



BARÓMETRO ECONÓMICO KAIZEN™ JAN 2023

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

Abraçar a complexidade e agir com uma visão equilibrada

Sob a pressão de uma inflação ainda elevada, uma crise energética por resolver, um conflito militar que não dá tréguas e taxas de juro galopantes, 2023 promete ser um dos anos mais desafiantes para a economia. Os empresários inquiridos na mais recente edição do Barómetro parecem concordar com este enquadramento, já que 44% e 26% dos inquiridos aponta, respetivamente, a inflação e a crise energética, como dois dos temas mais impactantes no contexto económico atual.

Apesar da volatilidade e instabilidade dos mercados, 2022 foi um ano positivo para os empresários portugueses já que 74% admitiu ter cumprido ou ultrapassado os objetivos a que se propôs. Além disso, o grau de confiança sobe ligeiramente face à última edição (julho 2022) passando de 10,95 para 11,16. Ainda assim, os empresários mantêm-se cautelosos e 86% afirma que as previsões da Comissão Europeia são realistas, acreditando que o crescimento do PIB em Portugal será inferior a 1%, em 2023.

Alinhadas com o objetivo proposto pelos planos de transição e transformação energética definidos pelo Programa das Nações Unidas, 61% das empresas visa apostar no aumento da eficiência energética de equipamentos e instalações.

Abraçar a complexidade e agir com uma visão equilibrada

A inovação mantém-se uma das principais peças chave no crescimento das empresas e está no centro da estratégia das organizações. Perseguindo a vontade de inovar, o investimento em novos produtos ou serviços (34%) e a melhoria dos atuais processos de negócio (29%) têm sido as principais apostas de inovação que as empresas estão a implementar. Ainda assim, segundo 29% dos empresários, uma das maiores barreiras com que as suas empresas se deparam no processo de inovação, é a ausência de um processo estruturado que permita testar e escalar novas ideias de negócio. Apesar desta dificuldade, para 31% dos inquiridos, o lançamento de novos produtos e serviços continua a ser uma das principais estratégias de crescimento que pretendem adotar em 2023. A entrada em novos mercados e a melhoria da força de vendas destacam-se também no pódio como as estratégias de crescimento mais escolhidas com 25% e 16% das votações, respetivamente.

No que diz respeito às soluções de Data Analytics e de Inteligência Artificial apenas 14% revelam estar já mais avançados neste caminho,

dispondo de modelos de apoio à decisão que sugerem insights acionáveis e modelos de apoio à decisão que recorrem a IA.

Para finalizar, as preocupações com a responsabilidade social irão continuar a fazer parte dos temas mais críticos para as empresas, e 42% destaca práticas de trabalho justas e responsáveis, incluindo condições de trabalho saudáveis e seguras, remuneração justa, direitos trabalhistas e equidade de género como uma das prioridades para 2023.

Face a um contexto de riscos complexos, não restam dúvidas que deve haver um melhor equilíbrio entre a preparação das sociedades e a cooperação global. É importante traçar um caminho para sair das sucessivas crises que temos vindo a viver, e construir uma preparação coletiva para qualquer próximo choque global que possa surgir, independentemente da forma que possa assumir. Os líderes devem abraçar a complexidade e agir de acordo com uma visão equilibrada para criar um futuro mais forte e próspero.

Ficha Técnica

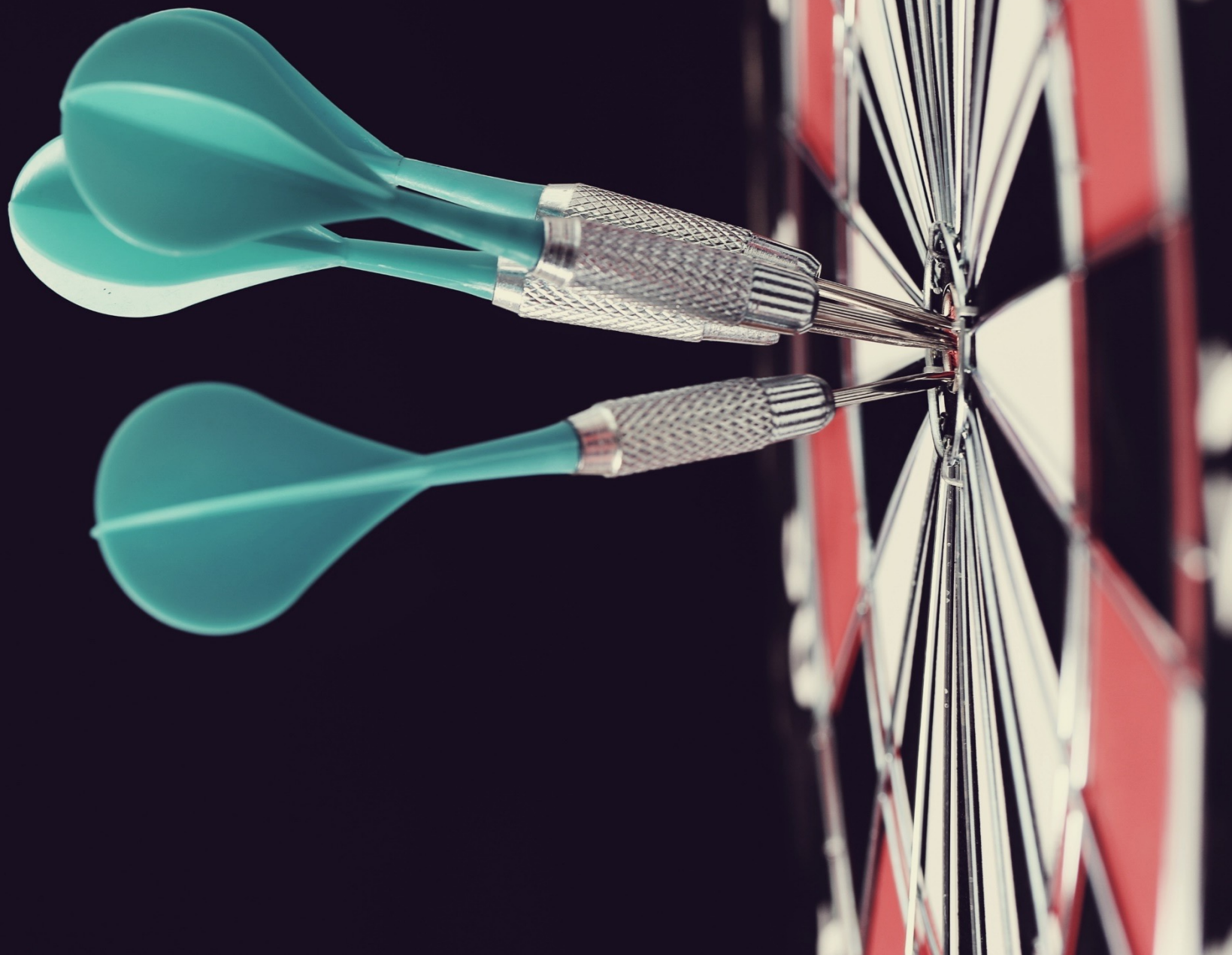
Período de auscultação: **06/01/2023 a 23/01/2023**

Número de respostas recolhidas: **203**

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

43%

dos inquiridos afirma que a sua organização **atingiu os objetivos** delineados para 2022



23%

dos empresários afirma que o **aumento dos preços de venda** é a principal iniciativa que está a ser levada a cabo para **garantir as margens** nas suas empresas

Outras medidas:

Melhorar a eficiência energética:

21%

Potenciar a automação das tarefas:

17%

86%

dos empresários considera que as **previsões da Comissão Europeia** são **realistas** e que, em 2023, o **crescimento do PIB de Portugal** será **inferior a 1%**

A inflação e a crise energética são - sem surpresas - os temas que mais parecem preocupar os empresários portugueses. As organizações encontram-se num ambiente desafiante, sendo pressionadas por mudanças nos hábitos de consumo e mais exigência relativamente à transparência nas cadeias de produção e de abastecimento, o que está a diminuir as suas margens de lucro.

