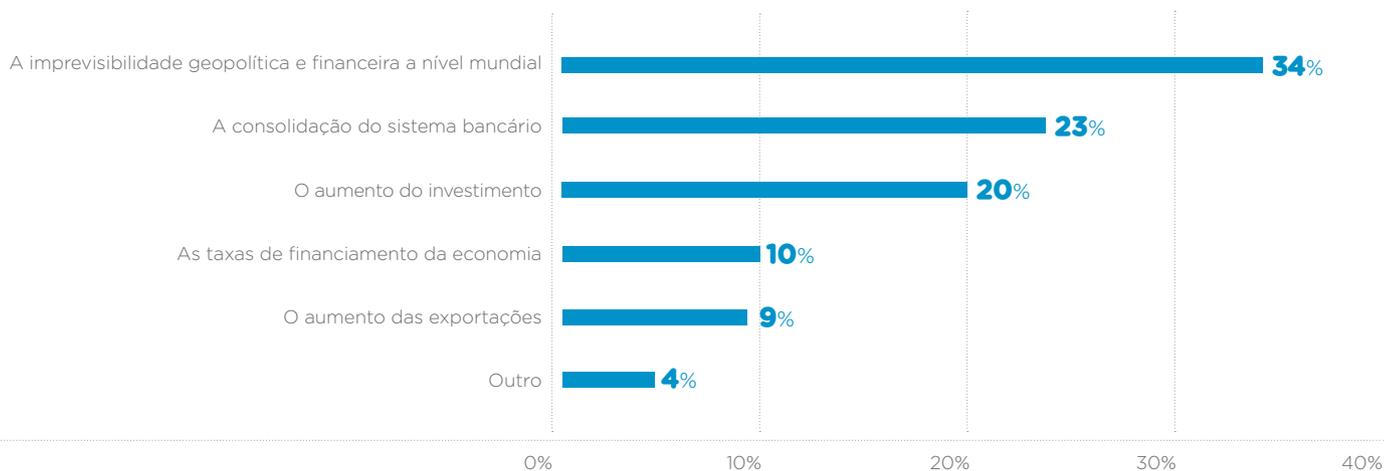
A COMISSÃO EUROPEIA ESTIMA QUE O PIB PORTUGUÊS CRESÇA 1,6% EM 2017. O QUE PENSA DESTA PREVISÃO?



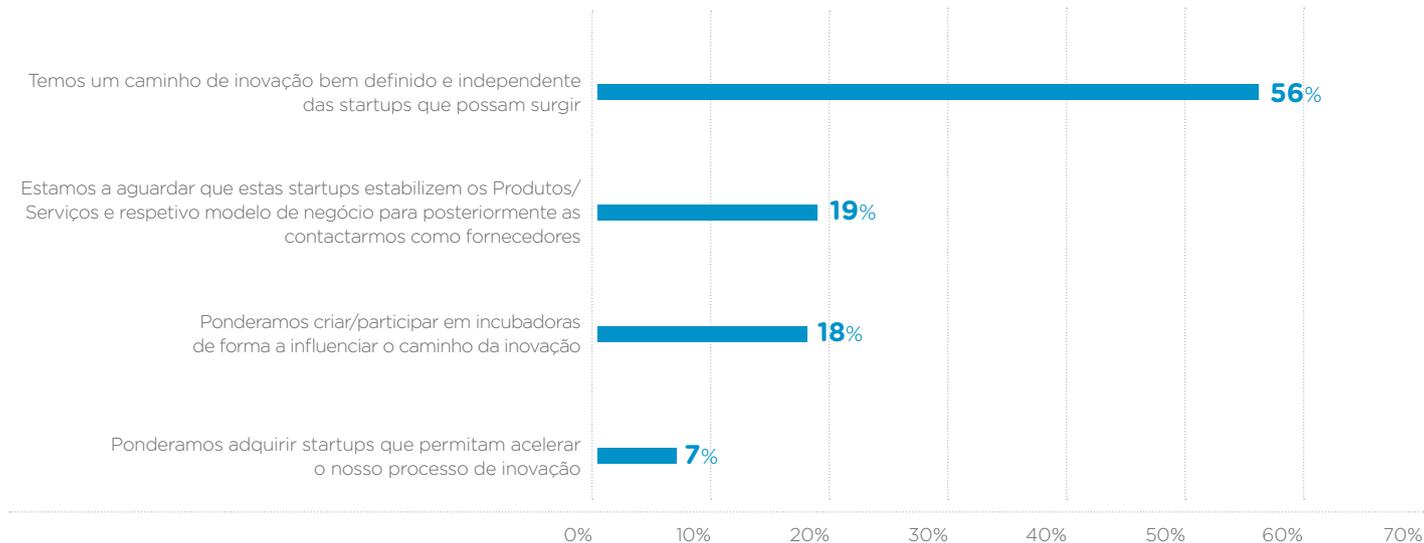
**O ORÇAMENTO DE ESTADO PARA 2017 PREVÊ UM DÉFICE SITUADO ENTRE 1,7% E 1,8%.
O GOVERNO SERÁ CAPAZ DE CUMPRIR ESTE DÉFICE?**



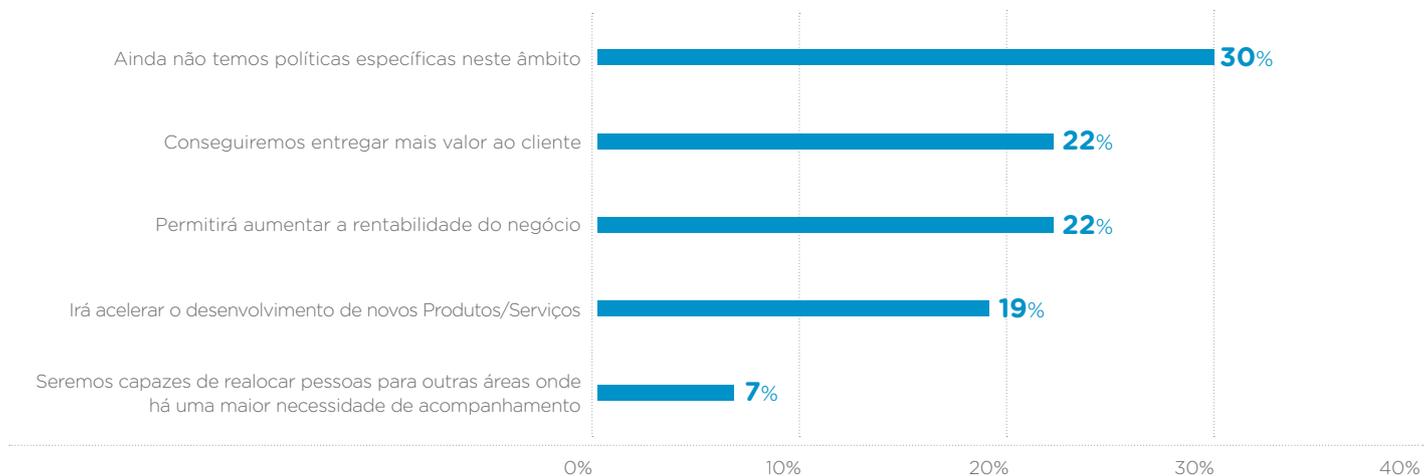
NA SUA OPINIÃO, QUAL SERÁ O GRANDE DESAFIO PARA A ECONOMIA NACIONAL EM 2017?



