

ANÁLISE 2018 / PROJEÇÃO 2019

BARÓMETRO KAIZEN

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

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA

PREFÁCIO

EDIÇÕES 2018

Fevereiro

Setembro

EDIÇÃO 2019

Fevereiro

PAINEL DE MEMBROS

PROPRIEDADE
Kaizen Institute

EDIÇÃO E CONCEÇÃO GRÁFICA
Kaizen Institute

TIRAGEM
250 Exemplares



NOTA INTRODUTÓRIA

O Barómetro Kaizen é dinamizado pelo Kaizen Institute sendo composto por um painel com mais de 200 CEO's e Administradores de médias e grandes empresas nacionais. O objetivo incide em auscultar a opinião sobre temáticas atuais e de interesse para a economia nacional, bem como avaliar os desafios e constrangimentos com que os gestores se deparam.

Todas as edições incluem uma questão fixa, que afere o grau de confiança na economia nacional. Adicionalmente são consideradas outras questões da atualidade.

Nesta edição fica evidenciada a falta de confiança dos gestores no que respeita ao cumprimento das previsões do Governo para o crescimento do PIB. Os resultados evidenciam também que as empresas continuam empenhadas em cumprir os objetivos a que se propõem e as suas prioridades para 2019 estão focadas no aumento da rentabilidade, de acordo com 64% dos inquiridos, e 41% dos inquiridos elenca o crescimento do volume de negócios. A excelência operacional é a prioridade estratégica das empresas para o médio e longo prazo.

De realçar, ainda, a guerra económica entre a China e os EUA e as respetivas políticas, que geram algum grau de preocupação em 48% dos gestores, face ao impacto que pode ser sentido na sua organização.

Os ataques cibernéticos, as alterações climáticas e o processo de robotização e digitalização são outros temas igualmente abordados nesta edição.

O envolvimento e contributo dos membros que integram o painel é a chave para o sucesso deste projeto.

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

António Costa, *Senior Partner*
Kaizen Institute Western Europe



PREFÁCIO

O QUE É MAIS IMPORTANTE PARA VENCER: A CULTURA OU A ESTRATÉGIA DA EMPRESA?

Finalizado o ano de 2018 estamos já em plena luta para ter sucesso em 2019. Objetivos e Estratégias são bem claros, assim como Ameaças e Fatores de Mudança importantes para vencer neste ano que se inicia.

Começando por comentar o indicador mais macro deste Barómetro, o Grau de Confiança na Economia Nacional, verificamos que o mesmo decresce relativamente ao valor verificado há um ano (de 13,2 para 12, numa escala de 0 a 20) o que é uma queda significativa.

Poderá este valor ser explicado pela evolução negativa da envolvente Nacional e Internacional que, em geral, viu fortemente agravado o Grau de Conflito entre os seus diversos participantes?

Estamos todos conscientes do aumento de greves no nosso país, da falta de projetos de crescimento estratégico e da preocupante situação geo política internacional que pode prejudicar os negócios (Brexit, Conflito Comercial EUA vs China, entre outros).

Ainda recentemente o nosso ministro da economia dizia em entrevista que “Sou economista, e ninguém descobriu o elixir do crescimento eterno...” o que poderá ser uma desculpa antecipada para um eventual ciclo menos bom do crescimento da nossa economia.

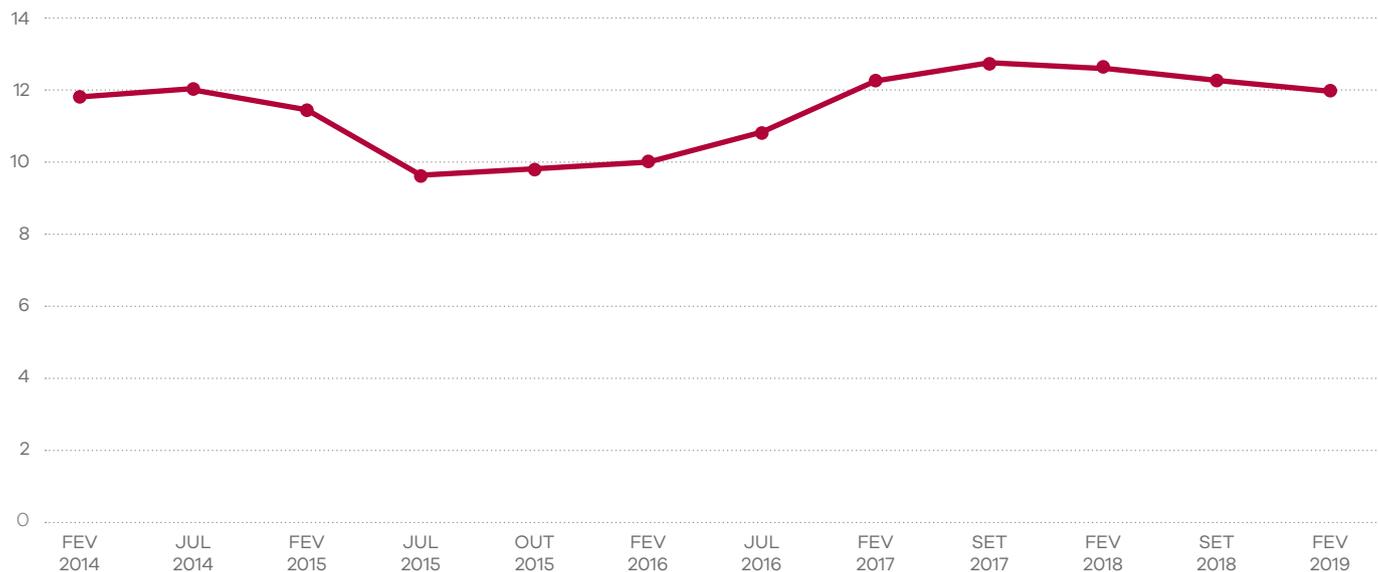
Quanto a isto contraponho com o que Henry Ford dizia “Quer você pense que pode ou não fazer algo, você está sempre certo” o que de certa forma é

preocupante, pois se todos nós acharmos que não podemos mais crescer, então, isto irá atuar como uma profecia auto limitativa e o resultado será esse mesmo. Espero que não seja o nosso caso e que nos empenhemos em descobrir uma forma de ultrapassar algum pessimismo que se avizinha.

“Quer você pense que pode ou não fazer algo, você está sempre certo.”

Henry Ford

GRAU DE CONFIANÇA DO PAINEL NA ECONOMIA NACIONAL



O que me leva a ter mais esperança no futuro é que se analisarmos as respostas deste Barômetro, que dizem respeito aos Resultados obtidos e às Ações Estratégicas Prioritárias, constatamos que a situação é bastante positiva, nomeadamente:

- 69% dos empresários responderam que os Objetivos Estratégicos nas suas empresas em 2018 foram cumpridos ou ultrapassados.
- 49% das respostas salientaram que a tendência do EBITDA é crescente, sendo 40% estável e somente 11% decrescente.

Serão estes resultados decorrentes da força da inércia de dois ou três anos favoráveis? Talvez, mas penso que existem sólidas razões que explicam o sucesso e que contradizem o pessimismo para o futuro.

Conseguimos também verificar que, como objetivos para 2019, as empresas estão a favorecer o crescimento de vendas (volume) onde verificamos 41% de respostas e o crescimento da rentabilidade com 64% das respostas. Aqui gostaria de salientar o quão interdependentes estas as duas variáveis são.

Vários estudos provaram já que o crescimento da Rentabilidade sem Crescimento de Vendas é difícil e pouco sustentável (dado que muitas empresas se dedicam ao "Cost Cutting" ao invés de se preocuparem com iniciativas viradas para os mercados). Os melhores resultados sempre foram conseguidos quando privilegiamos em paralelo o Crescimento Saudável (onde o volume é tão importante como a rentabilidade).

Parece, portanto, que os Objetivos para 2019 estão claramente definidos - Crescer Vendas, Rentabilidade e Libertar Cash para investir - e o essencial será ter um plano adequado de como conseguir alcançar estes objetivos.

Uma pergunta interessante neste Barómetro referia-se a que dificuldades estão presentes para crescer em novos mercados. As respostas realçaram os fatores principais como: "os limites da organização" e a "aproximação a novos (e desconhecidos) clientes", com 38% e 28% de respostas.

Estas respostas fazem-me lembrar uma outra citação muito interessante de Peter Drucker em que ele afirmava:

////////////////////
"A Cultura come a Estratégia ao pequeno almoço!"

Peter Drucker

Continua é o fator principal quando se trata de evoluir a Capacidade Organizativa de criar e implementar soluções para os desafios sempre crescentes do futuro.

Melhorar a Cultura significa mudar comportamentos para melhor o que só se consegue praticando a melhoria dos processos com todos os colaboradores. Sendo que a Estratégia como processo deve ser objeto de evolução constante.

E parece ser isto mesmo que os líderes empresariais neste Barómetro têm em mente: 50% responderam que a sua prioridade estratégica para no médio longo prazo é melhorar a Excelência Operacional (e também a Excelência em Inovação e Vendas).

O pragmatismo de uma cultura de melhoria contínua baseada no Kaizen é com certeza uma garantia e um seguro para tempestades que possam estar no horizonte.

Gostaria de terminar com uma mensagem de confiança para a continuidade do esforço de melhoria das empresas, não esquecendo nunca que se a Cultura é número um a Estratégia terá de a seguir de muito perto. Estou convicto que as empresas nacionais estarão à altura dos novos desafios que se avizinham e que irão com certeza dar uma resposta adequada.

Euclides Coimbra

*Senior Partner & Managing Director
Kaizen Institute Western Europe*

2018

FEVEREIRO

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

SETEMBRO

Período de Auscultação: **14 a 19 Setembro**

```
SEARCH
SEARCH
//SYS: ON: INF
FOUND &&

SEARCH
SEARCH
//SYS: ON: INF
FOUND &&

SEARCH
SEARCH
//SYS: ON: INF
FOUND &&

SEARCH
SEARCH
//SYS: ON: INF
FOUND &&
```

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.

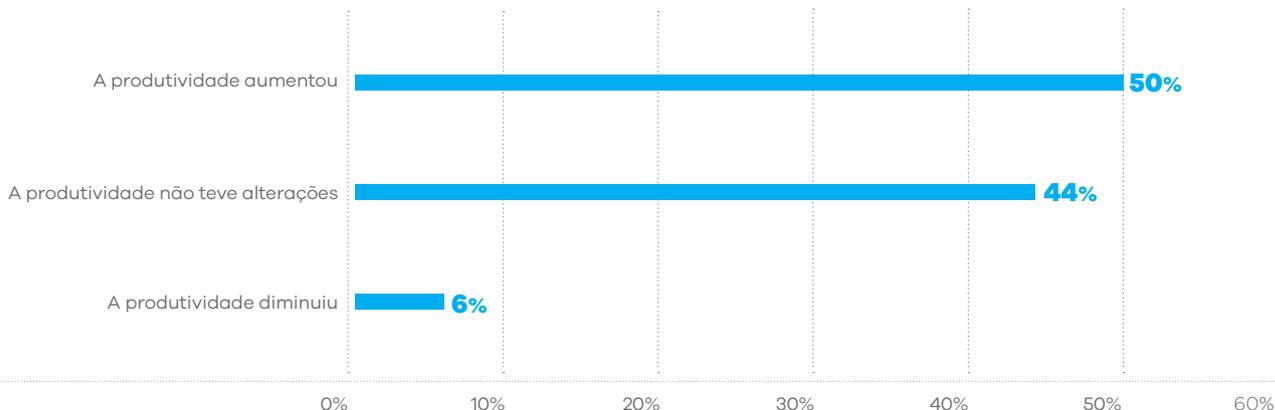
Auscultámos também o pulso dos empresários relativamente aos temas fulcrais para o Governo em 2018.