Para fazer face a estas novas vagas de perturbação, os empresários devem adotar uma mentalidade mais centrada no cliente, aproveitando, simultaneamente, o potencial das ferramentas digitais e reinventando as suas cadeias de abastecimento. À medida que a inflação pressiona os preços da energia e das matérias-primas, e a incerteza geopolítica e a pandemia perturbam as cadeias de abastecimento, tópicos como a digitalização e a sustentabilidade tornam-se críticos. Por conseguinte, as organizações devem operar com visão, inovação e adaptabilidade, esforçando-se por reduzir os custos, melhorar as margens e combater os efeitos negativos gerados pela crise energética.

44% e 26%

consideram a **inflação**
e a **crise energética**, como
os dois temas **mais**
impactantes na economia

43%

dos inquiridos afirma
não estar a fazer
investimentos no âmbito
do **PRR**, nas suas
empresas



Os custos associados ao consumo de energia irão continuar a ter um impacto significativo na estrutura de custos da maior parte das organizações, principalmente no setor industrial. A esmagadora maioria dos inquiridos irá utilizar uma estratégia de aumento de eficiência para fazer face a este desafio. Para isso, é essencial garantir uma medição eficaz dos consumos energéticos de instalações e equipamentos, assim como proceder a uma análise rigorosa do custo versus benefício de todas as potenciais intervenções. A nossa vasta experiência nesta área revela que, através da utilização de ferramentas estruturadas de resolução de problemas complexos (análise detalhada da situação atual e das causas-raiz, terminando com a definição e teste de soluções), é possível, em equipa, alcançar resultados na ordem dos 13% de redução do custo energético atual.

Para **reduzir o impacto da crise energética** que persiste na Europa

61%

pretende vir a apostar no **aumento da eficiência energética de equipamentos e instalações**

Percentagem de receita alocada a investimentos de sustentabilidade:

Entre 0,1% e 1%:

38%

Entre 1% e 3%:

32%

Mais de 3%:

17%



O termo transformação digital refere-se ao processo de alavancar as oportunidades apresentadas pelas tecnologias digitais para mudar fundamentalmente o modelo de negócio. Por conseguinte, o plano de transformação digital deve resultar do processo de planeamento estratégico.

Para que esta transformação seja bem sucedida, as organizações devem adotar uma abordagem holística e faseada, que abranja pessoas, processos e tecnologias. Assim, numa primeira fase, devem ser trabalhadas a cultura de melhoria e a arquitetura de processos nas quais virão a assentar as 3 camadas de digitalização: automação flexível, conectividade e Inteligência Artificial.

No contexto nacional, a maioria das empresas encontra-se numa fase avançada desta transformação, sendo que 59% já está mesmo a desenvolver a automação e digitalização dos processos. Esta oportunidade está ainda por explorar para apenas 2% das organizações.

No âmbito da
Transformação Digital,

59%

dos inquiridos afirma estar
na fase de **Automação
e Digitalização** nas suas
empresas

Fase Simplificação de Processos:

21%

Fase Sustentabilidade e Avaliação de Performance:

10%

31%

aponta o **lançamento de novos produtos e/ou serviços** como uma das principais **estratégias de crescimento** em 2023

Outras estratégias:

Entrada em novos mercados e geografias:

25%

Melhoria da força de vendas:

16%

Em 2023, as empresas terão de conseguir responder às expectativas de procura dos consumidores, assim como, planear eficazmente as atividades a realizar, adaptando rapidamente as estratégias às condições do mercado. Os novos ritmos requerem uma capacidade de adaptação ágil, e as organizações que acompanham melhor o mercado e que rapidamente se adaptam são as que conseguem antecipar-se à concorrência e fazer a diferença.

Mais de metade dos inquiridos referiu apostar numa estratégia de lançamento de novos produtos ou serviços para conseguir crescer. Isto reflete a necessidade atual de adaptar constantemente a oferta à evolução permanente das necessidades do mercado.

A entrada em novos mercados/geografias foi outra das estratégias mais escolhidas. Isto mostra a necessidade de as organizações recorrerem ao Marketing Intelligence para obterem informação relevante dos mercados e tomarem decisões precisas e fiáveis na determinação de novas oportunidades de mercados e estratégias de penetração.

A melhoria da força de vendas é igualmente importante e, acreditamos ser necessário passar, cada vez mais, por uma estratégia integrada do Marketing com as Vendas, com um foco na melhoria contínua da experiência do cliente. Por um lado, é necessário gerir melhor a forma como se utilizam as tecnologias disponíveis e, por outro, desenvolver novos tipos de competências nestas equipas.

O lançamento de novos produtos e serviços é uma das estratégias mais convencionais das empresas quando se fala em inovação. No entanto, existe uma oportunidade da qual cada vez mais organizações estão a tirar partido, e que se focam em repensar os modelos de negócio e em criar novos modelos de negócio, de raiz.

Em muitos setores, esta necessidade está a ser criada pelo aparecimento constante de start-ups que, não tendo legacy, podem ser mais criativas na forma como abordam o mercado. Dessa forma, é importante que as empresas criem mecanismos para identificar e implementar novos modelos de negócio, sendo que estes podem ser mais focados em alterações na proposta de valor e segmentos de cliente, apontar para o modo operativo (processos, recursos e definição do que deve ser feito externamente) ou centrar-se na forma como monetizam o trabalho (novos modelos de receita - subscrição, plataforma, pay per use).

34%

afirma que o lançamento de **novos produtos ou serviços** é uma das principais **fontes de inovação** nas quais as suas organizações investem

29% e 27%

consideram, respetivamente, que a **ausência de um processo estruturado**, que permita **testar e escalar novas ideias** de negócio, e a **dificuldade** em criar um conjunto de **iniciativas de inovação** são as principais barreiras que as suas empresas enfrentam no processo de inovação

Investir dinheiro que pode não trazer retorno em vendas é o maior risco da inovação. Este é o risco que se gera ao desenvolver produtos ou serviços que os clientes não querem ou não estão preparados para comprar e, por isso, é necessário ter diferentes processos para diferentes tipos de inovação. Quando se fala em lançar novos produtos ou serviços sabendo, de antemão, que existe mercado e qual o tamanho do mesmo, existem processos de desenvolvimento ágil que permitem desenvolver rápido, a custos controlados, de acordo com as especificações do cliente. Estes são os tradicionais processos de R&D.

No entanto, sempre que existe incerteza de mercado, é necessário aplicar outro tipo de processo. É importante saber se o cliente tem interesse no produto/serviço (desirability), se é possível desenvolvê-lo (feasability) e se é possível monetizar com rentabilidade (viability). Qualquer ideia de negócio inovadora deve conseguir responder a estas perguntas antes de entrar numa fase de lançamento/scale-up. Quanto mais rápido e a mais baixo custo se conseguir descobrir as ideias que não encontram evidências de mercado, mais depressa se podem excluir essas mesmas ideias e investir o esforço noutras mais promissoras. Dessa forma, mantemos um funil de inovação vivo, com base em evidências de mercado e a custos muito reduzidos. Sabendo que as taxas de sucesso são baixas, é fundamental a criação de um portfólio de inovação, que consiste num conjunto de novos produtos/serviços/modelos de negócio de elevada incerteza, e em que a decisão sobre avançar ou parar depende apenas da quantidade de evidências de mercado que conseguimos obter.

As soluções de Data Analytics e de IA têm-se destacado enquanto importantes aliadas na otimização de processos, na redução de custos, no aumento de produtividade e na identificação de insights acionáveis, que podem melhorar a experiência do cliente. A normalização de fenómenos como a IoT fez com que as interações com diferentes dispositivos se tornassem numa fonte de informação sobre os utilizadores. Este conhecimento tem enorme potencial para criar crescimento nos negócios mas, sem organizar, estudar e analisar estes dados, a sua utilidade é limitada.