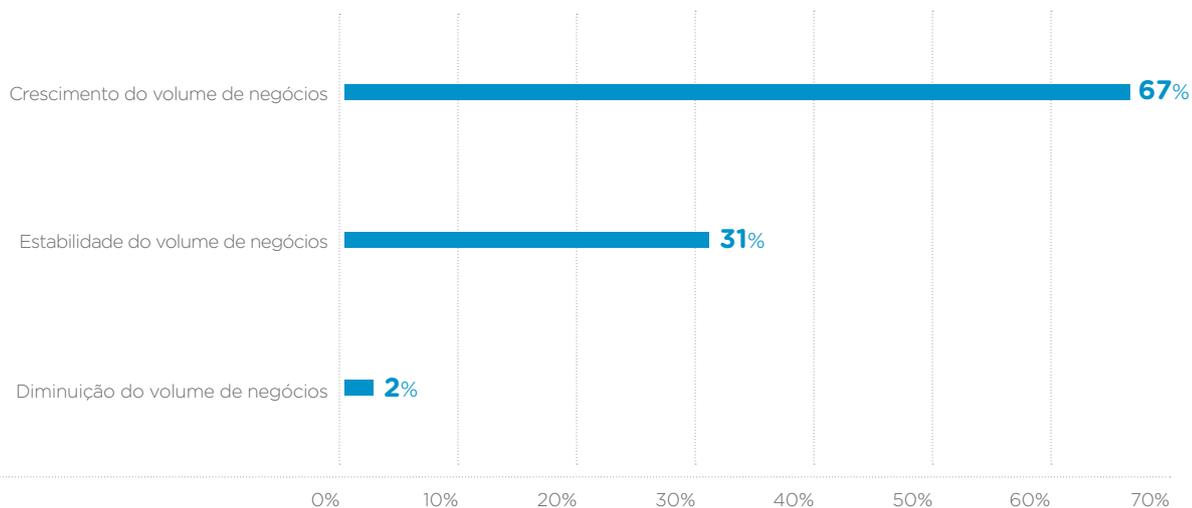
DE QUE FORMA PRETENDE APROVEITAR NA SUA EMPRESA AS MAIS-VALIAS DE NOVAS STARTUPS?



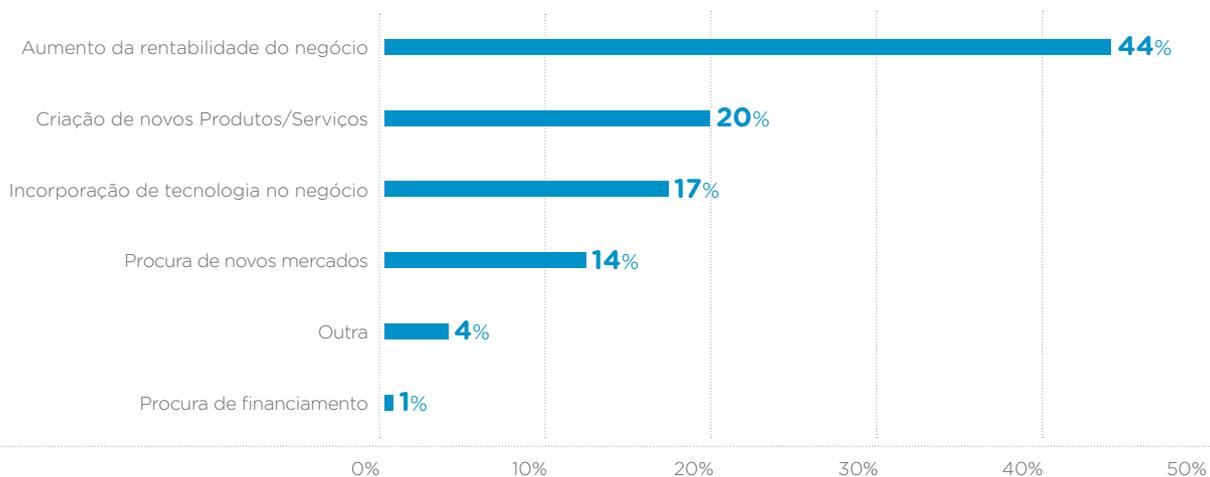
QUAL O IMPACTO QUE A INDÚSTRIA 4.0/REVOLUÇÃO DIGITAL TERÁ NA SUA ORGANIZAÇÃO?



QUAL A SUA PERSPETIVA PARA O DESEMPENHO DA SUA EMPRESA NO MERCADO NACIONAL AO NÍVEL DO VOLUME DE NEGÓCIOS?



QUAL A APOSTA DA SUA ORGANIZAÇÃO PARA O ANO 2017?



CEO's ACREDITAM QUE AUMENTO DA REGULAÇÃO NOS MERCADOS PODE EVITAR NOVAS CRISES ECONÓMICAS

Mais regulação dos mercados financeiros é apontada por 50% dos CEO's entrevistados como medida preventiva para potenciais futuras crises económicas e financeiras, agora que se assinalam dez anos sobre o início da crise económica mundial.

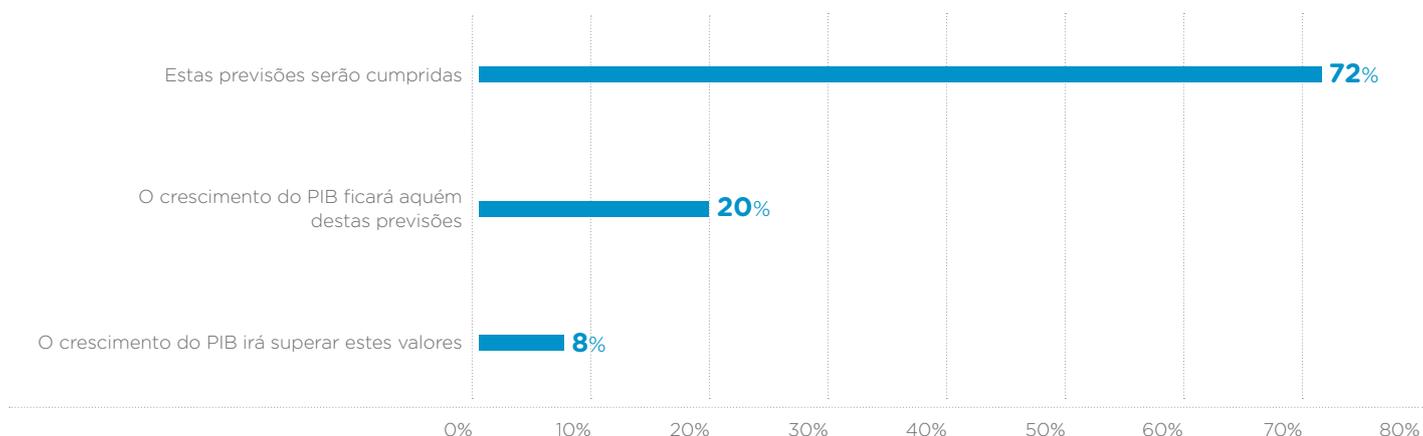
75% considera preocupante a dívida pública pelo aumento do risco no mercado internacional.

Para a maioria dos empresários (66%), a capacidade de investimento das suas empresas não será afetada em 2018, pelo facto de terem

alternativas ao financiamento bancário.

Outro indicador revela que 72% dos inquiridos acredita que as previsões de crescimento do PIB de 2,5% para 2017 e de 2% para 2018 do Banco de Portugal serão cumpridas.

