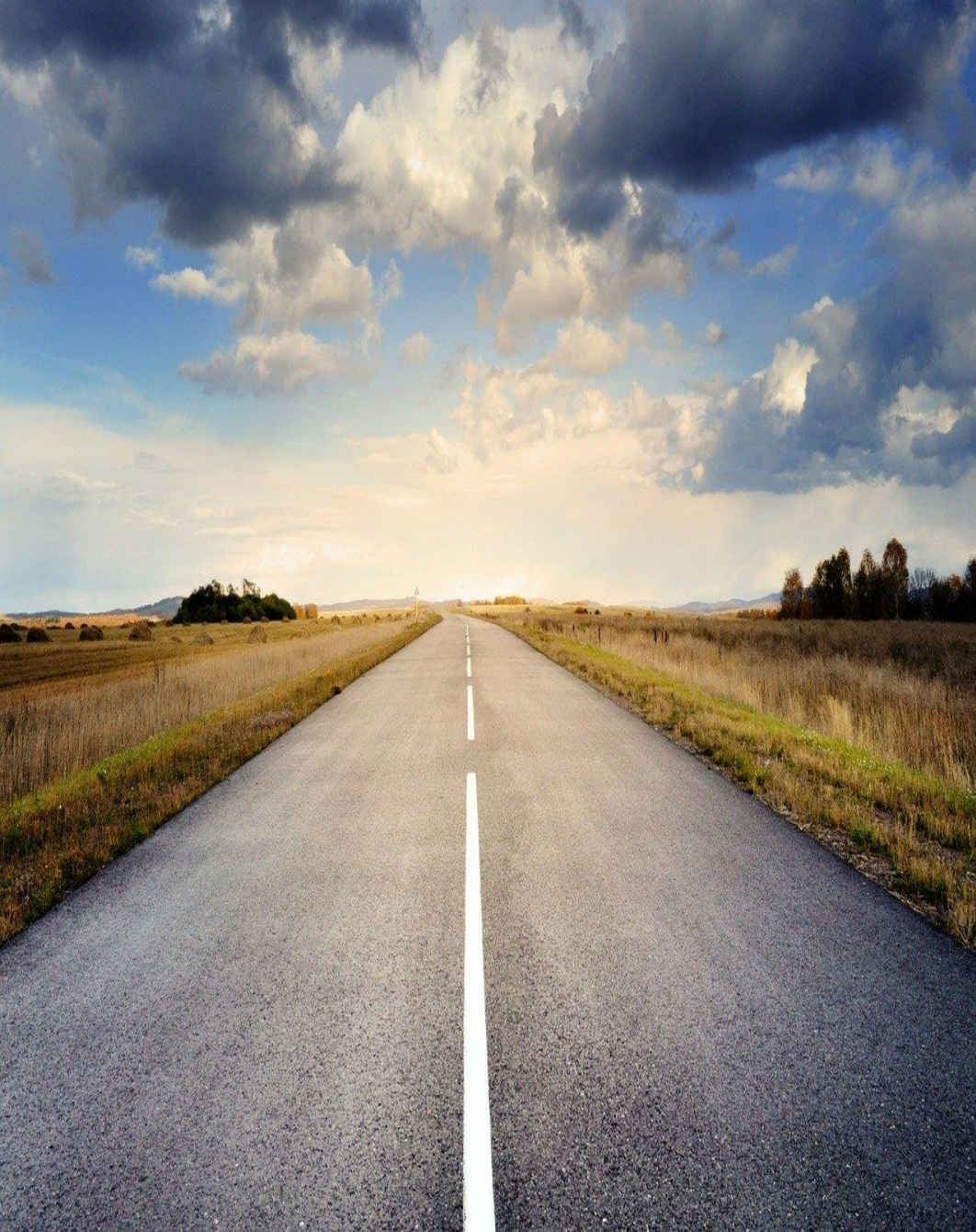




# ESTUDO DO IMPACTO DA PANDEMIA NO QUADRO DA GESTÃO EMPRESARIAL EM PORTUGAL

---

29 julho  
2020



## INTRODUÇÃO

A imprevisibilidade, intensidade, abrangência e natureza da crise pandêmica que a todos afetou, continuará a influenciar os próximos meses e anos e marcará de uma forma profunda as atuais gerações com impactos ainda desconhecidos, mas seguramente multidimensionais e marcantes que poderão induzir disrupções na sociedade e novos paradigmas nos mercados e nas tecnologias.

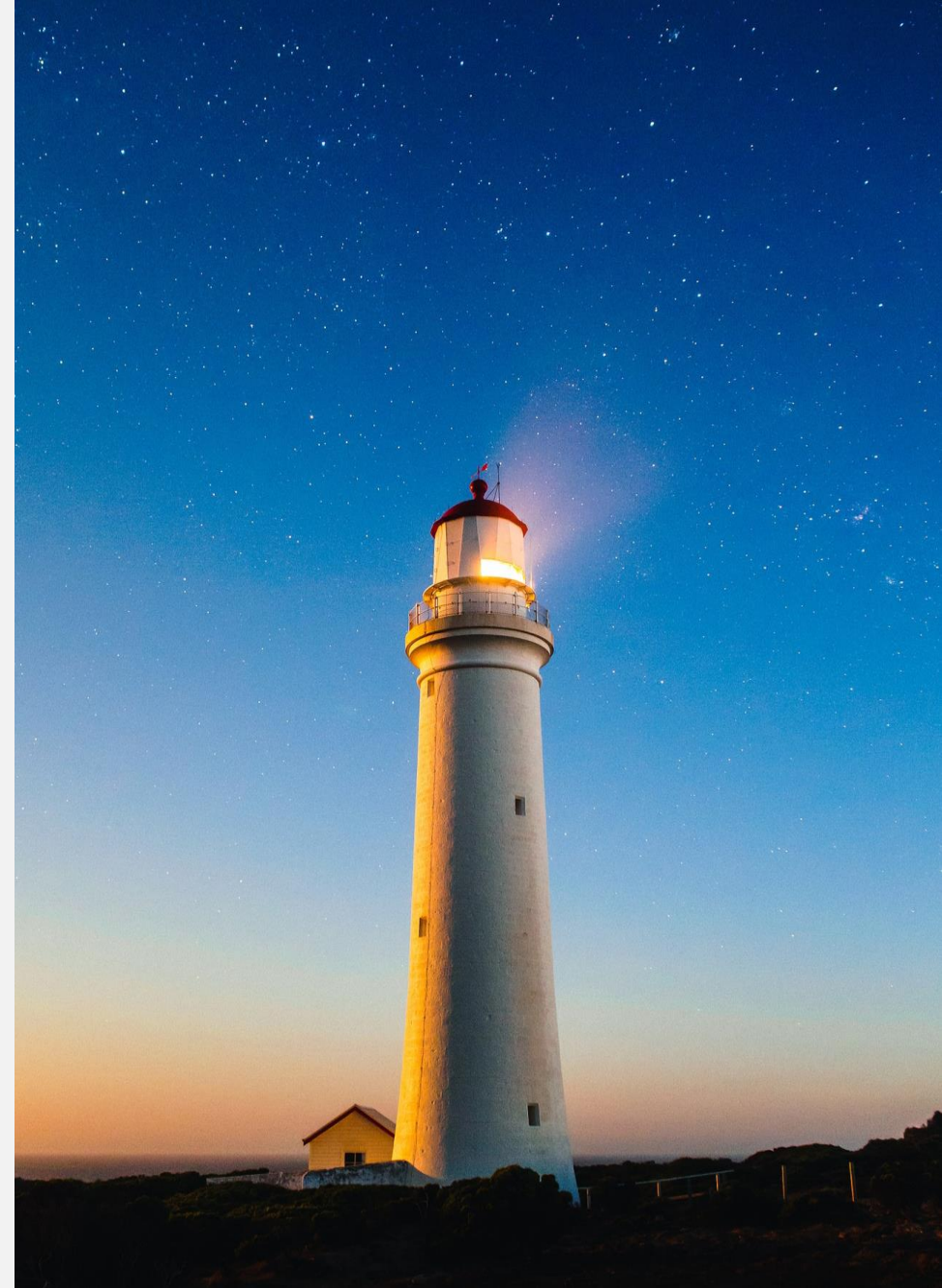
Os efeitos da crise não se resumem aos novos comportamentos da sociedade mas também às inegáveis consequências no negócio de uma multiplicidade de atores empresariais,

que viram alterados os seus mercados, as suas relações com clientes, distribuidores, fornecedores, confrontando-se com novas necessidades e prioridades, colocando em questão os atuais modelos organizacionais, as relações nas cadeias de abastecimento, parcerias e mesmo as competências para gerir os negócios num quadro de mudança, instabilidade e desconhecimento.

