



ECOSSISTEMA  
**INOVA**



**O Contexto de Negócios de Portugal:  
Perspectivas, Desafios e Tendências**



# Índice

**Resumo** **05**

**Introdução** **07**

Desk Research - The European Business  
Review: Um Olhar sobre Portugal 10

**O Contexto Português** **14**

**O Estudo** **17**

**Metodologia** **19**

1. Fase Qualitativa 20

2. Fase Quantitativa 21

**Fase 1 - Entrevistas em profundidade** **22**

Resultados 23

Principais transformações 24

Pain Points and Relief 28



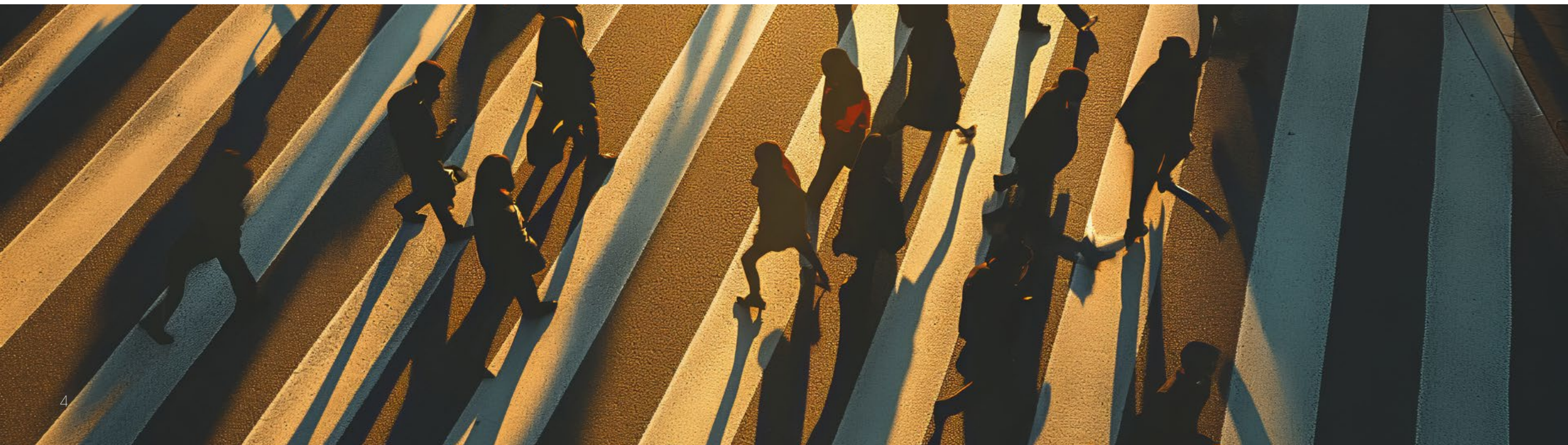
# Índice

Desafios atuais e futuros	32
Maiores riscos e como mitigá-los	36
Prespetivas futuras	40
Habilidades Profissionais e Competências Críticas	43
Pilares estratégicos	49
Principais lições aprendidas	51
Conclusão fase 1 - A visão dos líderes e caminhos para o futuro	55
<b>Fase 2 - Survey</b>	<b>56</b>
Resultados	57
Conclusão da fase 2	90
<b>Alinhamento com o What's Next - Direção 2035 - Ecosystema Inova</b>	<b>92</b>
<b>Conclusões finais</b>	<b>97</b>
Referências	99



01

# Resumo



# Resumo

Este relatório, resultado do estudo desenvolvido em parceria pela **Auren Portugal** e **Ecosistema Inova**, analisa o estado atual do panorama empresarial português e oferece uma visão abrangente das tendências emergentes, fornecendo uma perspectiva estratégica sobre como as empresas podem se preparar para os desafios e oportunidades que o futuro reserva.

O estudo envolveu a realização de entrevistas a *C-level*, Presidentes, Vice-presidentes, proprietários, administradores e gestores notáveis, das principais corporações do mercado em atuação no território português, dos mais variados setores como: financeiro, seguros, energia, turismo, alimentos e bebidas, grupos de comunicação, telecomunicações, infraestruturas, indústria farmacêutica, tecnologia e serviços. Seguiu-se a realização de um questionário baseado nas descobertas da primeira fase.