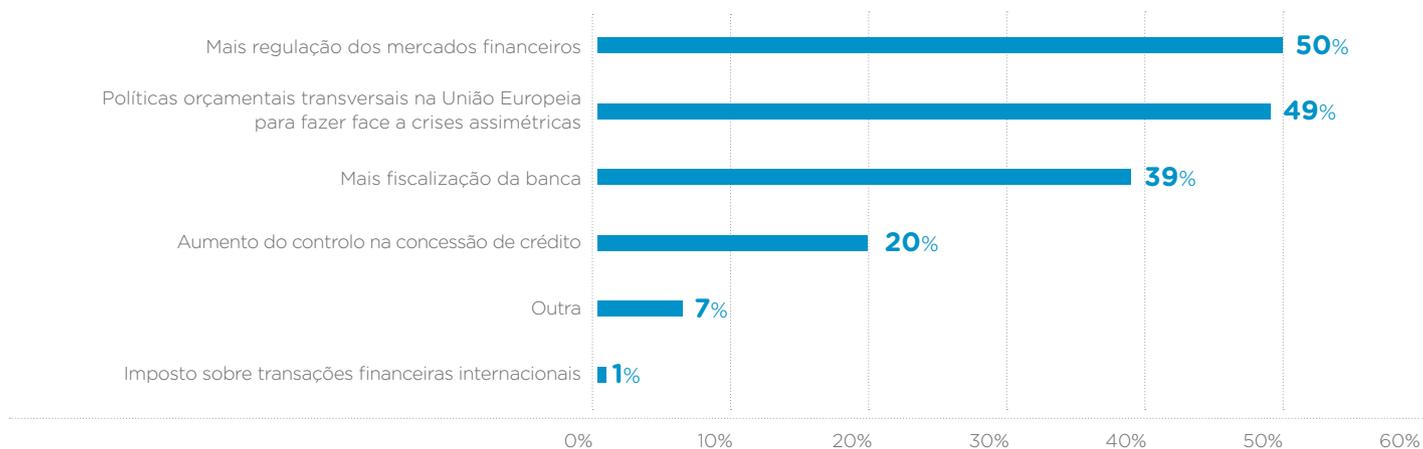
DE ACORDO COM DADOS DE JUNHO DO BANCO DE PORTUGAL, PREVÊ-SE UM CRESCIMENTO DO PIB DE 2,5% PARA 2017 E DE 2% PARA 2018. QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE ESTES VALORES?



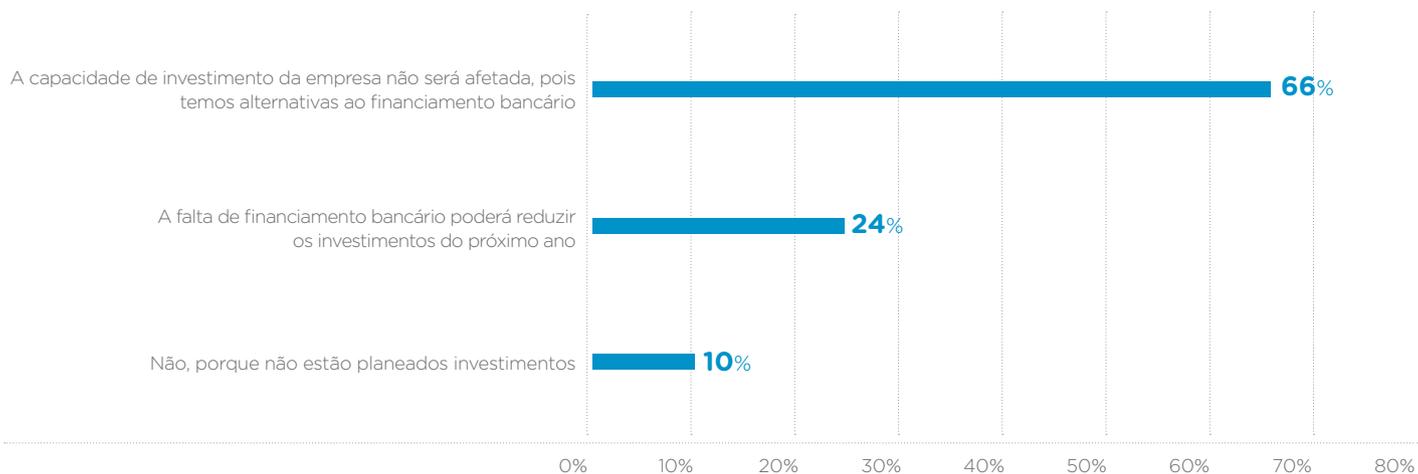
QUAL PODERÁ SER A PRINCIPAL AMEAÇA PARA A ECONOMIA PORTUGUESA NOS PRÓXIMOS TEMPOS?



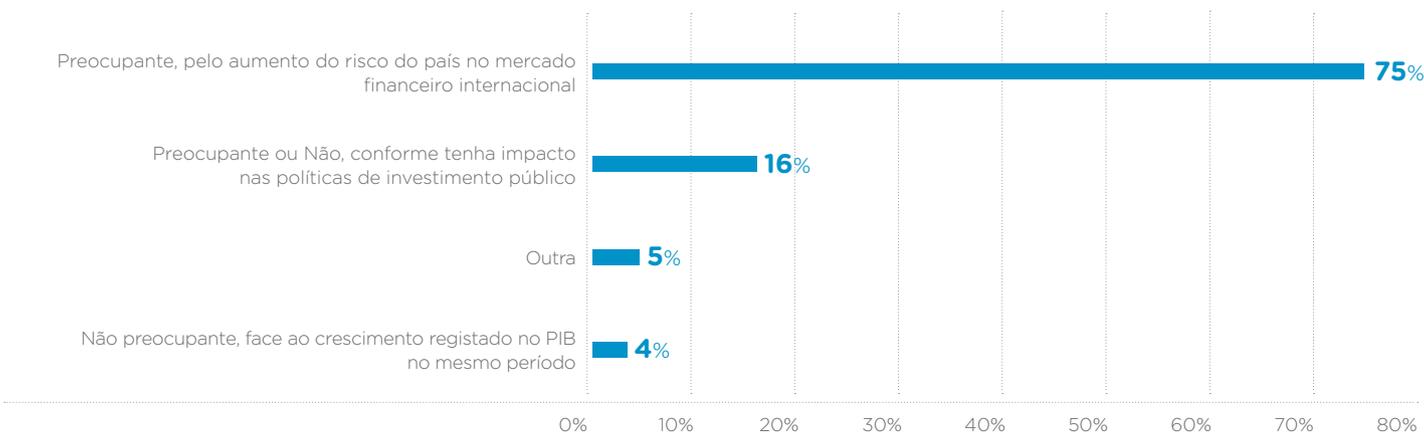
A CRISE ECONÓMICA E FINANCEIRA MUNDIAL INICIOU-SE HÁ DEZ ANOS. QUE AÇÕES SUGERE QUE POSSAM SER IMPLEMENTADAS PARA PREVENIR E EVITAR POTENCIAIS FUTURAS CRISES ECONÓMICAS E FINANCEIRAS?



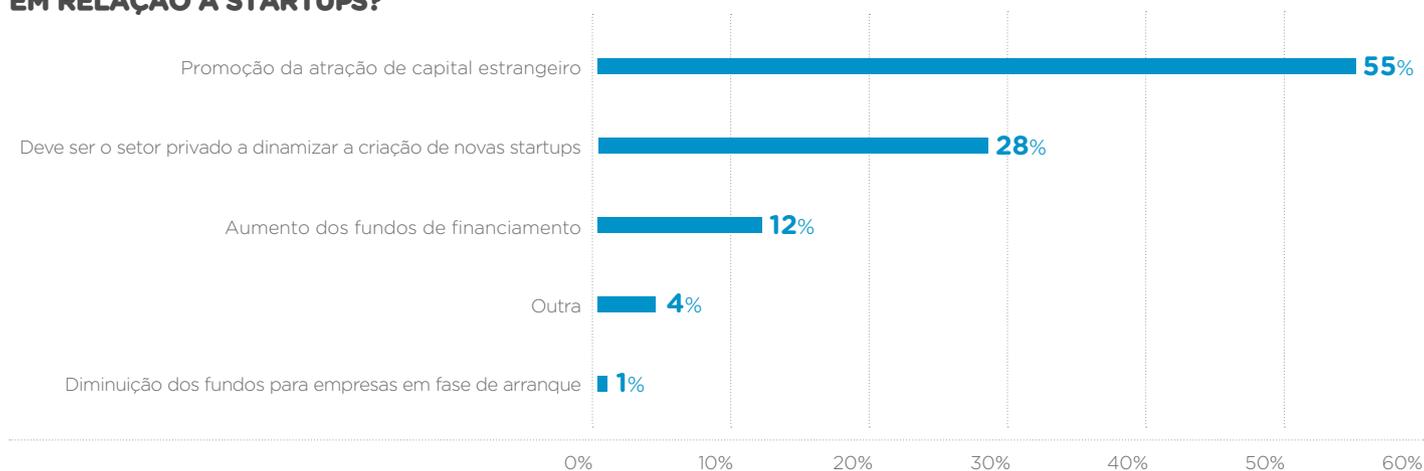
O FINANCIAMENTO BANCÁRIO ÀS EMPRESAS NO PRIMEIRO TRIMESTRE DESTE ANO CONTINUA HISTORICAMENTE BAIXO. A FALTA DE FINANCIAMENTO BANCÁRIO PODERÁ IMPACTAR A CAPACIDADE DE INVESTIMENTO DA SUA EMPRESA NO PRÓXIMO ANO?



