
BARÓMETRO KAIZEN

ANÁLISE 2013 /

PROJEÇÃO 2014

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

Índice

Nota Introdutória	5
Prefácio	6
2013	
..... Janeiro	10
..... Abril	12
..... Julho	14
..... Novembro	16
2014	
..... Fevereiro	20
Membros do Painel	24
Ficha Técnica	26



O Barómetro Kaizen é uma iniciativa que tem por objetivo auscultar o sentimento económico do país através de um conjunto de questões direcionadas a gestores de topo do setor empresarial nacional.

De frequência trimestral, é composto por uma questão fixa, que avalia o grau de confiança na economia nacional, e por outras questões, de acordo com os temas mais pertinentes à data da edição.

Durante o ano de 2013 foi notória a evolução positiva no sentimento dos gestores face à realidade da economia nacional. Não obstante as avaliações positivas de que Portugal tem vindo a ser alvo por parte de entidades internacionais, os gestores do painel tiveram igualmente um forte alinhamento nas medidas que consideram prioritárias e nas medidas que mais têm limitado o crescimento económico.

Desta forma, o conhecimento da realidade que este painel proporciona tem contribuído para endereçar um conjunto de pontos relevantes para a política nacional que muito orgulha o Kaizen Institute. Acreditamos, por isso, que 2014 será um ano ainda melhor e que o Barómetro Kaizen continuará a espelhar de forma isenta e objetiva aquelas que são as principais preocupações e ambições dos gestores nacionais.

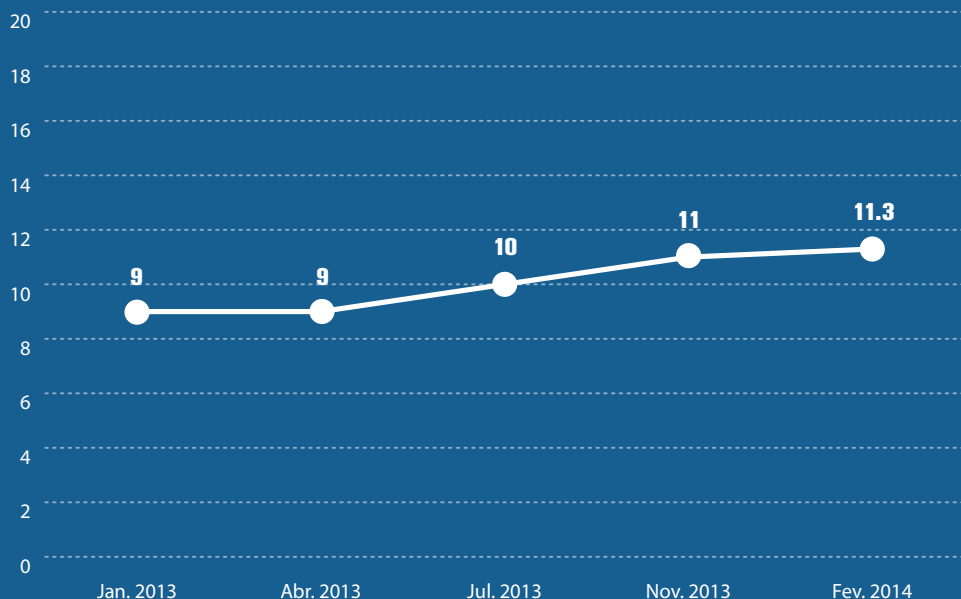
Aproveitamos ainda para agradecer a todos os que contribuíram para que o Barómetro Kaizen se tenha tornado uma iniciativa de referência no panorama nacional, quer pela qualidade do painel que o constitui quer pela projeção atribuída pelos media nacionais.

Prefácio

A realidade económica, os desafios às organizações e os fatores críticos de sucesso

—
EUCLIDES COIMBRA
IBERIA BOARD PRESIDENT

GRAU DE CONFIANÇA DO PAINEL NA ECONOMIA NACIONAL



Nos últimos anos a excelência e a Melhoria Contínua têm vindo a assumir um papel primordial na estratégia das grandes organizações internacionais. Hoje, todas as grandes multinacionais têm programas estratégicos de Melhoria Contínua que respondem por diferentes nomes, como “Kaizen” (palavra japonesa), “Lean”, “OPEX” (*operacional excellence*), entre outros.

Melhoria Contínua pode também significar uma estratégia de aumento de produtividade, mas o termo é redutor. O objetivo é atingir a perfeição em termos de “QCDM” (“Qualidade”, “Custo/Produtividade”, “Delivery/Prazos/Ser-

viço” e “Motivação”), sendo estes quatro tipos de objetivos considerados o “Verdadeiro Norte” do desenvolvimento da empresa, que leva ao Crescimento, Resultados e Contribuição.

Toyota, Porsche, Zara, Danaher, Honeywell, Amazon ou Parker são apenas alguns exemplos de empresas que dominam os mercados e a sociedade em geral com esta estratégia. Trata-se de companhias que têm conseguido o domínio dos seus segmentos e taxas de crescimento sustentado muito acima do mercado. Todas elas encaram a Melhoria Contínua como a estratégia mais importante dos seus negócios.

→



Prefácio

As razões são claras:

Vendas

A empresa vai vender mais por consequência do trabalho e dos processos de venda terem sido objeto de melhoria. A par disto, o trabalho dos departamentos que desenvolvem novos produtos e que tratam da internacionalização e das fusões e das aquisições vai também ser melhorado, o que significa a aposta em novas ofertas com mais qualidade e mais rapidamente.

Custos

O impacto da Melhoria Contínua nos custos está associado à eficiência na utilização dos recursos – materiais, energia e espaços. A libertação de recursos humanos por via da produtividade permite passar a fazer internamente aquilo que era feito pelos fornecedores, assim como reforçar áreas mais necessitadas.

Custos de Investimento e Financeiros

Uma boa estratégia de Melhoria Contínua permite reduzir os investimentos em instalações e equipamentos através da melhoria da utilização e da simplificação dos processos, o que também tem um grande efeito na redução dos ativos circulantes (ex: *stocks*, contas a receber).

O efeito da crise na competitividade nacional

É certo que a crise tem trazido muitos inconvenientes às empresas e aos cidadãos em geral.