A utilização de Big Data Analytics possibilita a criação de um framework de decisão. Este framework permite visualizar as diferentes áreas de um negócio, compreender a interligação de processos e as possíveis consequências que podem surgir de uma decisão. A tomada de decisão com base em dados, face à tomada de decisão com base em perceções, diminui o potencial para erros e permite avançar com soluções mais eficientes, de forma mais ágil. A aplicação de Data Analytics deve ser transversal a todos os departamentos, assumindo um papel de destaque na gestão e crescimento de uma organização.

Só será possível potenciar a análise de dados garantindo um alinhamento de equipas com uma estratégia data-driven apropriada aos recursos e objetivos de uma organização. Caso a implementação desta cultura de Data Analytics seja bem-sucedida, será possível crescer de forma disruptiva e assegurar a função transversal e aglutinadora que a análise de dados tem, numa organização.

No que respeita
à **maturidade analítica das**
organizações dos inquiridos,

38%

afirma que as suas **equipas**
estão **capacitadas para usar**
os dashboards e as **árvores**
de dados na resolução
de problemas e tomada
de decisão

42%

dos empresários revela que apostar em **práticas de trabalho justas e responsáveis, incluindo condições de trabalho saudáveis e seguras, remuneração justa, direitos trabalhistas e equidade de gênero** é uma das principais prioridades nas suas empresas, em 2023

O impacto social que as empresas têm na vida da comunidade e dos trabalhadores terá tendência a ser uma preocupação reforçada, em 2023. Os inquiridos referem uma preocupação significativa relativamente ao desenvolvimento do capital humano, levando-nos a prever que esta poderá levar a iniciativas como: desenvolvimento de melhores normas de trabalho com suporte de confirmação de processo, implementação de academias de formação de competências base e plataformas de aprendizagem para satisfação de necessidades específicas, coaching e programas de desenvolvimento pessoal, criação e melhoria dos planos de progressão de carreira - orientados para objetivos - e, definição de sistemas de acompanhamento da Voice of Employee.

As preocupações com a responsabilidade social irão continuar a fazer parte dos temas mais críticos das empresas, com especial destaque para a satisfação e bem-estar dos clientes, assim como um maior foco na avaliação e cooperação com fornecedores.

Agradecimento

O Barómetro Kaizen é promovido pelo Kaizen Institute e é composto por um painel de mais de 240 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.

Um panorama político cada vez mais fragmentado, um conflito militar que parece não ter fim, a escalada dos preços da energia, uma forte inflação e uma ainda possível recessão, são alguns dos fatores de incerteza que geram uma realidade complexa, repleta de fatores de mudança e de incerteza para os agentes económicos.

Nesta nova edição do Barómetro, voltamos a analisar a evolução do grau de confiança na economia nacional e algumas das principais tendências que têm vindo a impactar o tecido empresarial nacional, nomeadamente, a atual crise energética, a inflação, os riscos associados às disrupções da cadeia de abastecimento e o enquadramento económico.

As estratégias de crescimento que as empresas pretendem vir a adotar, as políticas de sustentabilidade, as fontes de inovação e as políticas de transformação digital, são outros temas igualmente abordados como tendo importância fulcral nas empresas.

Mais do que nunca, pode ser importante redefinir a proposta de valor e alinhar a estratégia das empresas com os objetivos dos stakeholders, garantindo soluções que permitam catalisar o negócio, sem incremento de custos, apostando na digitalização e com perspetivas de sustentabilidade do crescimento.

O envolvimento e a colaboração dos membros que integram o painel fazem, de facto, toda a diferença para o sucesso desta iniciativa.

António Costa
CEO
Kaizen Institute

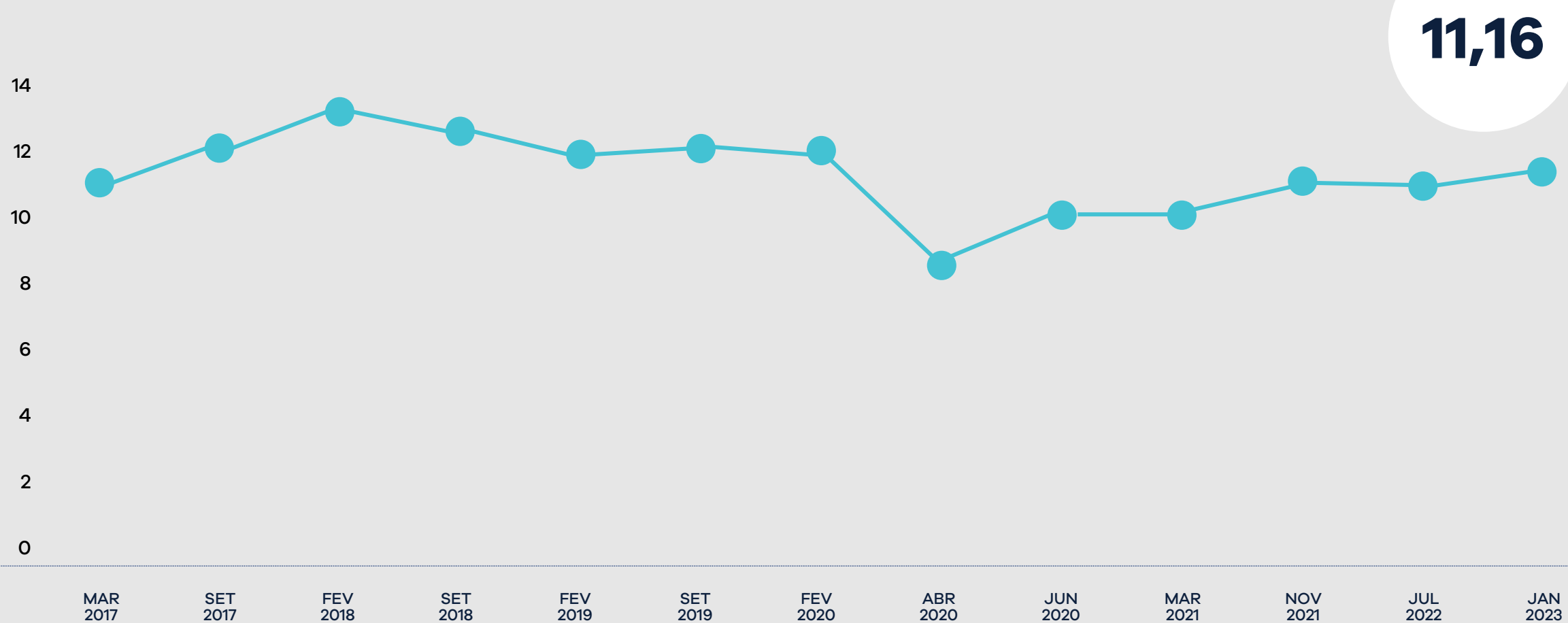


ANEXOS

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 2022 na sua organização foram atingidos?

Sim, ultrapassámos os objetivos **43%**

Sim, cumprimos os objetivos **31%**

Ficamos aquém dos objetivos **26%**

0% 10% 20% 30% 40% 50%

3.