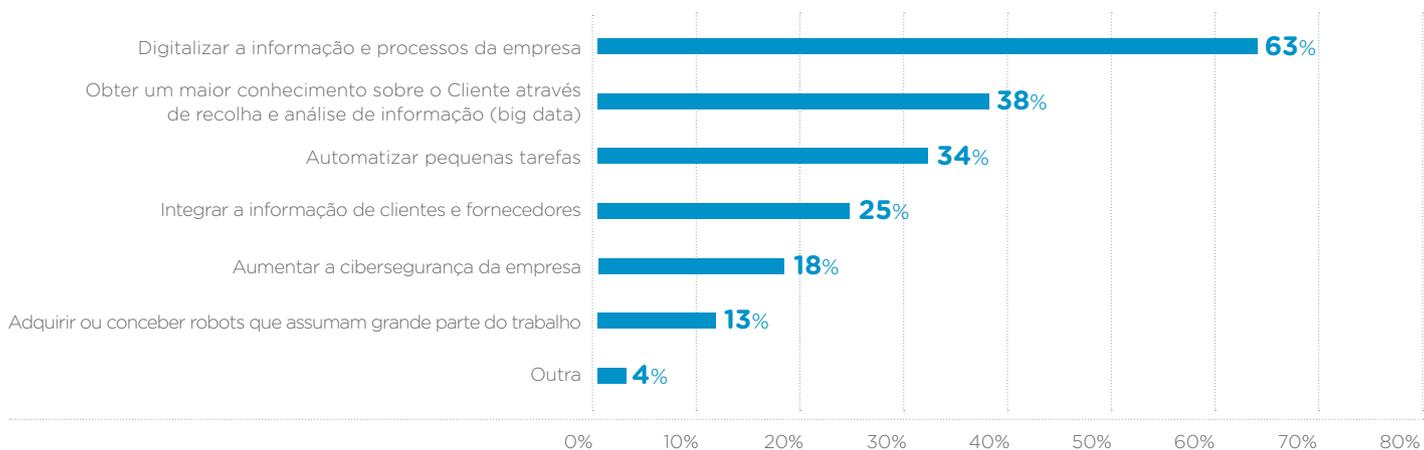
SEGUNDO O BANCO DE PORTUGAL, NO PRIMEIRO SEMESTRE DESTE ANO, A DÍVIDA PÚBLICA SUBIU 9,9 MIL MILHÕES DE EUROS. QUE LEITURA FAZ DA SITUAÇÃO?



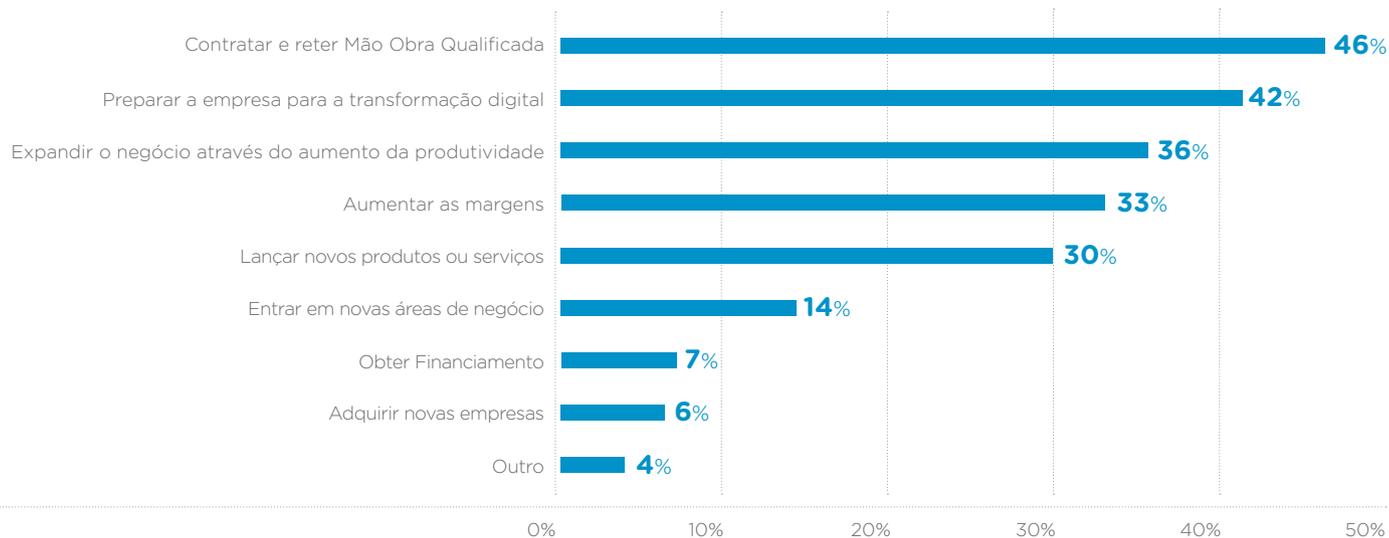
O CONSELHO DE MINISTROS APROVOU UM NOVO FUNDO DE 200 MILHÕES DE EUROS PARA APOIAR PEQUENAS EMPRESAS, INCLUINDO STARTUPS, NA FASE DE ARRANQUE E CRESCIMENTO, E ATRAIR INVESTIMENTO ESTRANGEIRO PARA PORTUGAL. QUAL ACHA QUE DEVE SER A POLÍTICA DO GOVERNO EM RELAÇÃO A STARTUPS?



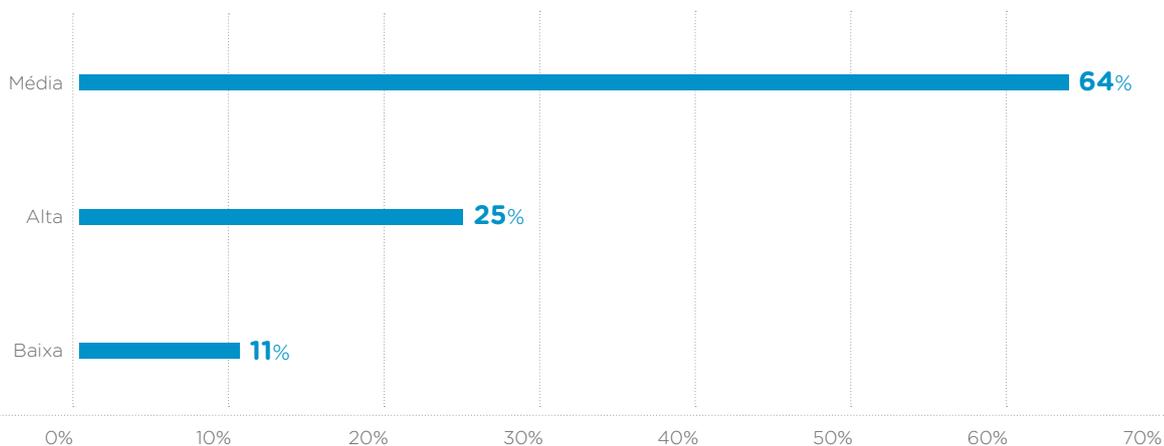
QUAIS SÃO AS PRIORIDADES PARA A SUA ORGANIZAÇÃO EM TERMOS DE INVESTIMENTO NA DIGITALIZAÇÃO/ INDÚSTRIA 4.0?