Porém, as crises trazem sempre oportunidades e desafiam a capacidade de superação de todos. Existe um sentimento nacional de urgência que tem vindo a fomentar um efeito de dedicação e aumento de esforço de todos os cidadãos e o resultado está à vista na melhoria da economia nos últimos trimestres e nas perspectivas de evolução, conforme é visível nos resultados do Barómetro Kaizen.

Foi a grande crise do pós-guerra que gerou a estratégia de Melhoria Contínua Kaizen que a Toyota iniciou na altura. É sabido que a Toyota nos anos 50 tinha uma produtividade nove vezes inferior à dos seus concorrentes norteamericanos e que, além disso, tinha pouco dinheiro para investir.

As nossas empresas encontram-se assim numa posição em que a aposta no fazer mais e melhor é o caminho a seguir e não devemos poupar esforços para isso. Complementar as estratégias clássicas de desenvolvimento de recursos humanos, inovação e internacionalização com estratégias inovadoras e criativas nas áreas das fusões/aquisições e políticas sociais e ambientais deve ser a aposta.

Estamos convictos de que a tendência de melhoria é uma onda imparável que se irá manter por muito tempo e que tem sido alimentada por um espírito de urgência. Tal tendência poderá ser perpetuada por um esforço permanente de Melhoria Contínua de todos os colaboradores das empresas e das suas lideranças.

— 2013 —

Janeiro

Membros do painel 75

Auscultação 9 a 16 janeiro

Abril

Membros do painel 86

Auscultação 25 a 31 março

Julho

Membros do painel 95

Auscultação 19 a 24 junho

Novembro

Membros do painel 105

Auscultação 11 a 20 outubro

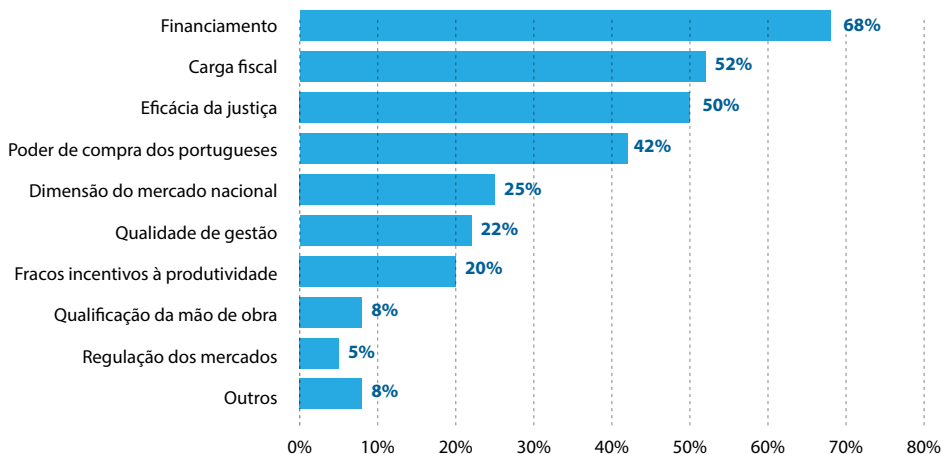
Financiamento, carga fiscal e justiça preocupam empresários

A avaliação da economia portuguesa feita pelo painel foi negativa e reflete a preocupação dos empresários, que colocam no topo da lista de problemas o financiamento (68% dos inquiridos), a carga fiscal (52%) e a ineficácia da justiça (50%). Para 2013, os empresários esperam um maior controlo de custos

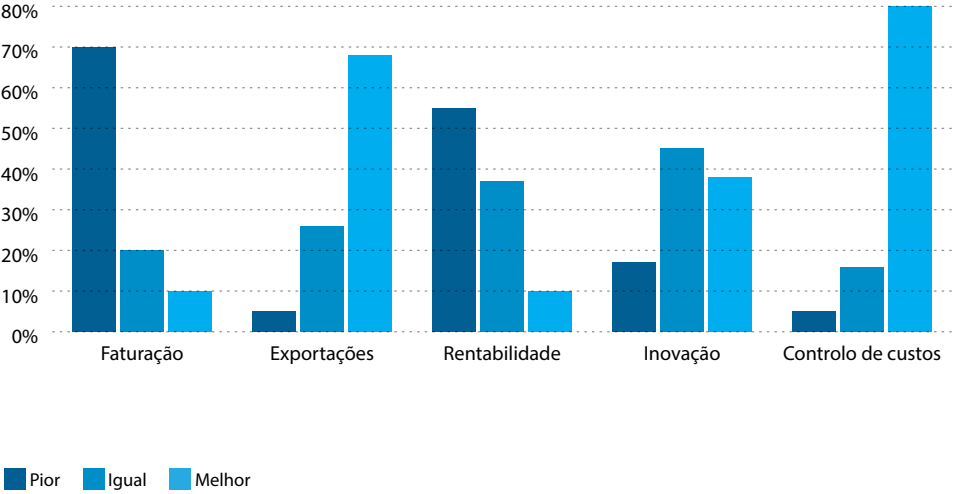
(80% dos inquiridos) e aumento das exportações (68%), contra decréscimos na faturação (70%) e rentabilidade (54%). Quanto à inovação, a expectativa é que se mantenha igual a 2012 (45%). Ainda no lançamento do novo ano, os gestores esperam do Ministério da Economia e Emprego (MEE) que foment

o financiamento das empresas (70%), que crie programas de incentivo às exportações (63%) e dê estímulo ao investimento para empresários nacionais (62%). Outra aposta que consideram relevante para a pasta liderada por Álvaro Santos Pereira é a captação de investimento direto estrangeiro (58%).

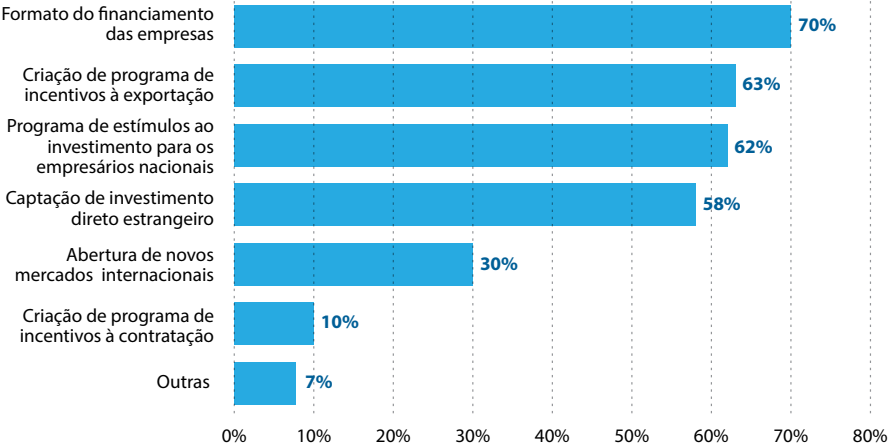
Quais os principais problemas com que as empresas nacionais se debatem atualmente?