O presente relatório destina-se a profissionais, gestores e formuladores de políticas que procuram compreender melhor o ambiente atual e futuro dos negócios e da tecnologia em Portugal. Ao identificar e explorar os principais desafios e tendências, pretende-se fornecer suporte para a tomada de decisões estratégicas, promovendo o desenvolvimento sustentável e a inovação contínua no contexto empresarial português.

## Principais resultados

O relatório analisa como Portugal está a lidar com transformações significativas no seu ambiente empresarial, enfatizando tendências globais como digitalização, inteligência artificial (IA), sustentabilidade e adaptação às mudanças climáticas. Setores cruciais, como tecnologia, energia, turismo, logística e infraestruturas,

## O Contexto de Negócios de Portugal:

Perspectivas, Desafios e Tendências



enfrentam desafios relacionados com a adoção de novas tecnologias, adequação regulamentar e práticas sustentáveis. A IA destaca-se como um propulsor da transformação digital, influenciando a produtividade, automação e a criação de novos modelos de negócios, embora exija preparação em termos de qualificação e infraestrutura.

No setor financeiro, a digitalização avança, mas enfrenta resistência de uma e regulamentos prudentes. No turismo e hospitalidade, a recuperação pós-pandemia busca apoiar-se na digitalização e na diversificação de serviços. A energia e as infraestruturas estão em transição para práticas ambientalmente mais responsáveis e resilientes, enquanto a mobilidade adota modelos urbanos integrados e sustentáveis. As empresas de tecnologia e startups portuguesas também estão a tornar-se proeminentes, mas enfrentam restrições quanto ao investimento e competitividade no cenário global.

O relatório ressalta, ainda, a importância de aprimorar a gestão de riscos, a atração de talentos qualificados e a adaptação cultural à inovação. Estratégias como transformação digital, sustentabilidade e modelos de negócios flexíveis são fundamentais para garantir a competitividade e atrair investimentos.



02

# Introdução



# Introdução

Já há algum tempo, se tem dito que a Europa deve direcionar investimentos significativos para tecnologia, talentos e confiança para aproveitar, na sua totalidade, as oportunidades oferecidas pela transformação digital e inteligência artificial, sem se restringir exclusivamente à IA generativa.

Embora essa vertente traga inovações promissoras, é imprescindível que o continente adote uma perspetiva mais ampla, cultivando um ecossistema diversificado, que abarque pesquisa e desenvolvimento em diversas áreas, como automação, cibersegurança e sustentabilidade. Para alcançar esse objetivo, é fundamental promover a formação de profissionais qualificados e estabelecer diretrizes que assegurem a confiança e a ética na utilização de diferentes tecnologias. Assim, a Europa poderá alavancar o seu crescimento económico e assegurar a sua competitividade global num ambiente digitalmente

transformado.

O gap tecnológico entre a Europa e a América do Norte é amplamente reconhecido. Em 2024, a pesquisa *“The European Business Review”*<sup>1</sup> analisou como a menor maturidade tecnológica da região pode ser um obstáculo aos esforços de inovação empresarial.

Entretanto, a ascensão da IA generativa oferece uma oportunidade de recuperação, ao estimular a criatividade e a eficiência do vasto contingente de profissionais do conhecimento na Europa. Estima-se que a IA generativa eleve a taxa projetada de crescimento económico na região em 0,6 pontos percentuais ao ano nos próximos 15 anos.

Contudo, a indústria de tecnologia na Europa é eclipsada pela indústria dos Estados Unidos, que

abriga quase cinco (4,5) vezes mais das 100 principais empresas de tecnologia do mundo.

Ainda segundo a pesquisa, é preocupante o facto de que as empresas europeias costumam ser menos experientes em tecnologia do que suas contrapartes do outro lado do Atlântico. O mais recente Índice de *Resiliência da Accenture*<sup>2</sup> revela que as empresas na Europa estão 30 pontos percentuais atrás de seus concorrentes norte-americanos em termos de maturidade tecnológica, uma medida que inclui investimentos em aplicações, infraestrutura e cibersegurança.

