KAIZEN™ INSTITUTE

BARÓMETRO ECONÓMICO KAIZEN™

JUN 2022

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

Um mundo complexo onde a incerteza domina

KAIZEN™ INSTITUTE

Os **últimos meses** têm sido marcados por **sucessivos e inesperados acontecimentos:** em paralelo com uma grave crise sanitária da qual parecíamos estar a recuperar, surge uma crise energética global, acompanhada de um conflito militar que teve como efeito imediato e incontornável uma grave deturpação em toda a cadeia de valor e uma subida em flecha da inflação e das taxas de juro.

Com a **desaceleração da retoma, o grau de confiança na economia por parte dos empresários passa para 10,95, decrescendo ligeiramente** desde a última edição em que se posicionava em 11,1. Contudo, e apesar do cenário pouco abonatório para a economia nacional, **80% dos empresários** prevê **cumprir ou ultrapassar os objetivos** estabelecidos para 2022.

A contínua volatilidade e incerteza dos mercados globais é uma realidade no atual contexto e 74% dos inquiridos admite que o aumento do preço das matérias-primas é uma das principais tendências que mais tem afetado o negócio; 66% aponta como outro grande desafio, a falta de mão de obra qualificada. Face a uma **inflação galopante**, os empresários têm apostado na **automação de tarefas** (50%) e na **diversificação do *sourcing* de matérias-primas e componentes** (43%) para garantirem as suas margens.

Um mundo complexo onde a incerteza domina

Dentro dos riscos de disrupção das cadeias de fornecimento, 68% destaca como mais preocupante, a falta de materiais e/ou componentes de fornecedores e 47% aponta as dificuldades inerentes com transportes e entregas. Para contornar estas vicissitudes e potenciar o crescimento da organização, 64% das empresas têm apostado na **criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócio** e 52% têm optado por **aumentar o valor acrescentado dos produtos** potenciando **valores de venda mais elevados.**

No que diz respeito às temáticas de sustentabilidade, são cada vez mais as organizações que consideram as **práticas sustentáveis uma ambição estratégica**. Contudo, apenas 54% dos inquiridos admite um grau de compromisso alto relativamente às políticas de ESG - *Environmental, Social and Governance*; por outro lado, 46% dos inquiridos admite que o seu grau de envolvimento nestas políticas ainda é médio ou baixo. Para desenvolver a sustentabilidade e garantir o cumprimento destas políticas, 56% afirma ter uma estratégia de ESG com iniciativas concretas de curto prazo nas 3 vertentes; por outro lado, 7% dos inquiridos admite não ter uma estratégia de sustentabilidade bem definida.

Dentro dos benefícios que as empresas esperam obter com a estratégia de ESG, a **credibilidade e reputação institucional** (81%) e **reter e atrair talento** com maior consciência ambiental (50%) e social estão no topo das preferências dos gestores. Contudo, apenas 18% aloca mais de 3% da sua receita em investimentos em sustentabilidade.

A **inovação é o núcleo do crescimento do negócio** e há cada vez uma maior aposta neste eixo para propiciar o crescimento das organizações. Neste âmbito, 62% dos inquiridos tem apostado na inovação nos processos da organização e 50% opta pela criação de novos produtos e serviços com base nas necessidades dos clientes.

Em tempos conturbados, é cada vez mais necessário **reforçar a preparação da capacidade de resposta e de resiliência a futuras crises,** garantir **novos *skills*** e facilitar uma **economia com impacto neutro para o clima** para conduzir a um **crescimento mais próspero**.

KAIZEN™ INSTITUTE

RESULTADOS BARÓMETRO KAIZEN™

Período de Auscultação: **20/06/2022** a **04/07/2022**
Número de Membros do Painel: **263**

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

KAIZEN™ INSTITUTE

74%

dos inquiridos aponta o **preço das matérias-primas** como um dos principais **desafios** que as suas empresas estão **a enfrentar**

OUTRAS TENDÊNCIAS CRÍTICAS:

Falta de mão de obra qualificada	**66%**
Custo dos transportes	**41%**

Face ao contexto inflacionista,

50%

dos empresários tem vindo a **potenciar** a utilização de **automação de tarefas** para garantir as suas margens

Na maioria dos mercados e setores, as **margens de lucro são estruturalmente reduzidas**. Inseridas num ambiente muito competitivo, as **empresas estão a ser pressionadas a responder às mudanças dos hábitos de consumo dos clientes** que exigem mais transparência na produção e nas cadeias de abastecimento. Os efeitos da inflação serão particularmente relevantes nos setores em que as matérias-primas e ou energia representam mais de 50% do custo total do produto. O aumento dos preços da energia e das matérias-primas exigirá que as empresas operem com visão, disciplina e capacidade de adaptação. A descarbonização, a digitalização, as pressões de custo e a incerteza geopolítica vão moldar o futuro, garantindo que se salvaguardam os recursos do planeta.

Algumas das iniciativas mais Impactantes para otimizar as operações e garantir a margem focam:

- A criação de operações de elevado desempenho através do aumento da eficiência;
- A implementação de um plano de melhoria do rendimento do material;
- O aumento da produtividade dos recursos;
- A simplificação da complexidade da cadeia de abastecimento;
- O desenvolvimento de operações sustentáveis;
- A reorganização das equipas para reforçar a cultura KAIZEN™.

Num **ambiente competitivo**, é vital **mudar** antes que seja forçado a fazê-lo. Através do **desenvolvimento de um sistema de inovação** em que as apostas estratégicas se traduzam em novos produtos, serviços ou modelos de negócio, espera-se que as empresas tirem o máximo partido das suas ideias de inovação, contribuindo assim para um **aumento sustentável do volume de vendas**.

A facilidade de saber que existe um **caminho claro a seguir** permitirá à organização canalizar a energia para o momento criativo. Para garantir o sucesso da inovação, é essencial seguir os *insights* recolhidos através da voz do cliente e transformar ideias em soluções num curto espaço de tempo. As **organizações vencedoras** são aquelas capazes de **orientar a inovação pelos *insights* da voz do cliente** e **transformar ideias em soluções** num curto espaço de tempo. Isto apenas é possível com recurso a *sprints* curtos de desenho e teste, dinamizados por equipas ágeis e flexíveis.

64% e 52%

destacam a **criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócio** e o **aumento do valor acrescentado dos produtos** potenciando valores de venda mais elevados, como as principais iniciativas estratégicas delineadas para o crescimento da sua organização

KAIZEN™ INSTITUTE

49%

dos empresários indica que o **aumento dos preços de matérias-primas ou componentes**, é o efeito mais significativo que têm sentido com o aumento generalizado da inflação

Para **68%**

a **falta de materiais e/ou componentes de fornecedores** representa uma das **principais ameaças** à disrupção das **cadeias de fornecimento**

A pressão atual sobre os **preços de transporte e restrições de entrega** estão a **estreitar as margens nos negócios de logística** por todo o mundo. Neste contexto, as cadeias de abastecimento precisam de ser ágeis e de adotar modelos operacionais baseados na **criação de fluxo de material e de informação**, impulsionados (*pull*) pela **procura real do cliente**. Este tipo de cadeia é mais resistente a disrupções e tem um custo mais baixo em termos de serviço.

Para conseguir este tipo de cadeia de abastecimento, todos os desperdícios devem ser eliminados, os *stocks* devem ser otimizados, os fornecedores devem ser aproximados e todos os indicadores de desempenho relevantes devem ser continuamente melhorados. Só com esta transformação será possível reduzir os *leadtimes* de entrega e alcançar melhorias *breakthrough* em termos de qualidade, custos e entrega.

Para melhorar e otimizar a cadeia de abastecimento, deverá apostar em:

- Construir o fluxo de informação e produtos ao longo do fluxo de valor, minimizando as atividades que não acrescentam valor;
- Desenhar segmentos diferenciados da cadeia de abastecimento para servir diferentes necessidades da procura e do mercado;
- Desenvolver a agilidade e flexibilidade na cadeia de abastecimento para responder a dinâmicas de mercado em mudança e novos modelos de negócio;
- Permitir o dimensionamento adequado do ativo fixo e melhorar o capital circulante através da redução do inventário.

A **maioria dos gestores responsabilizam-se** cada vez mais pelo **impacto** que as **organizações que lideram, têm na comunidade e no mundo** e afirmam que as **práticas sustentáveis são uma ambição estratégica**.