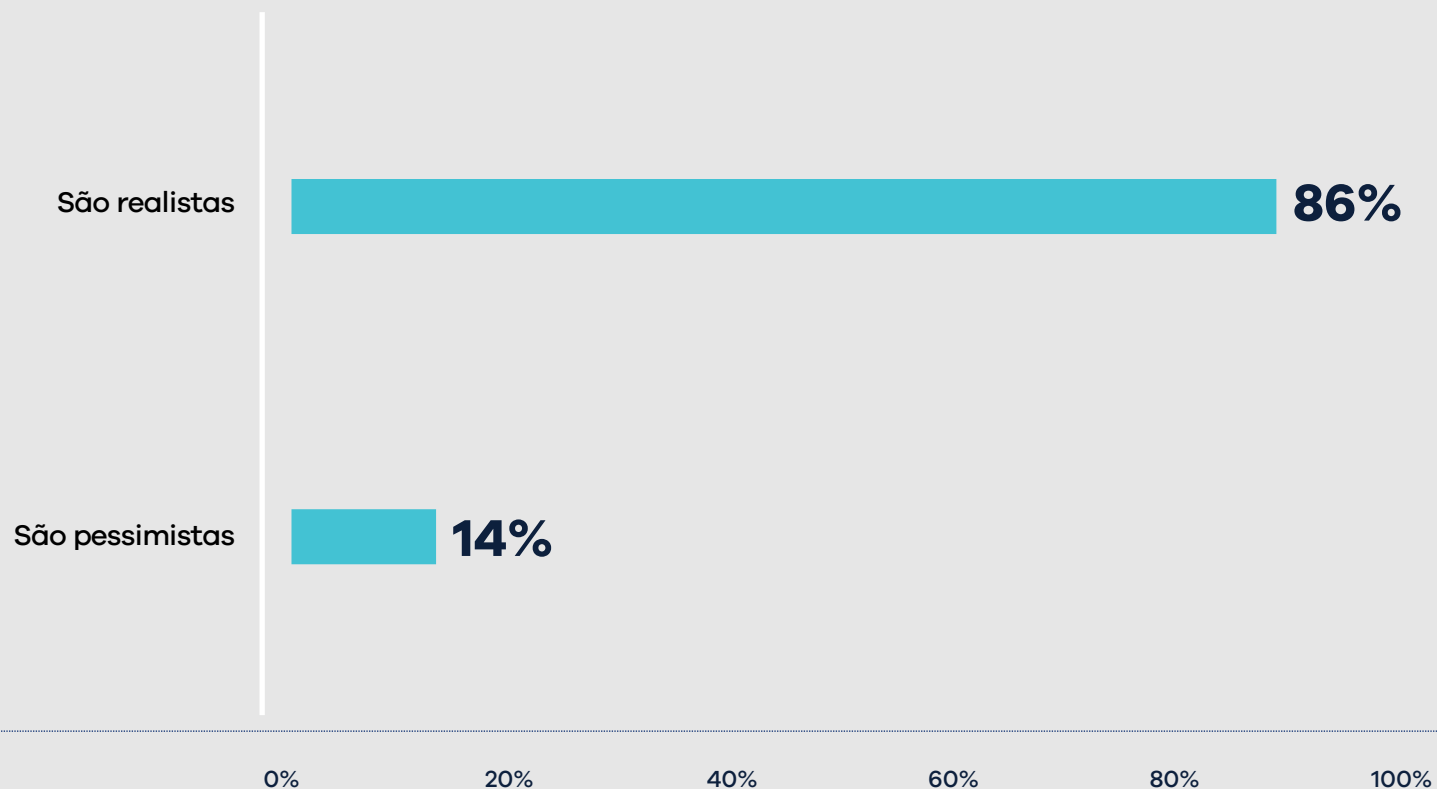
A Comissão Europeia prevê que a taxa de inflação em Portugal se vai fixar em 5,8% em 2023, previsão mais elevada do que a inscrita pelo Governo no OE para 2023. Quais as iniciativas de curto prazo que a sua organização está a levar a cabo para garantir a margem? (Escolher pf até três opções)



4.

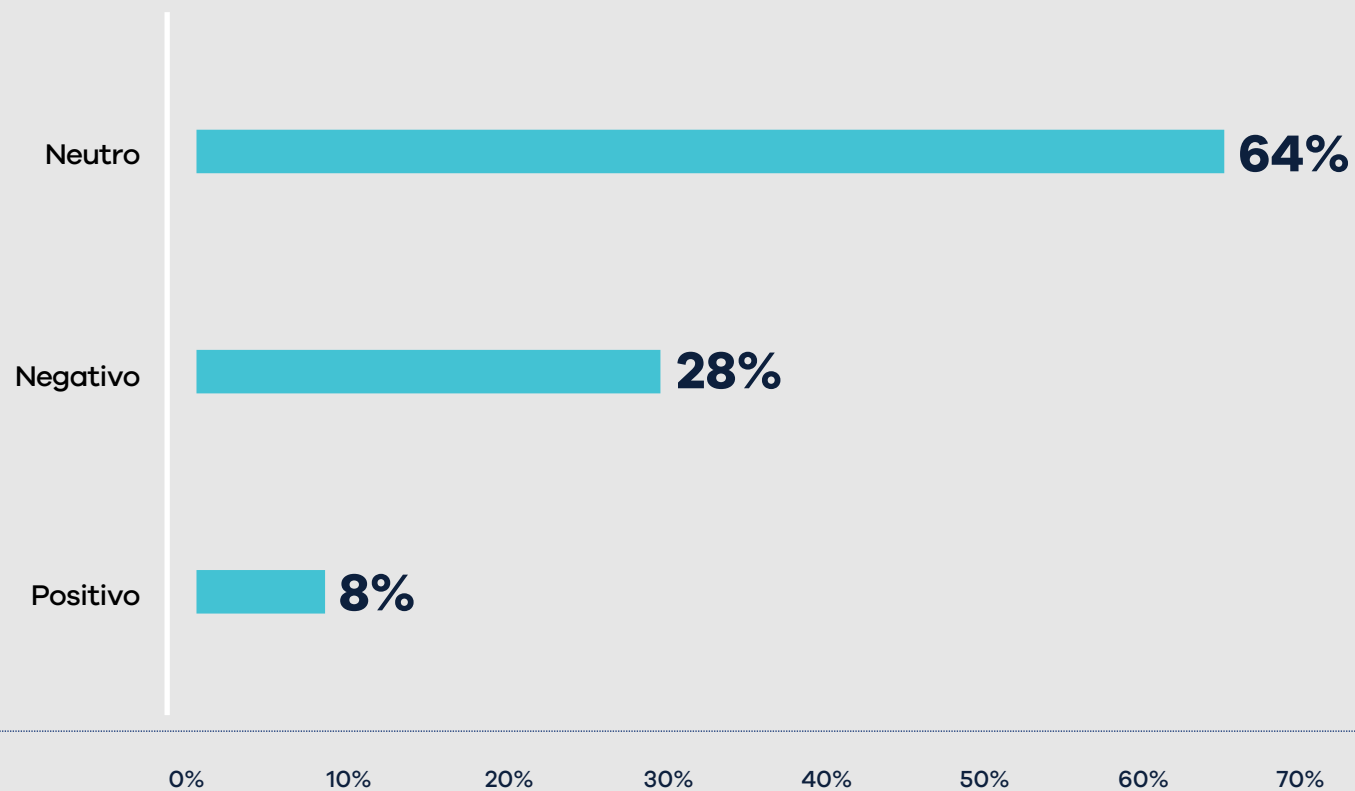
A Comissão Europeia reviu em alta a previsão de crescimento do PIB de Portugal para 6,6% em 2022, mas cortou a previsão para 2023 em mais de metade para 0,7%.