De uma forma geral, como perspetiva o ano 2013 para as empresas nacionais, nas seguintes categorias?



Qual deveria ser a aposta do Ministério da Economia e do Emprego para 2013?



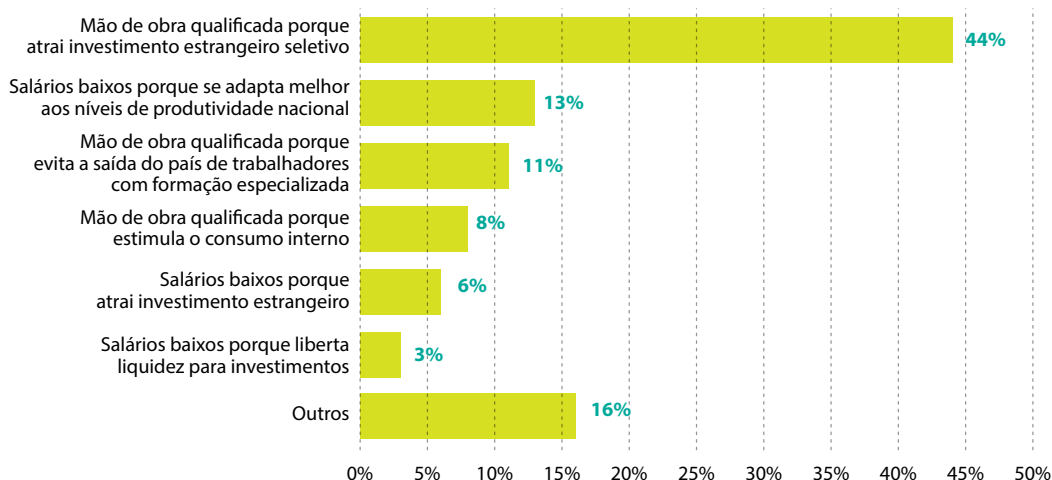
Empresários defendem mão de obra qualificada

Os membros do painel defendem que estimular a economia passa por mão de obra qualificada (63%), contra apenas 22% que sustentam que salários baixos podem gerar maiores ganhos de competitividade. Da larga maioria que entende haver maiores benefícios com remunerações que privilegiem a qualificação, 44% justifica-o com a atração de investimento estrangeiro

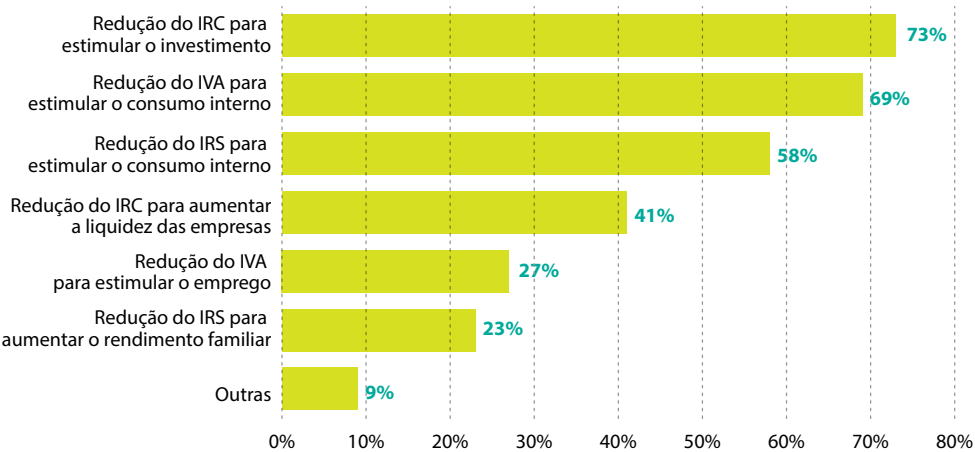
seletivo. Do outro lado, entre os 22% que defendem salários mais baixos, 13% sustenta-o por se adaptar melhor aos níveis de produtividade nacional, 6% porque consideram atrair mais investimento estrangeiro e 3% por libertar liquidez para investimentos. Na discussão das medidas fiscais que mais poderiam estimular a economia, uma esmagadora maioria defende

a redução da carga sobre as empresas. Entre os inquiridos, 73% considera que reduzir o IRC estimularia o investimento. Quanto aos riscos de contágio da situação no Chipre, todos os inquiridos referiram como preocupação a quebra de confiança no sistema bancário, havendo 55% que teme o aumento de dificuldades no acesso ao crédito.

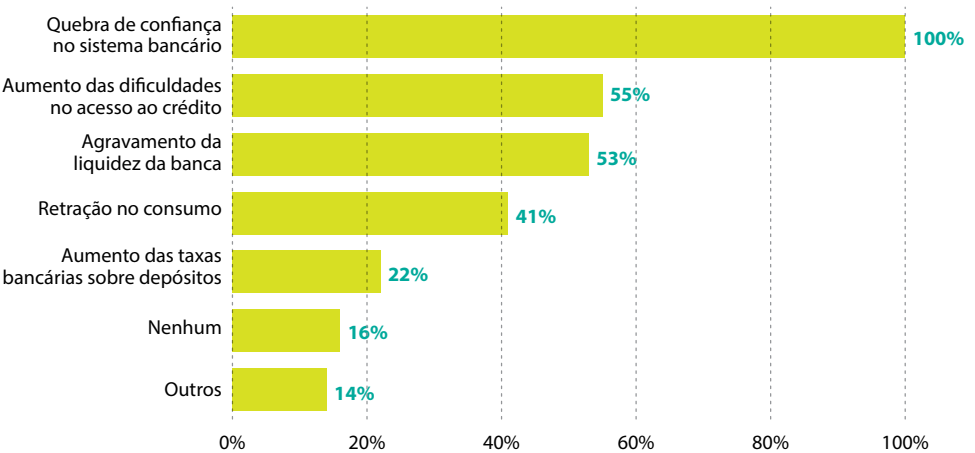
A economia portuguesa terá maiores ganhos de competitividade com uma política de salários baixos ou com uma aposta em mão de obra qualificada?