Esta postura e compromisso resultam da **pressão crescente de clientes, investidores, fornecedores, governantes e parceiros**. Os vários *stakeholders* estão ativamente empenhados em definir e alinhar-se naquilo que devem ser as medidas de sucesso das empresas: desde novas leis e referenciais, até exigências mais acentuadas dos consumidores e dos trabalhadores, bem como as expectativas dos investidores.

Este contexto obriga a uma **grande mudança de paradigma** e, por vezes, os objetivos da sustentabilidade acabam por concorrer com a gestão do negócio. No futuro próximo, a **sustentabilidade** deverá ser uma peça central da **estratégia de negócio** pelo que o grande desafio dos gestores será garantir a **integração destes dois pilares**.

54%

dos inquiridos, considera que a sua organização tem um **grau de compromisso alto** relativamente às **políticas de ESG**

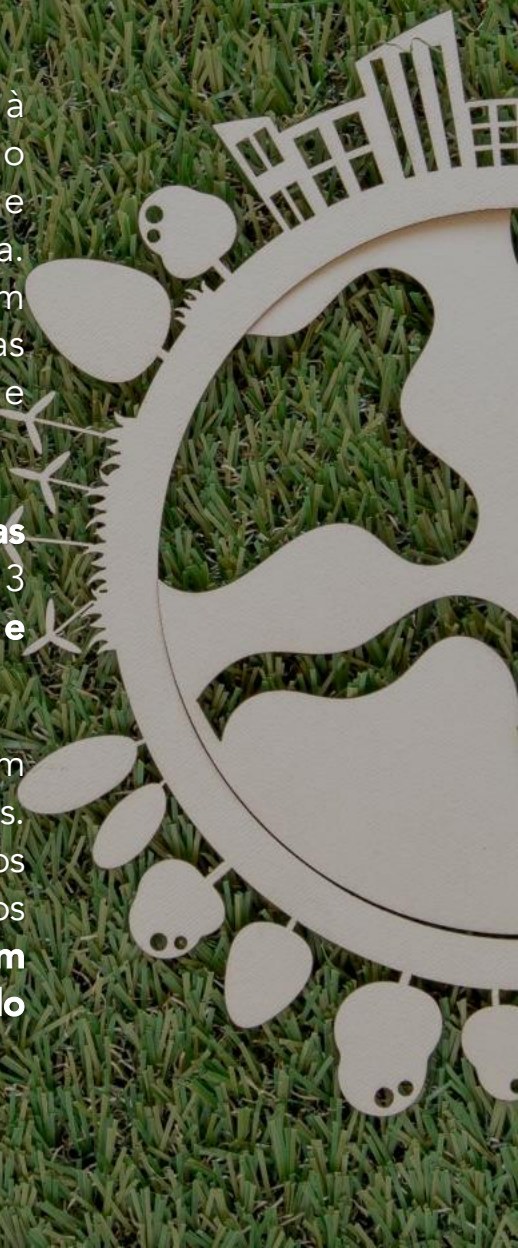
56%

admite ter uma **estratégia de ESG** com **iniciativas concretas de curto prazo** nas **3 vertentes:** Environmental, Social & Corporate Governance

As empresas têm adotado diferentes posturas relativamente à sustentabilidade: desde empresas que não querem atuar no ESG até empresas que integraram fortemente ações de ESG e estão a estabelecer novos padrões de desempenho no tema. Na jornada da sustentabilidade, existem ainda empresas em estágios de transição cujo conhecimento, atitudes, estruturas e práticas representam diferentes graus de compreensão e atuação sobre o ESG.

É de louvar que, **no panorama nacional, mais de metade das empresas já tenha uma estratégia de ESG** que contempla as 3 vertentes da sustentabilidade: ambiental, social e económica **e na prosperidade do negócio.**

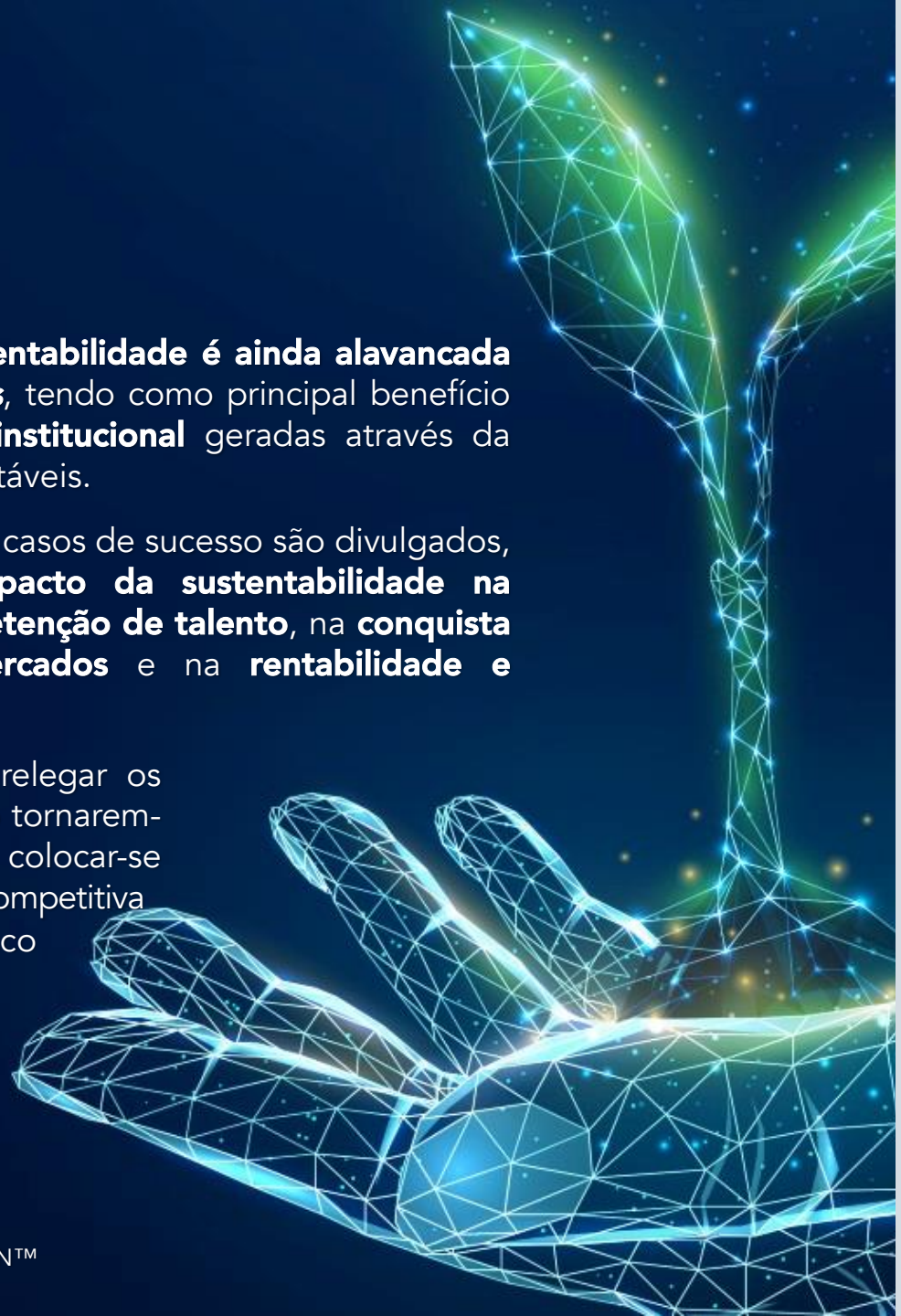
O *framework* de ESG é bastante amplo pelo que exige um conjunto de competências alargado e abordagens distintas. Assim, para garantir sucesso, os executivos devem pensar nos elementos do ESG separadamente e nos subelementos que os compõem de forma a definirem **iniciativas concretas com impacto nas pessoas, no planeta e na prosperidade do negócio.**



Para 81% dos gestores, a **sustentabilidade é ainda alavancada pela pressão dos *stakeholders***, tendo como principal benefício a **credibilidade e reputação institucional** geradas através da comunicação de práticas sustentáveis.

No entanto, à medida que mais casos de sucesso são divulgados, as organizações verão o **impacto da sustentabilidade na eficiência das operações**, na **retenção de talento**, na **conquista de novos segmentos** e **mercados** e na **rentabilidade e resiliência dos negócios**.

As empresas que optam por relegar os benefícios que podem obter ao tornarem-se mais sustentáveis, estão a colocar-se numa posição de desvantagem competitiva imediata e possivelmente em risco de sobrevivência no futuro.