O estudo levado a efeito pela XZ Consultores tem como propósito contribuir para uma reflexão, que não se pode limitar a referir a necessidade de apoios financeiros para mitigar as perdas e os custos da pandemia, mas que deve constituir um momento de repensar o nosso posicionamento no mercado global, reavaliar os modelos de gestão tradicionais,

que podem não ser compatíveis com as novas tecnologias, o impacto da digitalização, do reforço da indústria 4.0 e as prioridades estratégicas, reconhecendo que a Europa tem de se assumir como um exemplo no seu comportamento inclusivo, inovador, ambiental e socialmente responsável, não podendo permitir que outros, não o sendo, continuem assim a disponibilizar produtos resultantes de processos e modelos inaceitáveis e que em nada contribuem para a tão necessária sustentabilidade ambiental e social.

Este constituirá o primeiro de outros estudos, que envolverão um conjunto de empresários e gestores, aos quais agradecemos, e cuja opinião é fundamental para a reflexão que queremos partilhar.



# DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA

35  
Gestores  
inquiridos



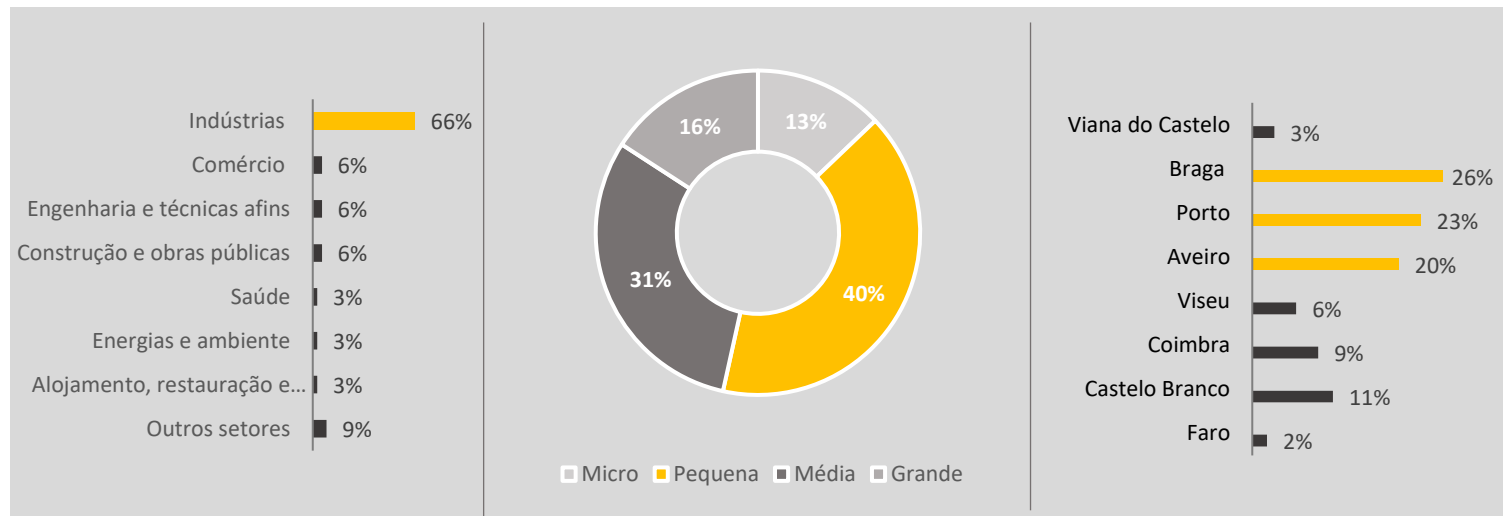
Atividade económica



Dimensão



Localização





# PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES DOS GESTORES

**72%**

Reconhece que a Pandemia terá um impacto na estratégia da empresa e do seu posicionamento no mercado

**69%**

Assume a necessidade de realinhar o modelo de negócio

**> 60%**

Reconhece alterações do seu posicionamento nas cadeias de abastecimento, a montante e a jusante

**34%**

Reconhece que a pandemia tem um impacto significativo na sua capacidade de sobrevivência

**45%**

Confirma que a pandemia os obrigou a intervir na cultura organizacional das suas empresas

**35%**

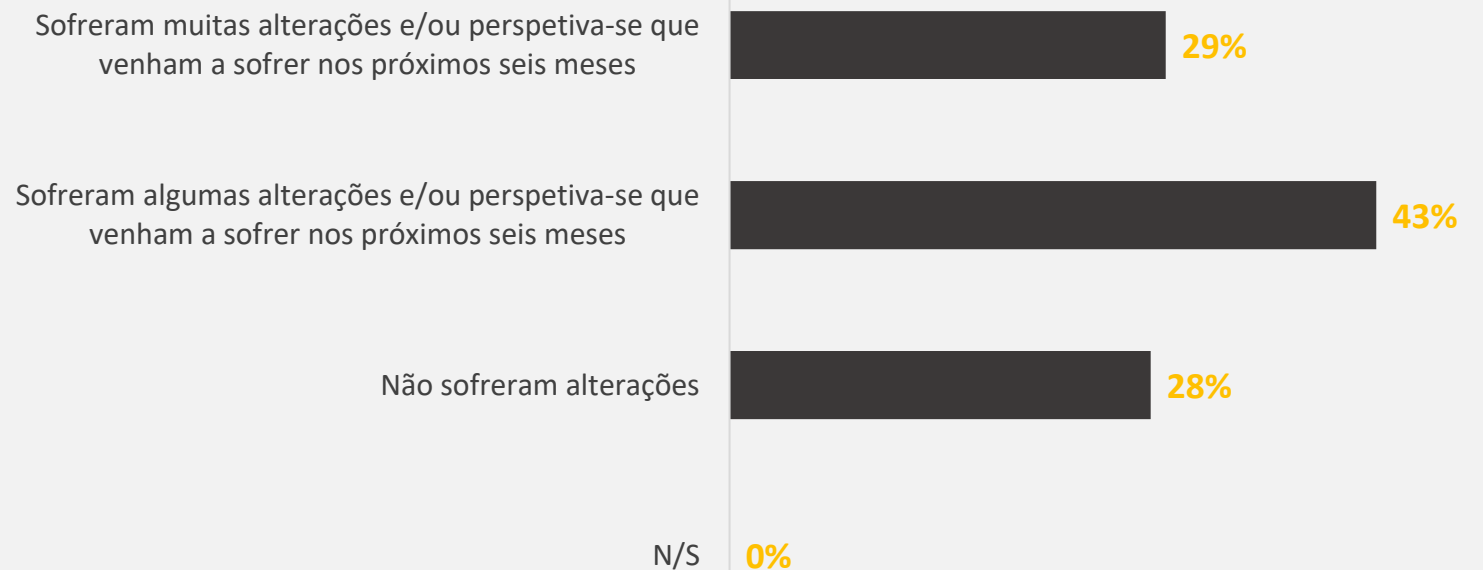
Considera que o reequilíbrio do negócio exigirá um período de 6 a 12 meses

# 72% dos gestores reconhece que a pandemia terá um impacto na estratégia da empresa e do seu posicionamento no mercado

A grande maioria dos gestores inquiridos (72%) revela que a atual crise sanitária desencadeou algumas, ou muitas, alterações no que refere à estratégia da empresa e ao seu posicionamento no mercado e/ou perspetivam que venham a sofrer no próximo semestre.