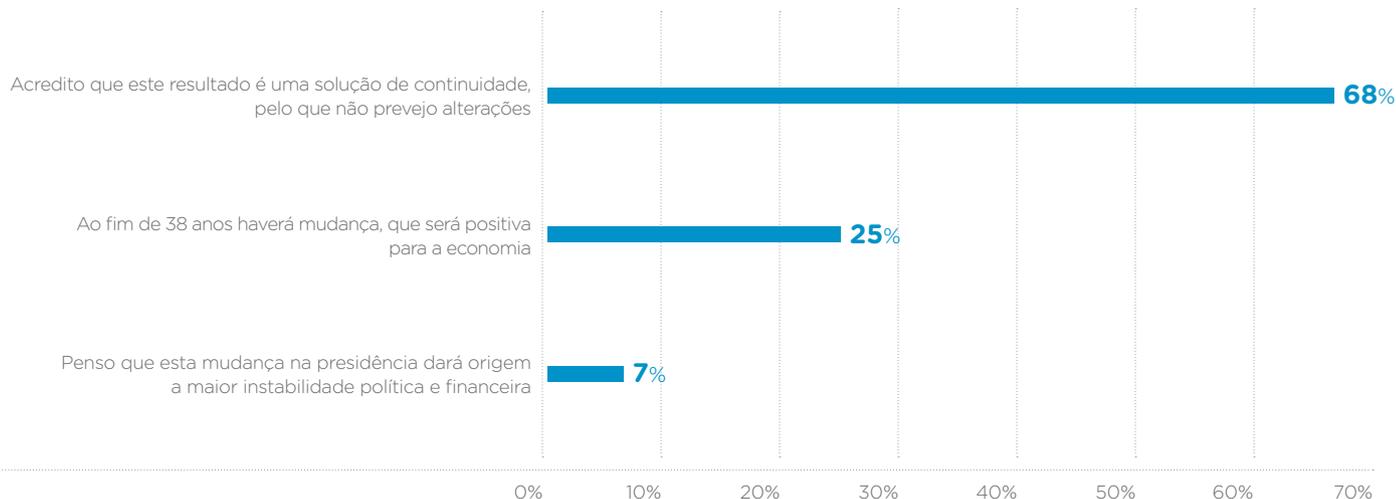
QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA SUA ORGANIZAÇÃO NOS PRÓXIMOS 3 ANOS?



QUAL A PERSPETIVA A NÍVEL DE CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS DA SUA ORGANIZAÇÃO NO PRAZO DE 3 ANOS?



NO PASSADO DIA 23, OCORRERAM ELEIÇÕES EM ANGOLA E OS RESULTADOS PROVISÓRIOS DIVULGADOS PELA COMISSÃO NACIONAL DE ELEIÇÕES DE ANGOLA DÃO MAIORIA (61,05%) AO MPLA - MOVIMENTO POPULAR DE LIBERTAÇÃO DE ANGOLA, COMO PREVISTO. NESTE CONTEXTO, QUAL É O IMPACTO DESTAS ELEIÇÕES NO NEGÓCIO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COM ATIVIDADE EM ANGOLA?



2018

FEVEREIRO

Período de Auscultação: **19 Fevereiro a 22 Fevereiro**

Membros do Painel: **197**

FEVEREIRO 2018

CONFIANÇA DOS EMPRESÁRIOS CONTINUA A AUMENTAR E A REDUÇÃO DO DÉFICE É PRIORITÁRIA

Esta edição continua a mostrar empresários e tecido empresarial cada vez mais otimistas. Comparativamente com Setembro 2017, cujo grau de confiança residia nos 12,6 valores, houve um aumento da confiança e do otimismo para os 13,2 valores.

Metade dos inquiridos afirma que a produtividade na sua empresa

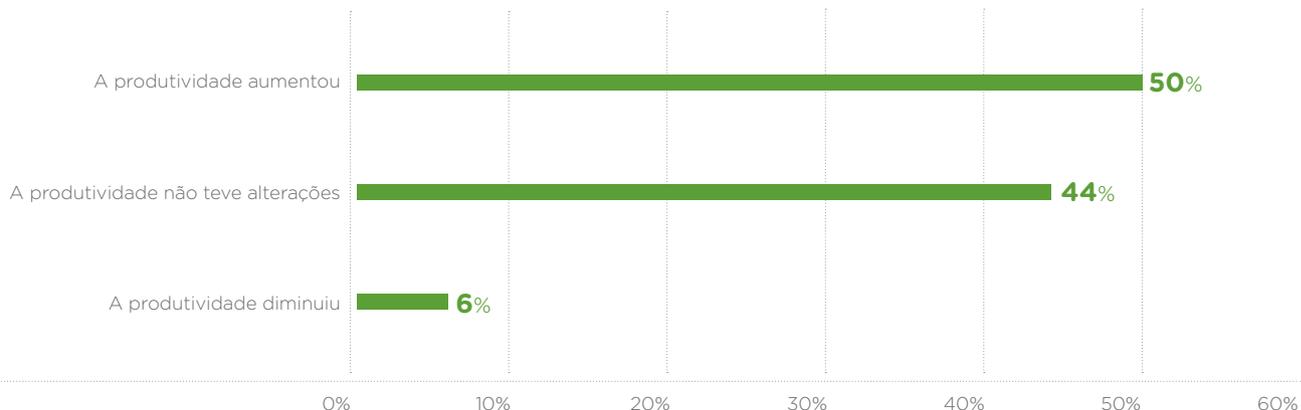
aumentou e 54% considera que o crescimento económico do orçamento de Estado para este ano deverá ser neutro.

Auscultámos também o pulso dos empresários relativamente aos temas fulcrais para o Governo em 2018. 37% considera que a tomada de medidas estruturais para reduzir o défice deverá

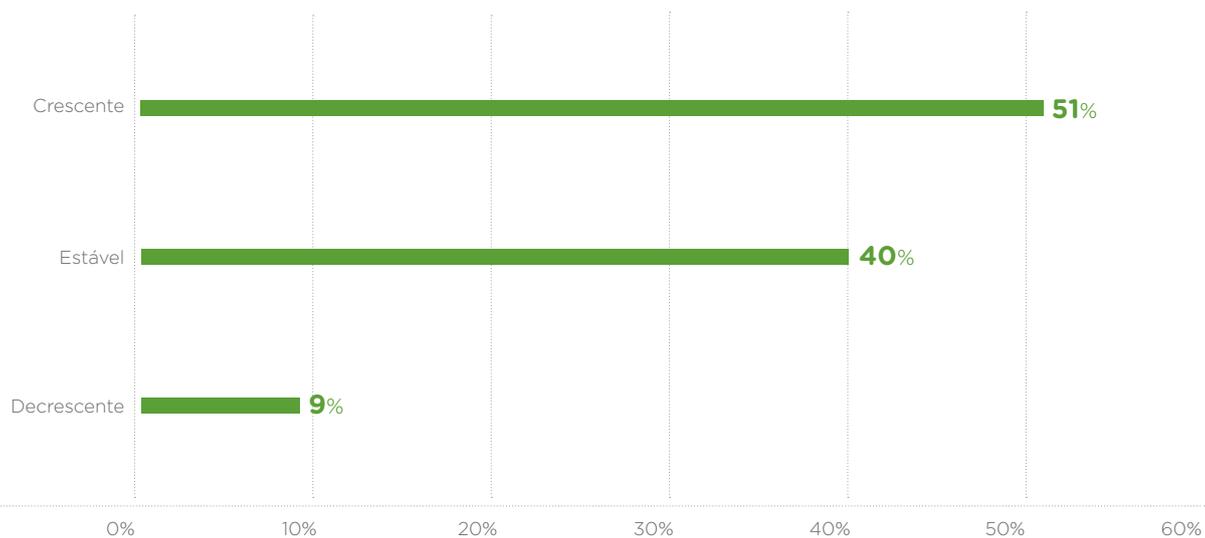
ser a prioridade; bem como cerca de 21% considera prioritário reduzir a carga fiscal.