Credibilidade e **reputação institucional** é o principal benefício que

81%

dos empresários esperam obter com a **implementação da estratégia de ESG**

PERCENTAGEM DA **RECEITA ALOCADA A INVESTIMENTOS EM SUSTENTABILIDADE**:

A Transformação Digital dos processos e das organizações tem sido uma das prioridades estratégicas das empresas na última década. No entanto, é difícil medir o impacto dos elevados investimentos realizados, que em alguns casos levam anos até começar a gerar resultados.

A **digitalização e implementação de novas tecnologias de processo e negócio** não deve ser o objetivo da Transformação do Negócio, mas sim um veículo para acelerar a mesma. No Kaizen Institute acreditamos que a **Transformação do Negócio assenta em 6 pilares:**

- Modelo de Negócio;
- Produto/Serviço;
- Processos;
- Pessoas;
- Tecnologia;
- Analítica e Dados.

Sendo a **Transformação Digital algo que liga todos estes pilares como o meio para:**

- Repensar e redesenhar Modelos de Negócio;
- Melhorar e inovar na oferta de produtos e serviços ao cliente;
- Redesenhar Processos *End-to-End*;
- Capacitar e motivar os colaboradores para desbloquear o seu máximo potencial;
- Testar e experimentar novas tecnologias;
- Utilizar dados e analítica avançada para tomar melhores decisões.

42%

definiu uma **estratégia de transformação digital** para a empresa como **um todo** e identificou os processos críticos, tendo **otimizado a estrutura e sequência dos processos antes da sua digitalização**

62%

indica que o tipo de **esforços de inovação** que são feitos na sua organização incidem, essencialmente, na inovação nos **processos da organização**

42%

dos empresários têm como rotina, pensar em **como podem as novas tecnologias ser uma alavanca** para o seu **negócio**

Com a aceleração dos ciclos de desenvolvimento das empresas e o acesso a um mercado globalizado pelos consumidores, a criticidade da inovação constante tornou-se ainda mais evidente. Quando se fala em inovação, a maior parte das organizações associa este conceito a investimento em I&D, tendo muitas vezes como objetivo criar patentes e obter um conhecimento diferenciado.

Contudo, hoje em dia, a **luta pela inovação** é efetuada ao nível dos **modelos de negócio.** Para inovar é necessário **gerar ideias** que devem ser traduzidas em **produtos ou serviços diferenciadores e cujos clientes estejam dispostos a pagar para usufruir**. Só desta forma estamos realmente a produzir inovação.

Com a aceleração dos ciclos de desenvolvimento das empresas, com o acesso a um mercado globalizado pelos consumidores e onde a tecnologia e os dados têm um papel fundamental, só é possível **permanecer no topo** desafiando o modelo de negócio. De realçar, que **as empresas mais evoluídas** em termos de **modelo de negócio,** são aquelas que **conseguem fazer uma melhor caracterização dos seus segmentos de clientes de forma a criar propostas de valor customizadas**.

KAIZEN™ INSTITUTE

55%

dos inquiridos prevê que, face aos resultados obtidos até à data, a sua **empresa atinja os objetivos estabelecidos para 2022**

Agradecimento

O Barómetro Kaizen é promovido pelo Kaizen Institute e é composto por um painel de **mais de 200 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.

Vivemos num mundo complexo onde a incerteza domina em virtude de todo o contexto global no qual estamos inseridos: desde uma grave crise energética, um conflito militar a uma grave deturpação da cadeia de valor, o cenário que aí vem, avizinha-se desafiante para os negócios.

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 no preço das matérias-primas**, os riscos associados às **disrupções da cadeia de abastecimento** e a **falta de mão de obra qualificada.**

A importância da **inovação** que é cada vez mais o centro da estratégia das organizações e o compromisso com as **políticas de sustentabilidade,** são outros temas igualmente abordados.

Mais do que nunca, os líderes devem **procurar soluções que permitam catalisar o negócio**, sem incremento de custos e com perspetivas de **sustentabilidade do crescimento**. Neste sentido, é importante continuar a construir uma postura resiliente, agarrar as oportunidades trazidas pelos novos modelos de negócio, enquadrar os novos padrões de consumo e apostar na digitalização.