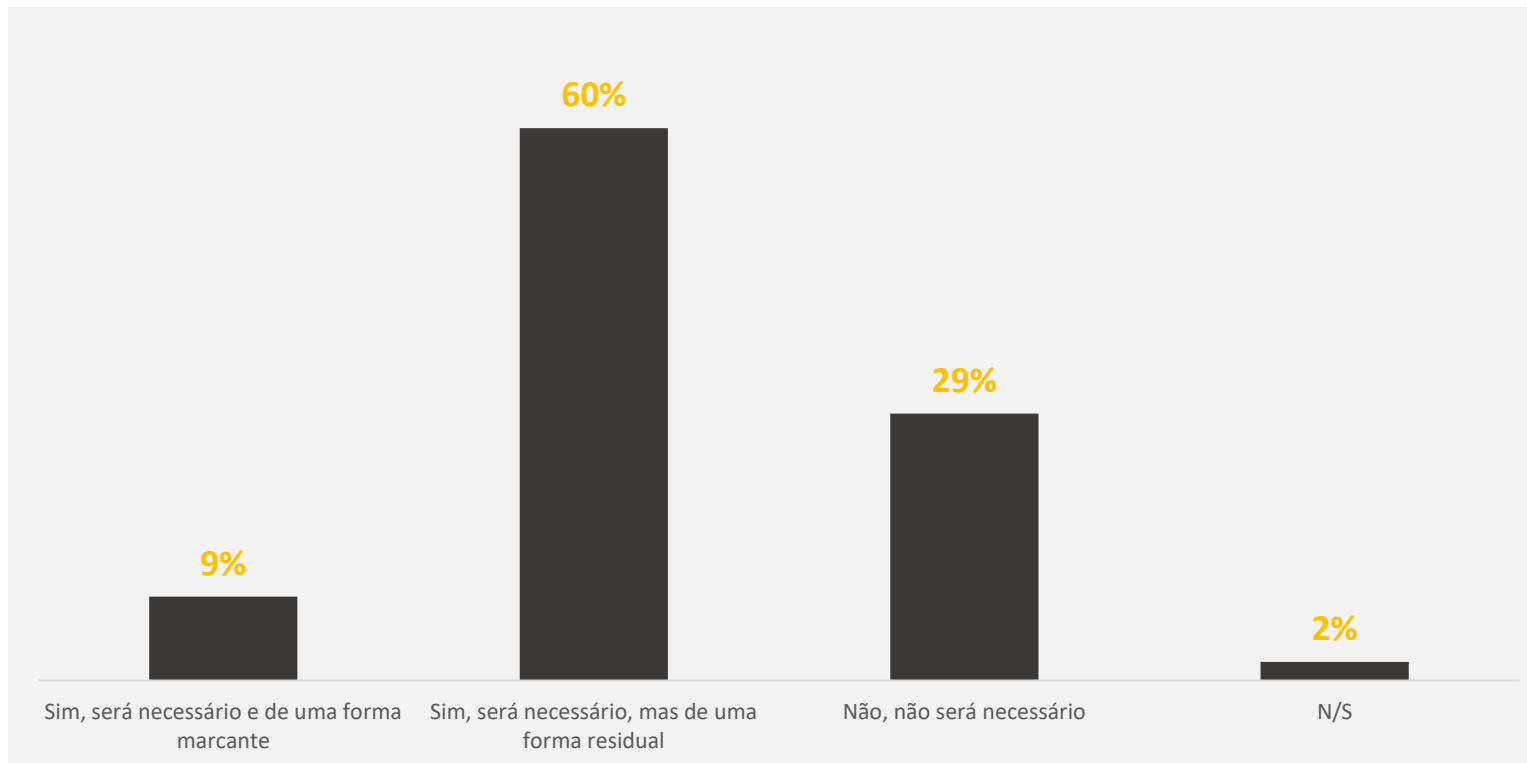
Curiosamente, uma significativa % de gestores, cerca de 28%, manifesta que as suas empresas mantiveram a estratégia atual, bem como o seu posicionamento, não tendo sofrido qualquer alteração relativamente a estes dois aspetos.

## Alterações da estratégia da empresa e do seu posicionamento no mercado



**69%** dos empresários prevê a necessidade de realinhar o modelo de negócio perante os novos desafios e constrangimentos

### Necessidade de realinhamento do modelo de negócio



A maioria dos participantes (69%) assume a necessidade de realinhar o modelo de negócio da empresa, dos quais 9% de uma forma marcante.

Pese o quadro de grande incerteza e instabilidade com que as empresas se confrontam, 29% dos gestores confirmam que não consideram necessária qualquer alteração ao atual modelo de negócio.

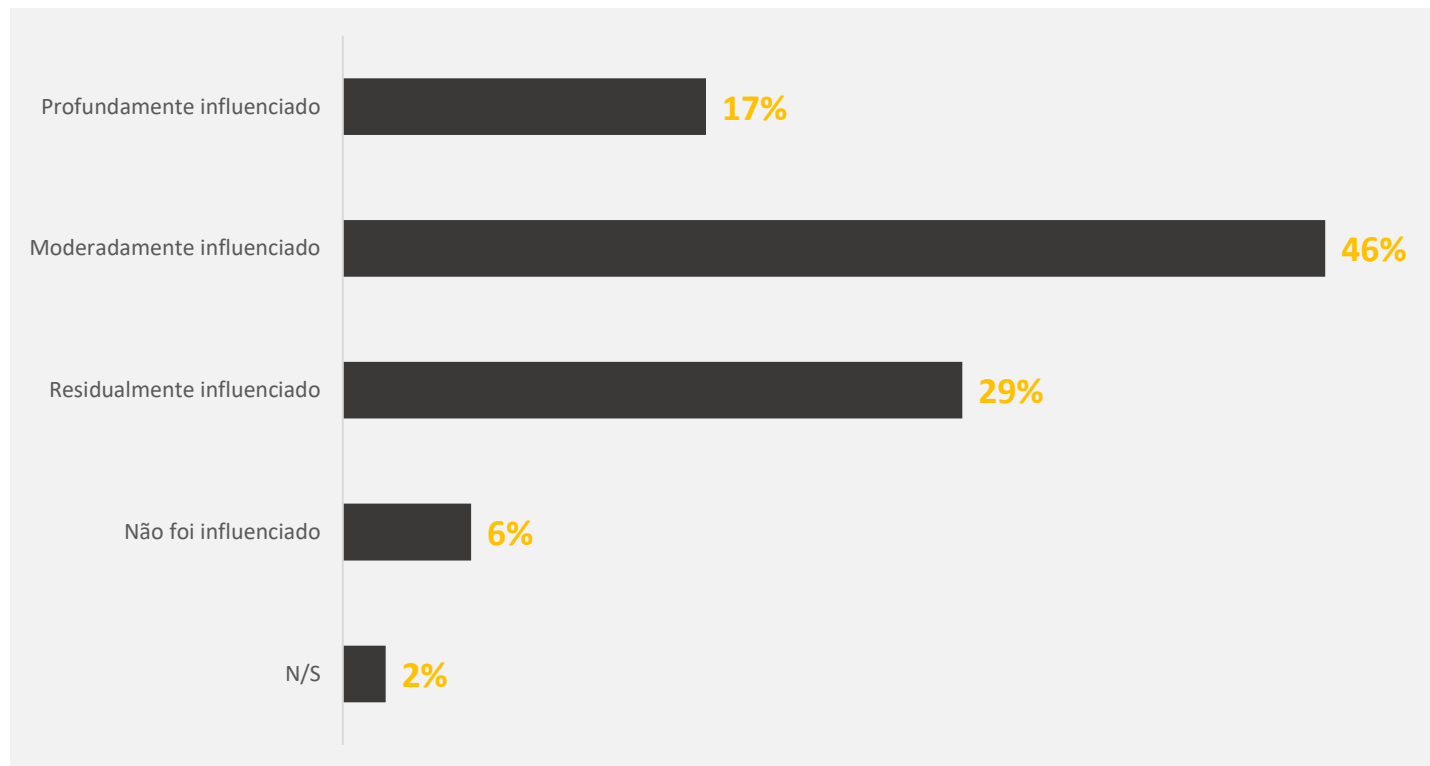
Mais de **60%** dos inquiridos reconhece alterações do seu posicionamento nas suas cadeias de abastecimento, a montante e a jusante

Mais de 60% dos gestores reconhece que a alteração do seu posicionamento nas cadeias de abastecimento foi um dos efeitos imediatos da crise com que deparam.