Considera que estas previsões:



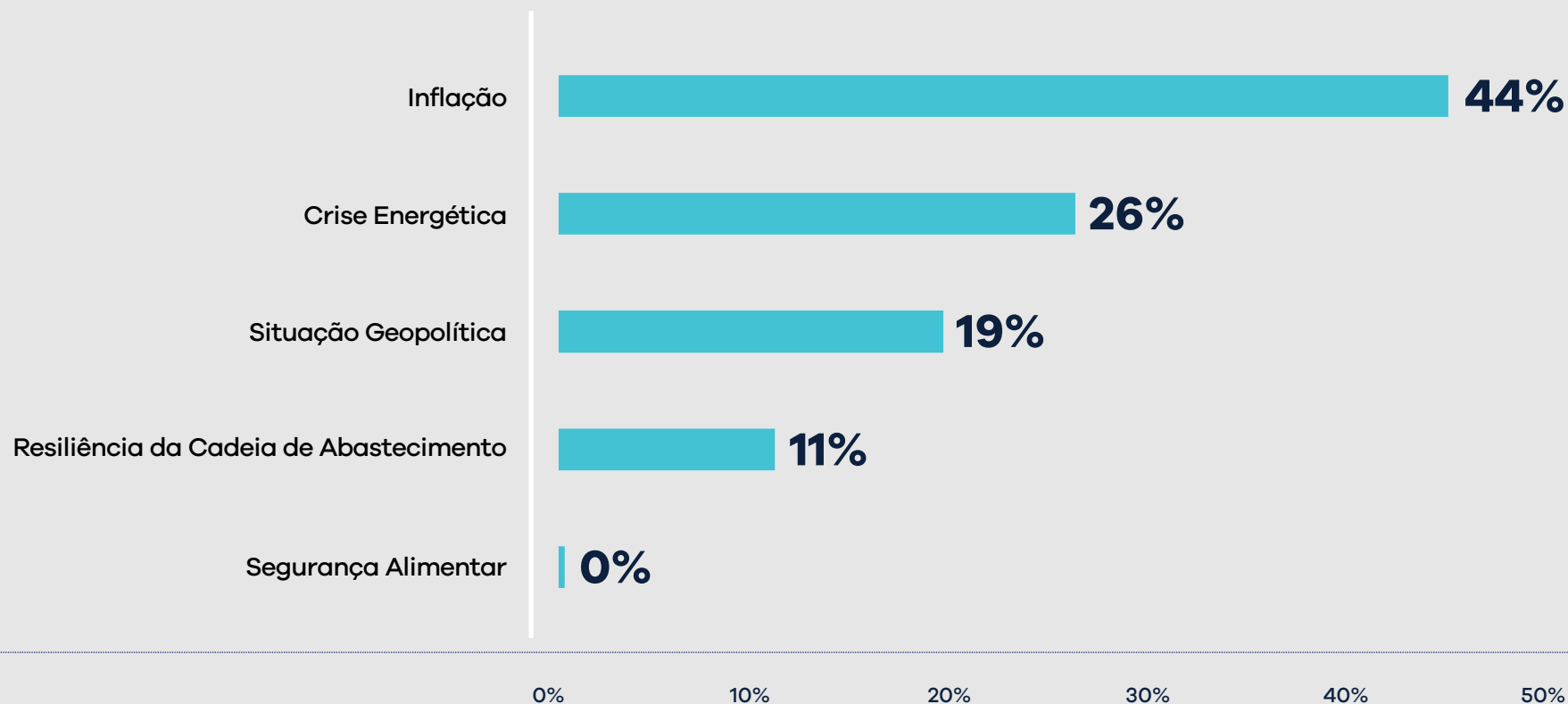
5.

Qual prevê que seja o efeito do orçamento de Estado 2023 na sua organização?



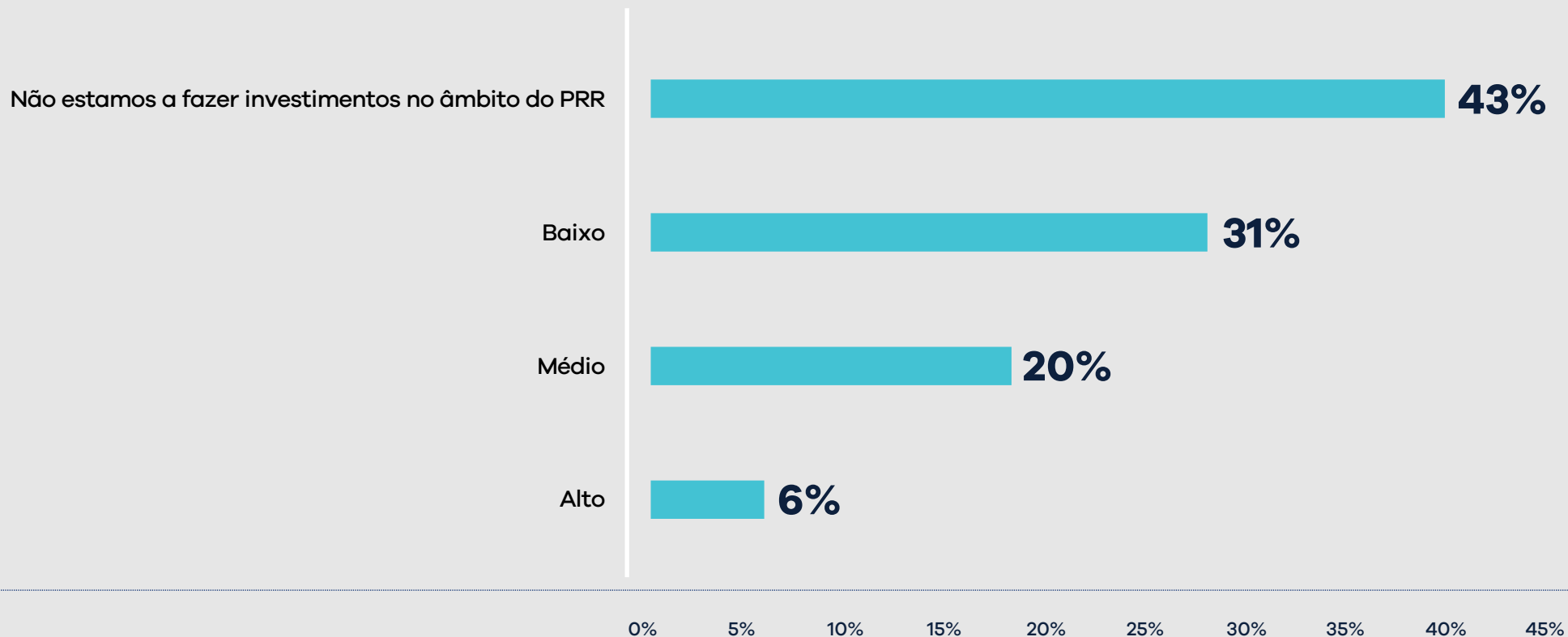
6.

Qual dos seguintes temas considera ter maior impacto na economia? (escolher pf até duas opções)



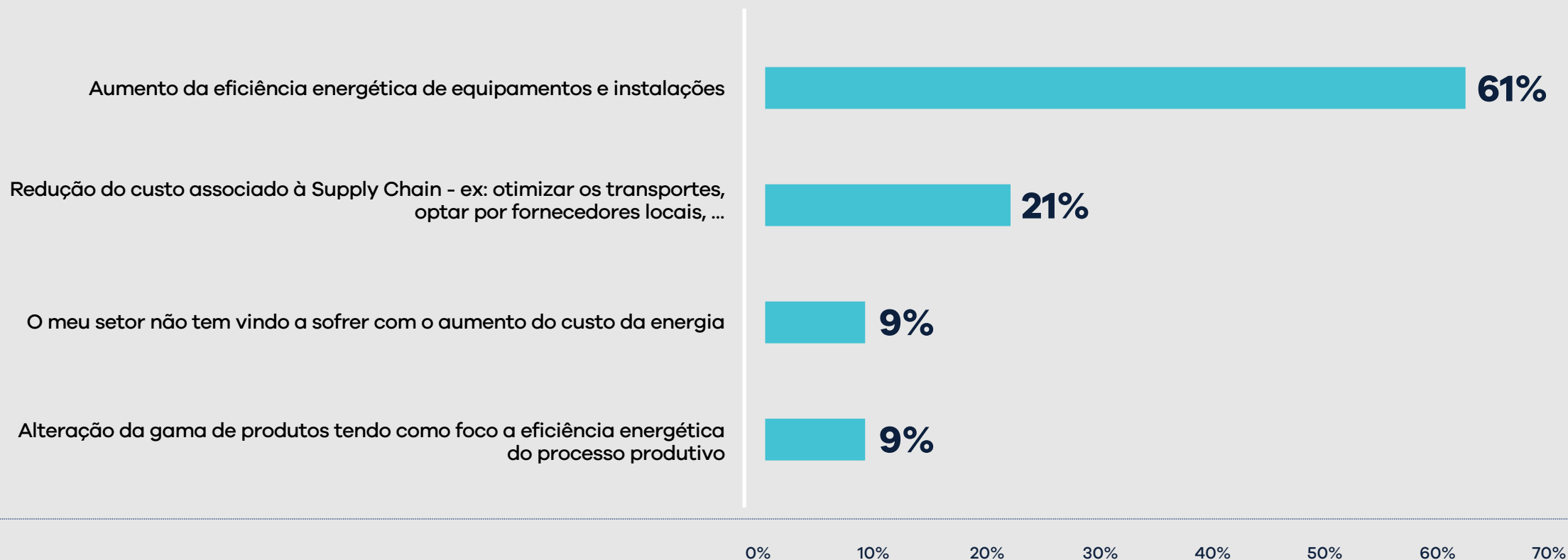
7.