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

António Costa
Sénior Partner,
Kaizen Institute Western Europe

Membros do Painel

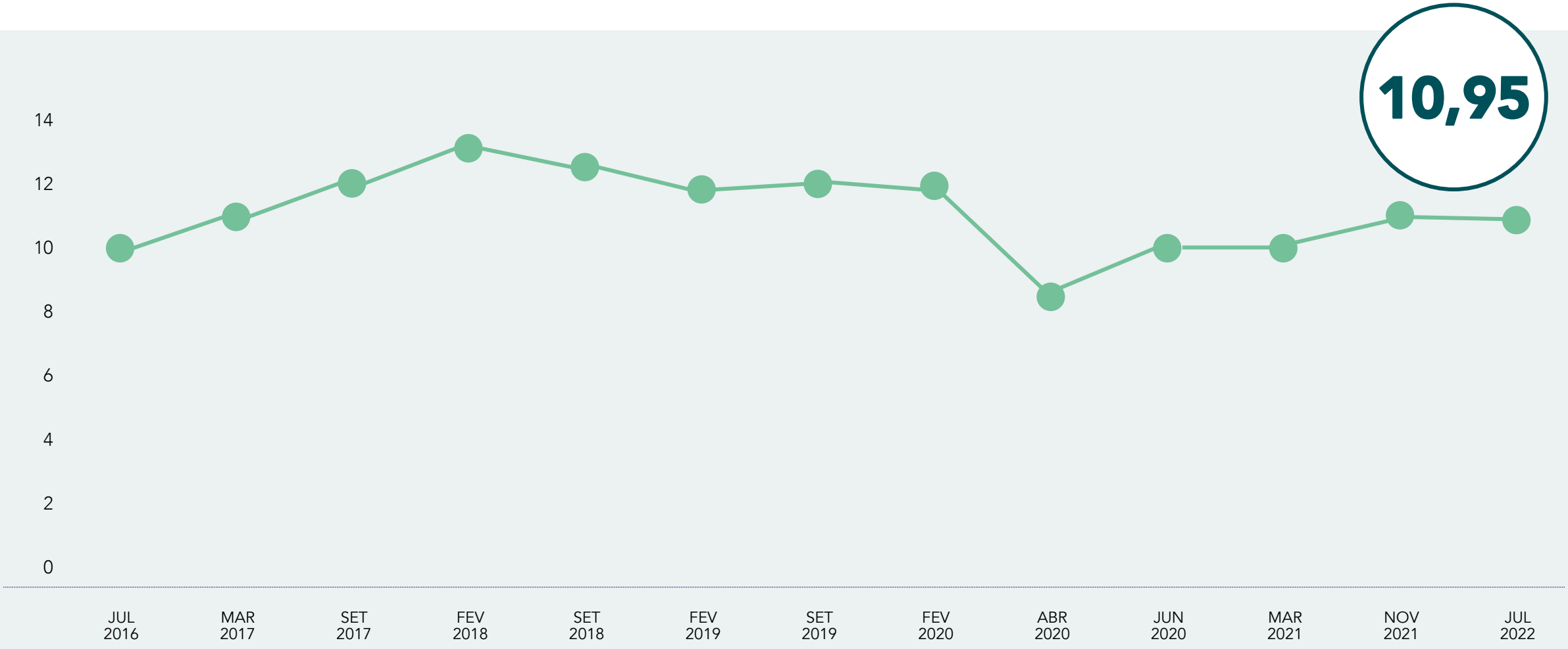
KAIZEN™ INSTITUTE

A400
AAPICO Maia
Acembex
Adalberto Estampados
Adega da Vara
Adega Mayor
Ahenriques
AIP
Altri
AMGEN
Amorim
Amorim Cork Composites
Amorim Cork Flooring
Amorim Florestal
Amorim Holding
Amorim Turismo
Amtrol Alfa
Arteche Paper
Arval
Ascendi
ASM Industries
Auto Ribeiro
Aveleda
Avery Denninson
Ba Glass
Banco Alimentar
Banco Credibom
Banco CTT
Bertrand
Bi Silque
Bial
Biosafe
Bizay
Bluepharma
Bosch
Brisa
Cabelte
Caetano Bus
Caetano Retail
Caixa Geral de Depósitos
Calçada Wines
Câmara Municipal de Cascais
Casa Santos Lima
CEIIA
C.H. Entre Douro e Vouga
C. H. Trás-os-Montes e Alto Douro
C. H. Universitário do Porto
C. H. Tâmega e Sousa
Celbi
Celoplás
Cerealis
Cerisol
Cofina
Colep
Continental Advanced Antenna
Controlauto
Corticeira Amorim
Crest Capital Partners
C. Santos
CTT
DPD Portugal
DS Smith
Ecorede
EDP
Efacec
Efapel
Eugster & Frismag
Farmácias Silveira
Fepsa
Ferpinta
Ferrovial
FEUP
Fiorima
Firmo
Flex2000
Frulact
Gabriel Couto Construções
Galp
Garcia Garcia
GKN Automotive
Golden Wealth Management
Gráfica Ideal
Grestel - Produtos Cerâmicos
Grohe
Groz Beckert
Grupo Copo
Grupo FAF - Prod. Siderúrgicos
Grupo Movicortes
Grupo Trivalor
Guerin
Hôma
Iberfar
Iberlim
Ibersol
Imperial
Incentea
Indisol
InovePlastika
Investec
ITAU
JAC Products
Jamarcol
Janssen Portugal
Jerónimo Martins
Jordão Cooling Systems
José de Mello Saúde
Körber Supply Chain
Kosan Crisplant
Kinto Mobility
Kyaia
Lage Capital
Lipor
Lojas Francas de Portugal
Lucios - Engenharia e Construção
Luís Simões
Lusiaves
Mahle
MCG - Manuel da Conceição Graça
Medinfar
Meireles
Mendes Gonçalves
Mesa Ceramics
Microplásticos
Millennium BCP
Moltécnica
Montalva
Mota Ceramic Solutions
Mota Engil
Mundifios
Muroplás
Nauta
Newcoffee
Niepoort
NORS
NOS
Novaqui
NOVARTIS
OCP - Produtos Farmacêuticos
OLI
OODA
Openbook
Paul Stricker
Pestana
Petrotec
Pinto & Cruz
Plural Farmacêutica
Polisport Plásticos
Porcelanas da Costa Verde
Porsche
Portfolio Vinhos
Porto Editora
Primor
Pulverizadores Rocha
Quantal
Quinta do Crasto
Quinta do Vallado
Race
Randstad
Rangel
RAR
Recer
Recipharm
Renova
Revigrés
Riberalves
Riopele
Roca
Roche Prod. Farmacêuticos
ROQ
RTE
Salvador Caetano
Sanindusa
Sanitop
Schmitt Elevadores
Secil
Shamir
Sidul
Sika Portugal
Skills & Flairs
SKK
Socitrel
Sogenave
Sogrape
Soja de Portugal
Solzaima
Somelos
Sonae
Sonae Arauco
Sonae Capital
Sonae MC
Sonix
Sugal
Sumol Compal
Symington
Taylor
Telles
The Fladgate Partnership
The Navigator Company
Tintas CIN
Tlantic
TMG
Tows & Tools
Unilabs
Valmet
Valpi
Vanguard
VASP
Vicaima
Vieira de Almeida
Vieira de Castro
Vigent
Vila Foz Hotel & Spa
Vishay
Vista Alegre Atlantis
Wayfield
Webhelp
Whitestar Asset Solutions
Wonder Investments

ANEXOS

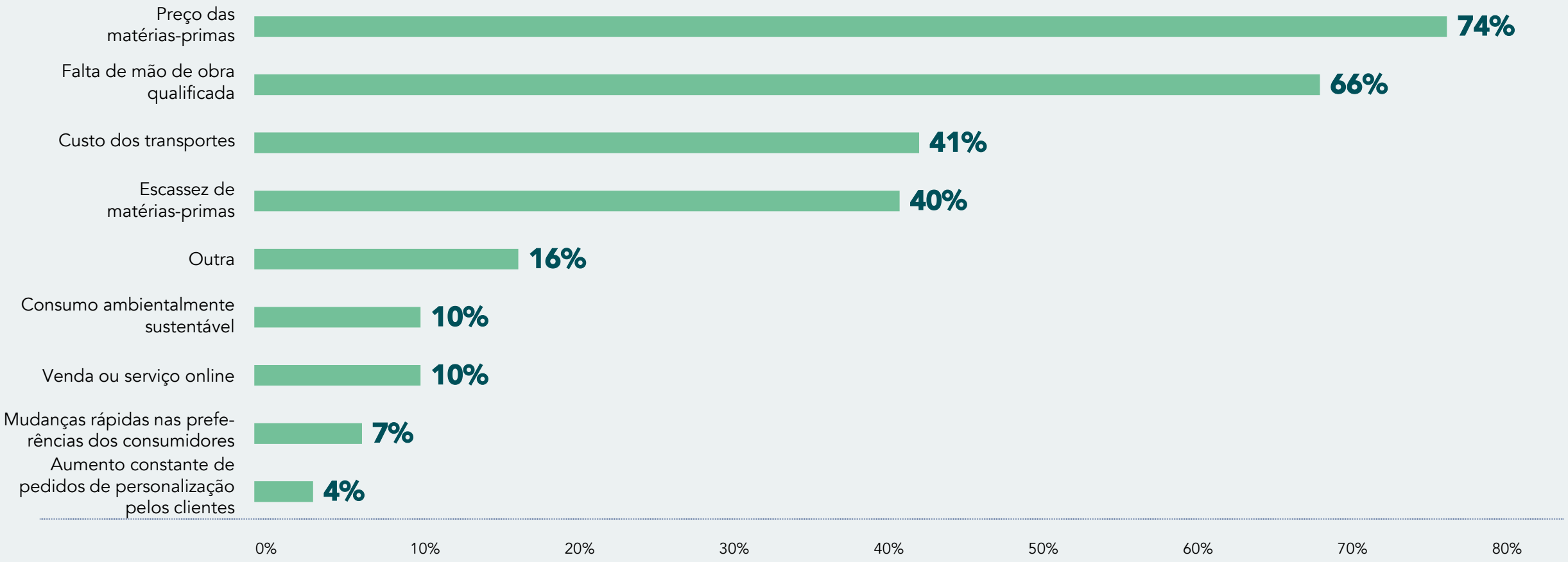
Respostas detalhadas ao Barómetro

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

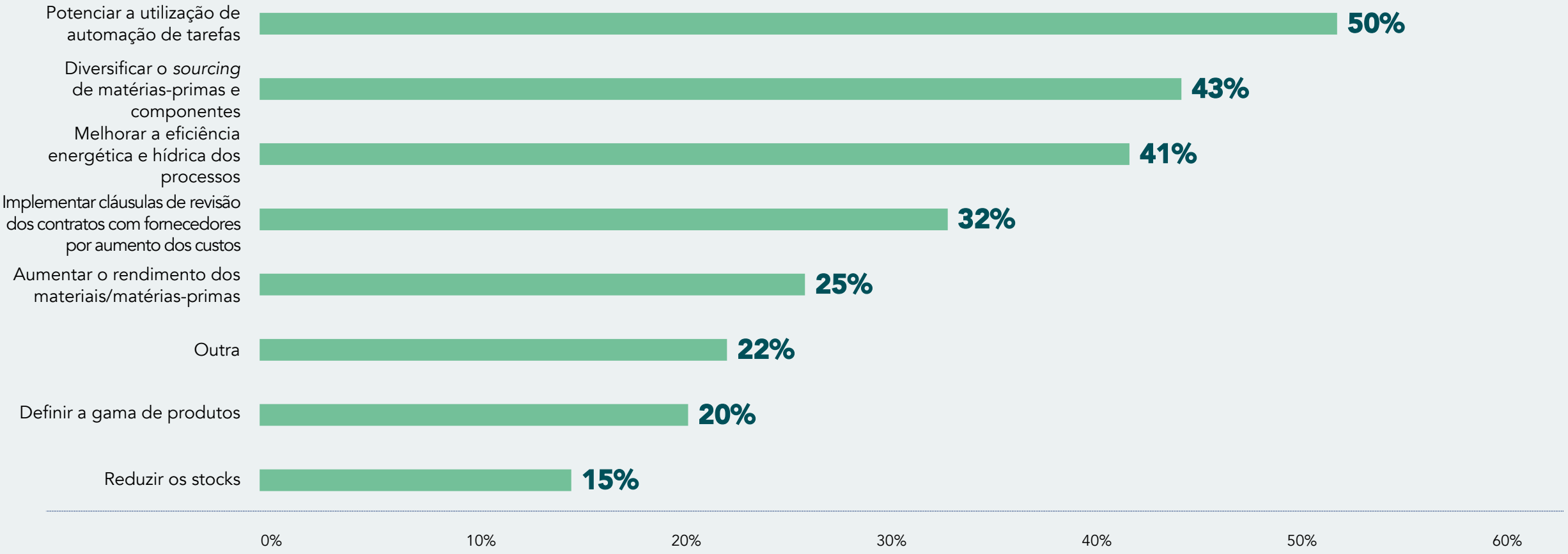


Qual das seguintes tendências globais representa um desafio para a sua empresa?