Os Executivos europeus reconhecem que essas lacunas tecnológicas impactam negativamente o desempenho das suas empresas. Destes, mais de 20% afirmam que as falhas nos sistemas empresariais afetam de maneira significativa a competitividade,

<sup>1</sup> The European Business Review July - August 2024 - EBR - empowering communication globally

## O Contexto de Negócios de Portugal:

Perspectivas, Desafios e Tendências



em comparação com 12,5% dos executivos globalmente.

O estudo em questão estima que, mundialmente, a IA generativa tem o potencial de afetar 36% das horas de trabalho, seja através da automação ou do aumento da produtividade. Considerando a alta proporção de trabalhadores envolvidos em atividades de conhecimento e tarefas linguísticas (tarefas como tradução, transcrição, processamento de linguagem natural, entre outras) na Europa, 44% das horas poderiam ser transformadas na região. Isso possibilitaria aos trabalhadores se concentrarem em tarefas de maior valor.

De facto, ao adotar a IA generativa de maneira responsável e em larga escala, as organizações poderiam incrementar a produção económica nos 10 países europeus analisados<sup>3</sup> em € 2,3 biliões até 2038. Isso aumentaria a taxa prevista de crescimento económico regional em mais de 50%, representando uma grande vantagem num cenário de baixo

crescimento atual.

Porém, a questão fundamental é: Portugal e as empresas portuguesas estão preparadas para aproveitar esta oportunidade?

Para responder a essa pergunta, e no âmbito do presente relatório, o ponto de partida foi a análise dos possíveis impactos que os tópicos e transformações trazidos nesse estudo ***The European Business Review July - August 2024*** poderiam gerar no contexto português, considerando as especificidades do país em termos de adoção tecnológica, economia e estrutura empresarial.

Em sequência, também serão apresentados, os principais pontos-chave de entrevistas feitas a executivos notáveis e de projeção dos principais setores da economia portuguesa.



<sup>3</sup> (Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Espanha, Suíça, Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia; estes 10 países são responsáveis por ~67% do PIB regional)

# Desk Research

## The European Business Review: Um Olhar sobre Portugal

As principais discussões levantadas na referida edição deste estudo, trazem foco nos tópicos de Inteligência Artificial (IA), IA no setor financeiro, nos negócios, na economia e na gestão de riscos. A saber:



### Inteligência Artificial:

#### O Coração da Transformação Digital

A edição de julho/agosto24 destaca a IA como um dos principais motores da 4ª. revolução industrial, com o potencial de reestruturar não apenas processos operacionais, mas também o modo como as empresas e economias interagem com seus mercados. Entre os pontos-chave mencionados estão:

- **Automação e Eficiência:** A IA é vista como uma ferramenta crucial para aumentar a eficiência operacional, reduzindo custos e acelerando processos anteriormente dependentes de trabalho humano.
- **Tomada de Decisão Baseada em Dados:** A IA melhora a capacidade de tomar decisões, baseada em grandes volumes de dados, algo que tem relevância tanto no setor financeiro como noutros segmentos empresariais.

- **Inovações em IA Generativa:** Algoritmos generativos e modelos de linguagem estão a desenvolver novas formas de interação entre empresas e consumidores, automatizando tarefas como atendimento ao cliente e criação de conteúdo.

### Impacto em Portugal

Em Portugal, a adoção da inteligência artificial encontra-se ainda nas etapas iniciais de implementação em comparação com alguns países do norte da Europa; no entanto, observa-se um crescimento significativo no setor de startups tecnológicas e nos investimentos em inovação. Setores essenciais da economia portuguesa, como turismo e agricultura, poderiam experimentar ganhos substanciais por meio da aplicação da IA visando a otimização de serviços e operações. Por exemplo, o turismo pode usar a IA para oferecer experiências cada vez mais personalizadas aos visitantes. Simultaneamente, a agricultura pode empregar

essa tecnologia para melhorar as previsões de safra e o manejo de recursos naturais.

### IA no Setor Financeiro: Reconfigurando o Mundo das Finanças

O setor financeiro é, sem dúvida, um dos mais impactados pela revolução da inteligência artificial. A importância da IA para este setor pode ser justificada em diversas áreas dentro das finanças, como:

- **Trading Algorítmico:** Plataformas de trading baseadas em IA estão se tornando mais predominantes, utilizando grandes quantidades de dados para tomar decisões rápidas sobre compra e venda de ativos.
- **Gestão de Riscos:** A IA permite uma análise mais detalhada e previsões mais precisas de riscos financeiros, o que possibilita a criação de modelos mais robustos de gestão de risco.
- **Automação em Processos de Conformidade:** A

IA está a ser usada para garantir que as empresas cumprem a legislação de forma mais eficaz e com menor margem de erro, especialmente em áreas como combate ao branqueamento de capitais (AML) e *know your customer* (KYC).