De que maneira certas medidas fiscais poderiam ser mais estimulantes para a economia portuguesa?



A situação no Chipre acarreta que tipo de riscos para Portugal?



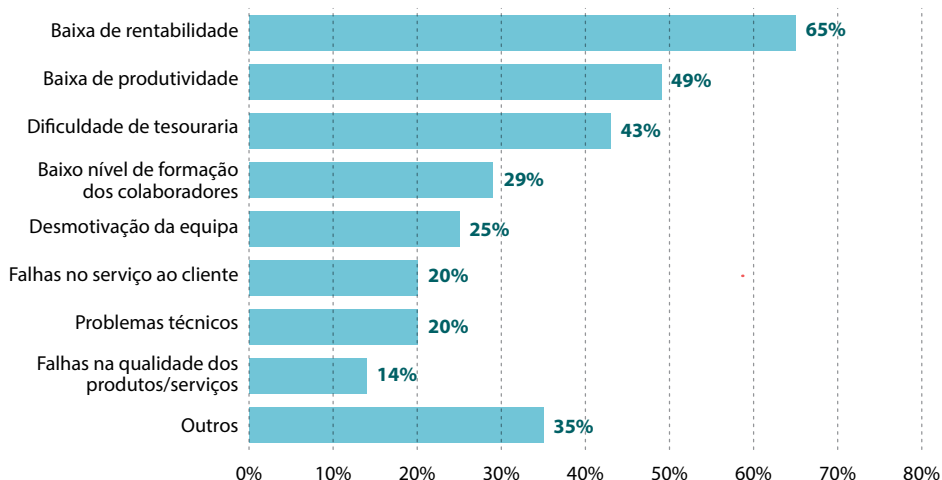
Rentabilidade, produtividade e tesouraria no topo dos problemas

Segundo os resultados da terceira edição do Barómetro Kaizen, a baixa rentabilidade (65%), a baixa produtividade (49%) e a dificuldade de tesouraria (43%) surgem como os constrangimentos mais comuns nas empresas portuguesas. Quando questionados sobre se as recentes

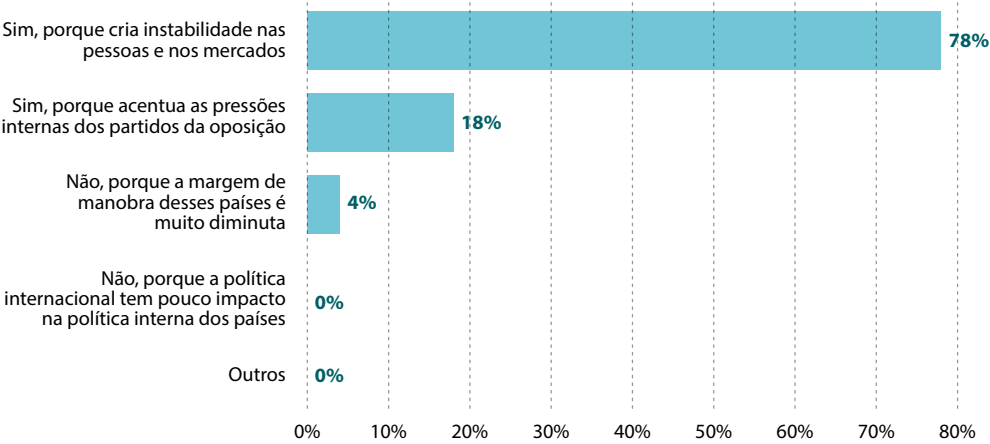
divergências entre as instituições que compõem a Troika podem ter efeitos negativos para os países mais cumpridores, os empresários foram perentórios. A grande maioria (96%) referiu que há, de facto, impacto negativo. O Barómetro inquiriu ainda o painel sobre a atuação de Durão

Barroso à frente da Comissão Europeia. Mais de metade dos inquiridos considera “neutro” o desempenho de Barroso, justificando a resposta com os “poderes limitados” do cargo e a “pouca influência” do cargo, cedendo ao peso da Alemanha e da França nas decisões mais críticas.

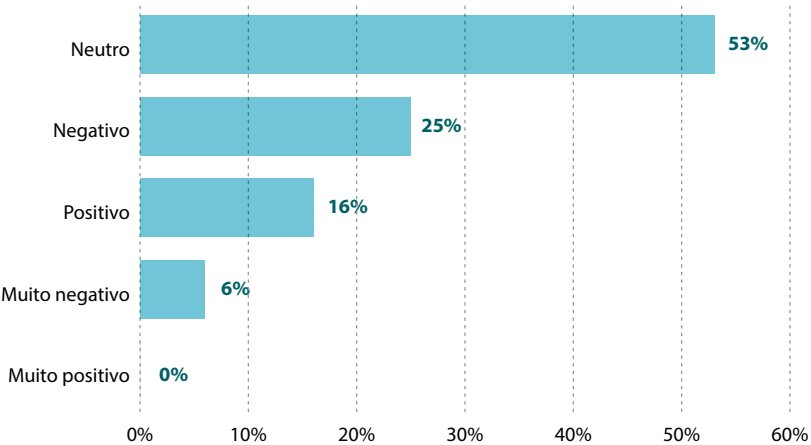
Quais os problemas operacionais mais recorrentes com que se tem deparado na sua empresa/organização?



As recentes divergências entre as instituições que compõem a Troika, nomeadamente no que diz respeito à Grécia e aos caminhos a seguir nos países intervencionados, podem ter efeitos negativos para os países mais cumpridores, como Portugal e Irlanda?



Em declarações recentes, a ex-ministra da Justiça francesa exigiu a demissão do presidente da Comissão Europeia, Durão Barroso, acusando-o de “ineficácia” e de se “curvar” perante os Estados Unidos. Como avalia o desempenho de Durão Barroso na criação de soluções para contornar a crise económica e financeira da Europa?