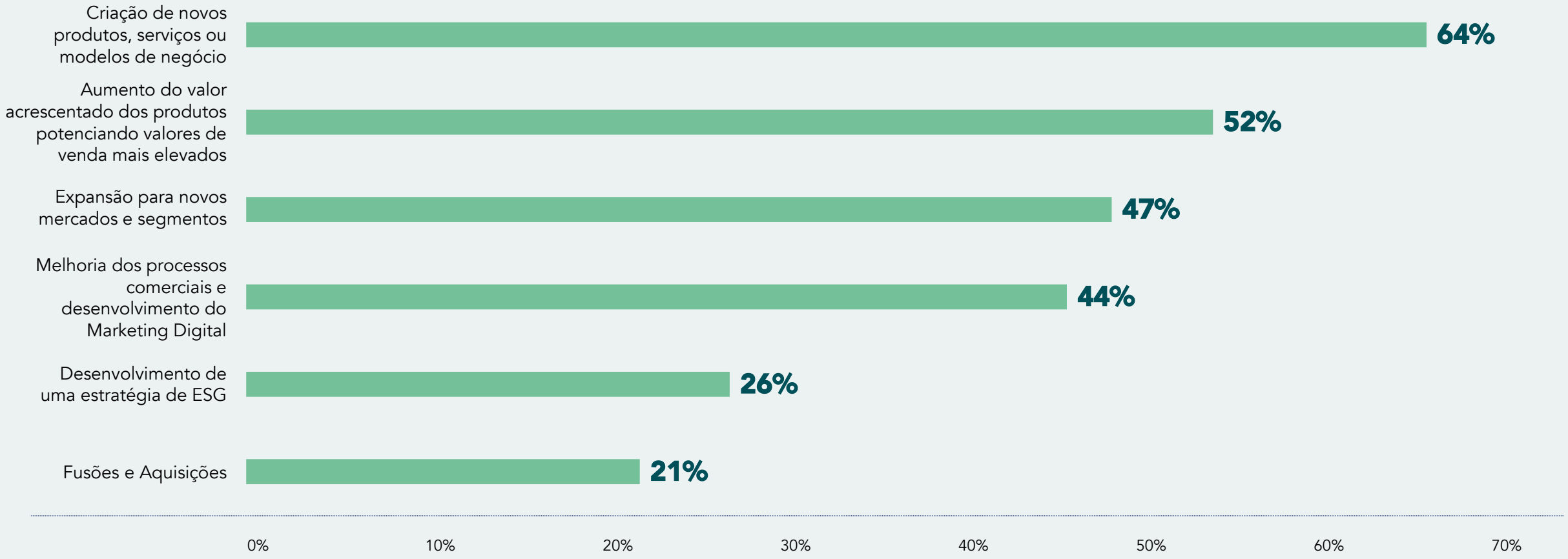
(Escolher pf até 3 opções)



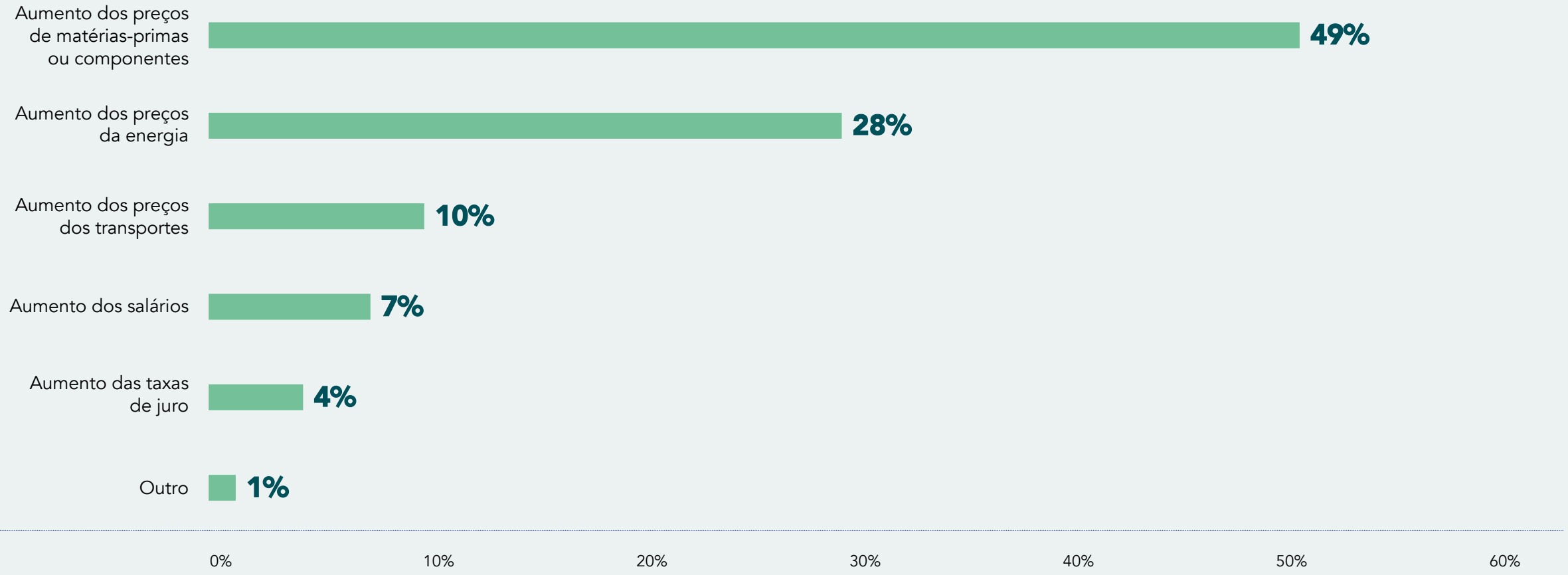
Os preços na Zona Euro aumentaram 7.5% em Março, relativamente ao ano anterior.
Este valor não era tão elevado desde há 4 décadas e excede totalmente as expectativas do Banco Central Europeu (2%).
Quais as iniciativas de curto prazo que a sua organização está a levar a cabo para garantir a margem? *(Escolher pf até 3 opções)*



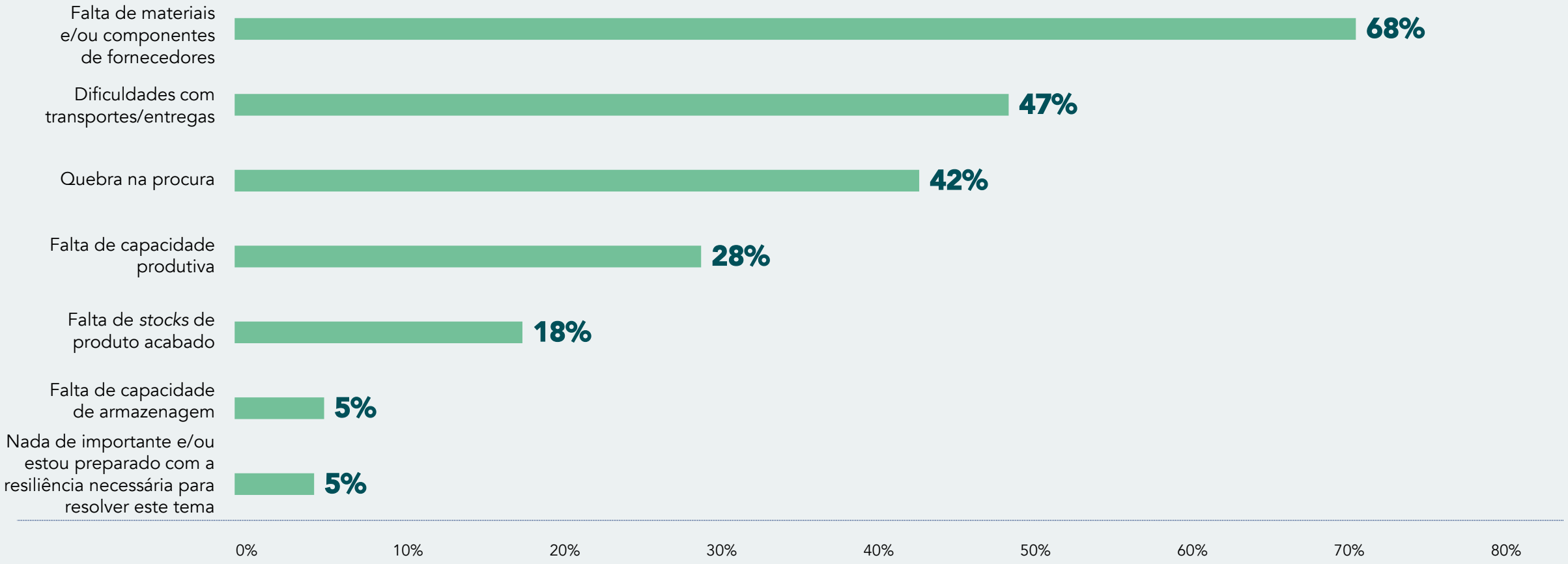
Quais as principais iniciativas estratégicas delineadas para o crescimento da sua organização? *(Escolher pf até 3 opções)*