Esta constatação exigiu uma enorme capacidade de adaptação, resiliência e rápida aprendizagem, transformação dos seus negócios, redesenho dos seus serviços e reposicionamento nas cadeias de valor, também com o objetivo de impedir que as cadeias de abastecimento fundamentais não colapsassem.

Cerca de 35% dos gestores manifesta que o posicionamento das suas cadeias de abastecimento foi residualmente ou nada influenciado.

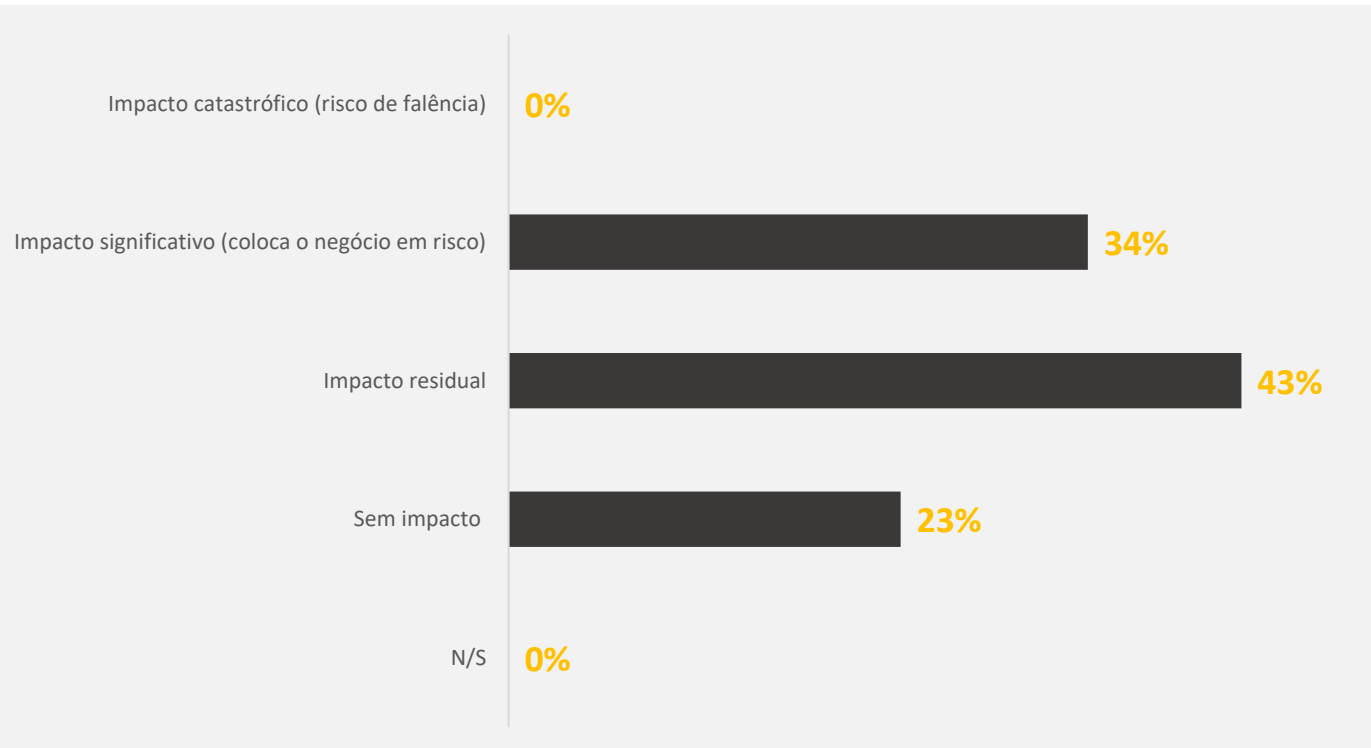
### Influência no posicionamento da cadeia de abastecimento





**34%** reconhece que a pandemia tem um impacto significativo na sua capacidade de sobrevivência

### Impacto nos resultados empresariais



É assumido que o impacto da pandemia é diferente de setor de atividade para setor de atividade, aceitando-se também que o posicionamento das organizações na cadeia de valor, o comportamento das cadeias de abastecimento, a robustez financeira, a flexibilidade e adaptabilidade dos modelos de gestão, a intensidade tecnológica, são fatores que influenciam estes impactos, quer em termos de intensidade quer em termos temporais.

Reconhece-se que os reais impactos ainda não são completamente identificados e determinados, admitindo-se que possam também ser influenciados pelo comportamento dos mercados destino, pela evolução do mercado de capitais e pela intensidade das medidas de apoio ao tecido empresarial.

# A insuficiente liquidez, retração do mercado e imprevisibilidade da economia estão entre as principais preocupações dos gestores



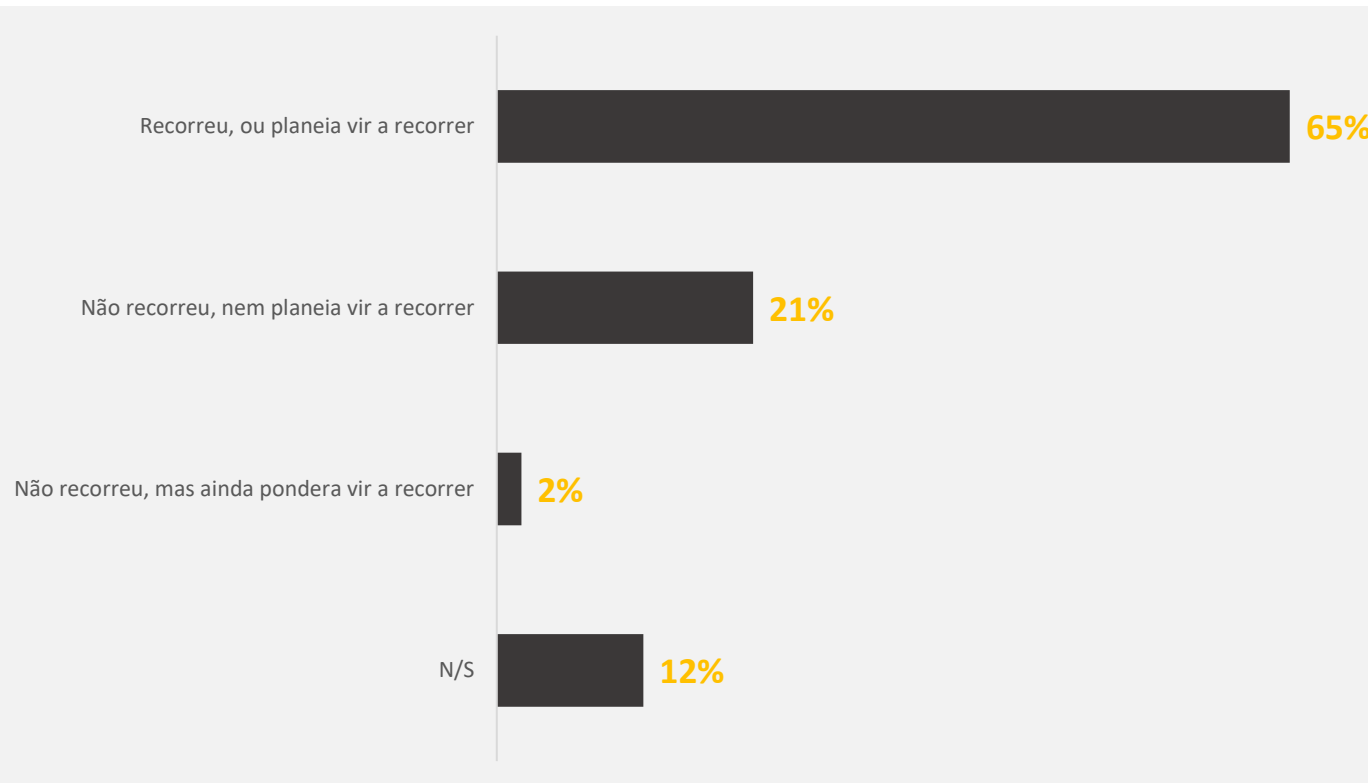
## Principais fatores/aspectos que poderão influenciar o negócio nos próximos meses