37% considera que a tomada de medidas estruturais para reduzir o défice deverá ser a prioridade; bem

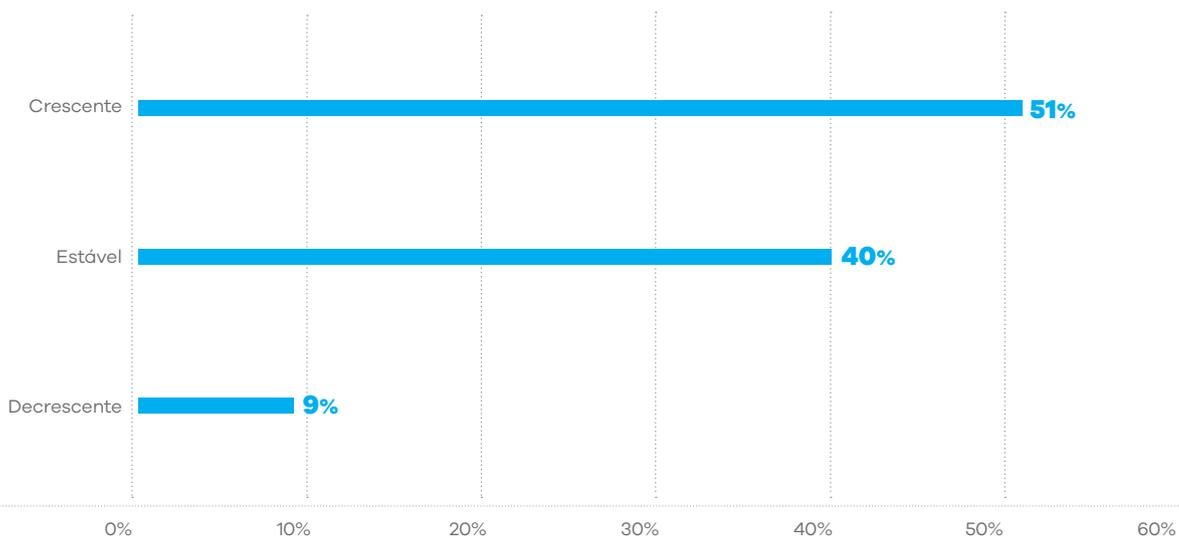
como cerca de 21% considera prioritário reduzir a carga fiscal.

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.

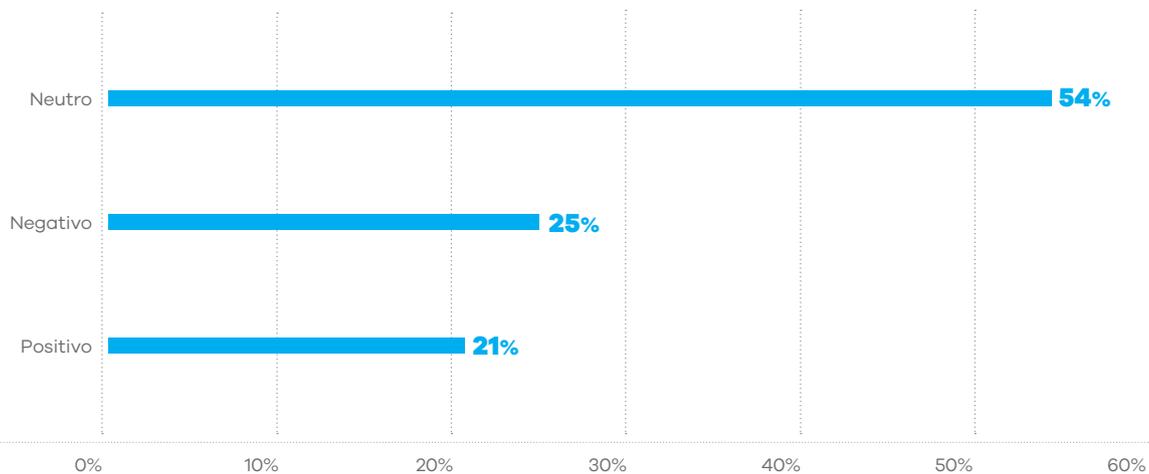
O BANCO DE PORTUGAL CONSIDEROU QUE O FRACO CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO É "UM FATOR DE PREOCUPAÇÃO". EM 2017, NO CASO ESPECÍFICO DA SUA EMPRESA, COMO EVOLUIU A PRODUTIVIDADE?



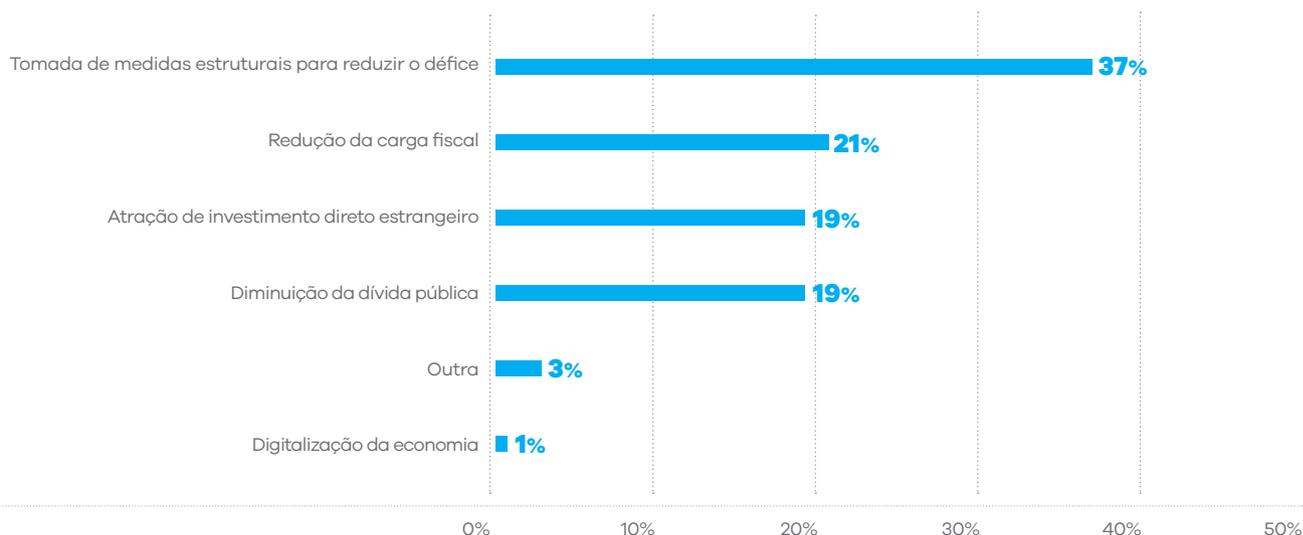
QUAL A TENDÊNCIA DO EBITDA DA SUA EMPRESA?



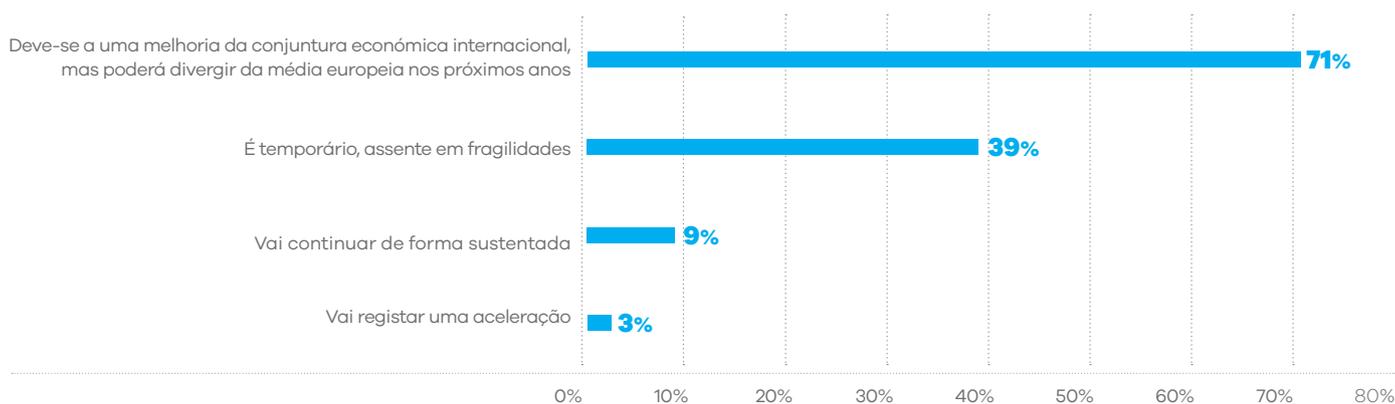
COMO AVALIA O ORÇAMENTO DE ESTADO 2018 AO NÍVEL DO CRESCIMENTO ECONÓMICO?



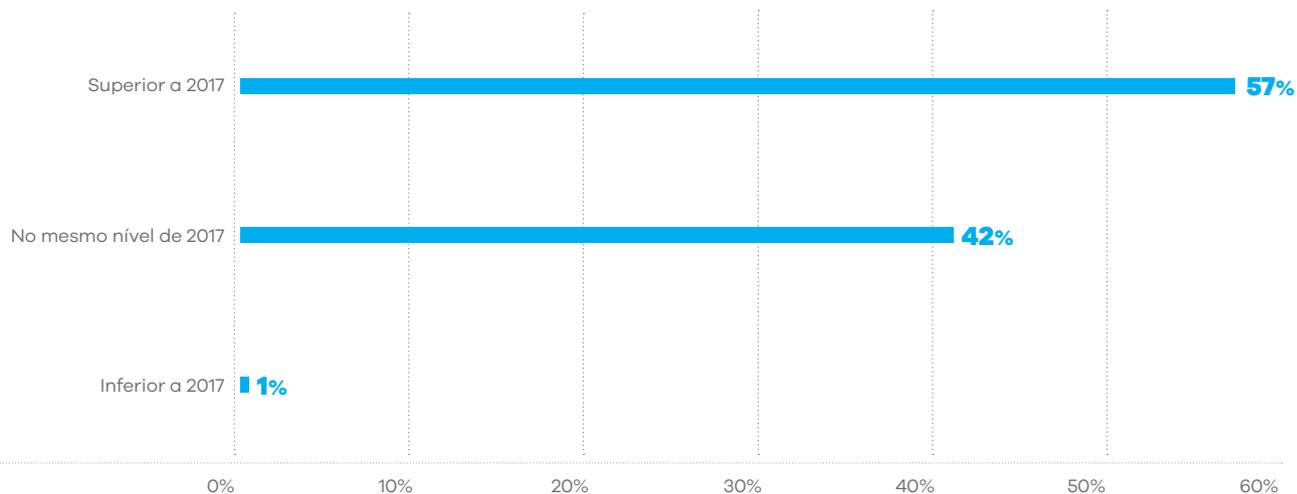
QUAL DEVERÁ SER A PRIORIDADE DO GOVERNO PARA 2018?