Qual o grau de execução dos investimentos no âmbito do PRR na sua organização?



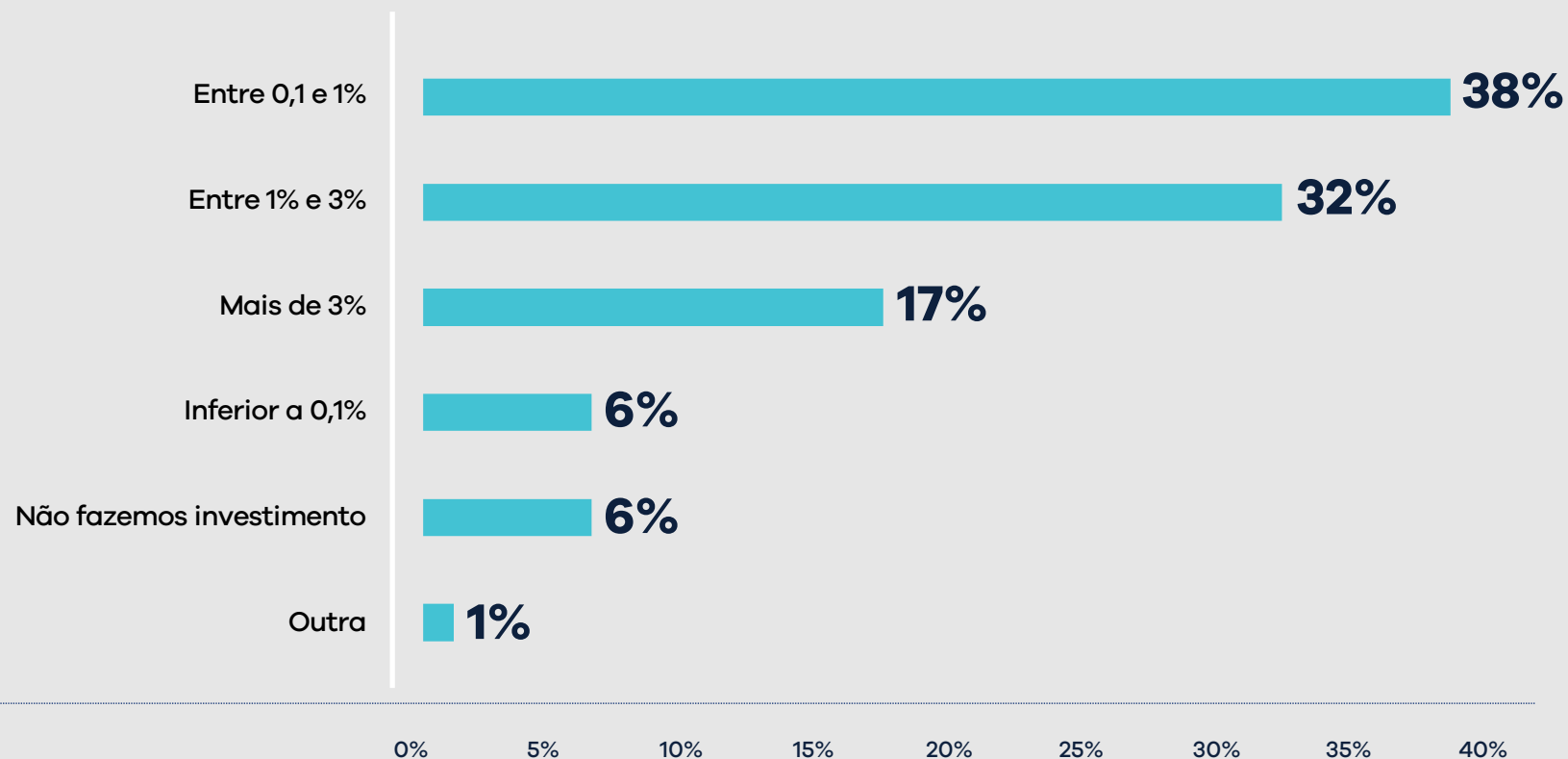
8.

A crise energética é uma problemática que tem vindo a persistir na Europa. Quais as iniciativas que pretendem continuar a implementar para reduzir este impacto?



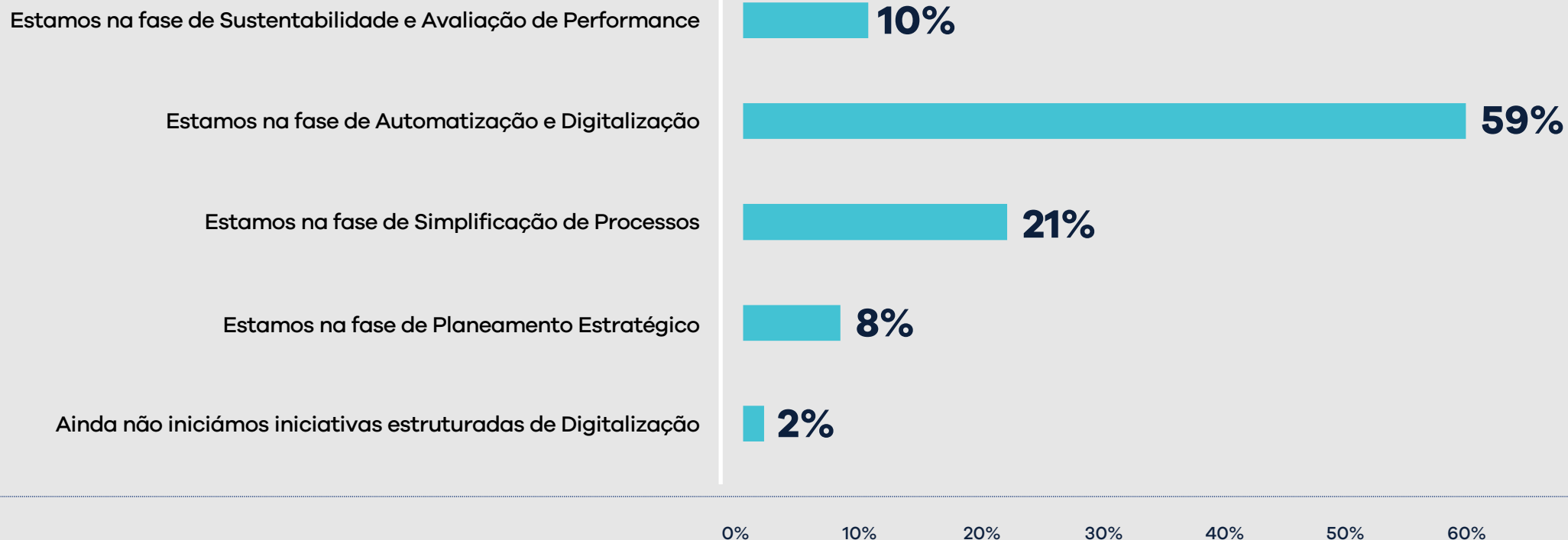
9.

Qual é a percentagem da receita alocada a investimentos em sustentabilidade?