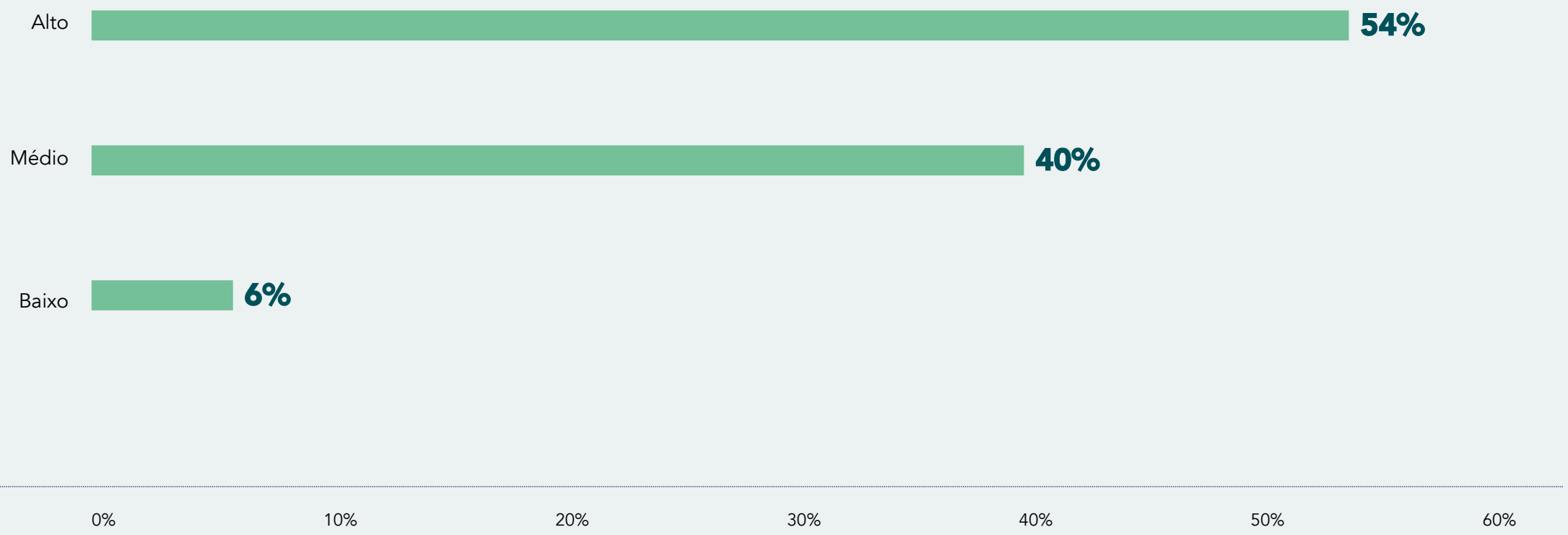
A pressão da inflação tem-se sentido na economia europeia há, pelo menos, um ano. Para tal, contribuiu a retoma da atividade económica após o abrandamento causado pela pandemia, a escassez de certos tipos de matérias-primas e componentes (como por exemplo os chips eletrónicos), a falta generalizada de mão de obra e o conflito Rússia-Ucrânia. Na sua organização, qual o efeito mais significativo do aumento generalizado da inflação?



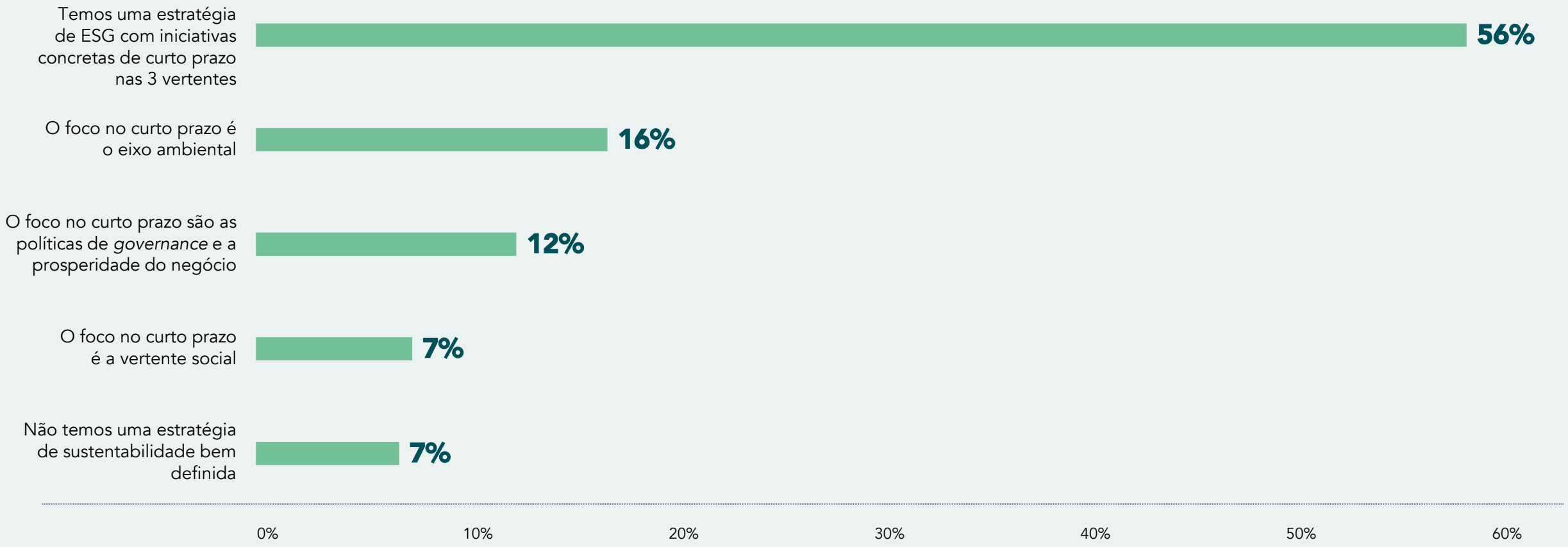
Face às várias ameaças e riscos de disrupção (interrupção) das cadeias de fornecimento, quais considera mais preocupantes ou com maior risco? *(Escolher pf até 3 opções)*



Qual é o grau de compromisso da sua empresa relativamente às políticas de ESG?