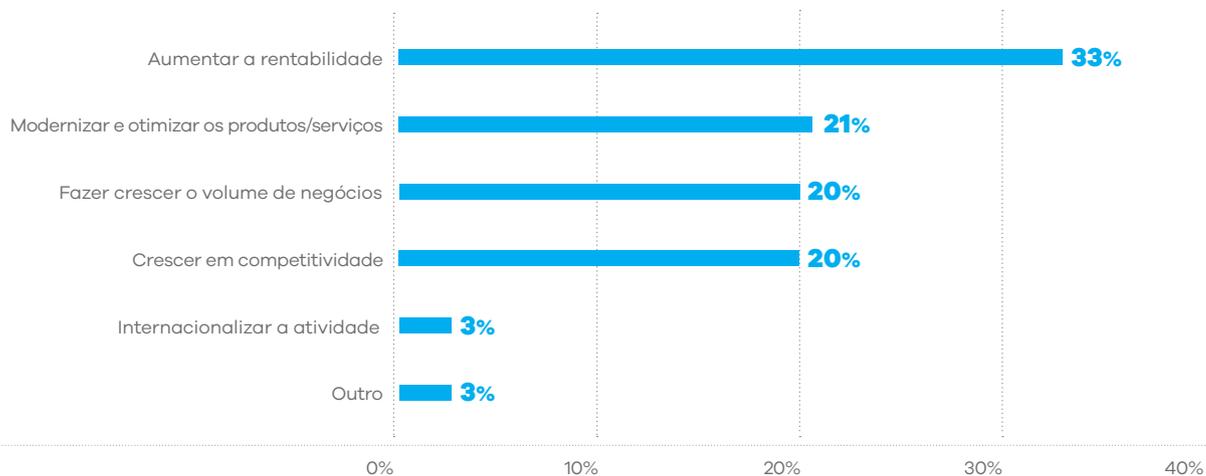
A COMISSÃO EUROPEIA REVIU EM ALTA A PREVISÃO PARA O CRESCIMENTO DO PIB PORTUGUÊS PARA 2,7% NO CONJUNTO DO ANO PASSADO E ANTECIPA QUE A ECONOMIA PORTUGUESA CRESÇA 2,2% EM 2018. CONSIDERA QUE ESTE CRESCIMENTO ECONÓMICO A QUE O PAÍS ASSISTE:



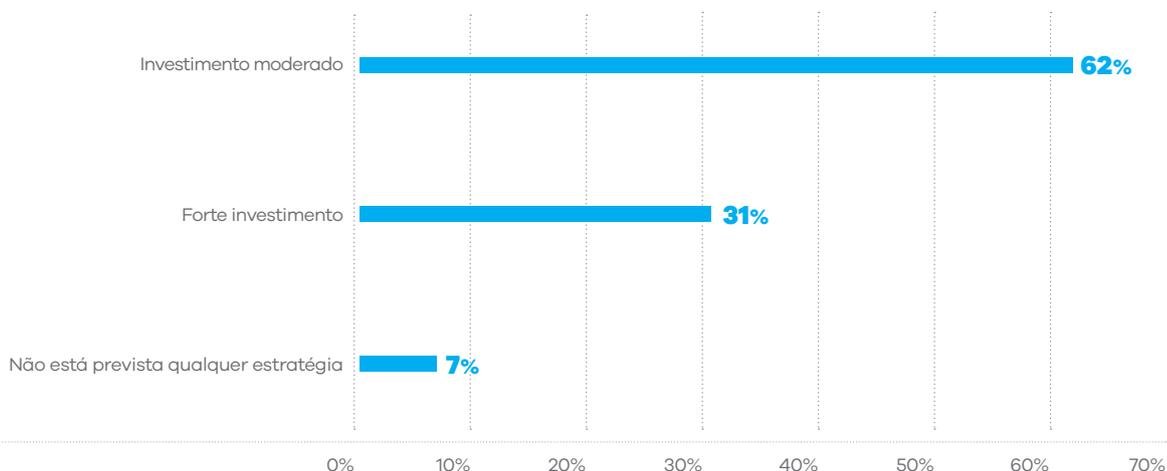
SEGUNDO O BANCO DE PORTUGAL, AS EXPORTAÇÕES DEVERÃO MANTER UM CRESCIMENTO ROBUSTO NOS PRÓXIMOS ANOS. NO SEU CASO, COMO PREVÊ O NÍVEL DE EXPORTAÇÕES?



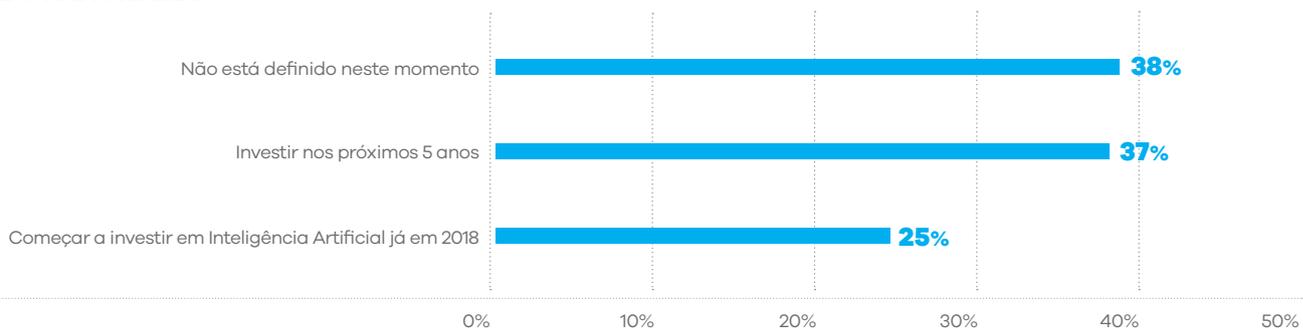
EM 2018, QUAL SERÁ O SEU MAIOR DESAFIO?



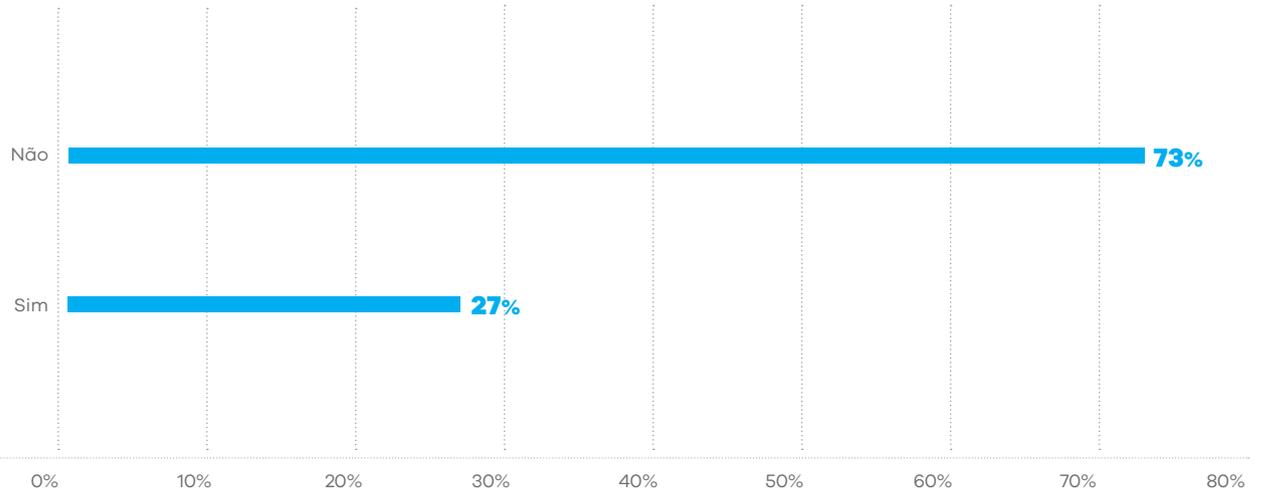
O CONSELHO ESTRATÉGICO PARA A ECONOMIA DIGITAL ENTEDE QUE PORTUGAL DEVE ENCARAR A DIGITALIZAÇÃO DA ECONOMIA COMO INEVITABILIDADE. QUAL A ESTRATÉGIA DA SUA ORGANIZAÇÃO PARA ESTA TEMÁTICA?



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, ...)?



SETEMBRO 2018

REDUÇÃO DA CARGA FISCAL E ALTERAÇÃO DO ATUAL CÓDIGO DE IRC DEVEM SER MEDIDAS PRIORITÁRIAS

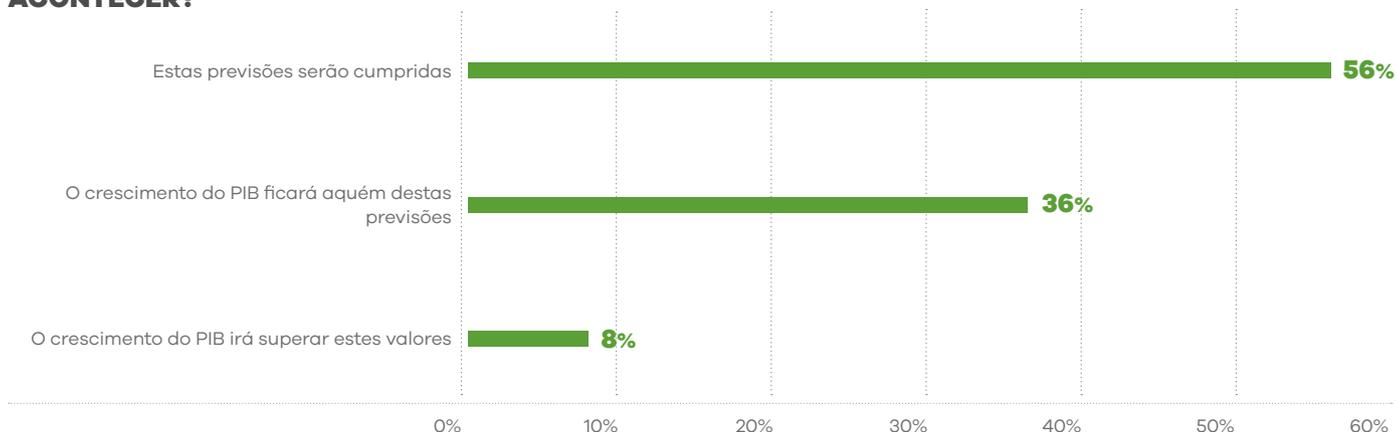
Nesta edição os gestores realçam a redução da carga fiscal enquanto uma das medidas mais relevantes para o Orçamento de Estado em 2019. Adicionalmente, destaca-se a alteração do atual código de IRC como o melhor instrumento para promover a competitividade nacional e internacional.

Apesar de quase metade dos inquiridos

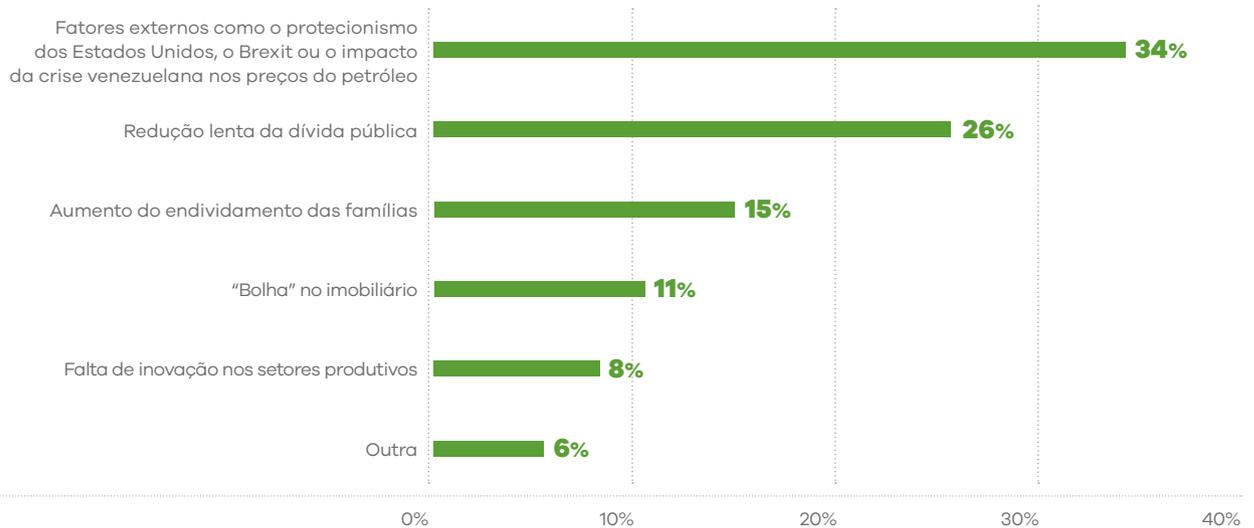
considerar que a medida mais importante do Orçamento 2019 ser a redução da carga fiscal, 28% foca a importância de reforçar o investimento em saúde, educação e transportes públicos. No que diz respeito a ameaças à economia nacional, 34% dos inquiridos destaca os fatores externos como possíveis influenciadores e 26% considera também que outra ameaça é a redução da dívida pública.

No que respeita aos negócios dos gestores, metade não pensa expandir as operações para outros mercados. No entanto, num prazo a três anos, destacam-se perspectivas de crescimento das empresas até 10% para 46% dos inquiridos e entre 10% e 25% para os restantes 38%.