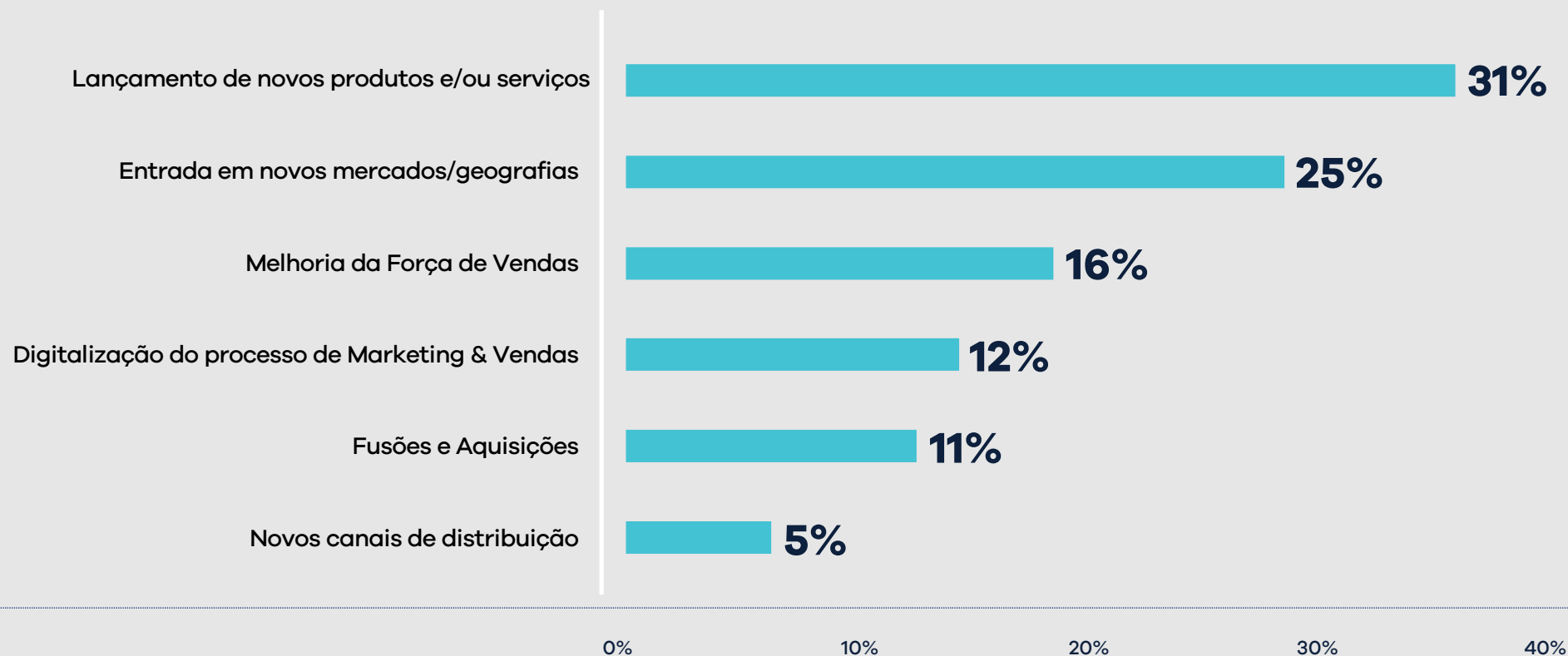
10.

Um plano estruturado de transformação digital deve estar ligado aos objetivos de Crescimento Estratégico da organização, devendo iniciar-se pela simplificação de processos seguido da sua Automatização/Digitalização. Como está a decorrer esta transformação na sua organização?



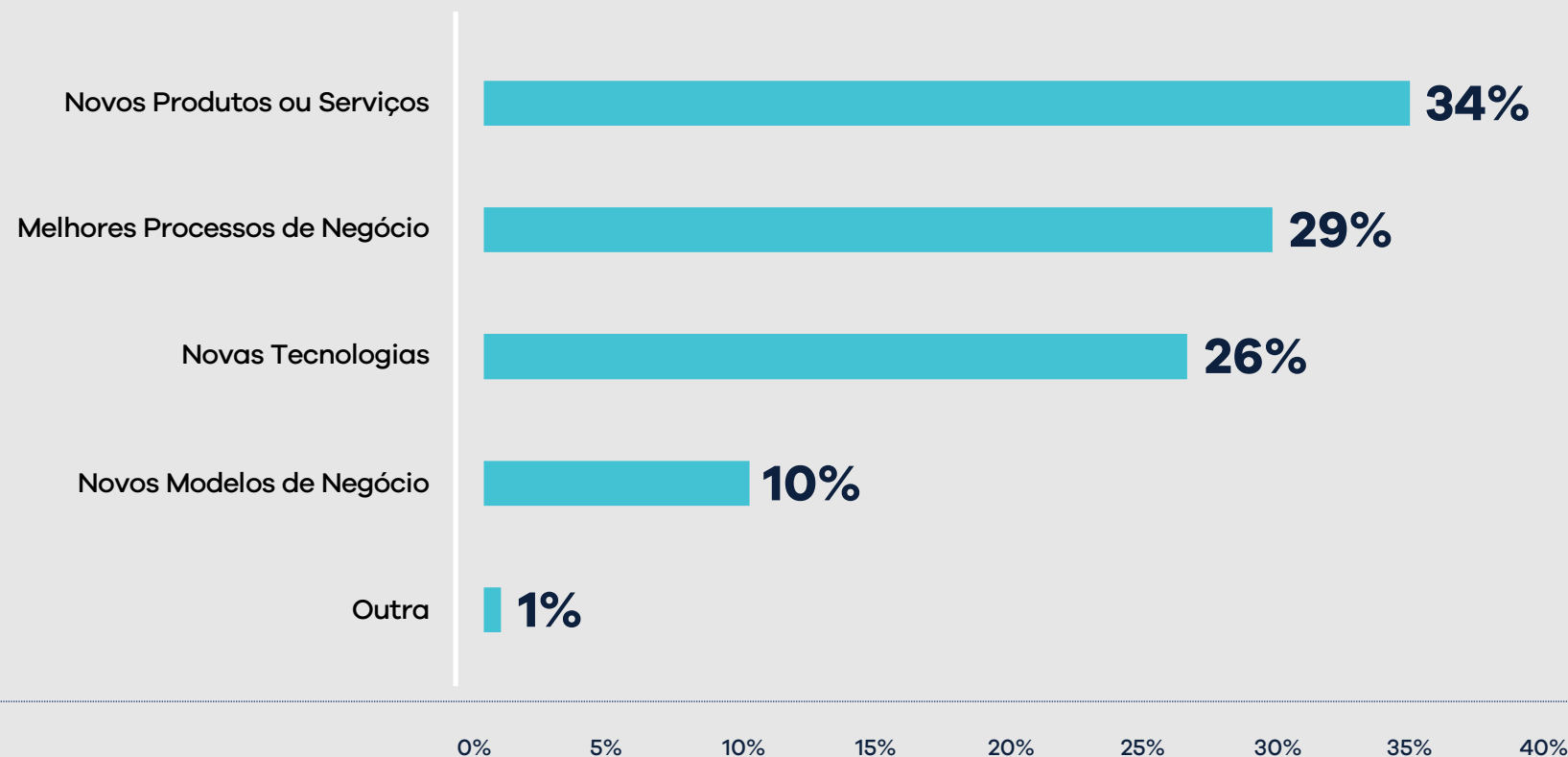
11.