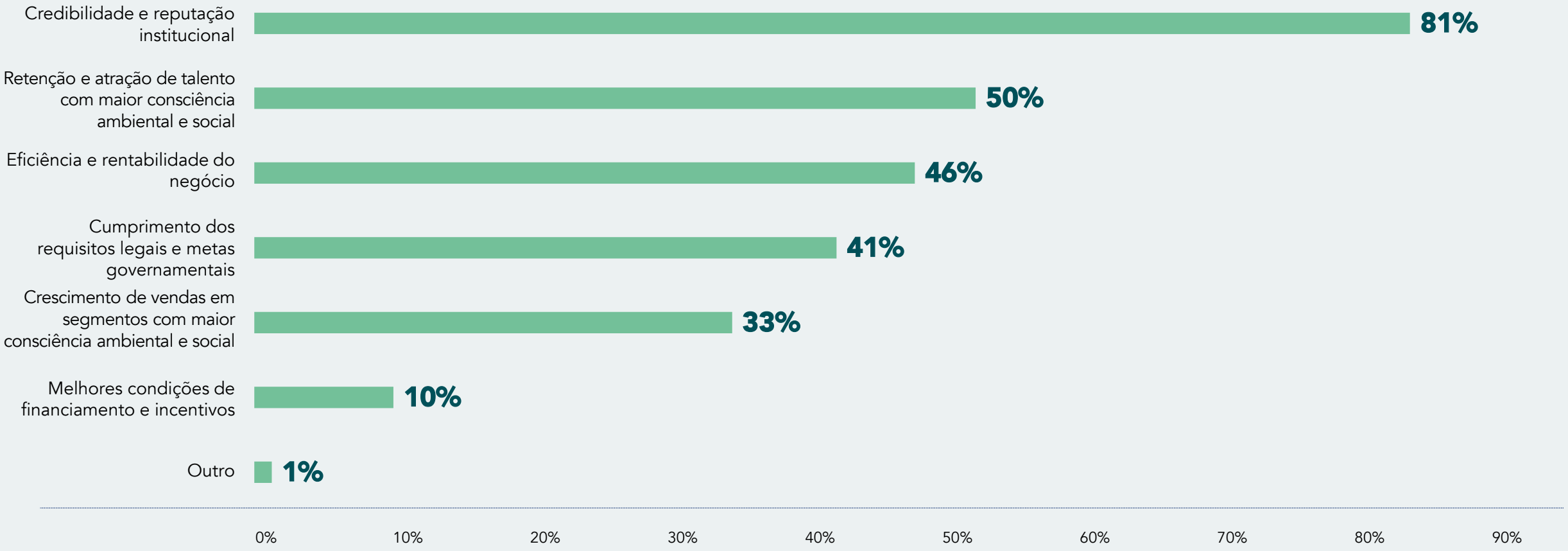


Em resposta às crescentes preocupações dos stakeholders, atualmente, as empresas definem o seu sucesso muito para além do lucro gerado. Cada vez mais, as organizações responsabilizam-se pelas suas práticas sustentáveis e pelo impacto que têm na comunidade e no mundo. Qual o foco da estratégia da sua organização para desenvolver a sustentabilidade?

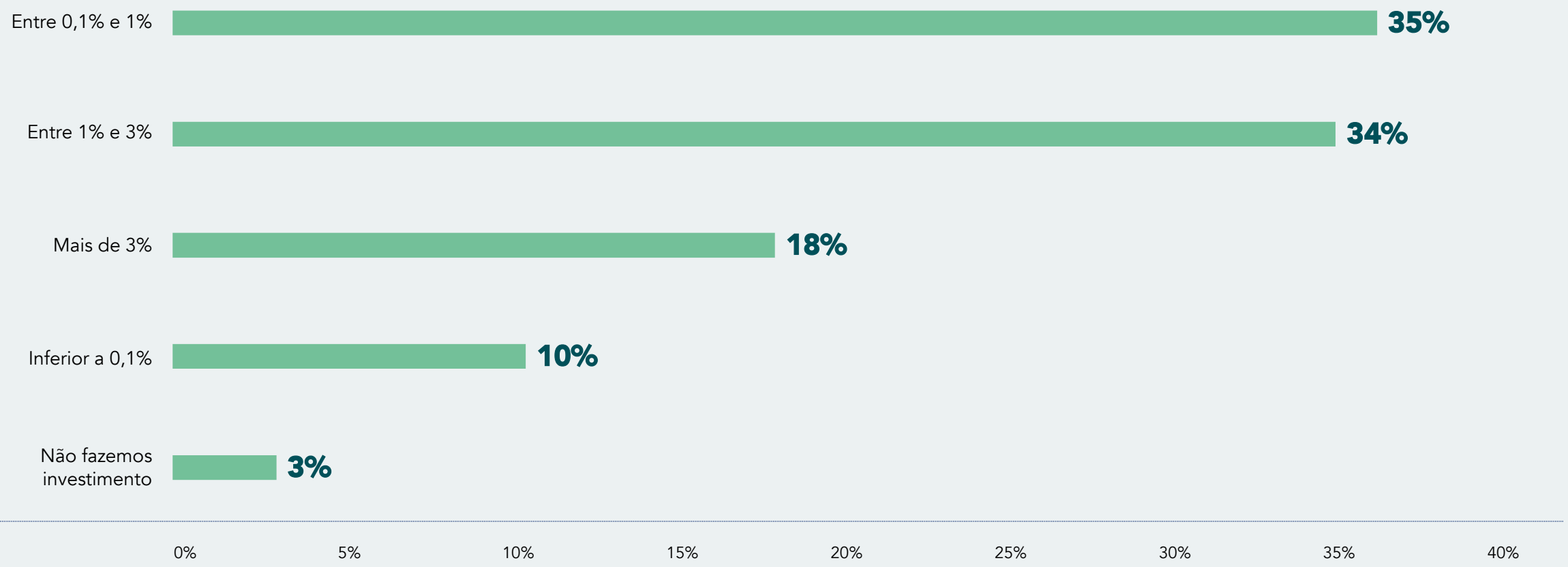


Quais são os principais benefícios que espera obter com a estratégia de ESG?

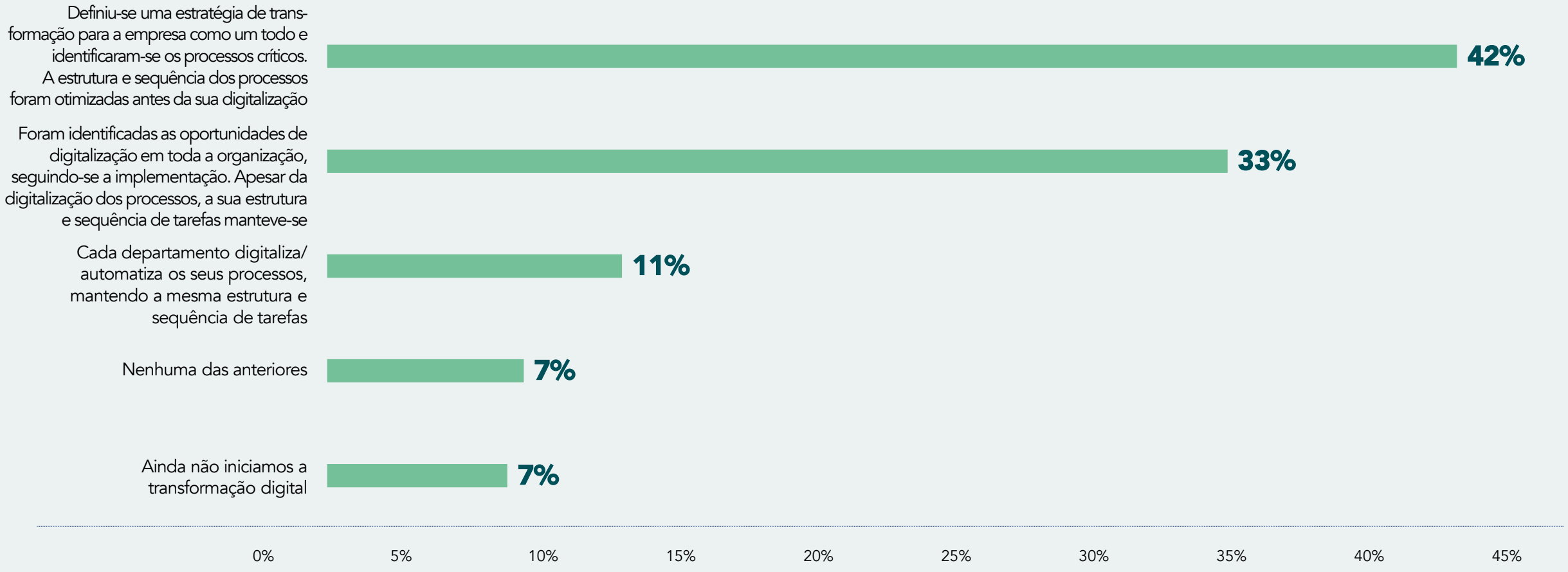
(Escolher pf até 3 opções)