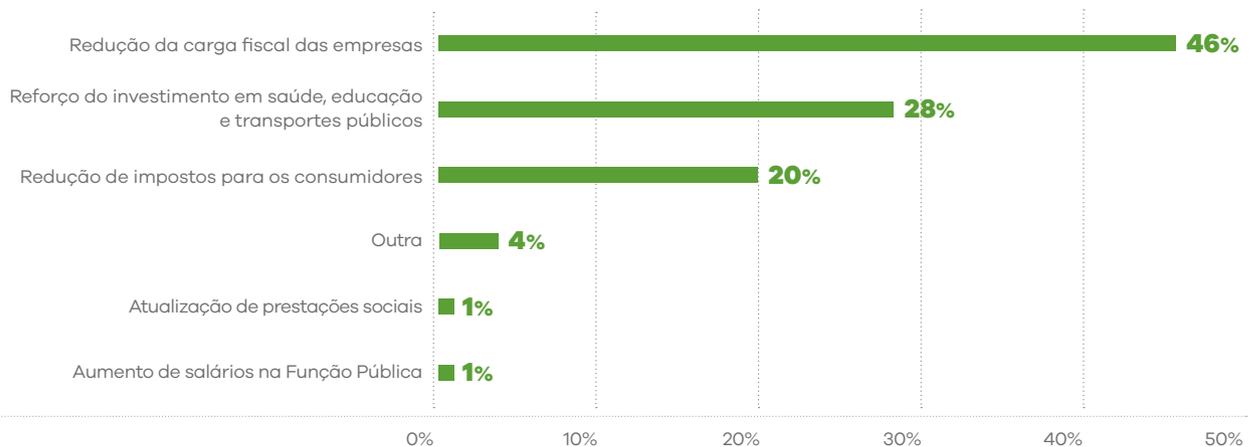
DE ACORDO COM DADOS DE JUNHO DO BANCO DE PORTUGAL, PREVÊ-SE UM CRESCIMENTO DO PIB DE 2,3% PARA 2018, DE 1,9% PARA 2019 E DE 1,7% PARA 2020. QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE O QUE IRÁ ACONTECER?



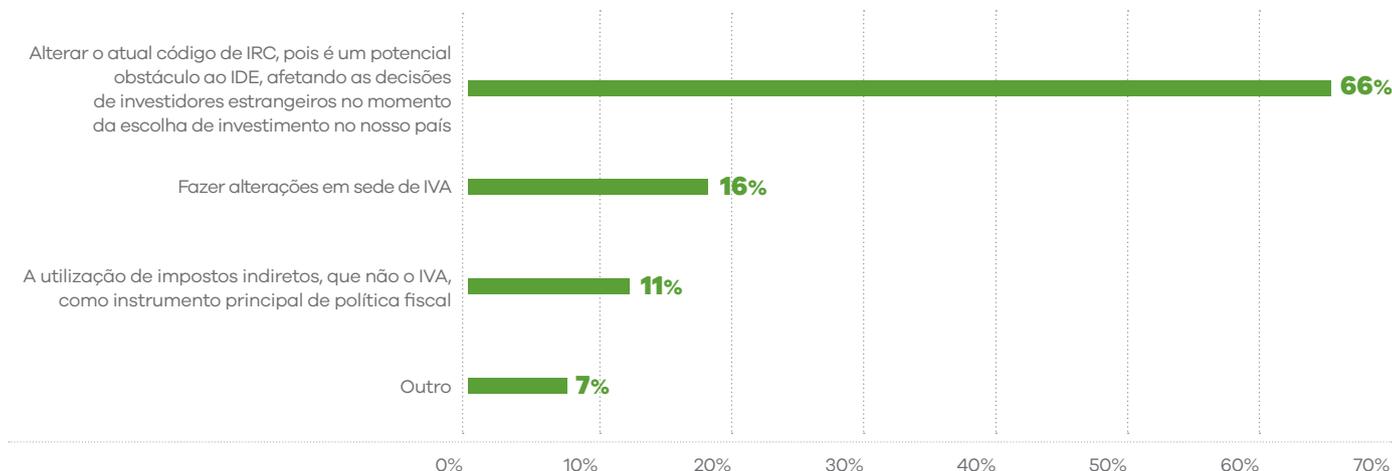
QUAL PODERÁ SER A PRINCIPAL AMEAÇA PARA A ECONOMIA PORTUGUESA, NOS PRÓXIMOS TEMPOS?



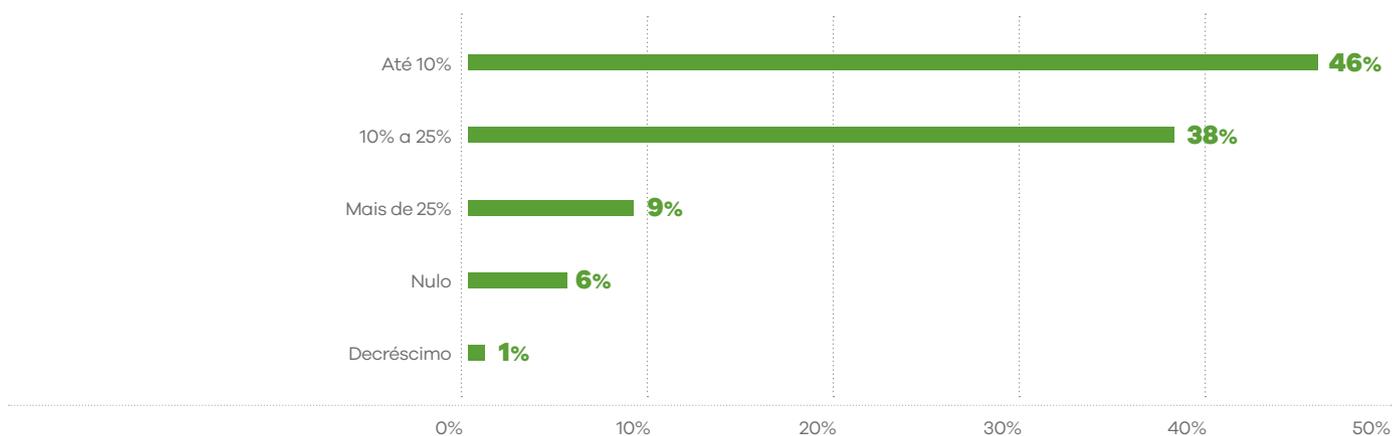
DAS SEGUINTES MEDIDAS, QUAL ELEGE COMO A MAIS IMPORTANTE PARA O PRÓXIMO ORÇAMENTO DO ESTADO?



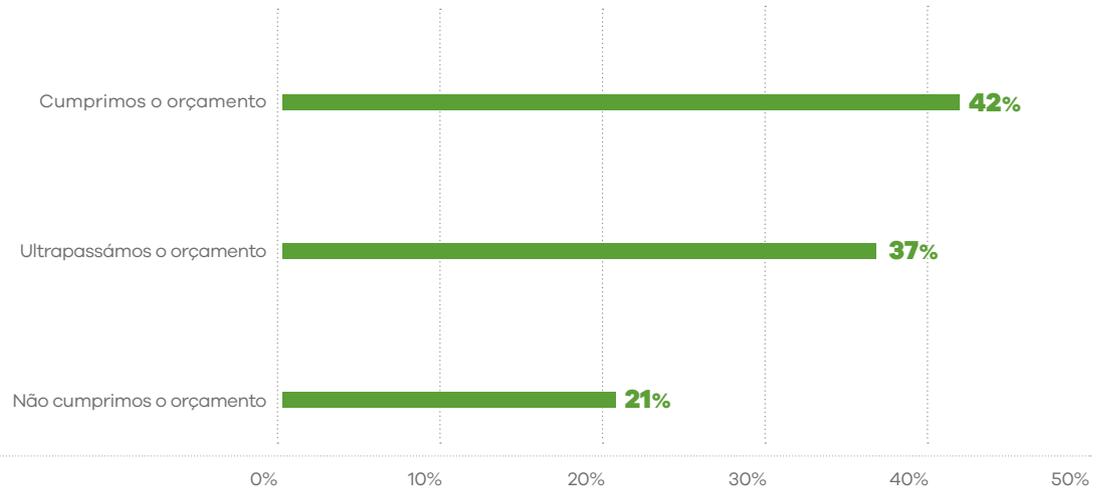
DO PONTO DE VISTA DA POLÍTICA FISCAL, O IVA TEM SIDO UM DOS INSTRUMENTOS PREFERENCIAIS PARA INFLUENCIAR A PROCURA E CAPTAR RECEITA FISCAL. QUAL CONSIDERA SER O MELHOR INSTRUMENTO PARA A PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE NACIONAL E INTERNACIONAL?



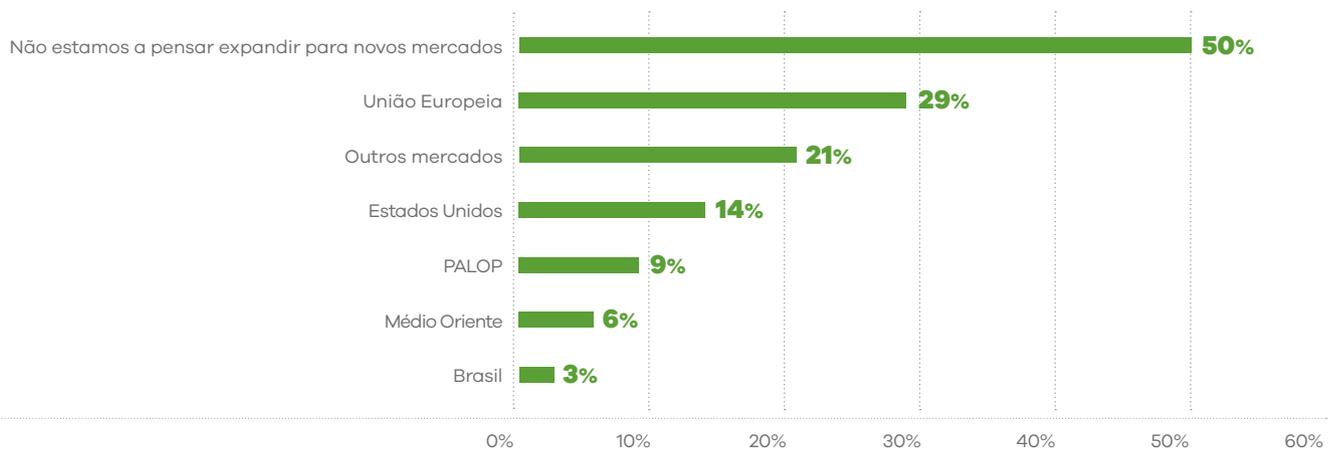
QUAIS AS PERSPETIVAS A NÍVEL DE CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS DA SUA ORGANIZAÇÃO, A TRÊS ANOS?



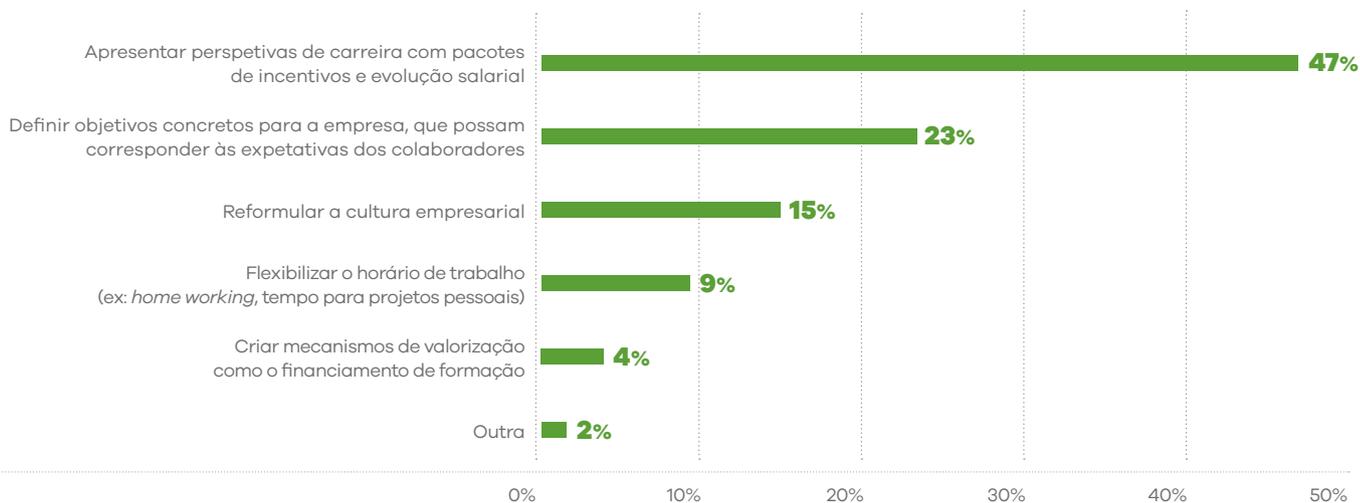
QUAL FOI O GRAU DE CUMPRIMENTO DO ORÇAMENTO/ VENDAS ANUAL DA SUA ORGANIZAÇÃO, NO PRIMEIRO SEMESTRE DO ANO?