Empresários querem redução de impostos e investimento estrangeiro

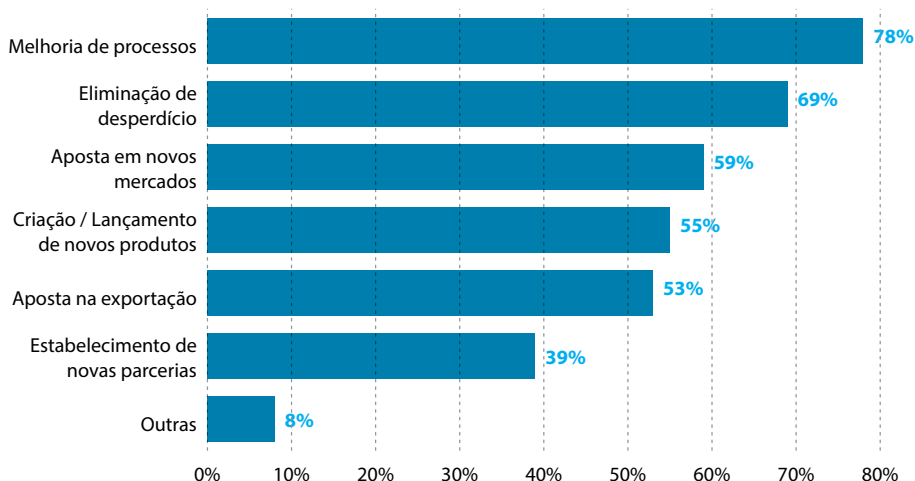
Pela segunda vez consecutiva, o índice de confiança dos empresários portugueses na economia nacional situa-se em terreno positivo. Para isso muito terão contribuído as notas da oitava e nona avaliações da Troika ao plano de ajustamento português. A grande maioria dos inquiridos (89%) defende que o facto de Portugal ter

passado nestes dois “testes” trará benefícios, porque permitirá o “reforço da credibilidade junto dos credores” (88%).

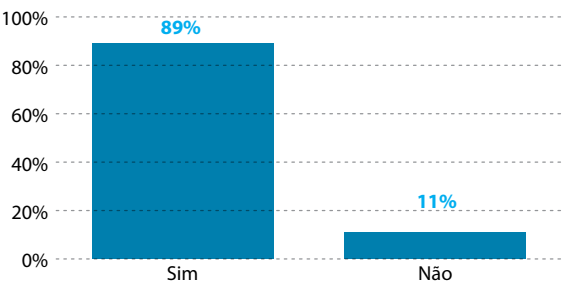
Quando questionados sobre que medidas deviam ser adotadas para combater a taxa de desemprego, a “criação de captação de investimento estrangeiro” surge como o caminho prioritário para 66% do

painel. Nesta edição os empresários revelaram ainda quais as ações que estão a desenvolver, nas suas organizações, para fazer face à conjuntura económica. A melhoria de processos (78%) e a eliminação do desperdício (69%) têm sido as principais armas dos gestores para combater a crise económica.

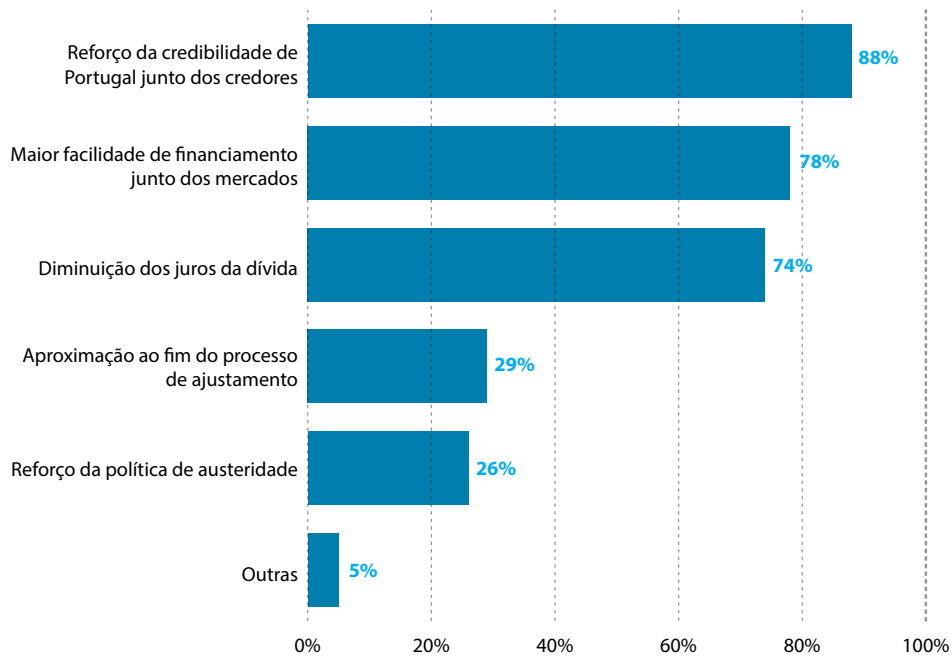
Que ações a sua empresa/organização está a desenvolver para fazer face à conjuntura económica?