Já no que concerne aos desafios para os gestores, há cerca de 33% dos inquiridos a afirmar que o seu maior desafio para este ano é aumentar a rentabilidade da empresa, seguido de 21% que elege a modernização e otimização dos produtos/serviços.

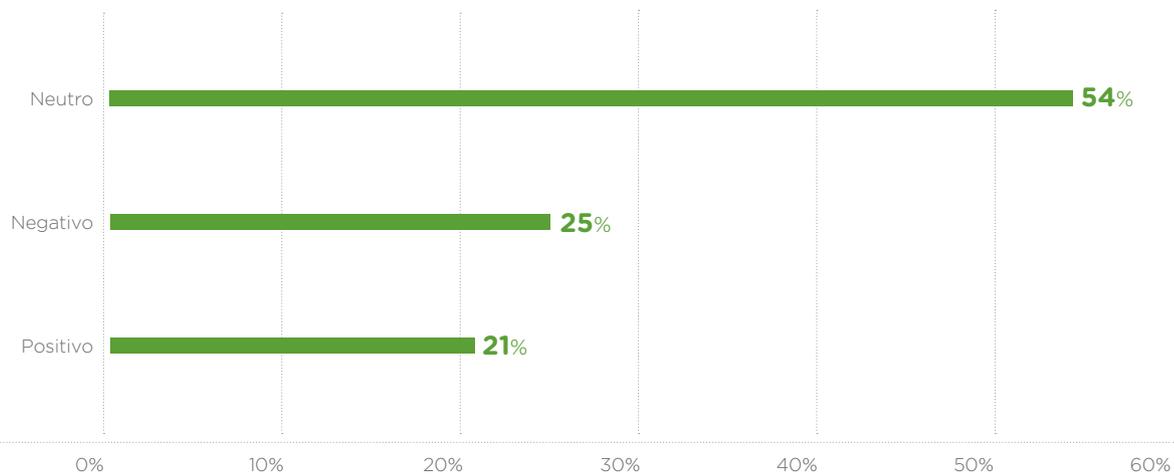
O BANCO DE PORTUGAL CONSIDEROU QUE O FRACO CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO É “UM FATOR DE PREOCUPAÇÃO”. EM 2017, NO CASO ESPECÍFICO DA SUA EMPRESA, COMO EVOLUIU A PRODUTIVIDADE?



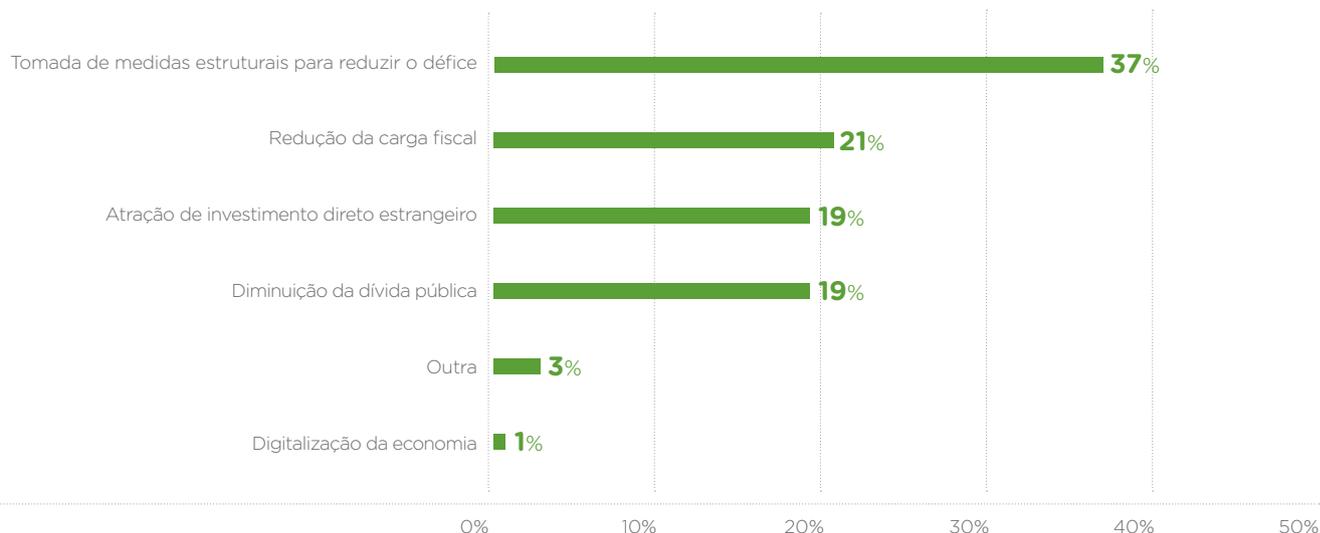
QUAL A TENDÊNCIA DO EBITDA DA SUA EMPRESA?



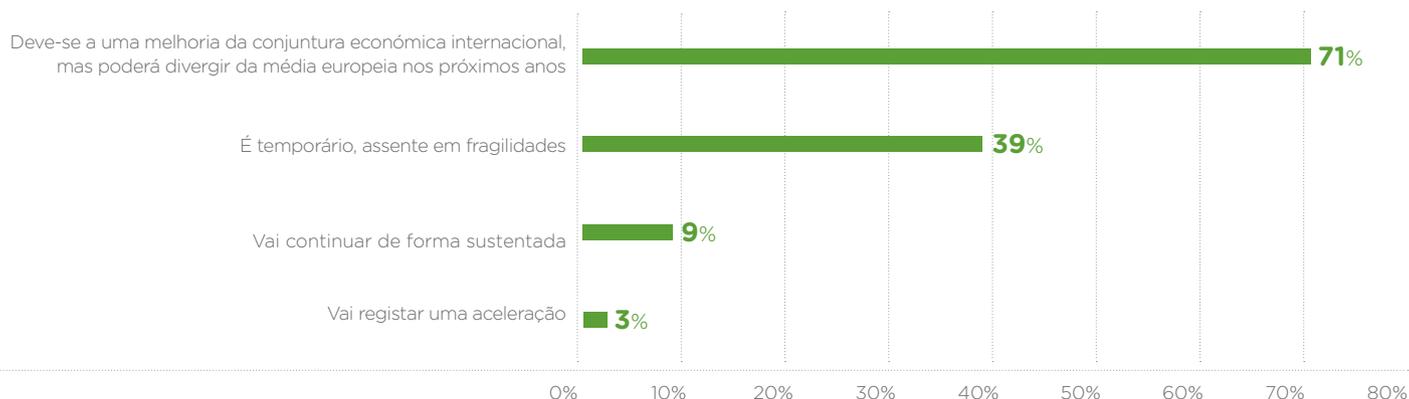
COMO AVALIA O ORÇAMENTO DE ESTADO 2018 AO NÍVEL DO CRESCIMENTO ECONÓMICO?