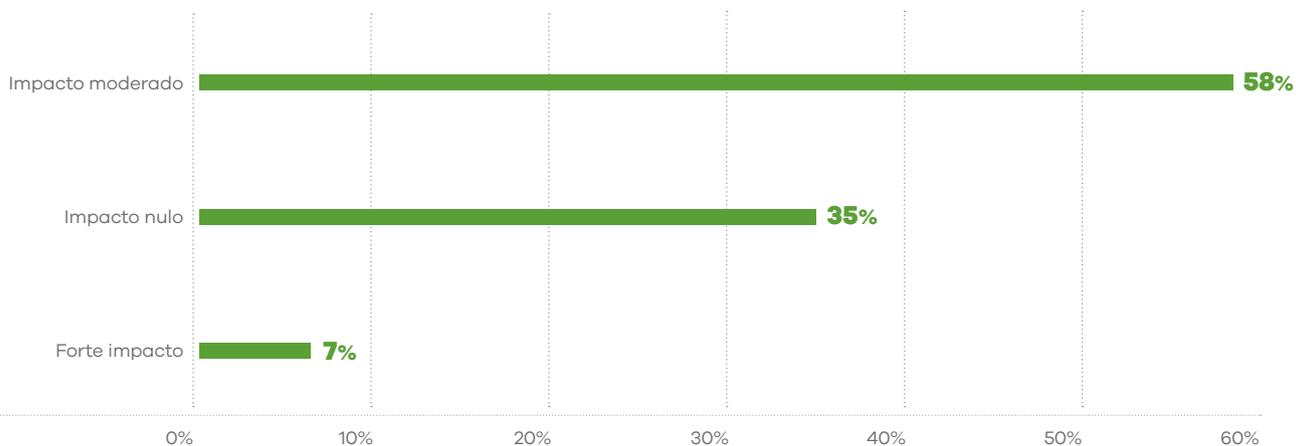
NOS PRÓXIMOS SEIS MESES PONDERA EXPANDIR AS OPERAÇÕES DOS SEUS NEGÓCIOS PARA OUTROS MERCADOS?



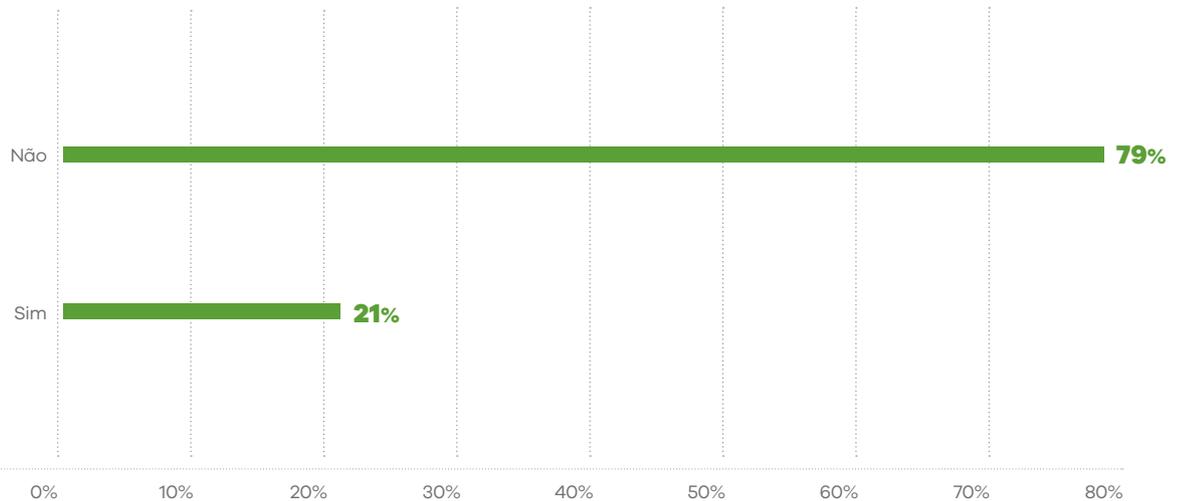
QUAL CONSIDERA SER A MELHOR POLÍTICA PARA AS EMPRESAS CONSEGUIREM RETER OS QUADROS MAIS QUALIFICADOS?



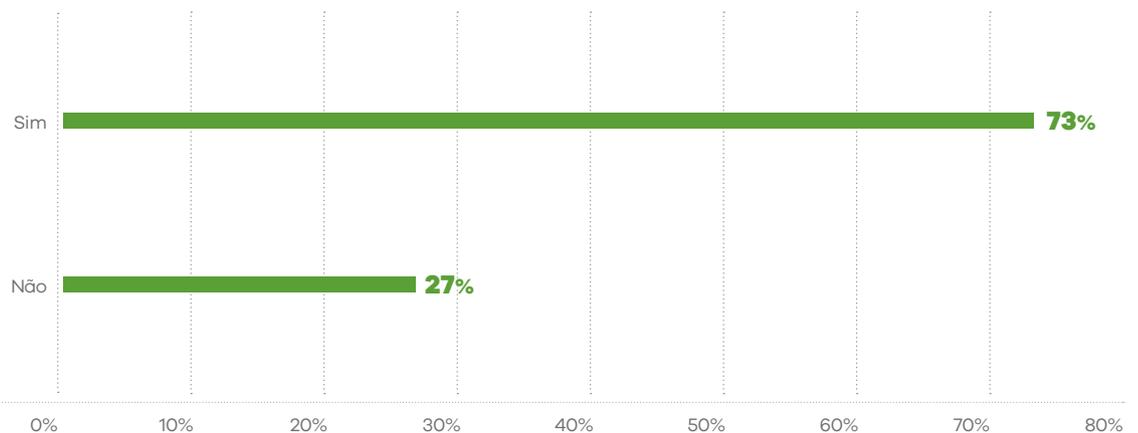
EM QUE MEDIDA A CRISE NOS PAÍSES EMERGENTES PODE AFETAR O VOLUME DE EXPORTAÇÃO DA SUA EMPRESA?



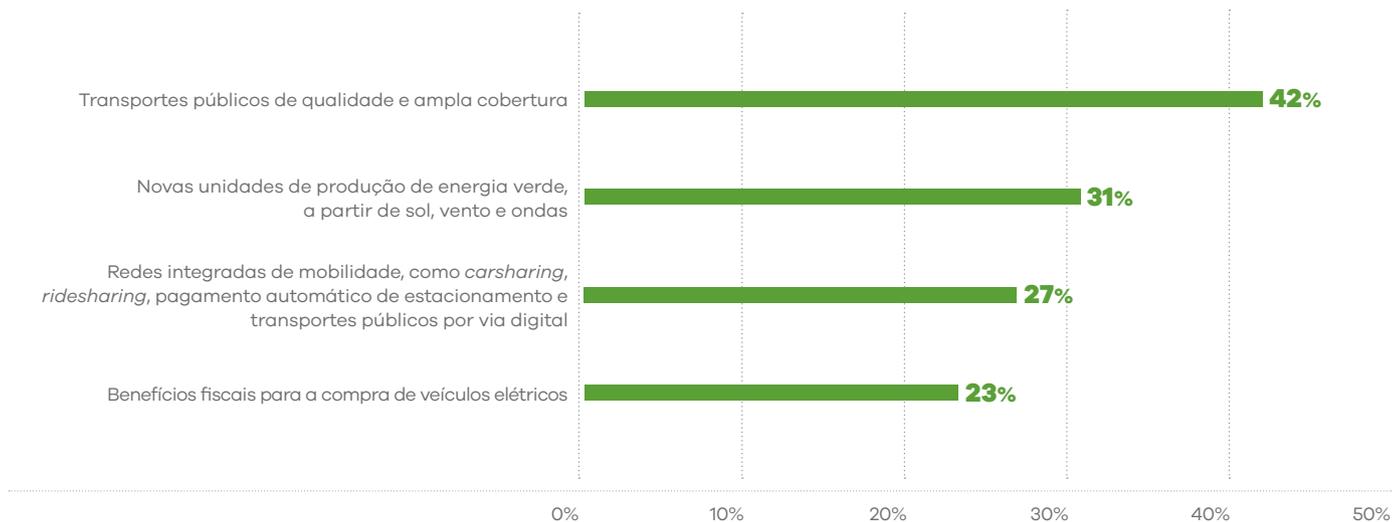
A PERSPETIVA DE SUBIDA DE TAXAS DE JURO VAI REDUZIR OS PLANOS DE INVESTIMENTO DA SUA EMPRESA?



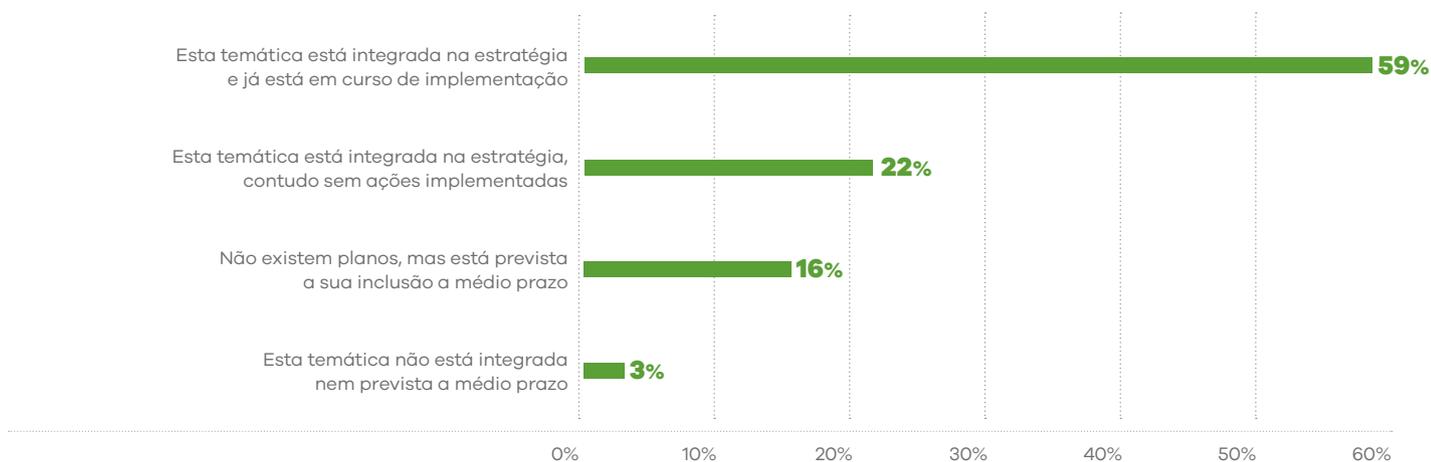
CONSIDERA QUE A RECONDUÇÃO DA ATUAL PROCURADORA-GERAL DA REPÚBLICA É FUNDAMENTAL PARA A CREDIBILIDADE DO SISTEMA DE JUSTIÇA NO COMBATE À CORRUPÇÃO?