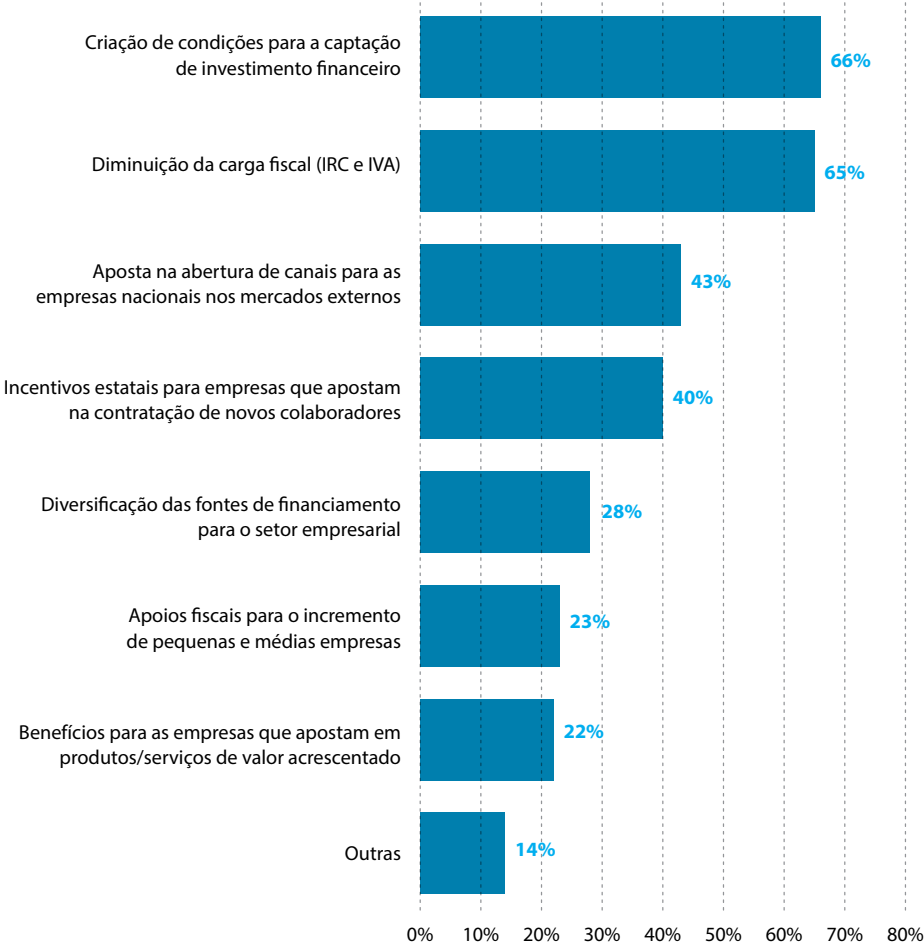
**A avaliação positiva dada pela Troika ao programa de ajustamento português
terá impacto positivo na economia nacional?**



**Se respondeu afirmativamente, quais são as principais consequências
desta avaliação para a economia nacional?**



Quais as medidas que deviam ser adotadas pelo Governo para combater a elevada taxa de desemprego?





2014

Fevereiro

Membros do painel 131

Auscultação 10 a 19 fevereiro

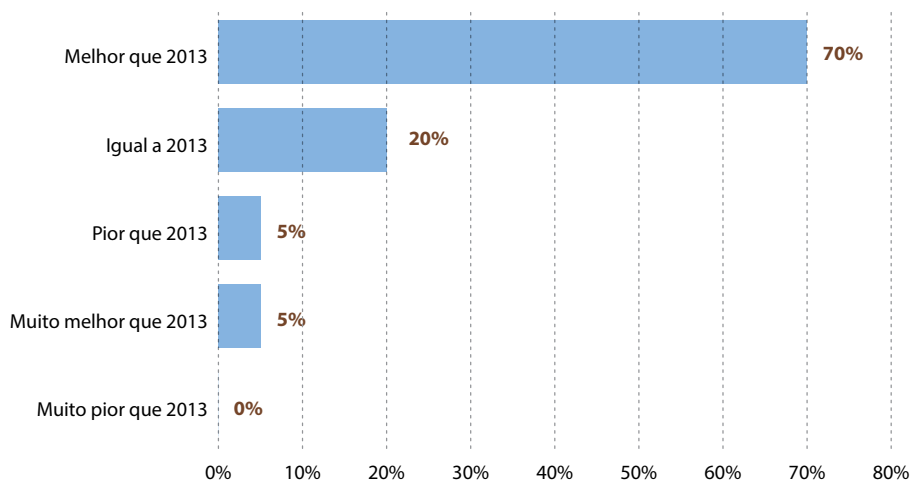
Para os gestores nacionais 2014 é um ano de esperança

2014 é um ano de esperança. Esta é uma das grandes conclusões da edição especial do Barómetro Kaizen. 70% – dos mais de cem empresários que integram o painel – acredita que o ano que agora começa será melhor do que o anterior, nomeadamente no que toca ao desempenho da economia nacional.

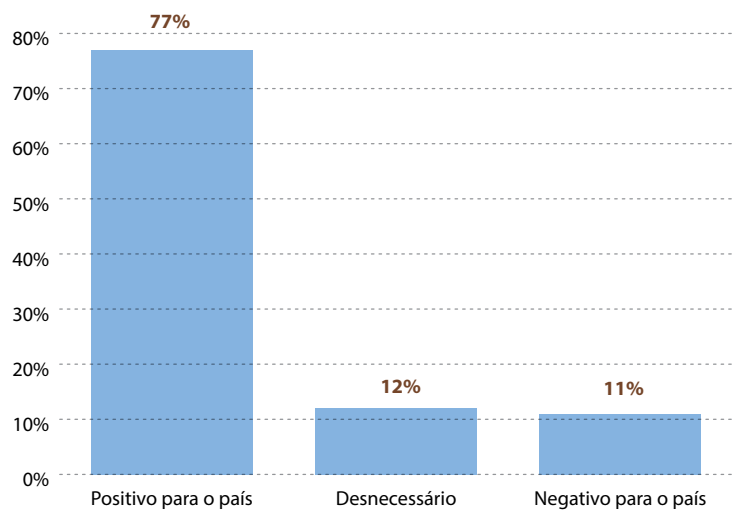
A maioria dos gestores afirma que Portugal está preparado para regressar aos mercados (65%) e considera que a adoção de um Programa Cautelar é positiva para o país (77%). Quanto às grandes apostas económicas em 2014, a resposta dos empresários recai na reindustrialização do país (61%), na economia do mar (16%) e no turismo (13%).

Do ponto de vista da diplomacia económica, Angola (49%), Brasil (46%) e Magrebe (37%) são os três países/regiões apontados como destinos-chave em 2014. Ao nível organizacional, o aumento da rentabilidade e a abertura a novos mercados são as medidas internas indicadas como prioritárias para este ano.

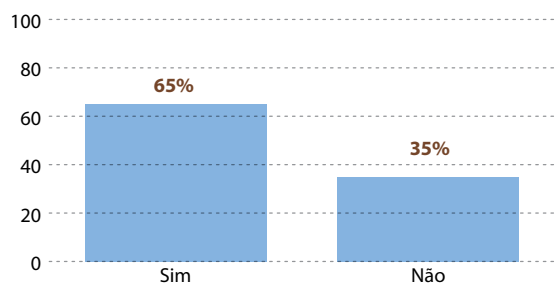
Relativamente ao desempenho da economia nacional, como perspetiva o ano 2014?