### Impacto em Portugal

Embora o setor bancário em Portugal tenha passado por mudanças significativas nos últimos anos, está a adotar progressivamente tecnologias de inteligência artificial. As instituições financeiras estão a direcionar seus investimentos para soluções de automação e IA visando melhorar tanto os processos internos quanto a experiência do cliente. No entanto, a regulamentação financeira em Portugal, e em toda a União Europeia, tende a ser cautelosa, o que pode atrasar a implementação destas tecnologias em áreas mais sensíveis, como o trading algorítmico. Além disso, a população portuguesa, que tem uma parcela significativa de seniores, pode demorar mais

a se adaptar a serviços totalmente digitais. Isso requer uma abordagem mais cuidadosa e educativa por parte das instituições financeiras.

### IA nos Negócios: Revolução na Gestão e Operações

No contexto empresarial, a IA está a criar um novo paradigma para a gestão das empresas. Alguns dos principais tópicos abordados incluem:

- **Automação de Tarefas Operacionais:** Ferramentas de IA automatizam atividades que vão desde o atendimento ao cliente até a manutenção de inventários e otimização de cadeias de abastecimento.
- **IA na Tomada de Decisão Estratégica:** IA utilizada não apenas em operações táticas, mas também na formulação de estratégias de longo prazo, utilizando dados para análises preditivas de tendências de mercado e do comportamento

dos consumidores.

- **IA e Recursos Humanos:** IA aplicada nos processos de recrutamento e de retenção de talentos, de avaliação de desempenho e até no desenho de estratégias de bem-estar para os funcionários.

### Impacto em Portugal

No ambiente empresarial português, a adoção de IA ainda é heterogénea. Grandes empresas, especialmente multinacionais com operações em Portugal, já começaram a investir em IA para otimizar processos e melhorar a competitividade global. No entanto, as pequenas e médias empresas, que representam a maior parte do tecido empresarial português, enfrentam barreiras maiores em termos de investimento e capacitação tecnológica.

O governo português tem tentado mitigar esses desafios por meio de incentivos à inovação e à digitalização, como Projetos para indústria 4.0 que contribuam

para a transformação digital das empresas, bem como a melhoria da sua sustentabilidade ambiental. Esses projetos poderão beneficiar de um apoio global de 60 milhões de euros do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR) e apoio técnico para que as empresas adotem soluções de IA e outras tecnologias emergentes.

### IA na Economia: Crescimento, Produtividade e Novos Modelos de Negócio

Do ponto de vista macroeconómico, há a promoção de novas oportunidades de crescimento e eficiência. Alguns dos aspetos incluem:

- **Aumento de Produtividade:** Promete aumentar a produtividade em setores-chave, ao eliminar tarefas repetitivas e permitir que os trabalhadores se concentrem em funções mais estratégicas e criativas.
- **Novos Modelos de Negócio:** Possibilitando o sur-

gimento de novos modelos de negócio, como plataformas digitais que utilizam inteligência artificial para conectar prestadores de serviços diretamente aos consumidores.

- **Desafios Sociais e de Emprego:** Embora a IA traga ganhos de produtividade, também existe o risco de desemprego em massa em alguns setores, o que levanta preocupações sobre o futuro do trabalho.

### Impacto em Portugal

Em Portugal, o impacto da IA na economia pode ser visto de forma positiva, com o país estando bem posicionado para captar investimentos internacionais na área de tecnologia. Apesar de *Global Startup Ecosystem Index*<sup>4</sup> apontar uma tendência global negativa relativa a Portugal, Lisboa continua a dominar o ecossistema de startups português e particularmente nas áreas de Fintech e inteligência artificial, é um exemplo de como o país pode se be-

<sup>4</sup> [https://www.aen.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2023-05/startupecosystemreport2023\\_1.pdf](https://www.aen.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2023-05/startupecosystemreport2023_1.pdf)

neficar economicamente.