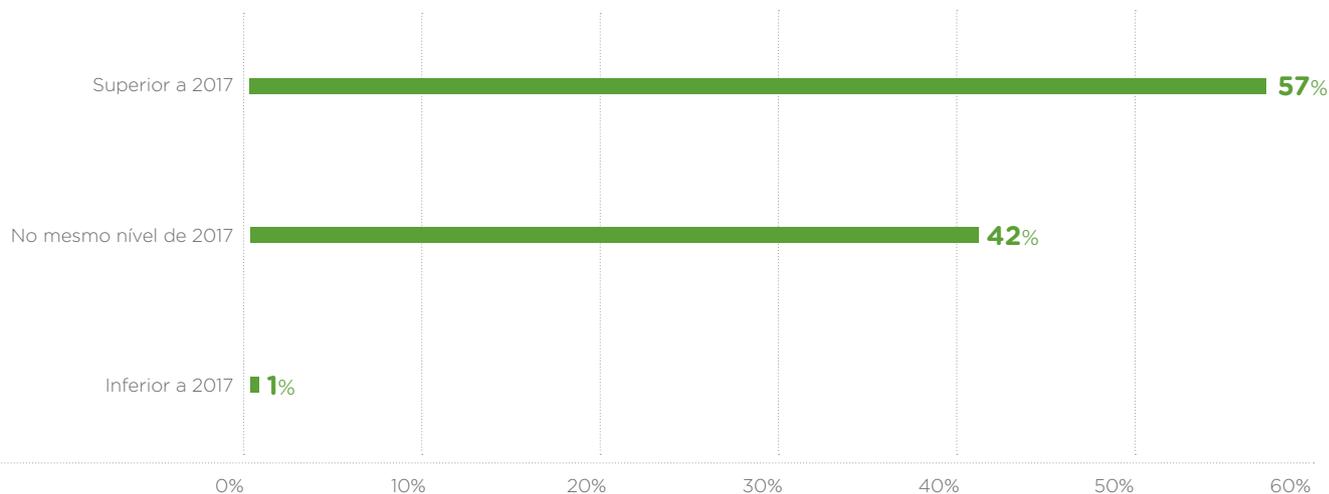
QUAL DEVERÁ SER A PRIORIDADE DO GOVERNO PARA 2018?



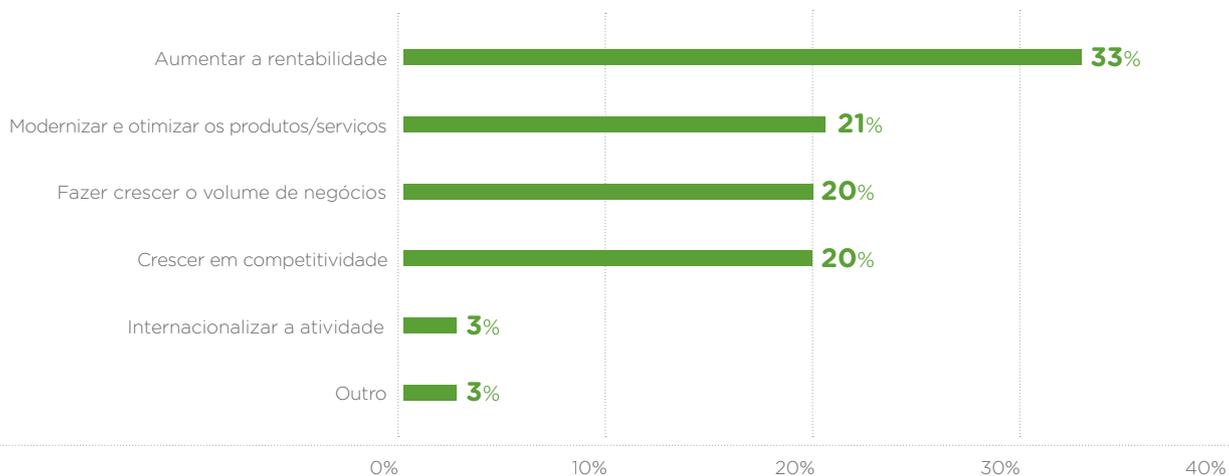
A COMISSÃO EUROPEIA REVIU EM ALTA A PREVISÃO PARA O CRESCIMENTO DO PIB PORTUGUÊS PARA 2,7% NO CONJUNTO DO ANO PASSADO E ANTECIPA QUE A ECONOMIA PORTUGUESA CRESÇA 2,2% EM 2018. CONSIDERA QUE ESTE CRESCIMENTO ECONÓMICO A QUE O PAÍS ASSISTE:



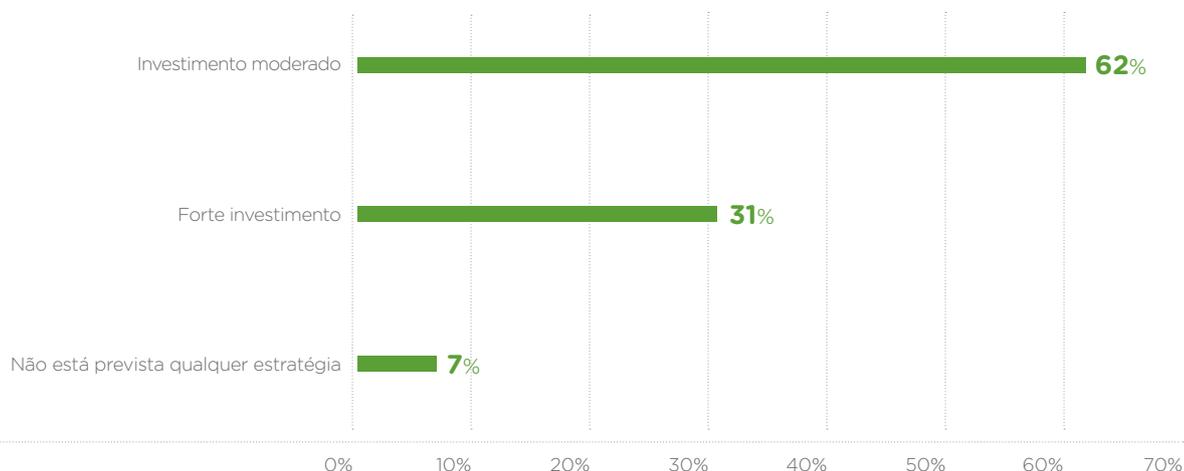
SEGUNDO O BANCO DE PORTUGAL, AS EXPORTAÇÕES DEVERÃO MANTER UM CRESCIMENTO ROBUSTO NOS PRÓXIMOS ANOS. NO SEU CASO, COMO PREVÊ O NÍVEL DE EXPORTAÇÕES?



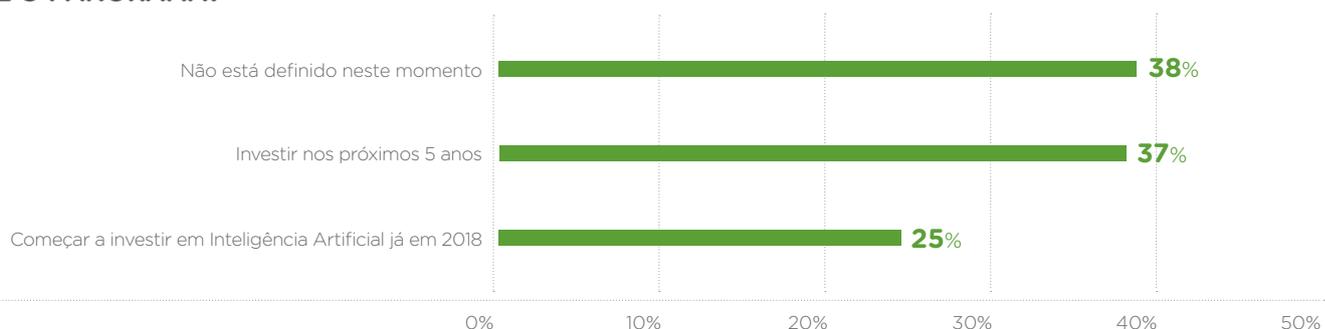
EM 2018, QUAL SERÁ O SEU MAIOR DESAFIO?