- Problemas com a cadeia de abastecimento
- Eventuais insuficiências de recursos humanos por contágio da doença
- Suspensão de decisões sobre investimentos em curso e queda de novos investimentos do cliente
- Fecho de fronteiras e consequente paragem/redução de exportação
- Retração de mercado e reação imprevisível da economia
- Eventual existência de um segundo surto da doença
- Falta de liquidez da empresa e aumento dos encargos
- Elevado número de clientes em processo de layoff ou de encerramento
- Financiamentos e apoios concedidos pelo governo

As preocupações dos gestores são diversificadas, multidisciplinares e indutoras de uma urgente necessidade de análise e intervenção, entre as quais se destacam a insuficiente liquidez num momento de aumento dos custos, retração do mercado, imprevisibilidade da economia e suspensão dos investimentos dos clientes.

**65%** das empresas recorreu, ou planeia vir a recorrer, a programas de apoio empresarial para minimizar o impacto da pandemia

### Utilização de programas de apoio empresarial



A profundidade da crise social e económica, consequência da pandemia, e das decisões tomadas durante a sua gestão, conduzem as empresas a reconhecer a urgente necessidade de recorrer a apoios financeiros, e de outra natureza, que mitiguem, não apenas, os custos acrescidos, as perdas de mercado e a redução do nível de atividade, mas também permitam a realização dos investimentos necessários para adotarem novos modelos de negócio, redesenhem os seus produtos, reinventarem as suas estratégias e preservarem o seu capital intelectual.

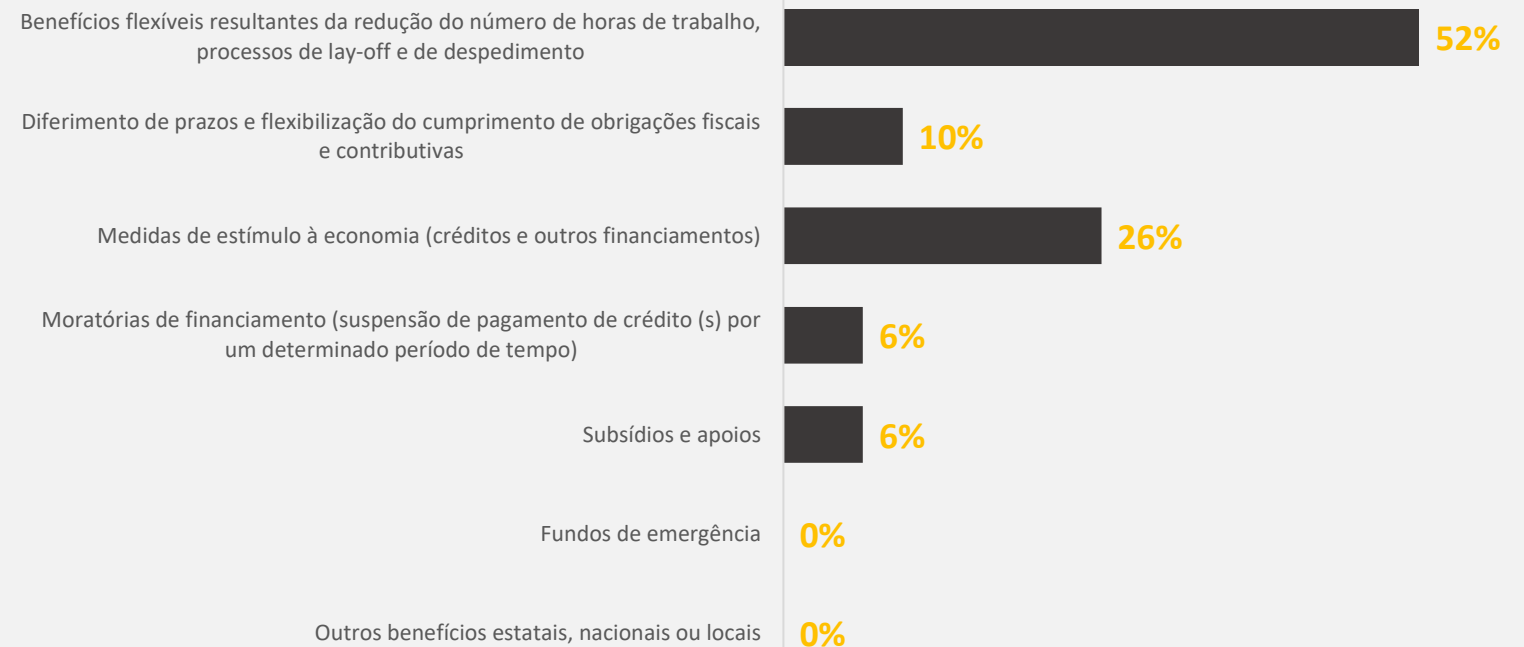
**52%** das empresas beneficiaram de medidas flexíveis resultantes da redução do número de horas de trabalho, processos de *lay-off* e de despedimento

Confirma-se que mais de 50% das empresas usufruíram dos apoios à suspensão da atividade, em particular para o pagamento dos salários, medida com um inegável efeito na contenção do aumento do desemprego.

Mais de 20% já utilizaram fontes de financiamento para estimular a preservação e a adequação do negócio.

Apenas 6% destas empresas usufruíram das moratórias para a liquidação dos seus empréstimos.

### Natureza dos programas de apoio que as empresas recorreram

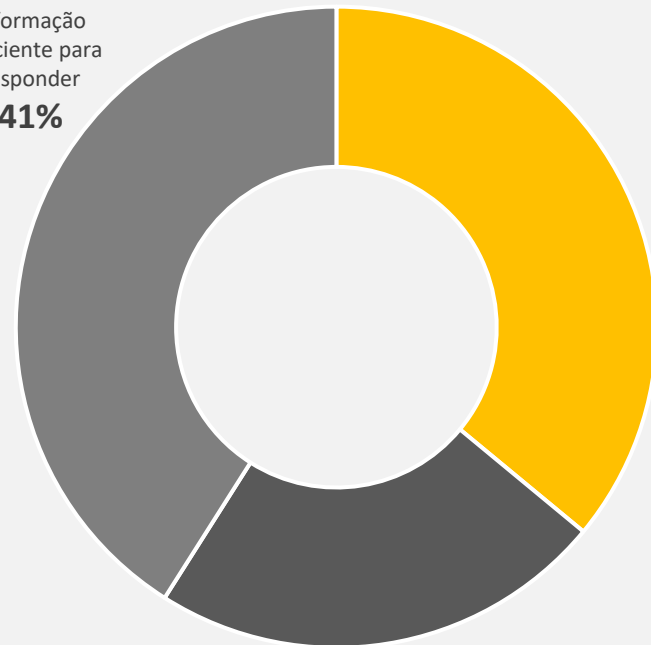


**36%** dos gestores revela que os fatores críticos de sucesso da empresa foram influenciados pela pandemia



### Influência nos fatores críticos de sucesso

Ainda não tem  
informação  
suficiente para  
responder  
**41%**



**Sim**  
**36%**

**Não**  
**23%**

36% das Organizações já assume que a pandemia alterou os fatores críticos para o seu sucesso, embora 41% ainda considere que é muito cedo para se pronunciarem.