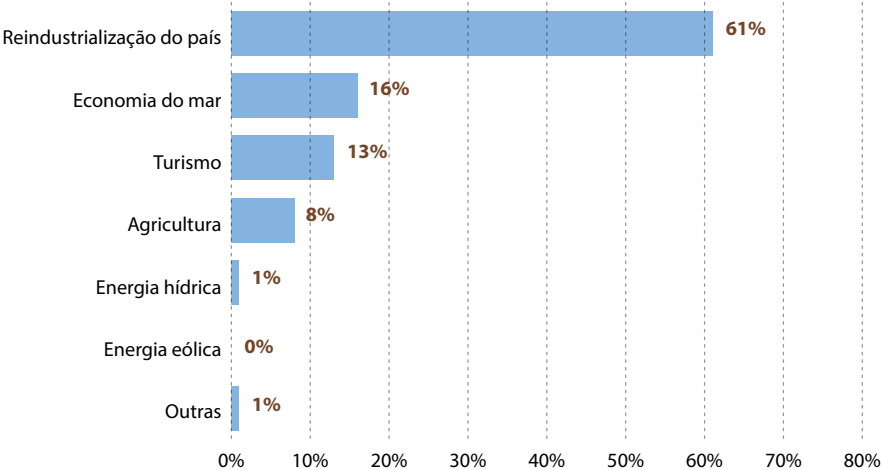
Na sua opinião, a passagem de Portugal por um Programa Cautelar é:



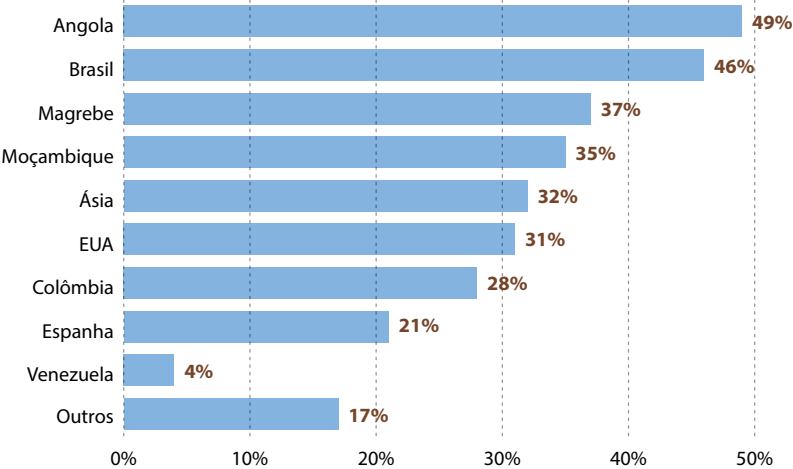
Acredita que em 2014 Portugal está preparado para regressar aos mercados?



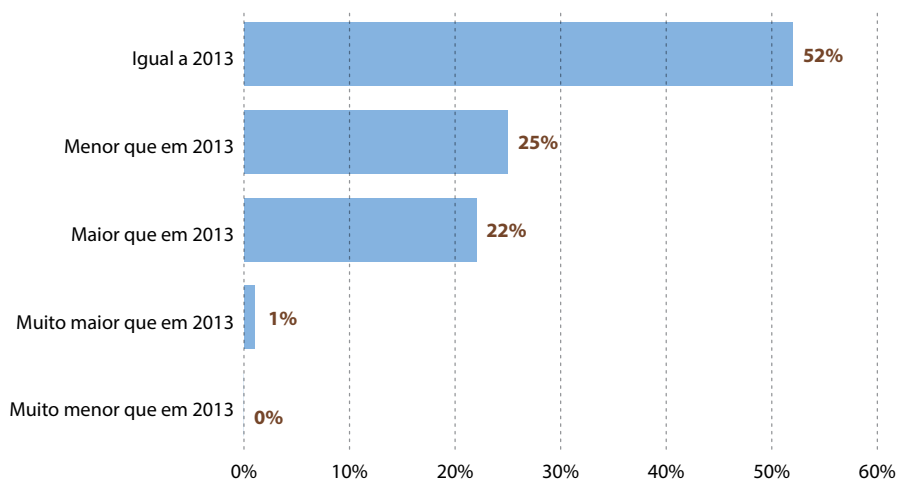
Do ponto de vista interno, qual deveria ser a grande aposta económica do país?



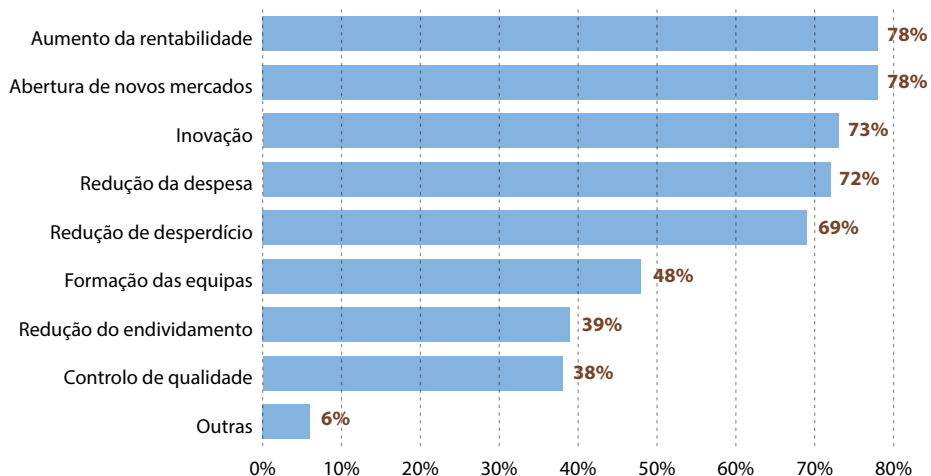
Do ponto de vista de diplomacia económica, quais os países/regiões que deveriam ser a aposta para 2014?



Relativamente à sua organização, no ano 2014 a exposição ao mercado nacional será:



Na sua organização, quais são as grandes apostas para 2014?