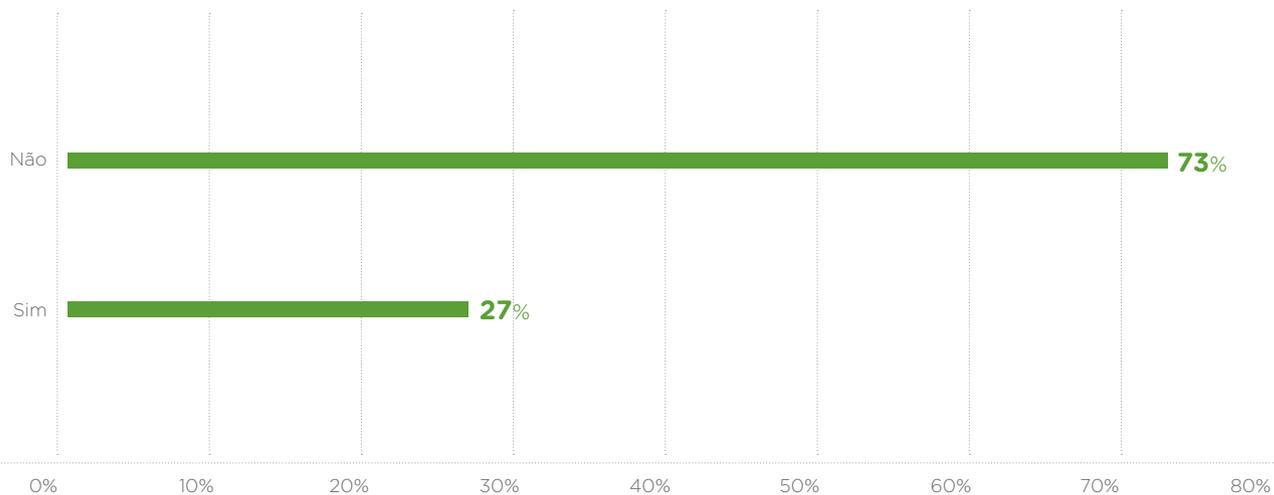
O CONSELHO ESTRATÉGICO PARA A ECONOMIA DIGITAL ENTENDE QUE PORTUGAL DEVE ENCARAR A DIGITALIZAÇÃO DA ECONOMIA COMO INEVITABILIDADE. QUAL A ESTRATÉGIA DA SUA ORGANIZAÇÃO PARA ESTA TEMÁTICA?



UM ESTUDO APRESENTADO EM DAVOS, AFIRMA QUE AS EMPRESAS QUE INVISTAM EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E EM SISTEMAS QUE PERMITAM UMA COLABORAÇÃO MAIS EFICIENTE, ENTRE O HOMEM E A MÁQUINA, VÃO PODER POTENCIAR AS SUAS RECEITAS EM 38% E AUMENTAR A SUA TAXA DE EMPREGO EM 10%. SEGUNDO ESSE MESMO ESTUDO, SÓ 3% DOS EMPRESÁRIOS, PRETENDE INVESTIR MAIS NA ADAPTAÇÃO DOS TRABALHADORES À REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA. NO CASO DA SUA EMPRESA, QUAL É O PANORAMA?



A SUA EMPRESA ENCONTRA-SE NESTE MOMENTO A DESENVOLVER OU A PRODUZIR ALGUMA SOLUÇÃO NA ÁREA DAS SMART CITIES (GOVERNAÇÃO, MOBILIDADE, ENERGIA, ...)?



PAINEL DE MEMBROS

ACEMBEX

ADALBERTO ESTAMPADOS

ÁGUAS DE PORTUGAL

ALCOBRE

ALLIANCE HEALTHCARE

ALTRI

AMORIM CORK COMPOSITES

AMORIM FLORESTAL

AMORIM HOLDING

AMORIM & IRMÃOS

AMORIM REVESTIMENTOS

AMORIM TURISMO

AMTROL - ALFA

ANF

AVELEDA

BA GLASS

BANCO ALIMENTAR

BANCO CTT

BERTRAND CÍRCULO

BIAL

BIOSAFE

BI-SILQUE

BLUEPHARMA

BOSCH CAR MULTIMEDIA

BOSCH TERMOTECNOLOGIA

CABELTE

CAETANO AUTO

CAETANO BUS

CAETANO RETAIL

CEIIA

CELBI

CENTRAR

CENTRO HOSPITALAR ENTRE DOURO E VOUGA

CENTRO HOSPITALAR DE SÃO JOÃO

CENTRO HOSPITALAR DO PORTO

CENTRO HOSPITALAR DO TÂMEGA E SOUSA

CENTRO HOSP. TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

CENTRO HOSPITALAR VILA NOVA GAIA/ESPINHO

CEREALIS

CERISOL

CETELEM

CHRONOPOST

CIMPOR

COFINA

COLEP PORTUGAL

COOPROFAR - MEDLOG

COPIDATA

COPO TÊXTIL

CORTICIERA AMORIM

CP

DIELMAR

EDP

EFACEC

EFANOR

EFAPEL

ENTREPOSTO

EUGSTER & FRISMAG

EUROPASTRY

FAMO

FIDELIDADE

FINLOG

FIORIMA

FIRMO

FLEX 2000	NIEPOORT	SHAMIR
FREZITE	NORS	SIDUL
FRISSUL	NOVARTIS	SIKA PORTUGAL
FRULACT	OCP PORTUGAL	SILVEX
GALP	OLBO & MEHLER	SKILLS & FLAIRS
GENERIS	OLIVEIRA & IRMÃO	SOCITREL
GLINTT	OM PHARMA	SODECIA
HILTI	OMNISANTOS	SOGENAVE
HOSPITAL DE GUIMARÃES	PARFOIS	SOGRAPE
HOVIONE	PESTANA	SOJA DE PORTUGAL
IMPERIAL	PLURAL	SOMELOS
IMPETUS	POLISPORT PLÁSTICOS	SOMINCOR
INFARMED	PORCELANAS COSTA VERDE	SONAE
ISQ	PORTO EDITORA	SONAE ARAUCO
ITAU	PRIMOR	SONAE CAPITAL
JAMARCOL	PROSEGUR	SONAE MC
JANSSEN FARMACÉUTICA	RANGEL	SONAE SR
JORDÃO COOLING SYSTEMS	REN	SONAFI
JOSÉ DE MELLO SAÚDE	RENOVA	SOVENA
JVC HOLDING	RESIQUÍMICA	SPI
KATHREIN AUTOMOTIVE	RETA	SYMINGTON FAMILY ESTATES
KOSAN CRISPLANT	REVIGRÉS	TEGOPI
LIBERTY SEGUROS	RIBERALVES	THE NAVIGATOR COMPANY
LIDERGRAF	RIOPELE	TINTAS CIN
LIPOR	ROCA	TLANTIC
LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL	ROCHE	TRANSDEV
LUÍS SIMÕES	RTE	TRIVALOR
LUSIAVES	SAFEBAG	UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DE MATOSINHOS
MAHLE	SAKTHI PORTUGAL	UNILABS
MARTIFER	SALSA	VALPI
MEIRELES	SALVADOR CAETANO	VALMET
MERCATUS	SANINDUSA	VICAIMA
METALOGALVA	SANITOP	VIEIRA DE ALMEIDA
MOLTÉCNICA	SAS AUTOMOTIVE SYSTEMS	VIEIRA DE CASTRO
MORETEXTILE	SCHMITT ELEVADORES	VISHAY
NANIUM	SEDA IBÉRICA	VISTA ALEGRE
	SGS	WAYFIELD

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE
Kaizen Institute

EDIÇÃO E CONCEÇÃO GRÁFICA
Kaizen Institute

TIRAGEM
250 Exemplares

Março 2018

KAIZEN INSTITUTE | LISBOA

Estrada de Alfragide 67, Alfrapark - Edifício C
2610-008 Amadora
Tel: +351 210 990 460

KAIZEN INSTITUTE | PORTO

Rua Manuel Alves Moreira 207
4405-520 V. N. Gaia
Tel: +351 223 722 886

pt@kaizen.com
pt.kaizen.com