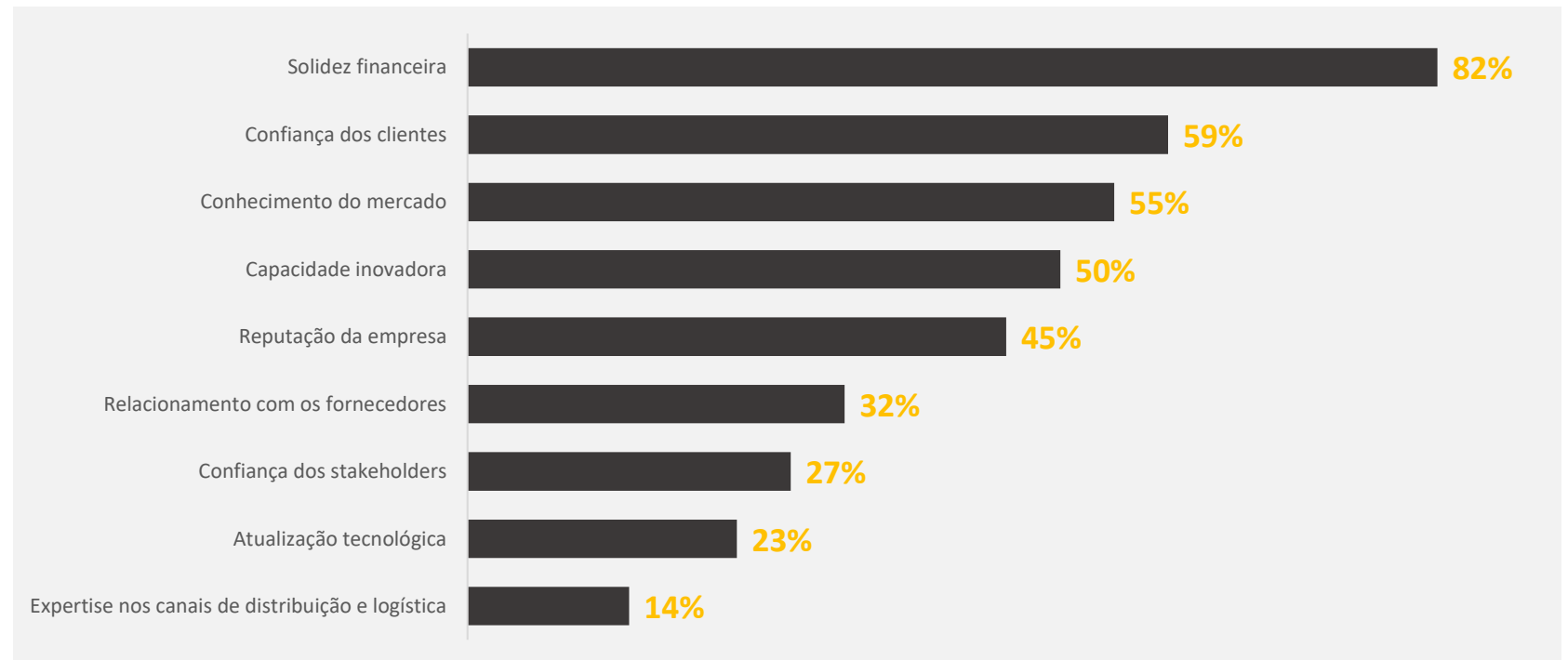
Efetivamente o comportamento de grandes clientes, a profunda retração de alguns mercados, as alterações nas cadeias de abastecimento, o novo posicionamento da Europa face aos produtos da China, a vontade de reforçar a reindustrialização, podem constituir motivos relevantes e indutores de profundas alteração dos fatores que influenciam a sustentabilidade das organizações.

# A solidez financeira, a confiança dos clientes e o conhecimento do mercado constituem os principais fatores críticos de sucesso para os gestores

A solidez financeira das Organizações, aliada à confiança dos seus clientes e à sua capacidade inovadora, são alguns dos principais fatores que são identificados pelos gestores como determinantes para que as organizações mantenham, ou reforcem, a sua competitividade.

É de salientar que o “Relacionamento com os fornecedores” também é reconhecido como um fator relevante.

## Fatores críticos que os gestores consideram fundamentais para o sucesso do negócio

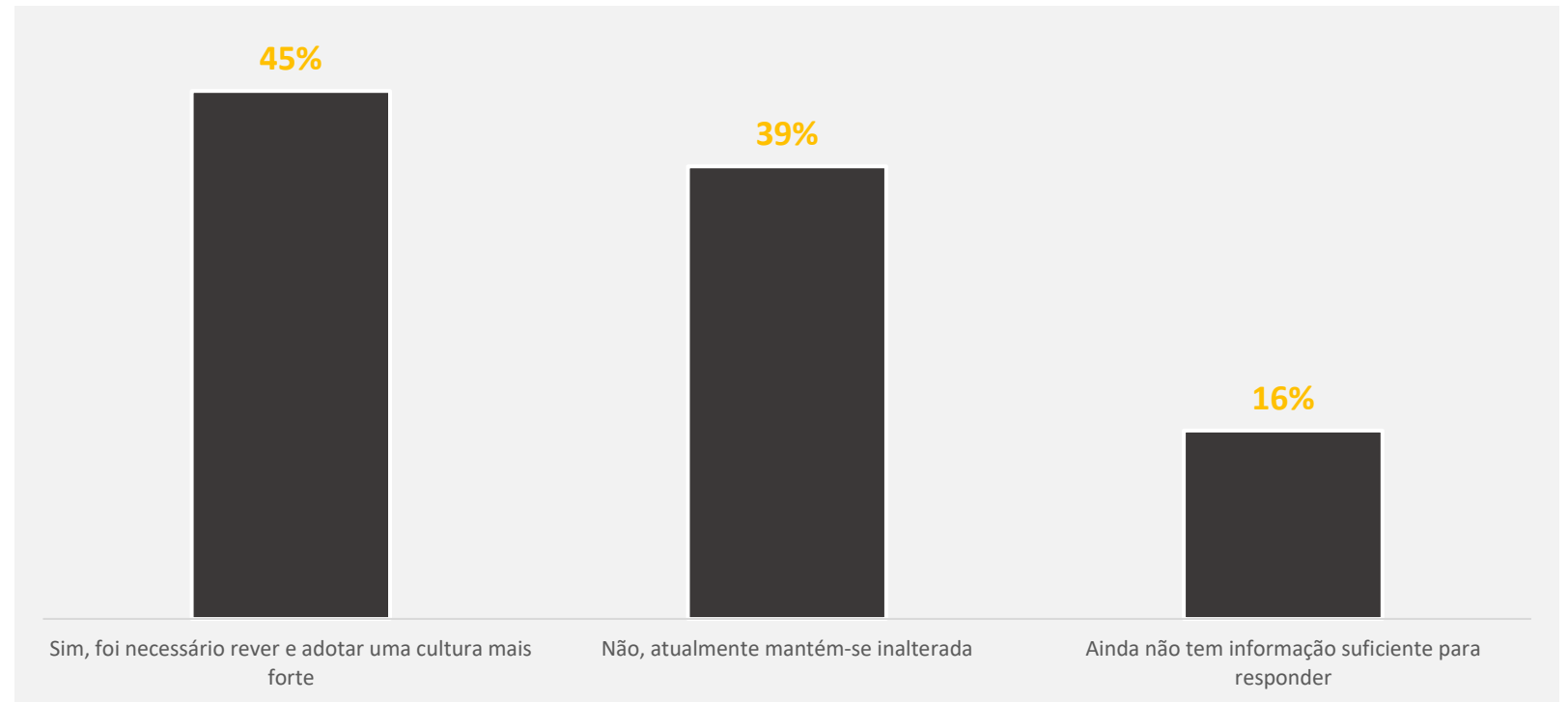


# 45% confirma que a pandemia os obrigou a intervir na cultura organizacional das suas empresas

À medida que foram experienciando as mudanças decorrentes da pandemia, quase metade dos gestores (45%) confirmam que sentiram a necessidade de ajustar, reorientar, adaptar e flexibilizar a cultura da Organização, de forma a manter os colaboradores motivados, mobilizados, confiantes e alinhados com a missão e objetivos da empresa.