PARA ATINGIR A META DA DESCARBONIZAÇÃO, PORTUGAL DEVE REFORÇAR A APOSTA EM:



QUAL A ABORDAGEM DA SUA ORGANIZAÇÃO FACE À INDÚSTRIA 4.0/DIGITALIZAÇÃO?





2019

FEVEREIRO

Período de Auscultação: **25 Janeiro a 1 Fevereiro**

FEVEREIRO 2019

AUMENTO DA RENTABILIDADE IDENTIFICADA COMO INICIATIVA PRIORITÁRIA PARA 2019

Esta edição fica marcada pelo decréscimo do Grau de Confiança dos Gestores que atualmente se situa nos 12, face aos 13,2 registados há um ano atrás. Os resultados referem também que as previsões do Governo para o crescimento do PIB não são realistas para os gestores, de acordo com 77% dos inquiridos.

64% dos inquiridos consideram o aumento da rentabilidade como

iniciativa prioritária para a sua organização em 2019. Por outro lado, 38% dos gestores identifica como maior dificuldade no crescimento de novos mercados, as limitações inerentes à própria organização, seguida do desafio da aproximação a novos clientes que é apontada por 28% dos membros.

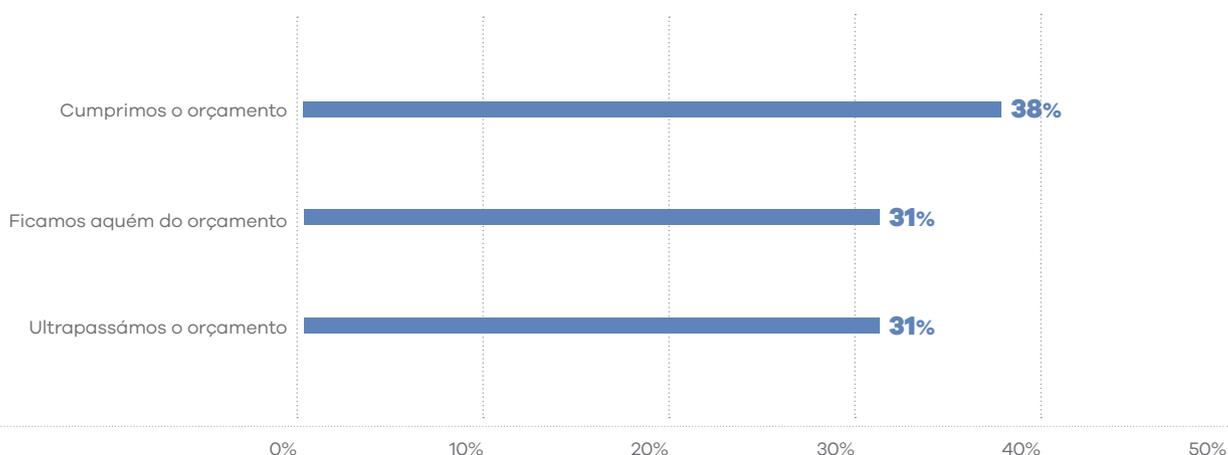
No que respeita ao Brexit e às consequências que daí possam advir, 43% dos gestores acredita que esta

questão não terá qualquer consequência para a sua organização.

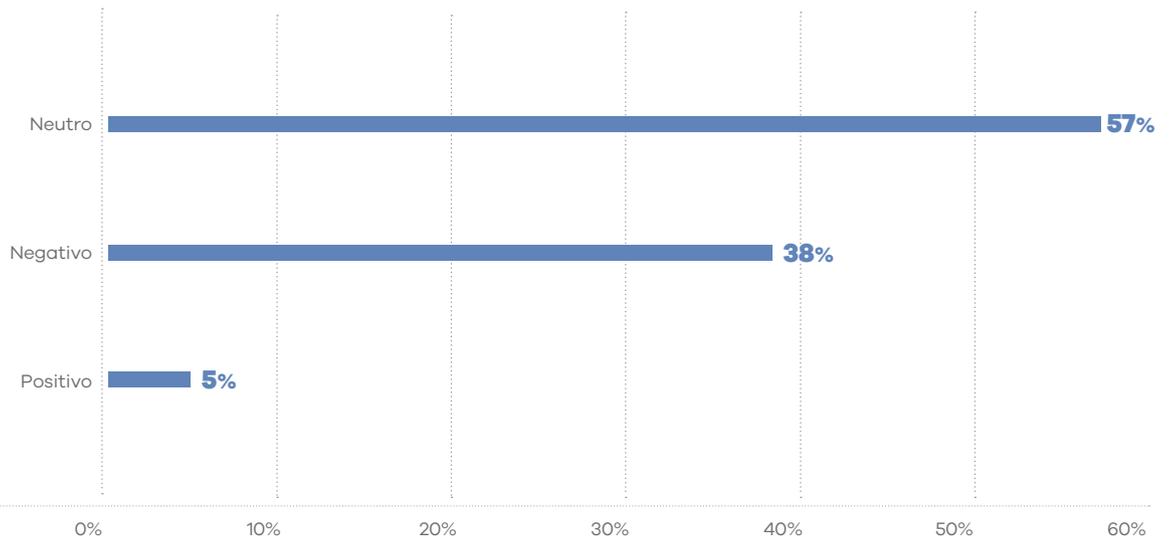
Os possíveis ataques cibernéticos foram também analisados, sendo que, cerca de metade dos inquiridos, elenca como risco o acesso a informação confidencial.

49% dos gestores afirma que a tendência do EBITDA da sua empresa é crescente.

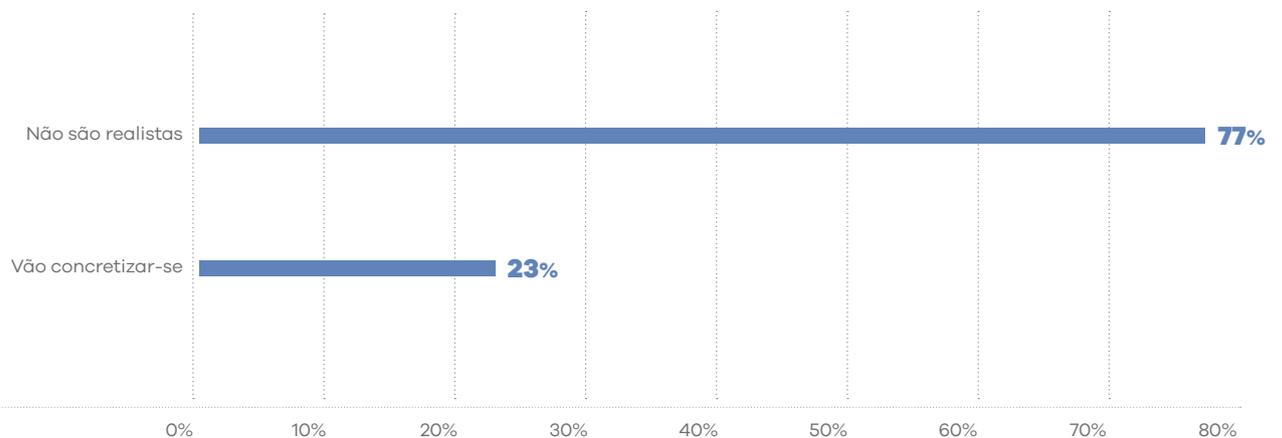
OS OBJETIVOS DELINEADOS PARA 2018 NA SUA ORGANIZAÇÃO FORAM CUMPRIDOS?



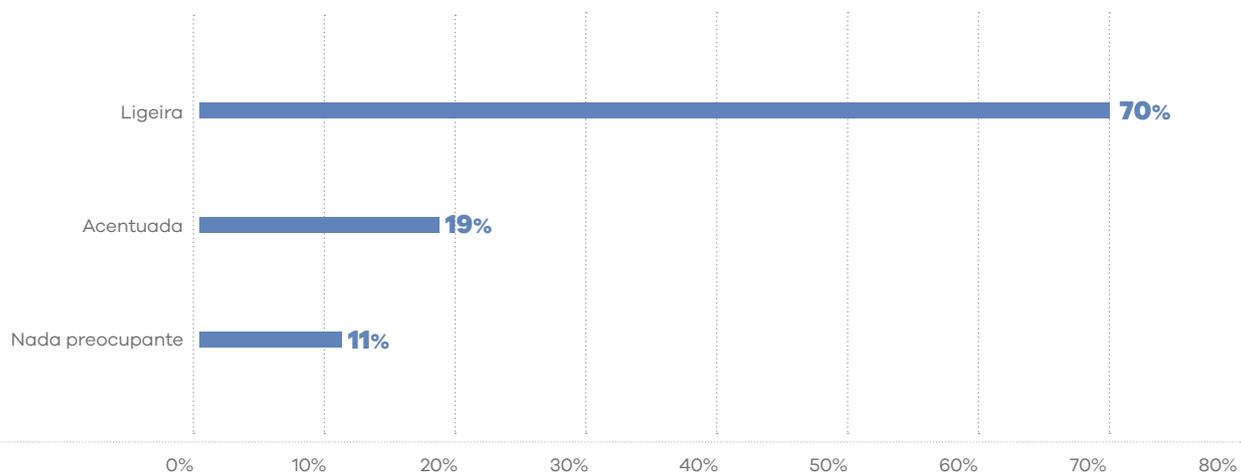
QUAL O EFEITO DO ORÇAMENTO DE ESTADO 2019 NA SUA ORGANIZAÇÃO?



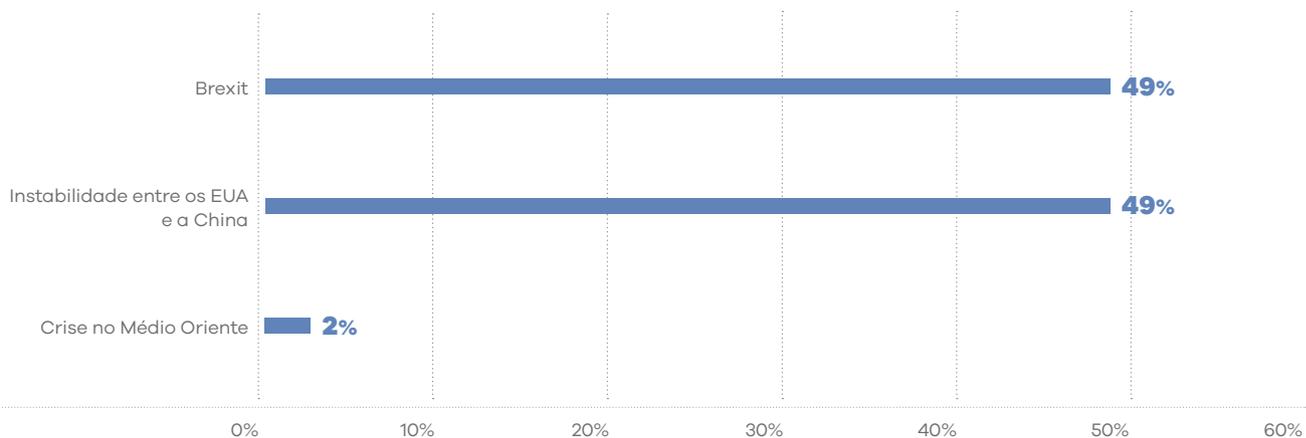
O GOVERNO DIZ QUE A PREVISÃO DE CRESCIMENTO DO PIB DE 2,2% CONTINUA A SER REALISTA. CONSIDERA QUE ESTAS PREVISÕES:



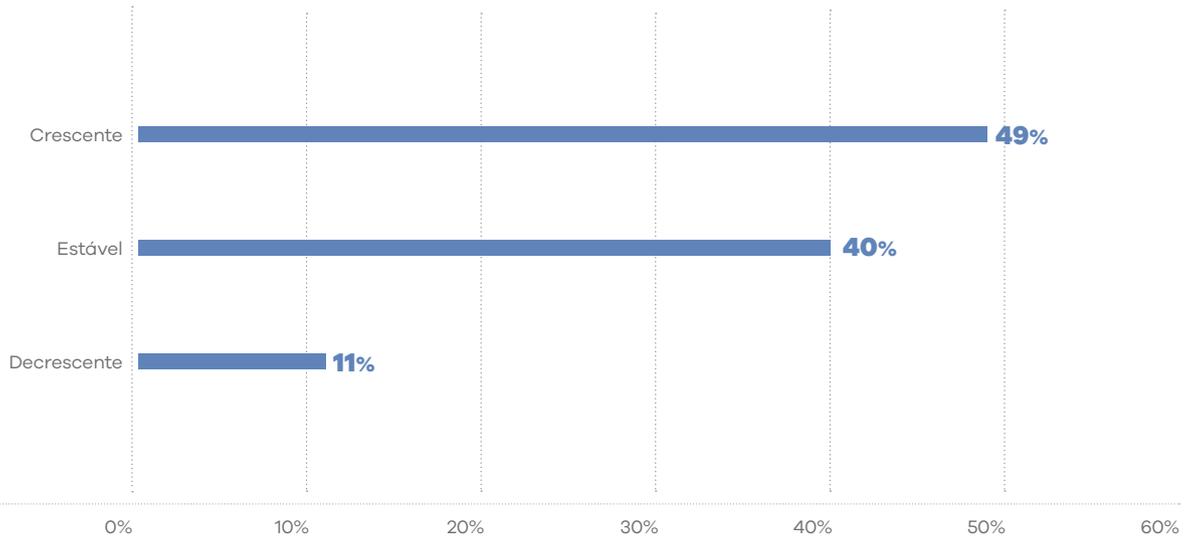
DE ACORDO COM O FMI, O CRESCIMENTO ECONÓMICO DA ZONA EURO SERÁ MAIS BAIXO COM A EVENTUAL RETRAÇÃO DA ECONOMIA ALEMÃ E FRANCESA. ESSA PREVISÃO ESTÁ A INQUIETAR A SUA ORGANIZAÇÃO DE FORMA:



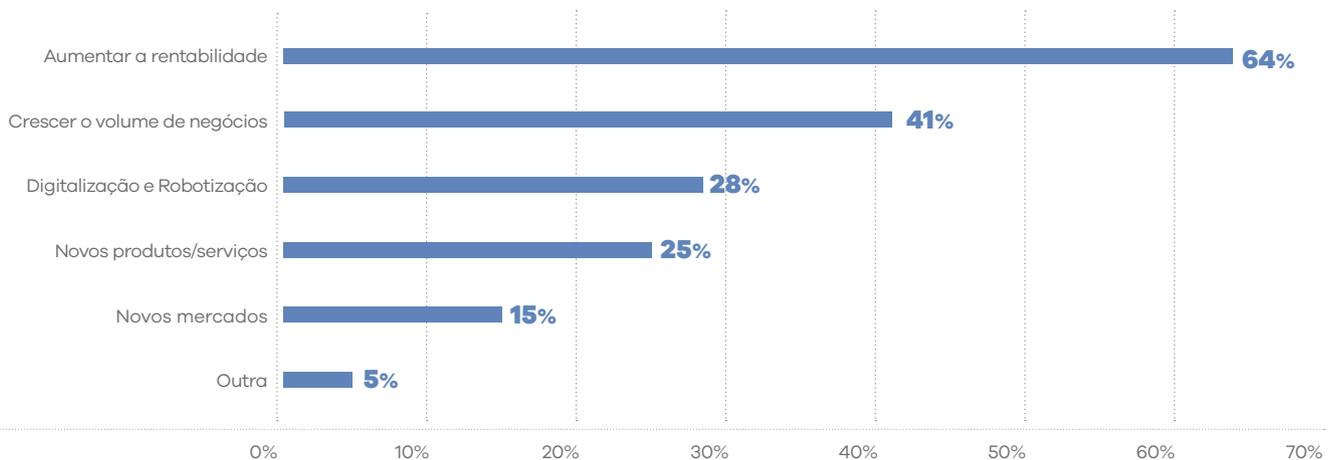
O FÓRUM DAVOS ALERTOU PARA A DESACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO MUNDIAL. DOS FATORES DE RISCO IDENTIFICADOS, QUAL CONSIDERA TER MAIOR IMPACTO NA ECONOMIA NACIONAL?



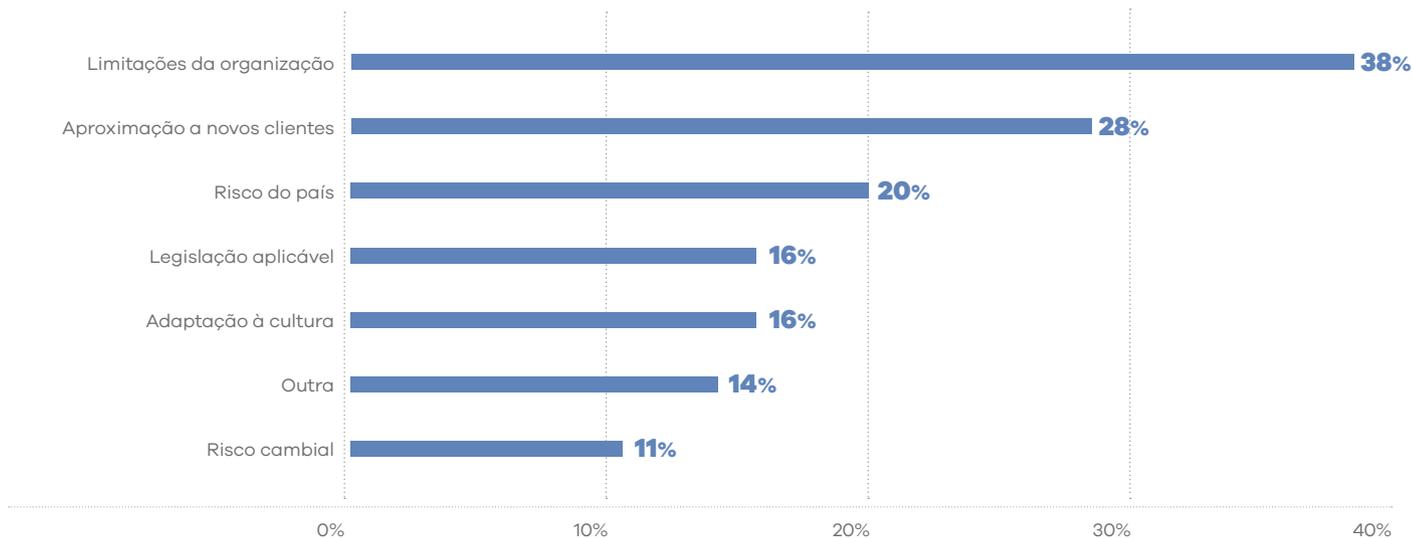
QUAL A TENDÊNCIA DO EBITDA DA SUA EMPRESA?



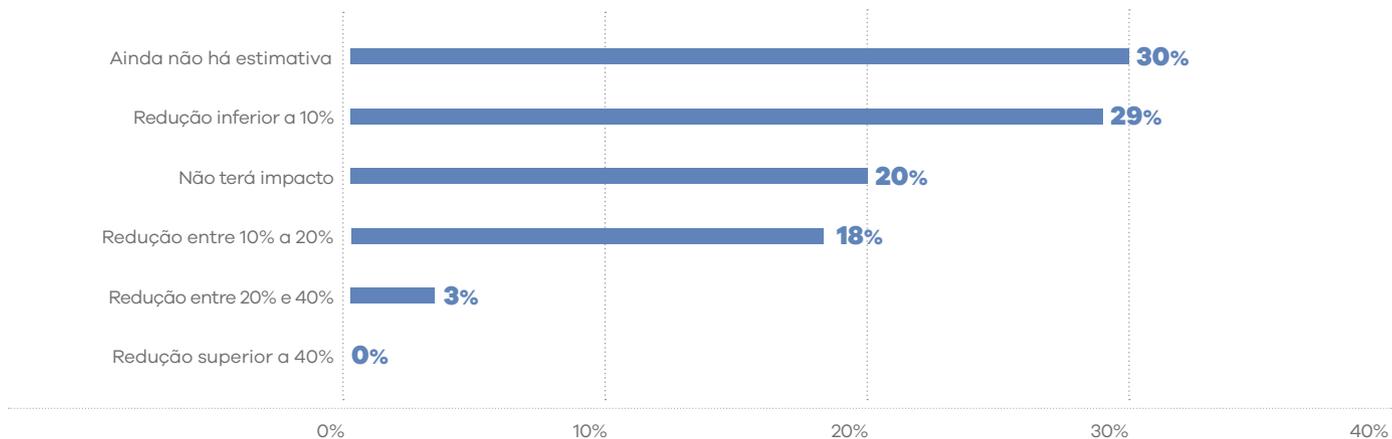
QUAIS SÃO AS DUAS INICIATIVAS PRIORITÁRIAS PARA A SUA ORGANIZAÇÃO EM 2019?



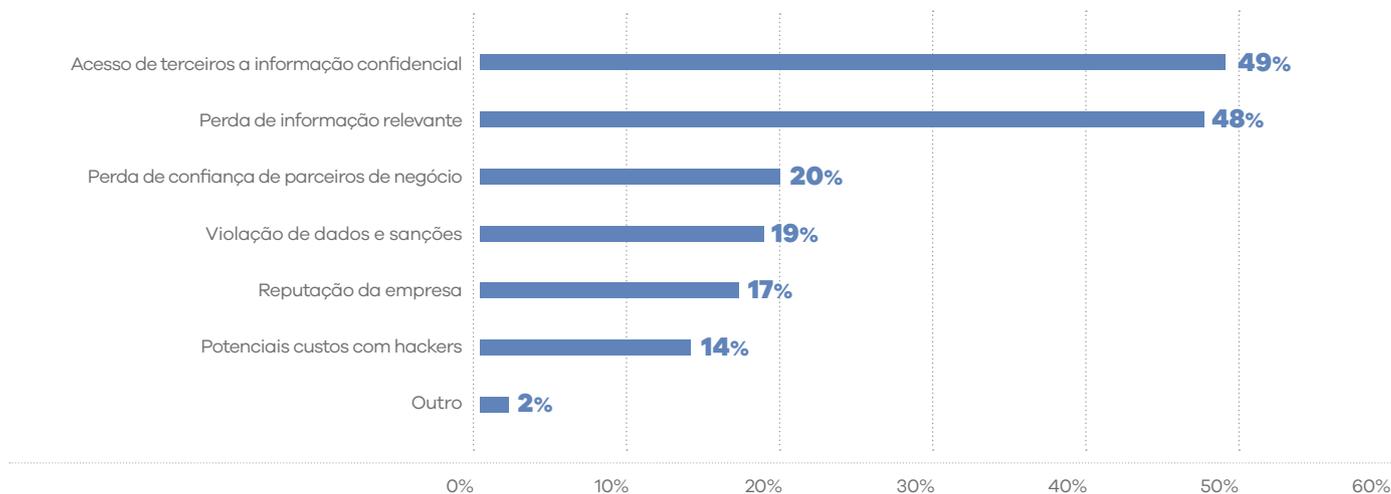
QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES QUE TEM SENTIDO NO CRESCIMENTO EM NOVOS MERCADOS?