Quais as principais estratégias de crescimento que pretende adotar em 2023? (Escolher pf até duas opções)



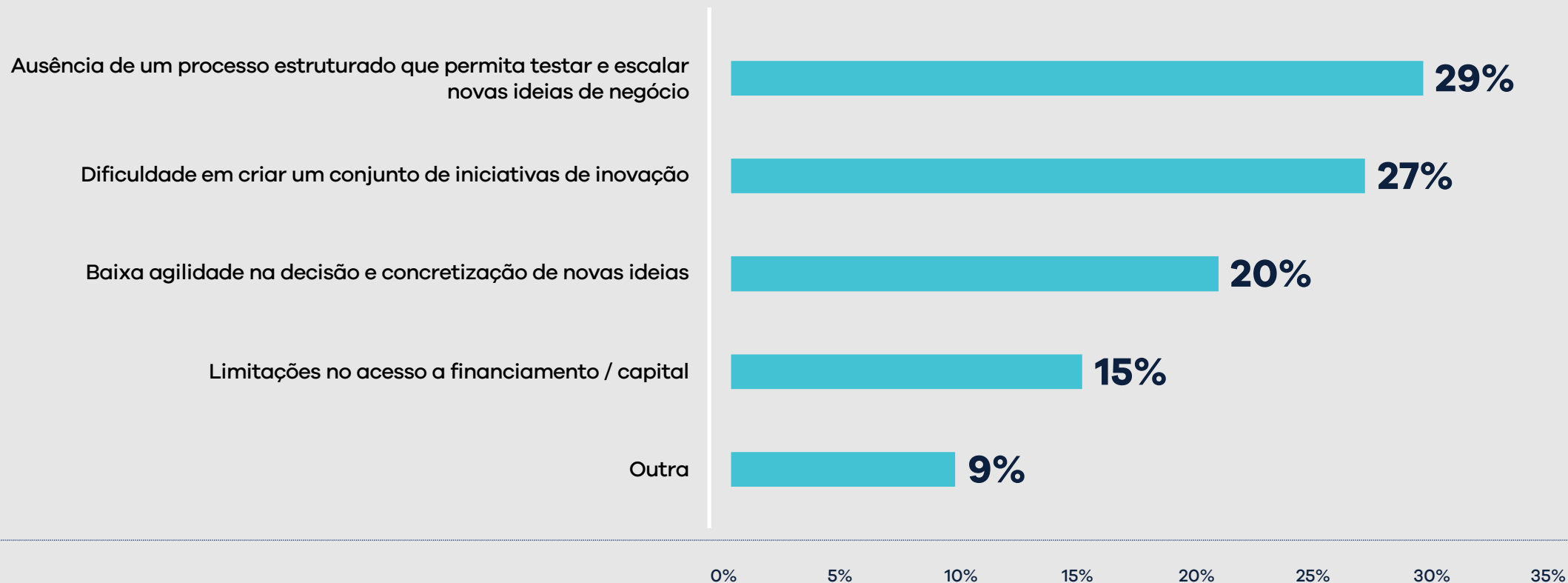
12.

Quais as principais fontes de inovação que a sua empresa procura: (Escolher pf até duas opções)



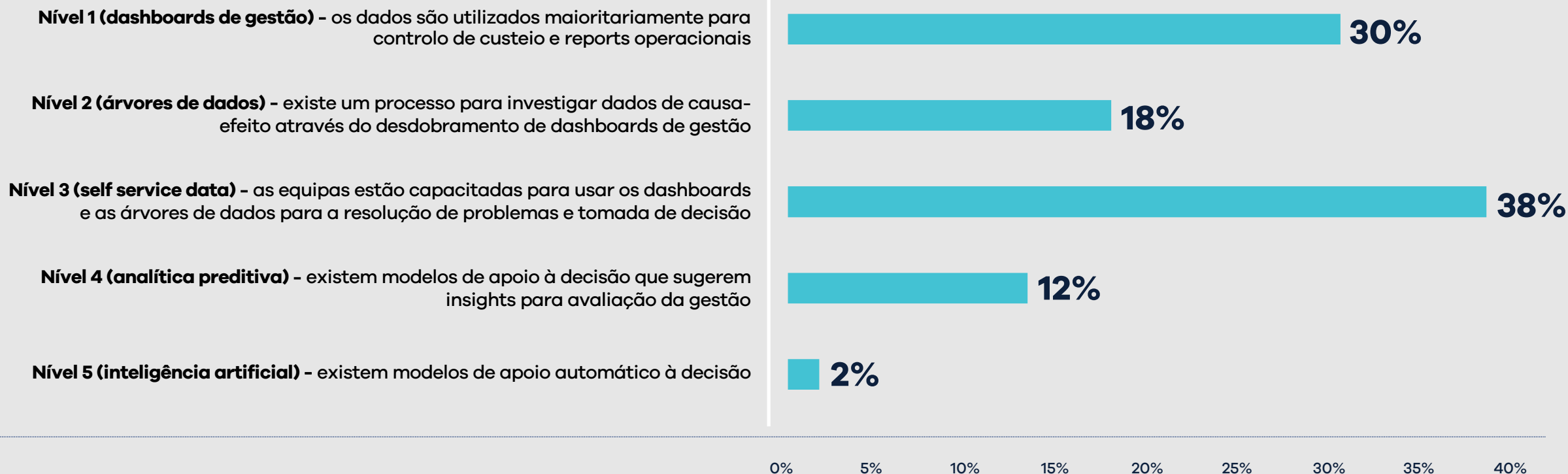
13.

Quais as principais barreiras que a sua empresa enfrenta na procura de inovação? (Escolher pf até duas opções)



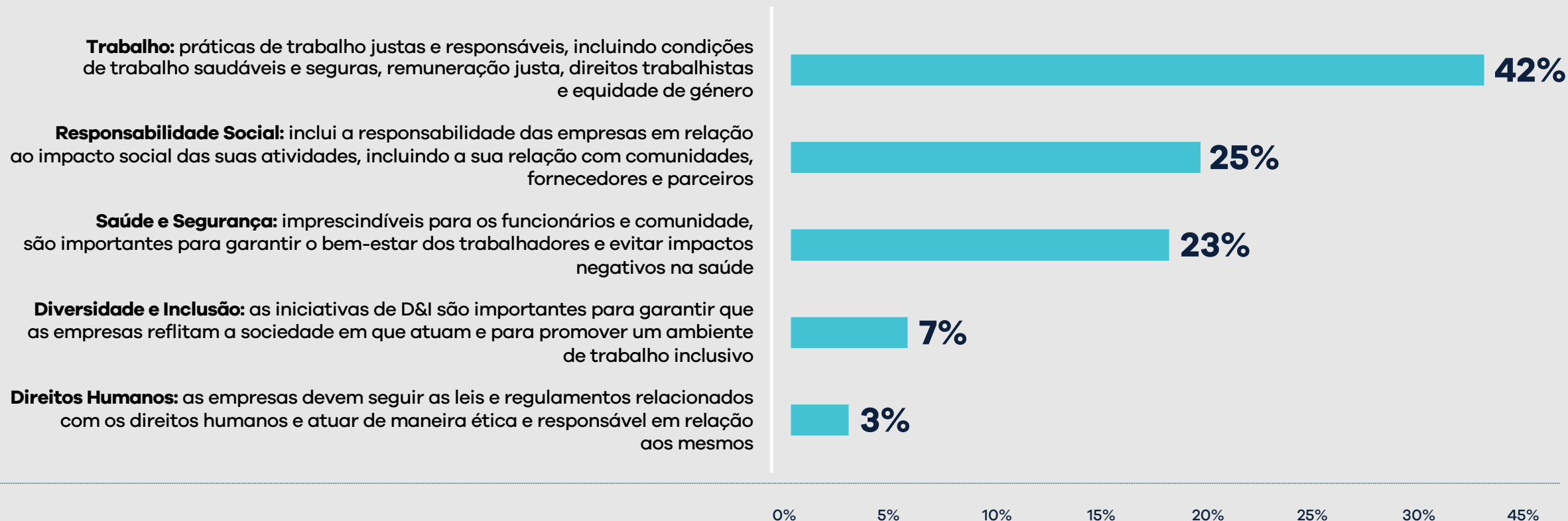
14.

Qual considera ser o nível de maturidade analítica da sua organização e o papel da análise de dados na tomada de decisão?



15.

As empresas têm um impacto direto e indireto nas vidas das pessoas e nas comunidades em que operam. Quais os temas que considera serem uma prioridade para 2023? (Escolher pf até duas opções)





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

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

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

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

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