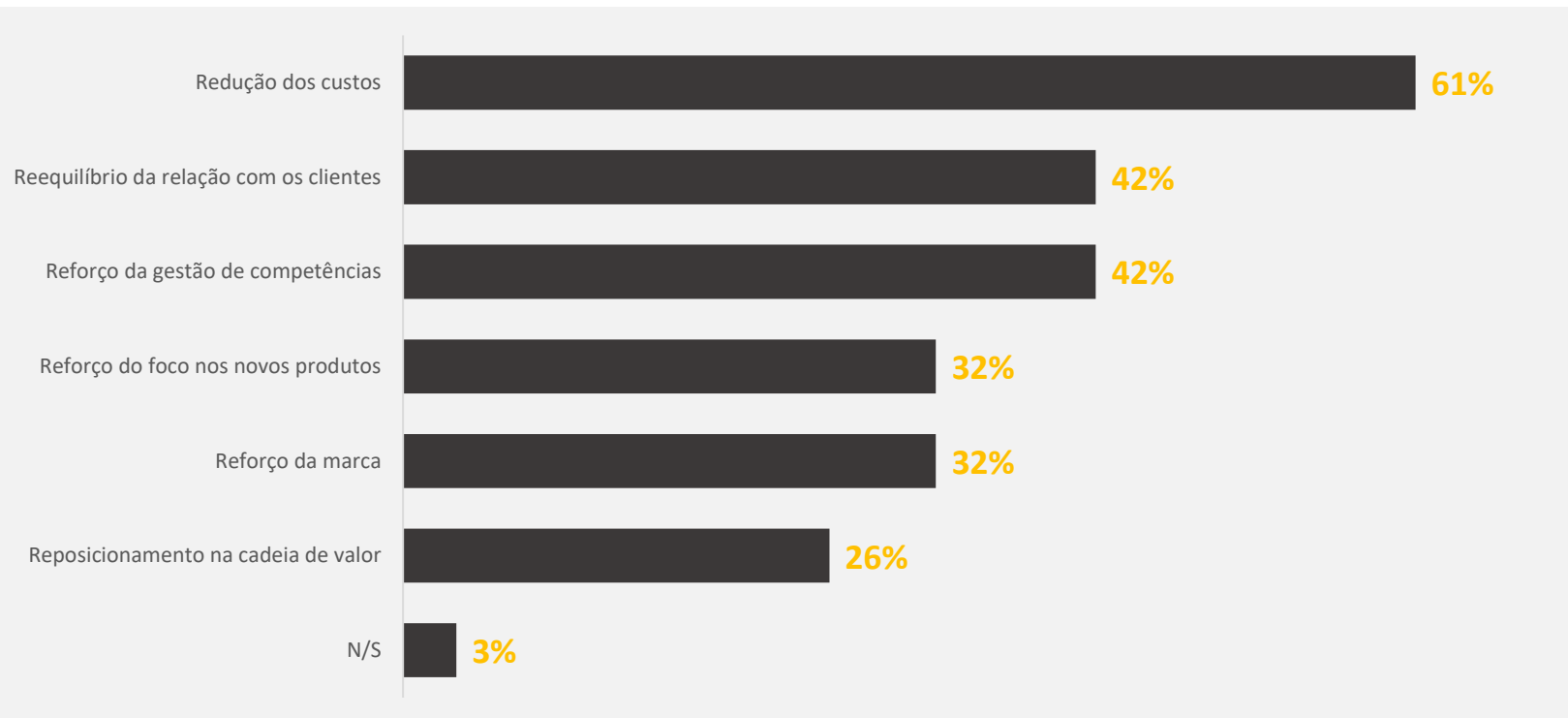
Contudo, 39% dos participantes revelam que não reconheceram essa necessidade e 16% referem que, neste momento, ainda não possuem informação suficiente para tomar qualquer decisão.

## Influência na cultura organizacional da empresa



# A redução de custos, o reequilíbrio da relação com os clientes e o reforço da gestão de competências são assumidas como prioridades

## Atuais prioridades da gestão

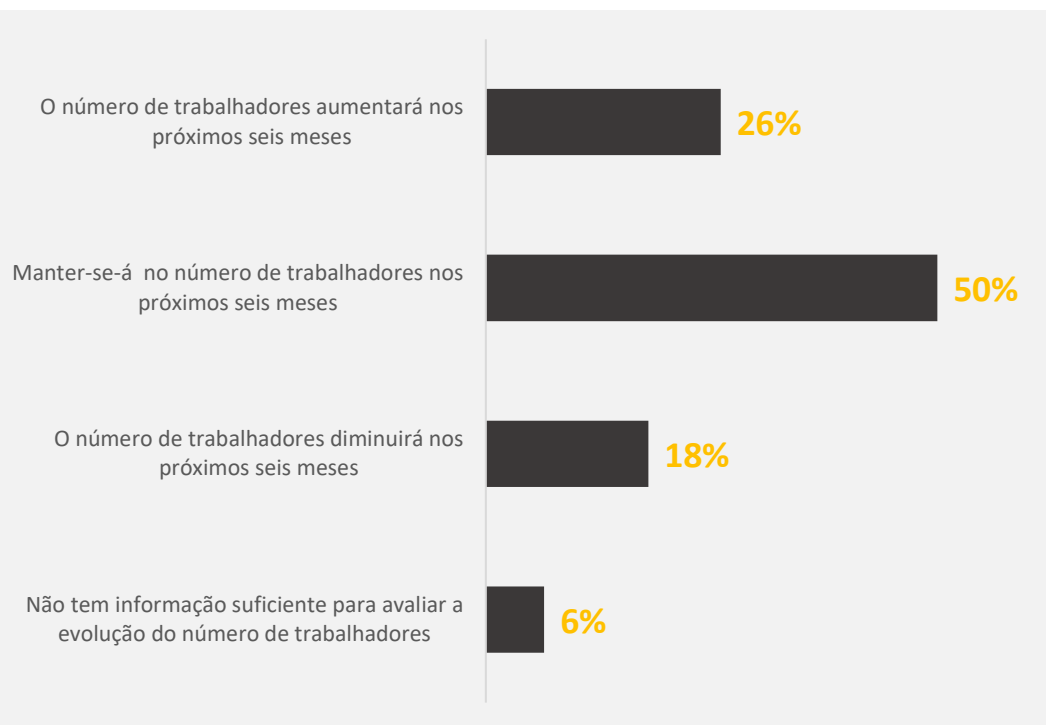


A redução dos custos, o reforço das competências internas e o desenvolvimento de novos produtos constituem as principais prioridades dos Gestores, podendo tal significar que estas empresas reconhecem que o seu reposicionamento no mercado deve ser sustentado pelo reforço de prioridades relacionadas com o aumento do investimento na inovação e no capital intelectual, ou seja, em duas variáveis fundamentais no quadro da economia do conhecimento.



# 50% dos gestores prevê que o número de trabalhadores não evolua significativamente no próximo semestre

## Evolução da Estrutura de Recursos Humanos nos próximos 6 meses



Apenas 18% das Organizações reconhece que o número de trabalhadores poderá diminuir nos próximos seis meses, sendo de destacar o facto de, cerca de 30%, assumir que aumentará o seu número de trabalhadores.