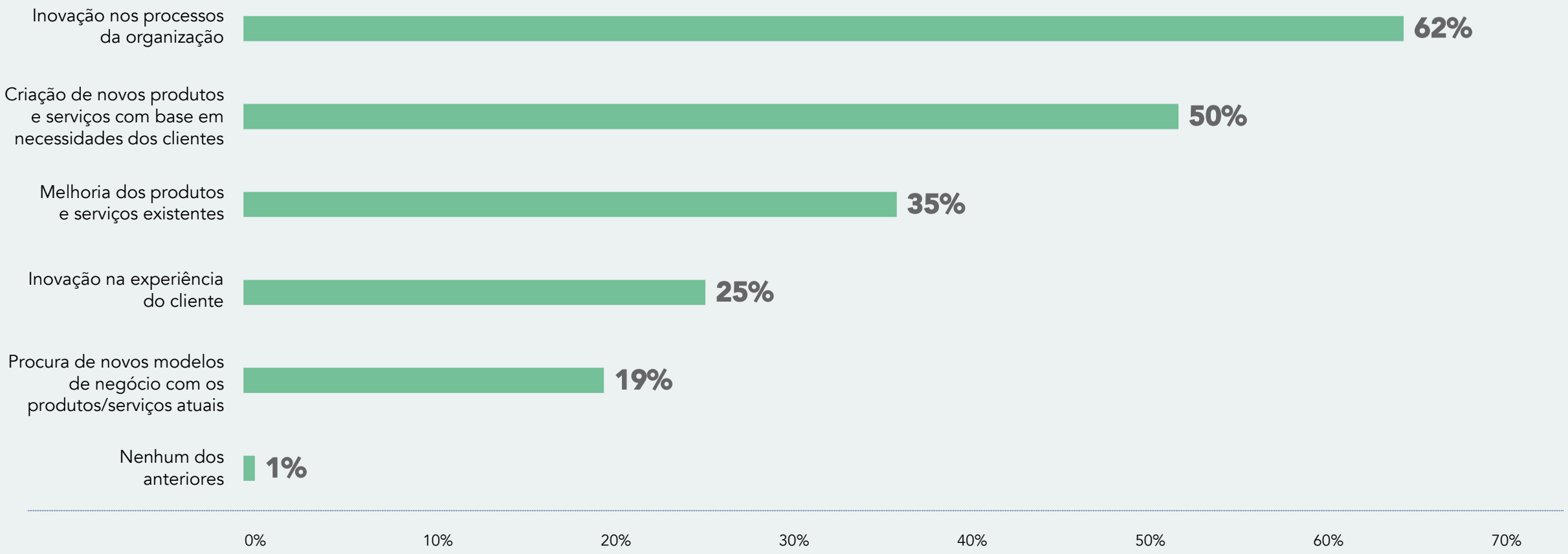
Qual é a percentagem da receita alocada a investimentos em sustentabilidade?



O contexto dos últimos anos veio acelerar a transição digital. Como está a decorrer esta transformação na sua organização?

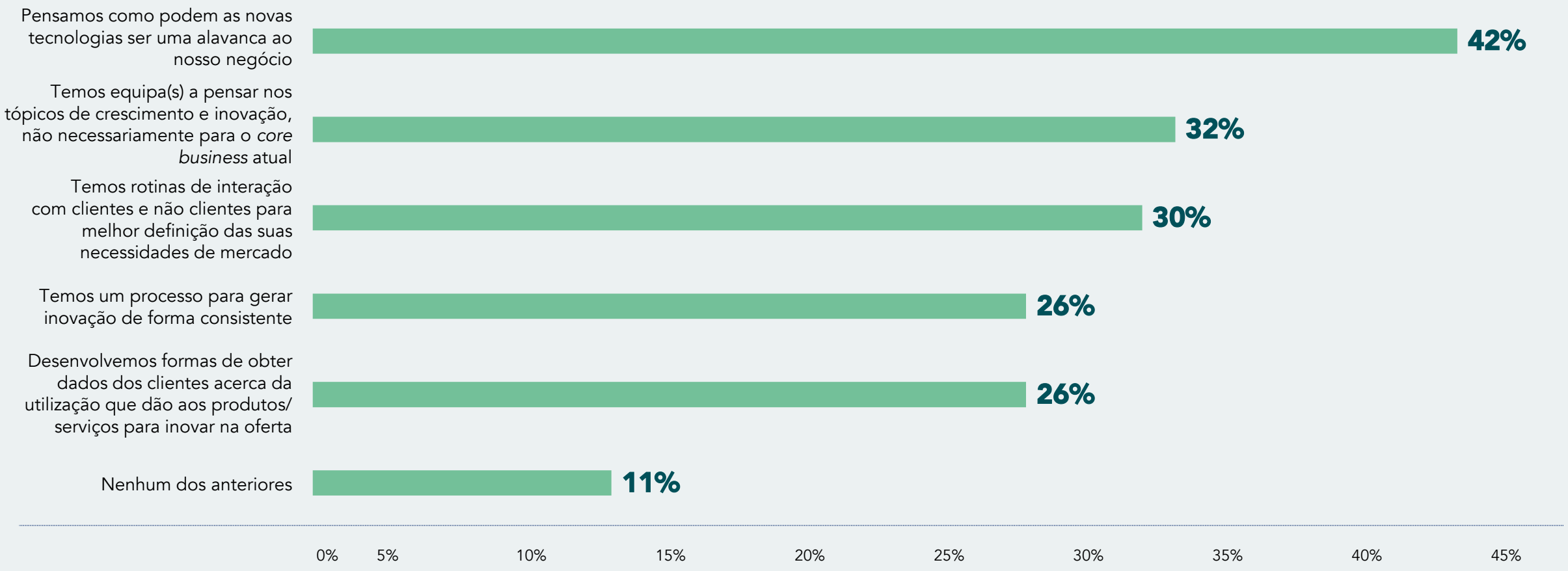


Com o crescente ambiente concorrencial entre empresas, é fundamental incluir a inovação no centro da estratégia das organizações. Que tipo de esforços de inovação são feitos pela sua organização? *(Escolher pf até 2 opções)*

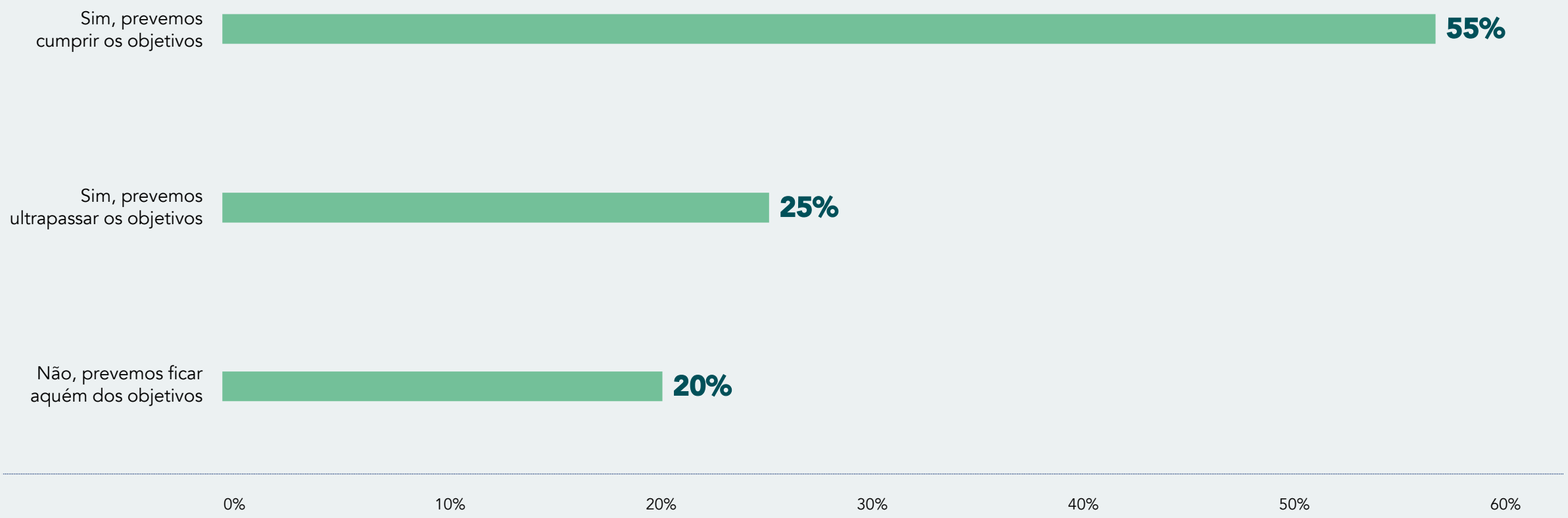


Quais destas rotinas são realidade na sua organização?

(Escolher pf até 2 opções)



Face aos resultados obtidos até à data, prevê que a sua empresa atinja os objetivos estabelecidos para 2022?



KAIZEN™ INSTITUTE

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