MEMBROS DO PAINEL

Acácio Ferreira	FAMO	Eurico Castro Alves	INFARMED
Adriano Rocha	FLEXIPOL	Fernando Leal	SAFEBAG
Américo Duarte	EFAPEL	Fernando Leite	LIPOR
André Vasconcelos	BI-SILQUE	Fernando Melo	ALLIANCE HEALTHCARE
António Amorim	AMORIM & IRMÃOS	Fernando Pinto	EUROPAC
António Brum	COPIDATA	Filipe Ribeiro	CENTRO HOSP. ALTO AVE
António Conde	BOSCH TERMOTECNOLOGIA	Francisco Almada-Lobo	EFACEC
António Cruz	AMORIM REVESTIMENTOS	Francisco Ramos	NORS
António Cruz da Silva	SEDA IBÉRICA	Frederico Rangel	PORTWAY
António Guedes	AVELEDA	Gilmar Padeiro	COPO TÊXTIL
António Loureiro	TRAVELPORT	Isabel Jonet	BANCO ALIMENTAR
António Marquez Filipe	SYMINGTON	Isidro Lobo	JOSÉ JULIO JORDÃO
António Melo Pires	VOLKSWAGEN AUTOEUROPA	João Alvim	TUPAI
António Oliveira	OLIVEIRA & IRMÃO	João Carvalho das Neves	ACSS
António Raab	HILTI	João Conceição	REN
António Sá Cunha	BOSCH CAR MULTIMEDIA	João Dias	JAMARCOL
Artur Soutinho	COELIMA	João Dotti	FISIPE
Augusto Azevedo	CEREALIS	João Gunther Amaral	SONAE
Carlos Caldeira	LUSIAVES	João Loja Fernandes	SOMINCOR
Carlos Maia	STAPLES	João Martins	TENSAI
Carlos Miguel Roballo	BANCO POPULAR	João Paulo Oliveira	BOSCH TERMOTECNOLOGIA
Carlos Moreira da Silva	BA VIDRO	João Paulo Pinto	SONAE
Carlos Pereira	FLEX2000	João Pedro Azevedo	SOJA DE PORTUGAL
Celso Silva	COOPROFAR	João Serrenho	CIN
Clara Moura Guedes	QUEIJO SALOIO	Jorge Armindo	AMORIM TURISMO
Cláudia Silva	FNAC	Jorge de Mello	SOVENA
Cristiano Azevedo	LIDERGRAF	Jorge Fesch	SAKTHI PORTUGAL
Diamantino Linhares	MERCATUS	Jorge Peixoto	AMORIM & IRMÃOS
Domingos Matos	COFINA	Jorge Pina	JVC HOLDING
Duarte Iria	SAS AUTOMOTIVE	Jorge Pinto	CAETANO BUS
Eduardo Martins	SANITOP	Jorge Salgado	RTE
Eduardo Caramalho	VALPI	Jorge Vieira	ROCA
Enrâni Magalhães	SILVEX	Jorge Vieira Jordão	CRÉDITO AGRÍCOLA

José Afonso	ITAU	Nélson Lopes	VALPI
José Alexandre Oliveira	RIOPELE	Norberto Rosa	CAIXA GERAL DEPÓSITOS
José Beato	MAHLE	Nuno Almeida	HOVIONE
José Carlos Caldeira	INESC PORTO	Nuno Moreira	OM PHARMA
José Carvalho	BIOSAFE	Nuno Ozório	FRULACT
José Corte Real	SONAE	Nuno Rangel	RANGEL
José Luís Simões	LUÍS SIMÕES	Paulo Américo	AMORIM CORK COMPOSITES
José de Sousa	LIBERTY SEGUROS	Paulo Magalhães	TLANTIC
José Pedro Pinto	CETELEM	Paulo Pereira da Silva	RENOVA
José Redondo	BIAL	Pedro Araújo	POLISPORT PLÁSTICOS
José Teles	NIEPOORT	Pedro Athayde Cordeiro	FIDELIDADE
Júlio Rodrigues	NORS	Pedro Jorge	PRIMOR
Lázaro Sousa	VISTA ALEGRE	Pedro Moreira da Silva	GENERIS
Luís Almeida	ALCOBRE	Porfírio de Oliveira	HOSPITAL S.JOÃO
Luís Almeida Costa	CENTRO HOSP. ALTO AVE	Renato Homem	SALSA JEANS
Luís Feijó	SHAMIR	Ricardo Alves	RIBERALVES
Luís Matias	BARCLAYS BANK	Rui Barata	LIBERTY SEGUROS
Luís Menezes	UNILABS	Rui Leal Costa	FRISSUL
Luís Moutinho	SONAE	Rui Rolão de Carvalho	FIDELIDADE
Luís Sena Vasconcelos	ACEMBEX	Rui Tavares	INDAQUA MATOSINHOS
Manuel Fontoura	SONAE	Sérgio Costa	SIKA
Manuel Melo	HOSPITAL S.JOÃO	Sérgio Marques	PARFOIS
Manuel Pedro Quintas	TEGOPI	Sérgio Silva	METALOGALVA
Manuel Ramalhete	GALP ENERGIA	Sollari Allegro	CENTRO HOSP. PORTO
Manuel Thomaz	ADP	Vanda Aperta	SILICÁLIA
Manuela Tavares de Sousa	IMPERIAL	Victor Herdeiro	ULS MATOSINHOS
Marco Gomes	ENERCON	Victor Ribeiro	AMORIM & IRMÃOS
Marcos Lagoa	RESIQUÍMICA	Vitor Enes	LUÍS SIMÕES
Mário Jorge	ADALBERTO ESTAMPADOS	Victor Rodrigues	LINEA MEDICA
Miguel Carvalho	FIRMO	Vitor Sampaio	CERISOL
Miguel L. Franco	SCHMITT-ELEVADORES	Vladimiro Feliz	CEIIA
Miguel Oliveira	SANINDUSA	William Chohfi	AMTROL-ALFA
Mira Amaral	BANCO BIC		

Ficha Técnica

.....

Propriedade

Kaizen Institute

.....

Edição e conceção gráfica

Central de Informação

Tiragem

200 exemplares

.....

© Fevereiro 2014

.....

Todos os direitos reservados.
Esta publicação não pode ser
utilizada, no todo ou em parte,
sem a autorização prévia do
Kaizen Institute.

KAIZEN Institute | Lisboa

Av. D. João II,
Lote 1.06.2.5B, 4º Piso
1990-095 Lisboa

Tel: +351 210 990 460
E-mail:pt@kaizen.com

KAIZEN Institute | Porto

Rua Manuel Alves
Moreira, 207
4405-520 V.N.Gaia

Tel: +351 223 722 886
E-mail:pt@kaizen.com