Por outro lado, há preocupações com o impacto da automação sobre o emprego, especialmente em setores com menor qualificação. Governo português e empresas precisarão investir na requalificação da força de trabalho para mitigar os efeitos negativos da automação e preparar os trabalhadores para uma economia mais baseada em Inteligência Artificial.

### Gestão de Riscos: IA como Ferramenta de Prevenção e Mitigação de Risco

A IA desempenha um papel cada vez mais importante na gestão de riscos empresariais, financeiros e operacionais. Entre os principais tópicos estão:

- **Análise Preditiva:** O uso de IA para prever possíveis riscos com base em dados históricos e identificar padrões que poderiam passar despercebidos por métodos tradicionais.
- **Automação de Controles Internos:** Sistemas ba-

seados em IA podem monitorizar em tempo real atividades numa organização, sinalizando desvios de padrões ou comportamentos anómalos.

- **Cibersegurança:** A IA está a tornar-se uma ferramenta vital na defesa contra ciberataques, detetando ameaças em redes e dados com mais rapidez e precisão.

### Impacto em Portugal

A adoção de IA para gestão de riscos em Portugal está a ser impulsionada especialmente no setor financeiro e nas grandes empresas. Contudo, a preocupação com a cibersegurança é crescente, especialmente devido à dependência digital cada vez maior e ao aumento dos ciberataques a empresas portuguesas.

As empresas em Portugal estão gradualmente a adotar soluções baseadas em IA para melhorar as suas estratégias de segurança, mas o alto custo dessas soluções ainda é um obstáculo para muitas PMEs.

A Inteligência Artificial está transformando rapidamente setores essenciais da economia e dos negócios globais, e Portugal não é exceção. Embora o país esteja em um caminho positivo de adoção tecnológica, ainda há desafios significativos, especialmente em termos de infraestrutura digital e requalificação da força de trabalho. As empresas portuguesas, especialmente as PMEs, terão de enfrentar a dualidade entre oportunidades e riscos apresentados pela IA.

Com políticas adequadas de incentivo à inovação e ao desenvolvimento de competências, Portugal poderá aproveitar plenamente os benefícios dessa revolução tecnológica.

03

## O Contexto Português



## O Contexto Português

Portugal, como muitas economias globais, vive um momento de transformação profunda, onde as inovações tecnológicas e as mudanças nas dinâmicas de mercado estão moldando não apenas o presente, mas também o futuro do ambiente de negócios.

É facto que Portugal tem-se destacado pela sua capacidade de adaptação e inovação. Neste contexto, a Inteligência Artificial, o desenvolvimento de novas ferramentas financeiras e as estratégias de gestão de riscos são protagonistas de uma narrativa que vem impactando todos os setores.

O país, conhecido nos últimos anos pela sua resiliência económica, tem mostrado interesse crescente em adaptar-se a essas mudanças, utilizando-as como alavancas para aumentar a competitividade e modernizar a economia.

As tendências globais, tais como a digitalização acelerada, a integração de soluções de IA e a adoção de modelos de economia sustentável, oferecem uma perspectiva rica de oportunidades para Portugal.

A aplicação dessas tendências na economia portuguesa não apenas reforça o seu potencial de crescimento, mas também permite ao país se posicionar como um importante hub de inovação na Europa.



Empresas e investidores têm olhado para o mercado português com otimismo, atraídos pelo cenário de negócios flexível e pela capacidade do país de adotar novas tecnologias.

Em 2023, o crescimento do PIB português em 2,3 pontos percentuais%, superou as expectativas, tornando-se um dos maiores da União Europeia. Isso mostra que Portugal vem-se destacando em relação à maioria dos países europeus.

As projeções do Banco de Portugal para a economia portuguesa até 2026 apontam para a manutenção do crescimento próximo do tendencial e superior ao da zona do euro, entre 2 e 2,3%.

Nos últimos anos, o país consolidou-se como um ponto de referência no cenário económico europeu, combinando estabilidade política com um crescen-

te dinamismo nos setores de inovação e tecnologia. A economia portuguesa tem mostrado sinais de resiliência, superando desafios globais, como a pandemia e as crises energéticas, com uma recuperação sólida e consistente. No entanto, a transformação digital e as novas dinâmicas globais continuam a moldar o ambiente de negócios, exigindo que empresas e governo adaptem suas estratégias para se manterem competitivos num mercado cada vez mais conectado.