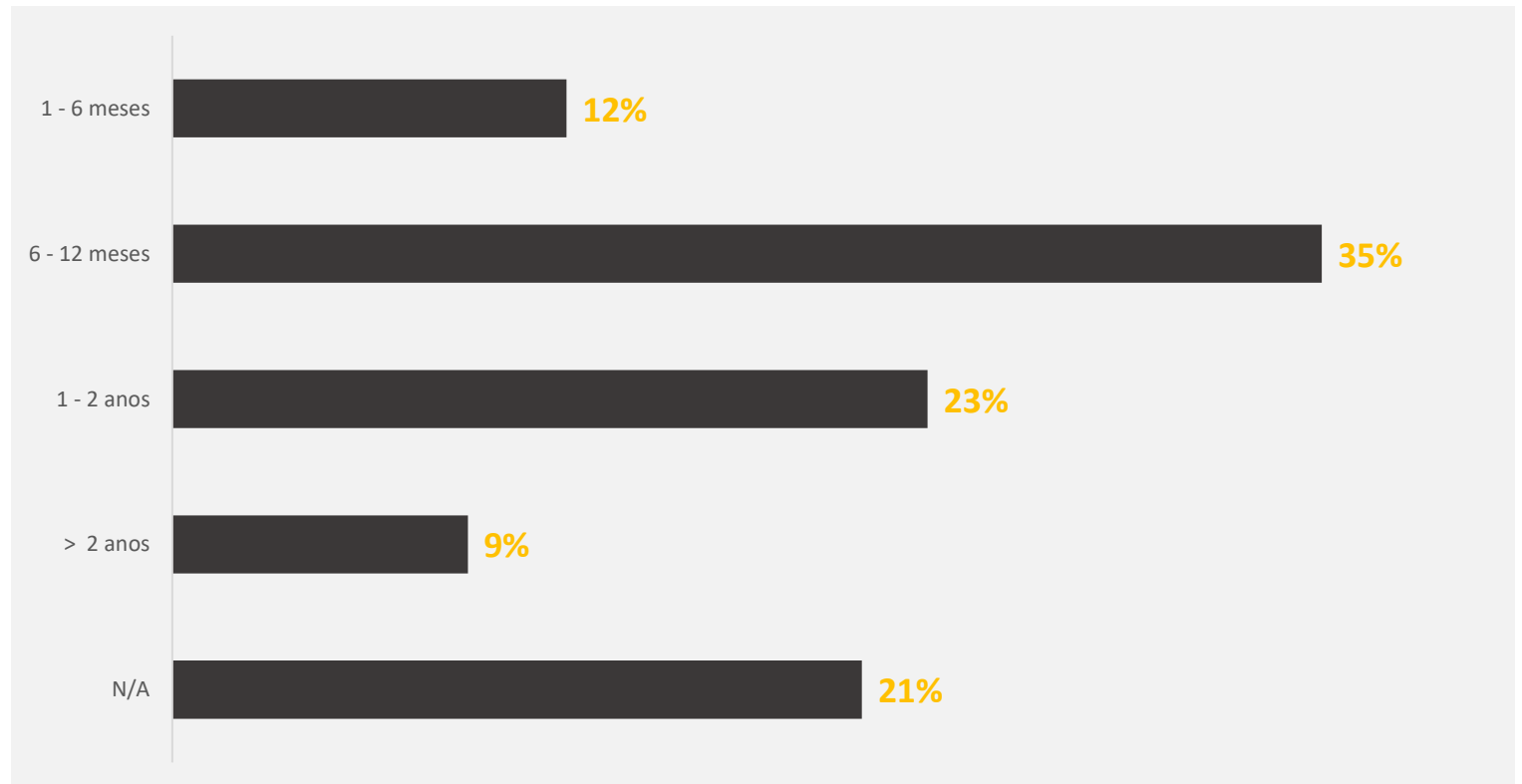
Admite-se que estes resultados possam sofrer alterações significativas face aos apoios a disponibilizar às empresas, ao comportamento de alguns mercados, aos investimentos públicos a realizar e às políticas industriais a adotar pela União Europeia.

Para **35%** dos participantes, o reequilíbrio do negócio exigirá um período de 6 a 12 meses

Para cerca de 30% das Organizações participantes, o reequilíbrio acontecerá num horizonte temporal superior a um ano, enquanto 47% acredita que o reequilíbrio será concretizado num prazo inferior a 12 meses.

Tal depende, não apenas, do impacto que a pandemia teve nos seus negócios e do setor de atividade no qual está integrada, mas também da qualidade da gestão e da urgente disponibilização de apoios financeiros que, não apenas permitam uma redução dos custos, mas também um investimento face às novas exigências dos mercados, clientes e sociedade.

### Confiança no reequilíbrio do negócio



Num quadro de grande incerteza, que exige que importantes decisões sejam tomadas hoje e não amanhã, é possível reconhecer que a maioria das empresas identificam e percebem as consequências da pandemia.

Os efeitos da crise assumem um profundo impacto nas estratégias e nos reposicionamentos no mercado, na necessidade do realinhamento dos modelos de negócio, nas alterações das cadeias de abastecimento e nos resultados empresariais.

Interessante é também analisar os fatores críticos de sucesso que, no contexto atual, são identificados pelos gestores, entre os quais a solidez financeira, a confiança dos clientes e o conhecimento dos mercados surgem como fundamentais.

Evidenciando notórias preocupações, os Gestores assumem como prioridades atuais da sua gestão a redução de custos, o reequilíbrio da relação com clientes, o reforço das competências das suas organizações e a melhoria do seu desempenho inovador.

Estamos perante informação muito rica, interessante, diversificada, diretamente proveniente dos participantes e que certamente estimulará muitos debates e influenciará estudos e análises mais aprofundadas.

Este estudo, que é o primeiro de outros que aprofundarão a análise do impacto da pandemia no futuro, com base nos quais queremos analisar o seu efeito nas relações humanas, nas cadeias de abastecimento, na reindustrialização da Europa e na transformação digital, permitiu extrair um conjunto de interessantes e atuais conclusões, provenientes de empresários e gestores de diferentes setores de atividade e que representam o tecido empresarial nacional.

Assumimos que é fundamental continuar a acompanhar as preocupações, prioridades e decisões dos gestores e empresários relativamente a esta crise pandémica, social e económica, cuja duração constitui ainda uma incerteza.



# Painel<sup>1</sup>

A.Pires Lourenço & Filhos, S.A

Alumínios Ibérica, Lda.

Antichama, Lda.

António Ezequiel, Lda.

Aquitex - Acabamentos Químicos Têxteis, S.A

AR Júnior, Lda.

Beachrobin - Investimentos Imobiliários S.A

Bluepharma - Indústria Farmacêutica, S.A

Bramédica, Lda.

CJR - Cândido José Rodrigues, S.A

Controlar - Eletrónica Industrial e Sistemas, S.A

COPEFI, Componentes for Automotive, S.A

Doorwork - Pnls, Lda.

Ernesto São Simão, Lda.

ESI - Engenharia, Soluções e Inovação Lda.

Interespuma – Indústrias de Poliuretanos, Lda.

ITECH-ON, Lda.

J3LP-Fabrico de Produtos Metálicos Lda.

Jacinto Marques de Oliveira, Sucrs., Lda.

JFM & Filho, S.A

JPRIOR – Fábrica de plásticos, Lda.

Litoral regas, Lda.

LMP – Liquid Metal Producer, Lda.

Mistolin, S.A

MWS - Master Welding Solutions, Lda.

MWT – Metalworking Technologies, Lda.

O Barquinho – Jardim de Infância, Lda.

O FELIZ - Metalomecânica, S.A

Porcelanas da Costa Verde S.A

Posterede, S.A

REN Portgás Distribuição, S.A

Sabores do Vez - Fumeiro Tradicional, Lda.

SIPV Unipessoal, Lda.

Sonaerp - Retail Properties, S.A

<sup>1</sup>A divulgação deste painel foi previamente autorizada pelos respetivos participantes, sob efeito de não constar nele as empresas que optaram pelo contributo anónimo.

**Copyright @ XZ CONSULTORES. 2020. Todos os direitos reservados.**

Este estudo é propriedade intelectual da XZ consultores, não podendo ser integralmente nem parcialmente reproduzido, exceto com autorização escrita.

**Para mais informações**

 [www.xzconsultores.pt](http://www.xzconsultores.pt) |  [geral@xzconsultores.pt](mailto:geral@xzconsultores.pt)