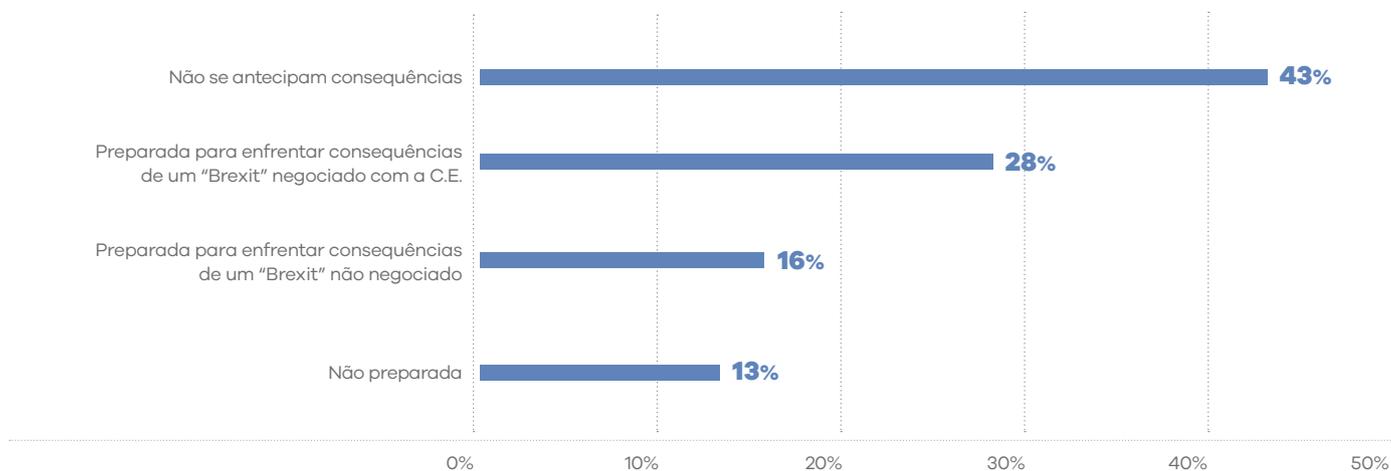
A ECONOMIA CORRE O RISCO DE PERDER POSTOS DE TRABALHO EM CONSEQUÊNCIA DO PROCESSO DE ROBOTIZAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO. NO CASO DA SUA EMPRESA O QUE PREVÊ?



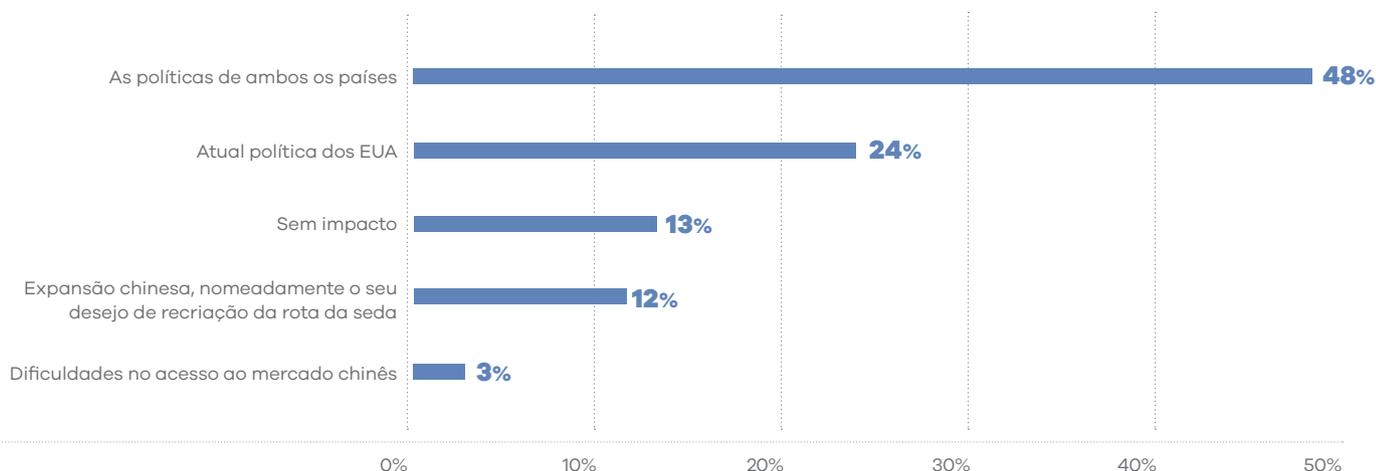
ATAQUES CIBERNÉTICOS ESTÃO NO TOPO DAS PREOCUPAÇÕES DE DECISORES POLÍTICOS E EMPRESARIAIS. PORTUGAL É UM PAÍS COM GRANDE VULNERABILIDADE. QUAIS OS MAIORES RISCOS?



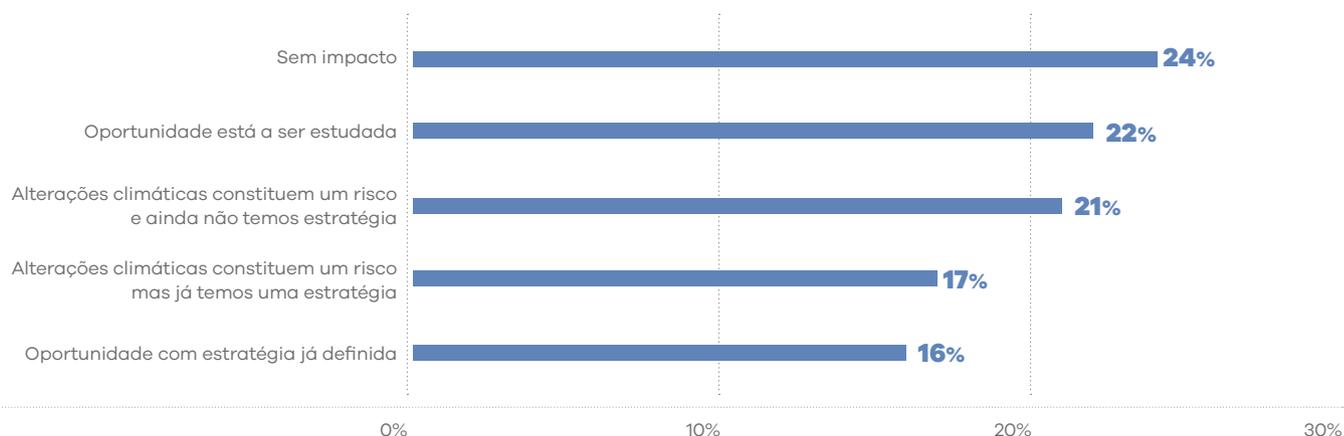
RELATIVAMENTE AO "BREXIT" EM QUE SITUAÇÃO SE ENQUADRA A SUA ORGANIZAÇÃO?



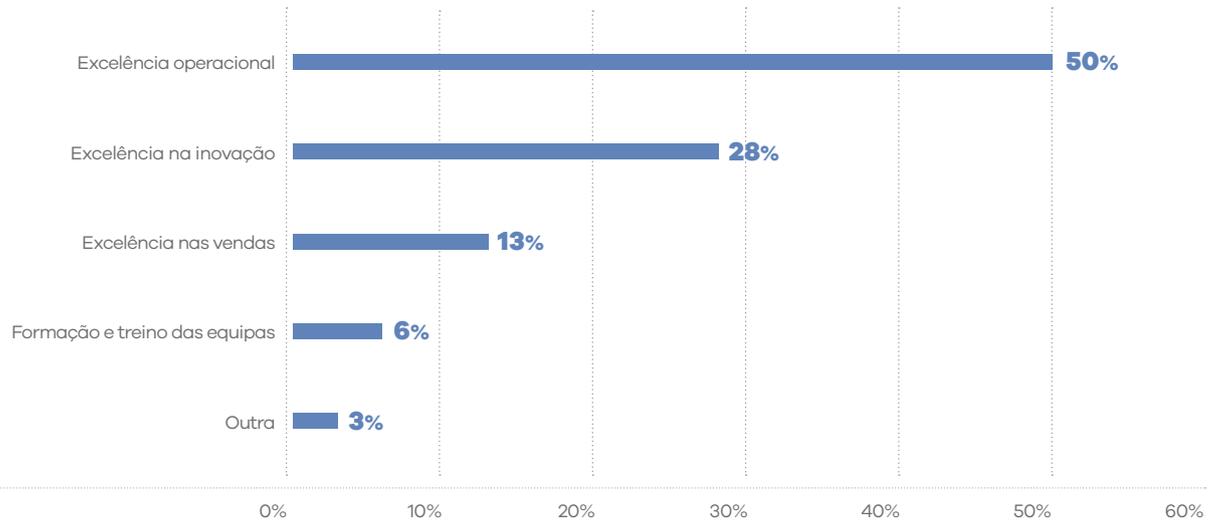
PARA FAZER FACE AOS DESEQUILÍBRIOS COMERCIAIS, A CHINA E OS EUA, IMPLEMENTAM MEDIDAS DE PROTECIONISMO E UNILATERALISMO QUE ENQUADRAM A SUA GUERRA ECONÓMICA. O QUE CONSIDERA COMO MAIOR AMEAÇA PARA A SUA ORGANIZAÇÃO?



AS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS CONSTITUEM UM RISCO MAS PODEM TAMBÉM SER UMA OPORTUNIDADE. EM QUE SITUAÇÃO SE ENQUADRA A SUA ORGANIZAÇÃO?



QUAL É A PRIORIDADE ESTRATÉGICA DA SUA ORGANIZAÇÃO NO MÉDIO/LONGO PRAZO?



PAINEL DE MEMBROS

ACEMBEX

ADALBERTO ESTAMPADOS

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

BUSY ANGELS

CABELTE

CAETANO AUTO

CAETANO BUS

CAETANO RETAIL

CEIIA

CELBI

CENTRAR

CENTRO HOSP. ENTRE DOURO E VOUGA

CENTRO HOSP. DE SÃO JOÃO

CENTRO HOSP. DO TÂMEGA E SOUSA

CENTRO HOSP. TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

CENTRO HOSP. UNIV. PORTO

CENTRO HOSP. VILA NOVA GAIA/ESPINHO

CEREALIS

CERISOL

CETELEM

CHRONOPOST

CIMPOR

COFINA

COLEP PORTUGAL

COOPROFAR - MEDLOG

COPIDATA

COPO TÊXTIL

CORTICIERA AMORIM

CP

CREST CAPITAL PARTNERS

CTT

DEBORLA

DIELMAR

EDP

EFACEC

EFANOR

EFAPEL

ENTREPOSTO

EUGSTER & FRISMAG

EUROPASTRY

FAMO

FERPINTA

FIDELIDADE

FINLOG

FIORIMA

FIRMO

FLEX 2000

FREZITE

FRISSUL

FRULACT

GABRIEL COUTO

GALP	NOVARTIS	SIDUL
GENERIS	OCP PORTUGAL	SIKA PORTUGAL
GLINTT	OLBO & MEHLER	SILVEX
GLOBAL MEDIA GROUP	OLIVEIRA & IRMÃO	SKILLS & FLAIRS
GROZ BECKERT	OM PHARMA	SOCITREL
GRUPO NELSON QUINTAS	OMNISANTOS	SODECIA
HILTI	PARFOIS	SOGENAVE
HOSPITAL DE GUIMARÃES	PESTANA	SOGRAPE
HOVIONE	PLURAL	SOJA DE PORTUGAL
IMPERIAL	POLISPORT PLÁSTICOS	SOMELOS
IMPETUS	PORCELANAS COSTA VERDE	SOMINCOR
INFARMED	PORTO EDITORA	SONAE
ITAU	PRIMOR	SONAE ARAUCO
JAMARCOL	PROEF	SONAE CAPITAL
JANSSEN FARMACÉUTICA	QUINTA DO VALLADO	SONAE MC
JORDÃO COOLING SYSTEMS	RANGEL	SONAE SR
JOSÉ DE MELLO SAÚDE	REN	SONAFI
KATHREIN AUTOMOTIVE	RENOVA	SOVENA
KYAIA	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	UNILABS
MAHLE	SAKTHI PORTUGAL	VALPI
MARTIFER	SALSA	VALMET
MEIRELES	SALVADOR CAETANO	VICAIMA
MERCATUS	SANINDUSA	VIEIRA DE ALMEIDA
METALOGALVA	SANITOP	VIEIRA DE CASTRO
MOLTÉCNICA	SAS AUTOMOTIVE SYSTEMS	VISHAY
MORETEXTILE	SCHMITT ELEVADORES	VISTA ALEGRE
MOTA CERAMICS	SEDA IBÉRICA	VISTEON
NANIUM	SGS	WAYFIELD
NIEPOORT	SHAMIR	WHITESTAR ASSET SOLUTIONS
NORS		

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