Com a integração crescente de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA) e a automação, a economia portuguesa está a caminho de se tornar mais eficiente e orientada para a inovação. A IA, em particular, está impactando setores-chave, como o financeiro e o das infraestruturas, criando novas oportunidades de crescimento e redefinindo modelos de negócio tradicionais.

Ao mesmo tempo, o ambiente regulamentar e o desenvolvimento de políticas de suporte ao empreendedorismo e à sustentabilidade oferecem uma base sólida para o florescimento de novas iniciativas empresariais.

À medida que a globalização e a digitalização continuam a avançar, Portugal enfrenta tanto oportunidades quanto desafios. O país está posicionado de forma única para capitalizar sobre as mudanças no cenário económico global, mas precisa enfrentar questões como a capacitação da força de trabalho, a modernização das infraestruturas e a melhoria da competitividade num mundo cada vez mais interligado.

04

## O Estudo



## O Contexto de Negócios de Portugal:

Perspectivas, Desafios e Tendências

Este estudo analisa o estado atual do panorama empresarial português em 2024 e oferece uma visão abrangente das tendências emergentes, fornecendo uma perspectiva estratégica sobre como as empresas podem se preparar para os desafios e oportunidades que o futuro reserva.

Este relatório destina-se a profissionais, gestores e formuladores de políticas que procuram compreender melhor o ambiente atual e futuro dos negócios e da tecnologia em Portugal. Ao identificar e explorar os principais desafios e tendências, pretende-se fornecer suporte para a tomada de decisões estratégicas, promovendo o desenvolvimento sustentável e a inovação contínua no contexto empresarial português.

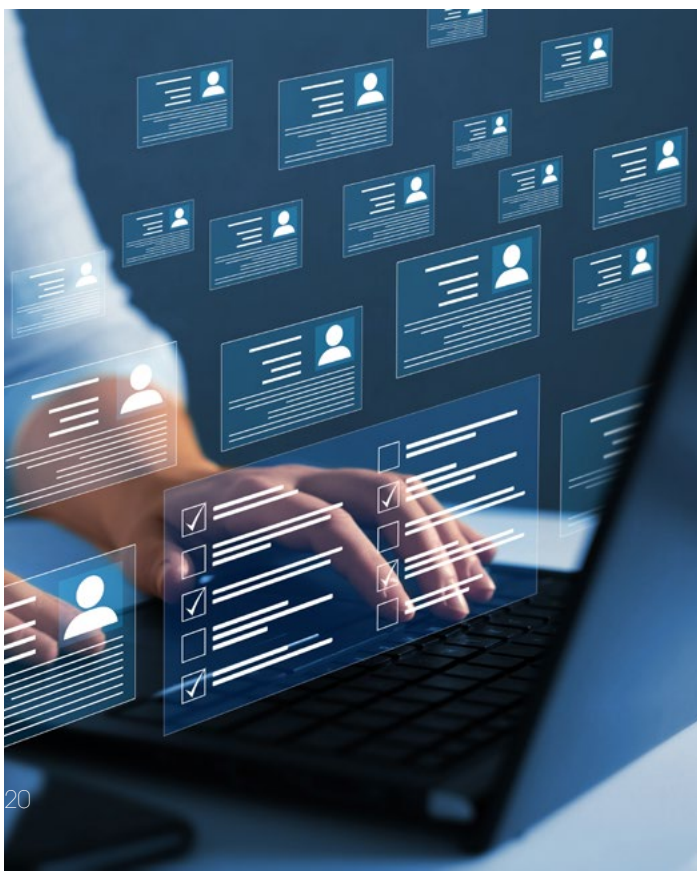


# Metodologia



# Metodologia

Este estudo foi realizado em 2 fases ao longo de 7 meses de abril a outubro de 2024, conforme detalhado a seguir:



## 1. Fase Qualitativa

**Instrumento:** Entrevistas online, individuais e em profundidade com duração de 1 hora.

**Objetivo:** compreender em detalhes as perspetivas, opiniões, sentimentos e atitudes dos participantes em relação às principais transformações e impactos sofridos nos últimos no setor e na empresa de cada entrevistado, bem como estão a preparar o negócio para o futuro.

**Amostra:** A seleção foi feita por conveniência. Não é probabilística e nem aleatória, usada conforme a facilidade de acesso aos entrevistados e consoante a relevância no mercado da empresa representada.

**Participantes:** Foram 23 pessoas entrevistadas, sendo 5 mulheres e 18 homens, distribuídos em *C-level*, Presidentes, Vice-presidentes, proprietários, membros de conselho e gestores notáveis, das principais corporações do mercado em atuação no território português, dos mais variados setores como: financeiro, seguros, energia, turismo, alimentos e bebidas, grupos de comunicação, telecomunicações, infraestruturas, indústria farmacêutica, tecnologia e serviços.

## O Contexto de Negócios de Portugal:

Perspectivas, Desafios e Tendências

### 2. Fase Quantitativa

**Instrumento:** Questionário estruturado com perguntas demográficas para segmentação posterior, baseado nas descobertas da fase qualitativa para desenvolver perguntas pertinentes em questões fechadas, escalas *Likert*, múltipla escolha e outras técnicas quantitativas, aplicado em plataforma online entre agosto e outubro de 2024.

**Objetivo:** Dimensionar o humor e a perceção do respondente em relação realidade atual de suas empresas e as perspetivas futuras do panorama económico e negócios portugueses.

**Amostra:** Os indivíduos foram convidados, por e-mail, a responder às perguntas. A base foi o *mailing list* de leads da **Auren Portugal**. Vale destacar que não se trata de uma amostra representativa e nem probabilística, já que não condiz ao perfil demográfico das empresas portuguesas.

**Participantes:** 141 questionários respondidos por integrantes de diferentes empresas de setores diversos, de todo território português.

**Nota:** : As duas fases são complementares: a fase qualitativa oferece profundidade e contexto, enquanto a fase quantitativa oferece amplitude e generalização.

A triangulação dos dados, de ambas as fases, oferece uma visão mais robusta e confiável sobre o objeto do estudo a partir da realidade portuguesa, mesmo sem representatividade estatística.



06

## Fase 1 - Entrevistas em Profundidade





# Resultados

As análises realizadas destacam a importância da transformação digital, da sustentabilidade e da integração de novas tecnologias como pilares fundamentais para o crescimento futuro das organizações em Portugal.

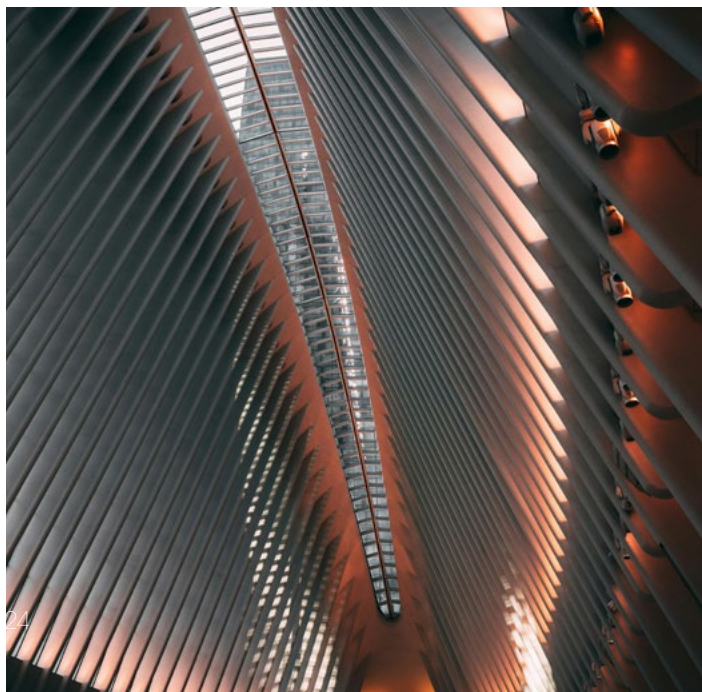
Além disso, abordam questões relativas à gestão de talentos, à adaptação às regulamentações internacionais e à necessidade de estratégias flexíveis frente às incertezas económicas.

Essas entrevistas permitiram identificar não apenas as oportunidades que surgem com as inovações tecnológicas e as mudanças no mercado global, mas também os obstáculos que as empresas enfrentam para manter sua competitividade e sustentabilidade.

As entrevistas fornecem uma visão abrangente das transformações que diversos setores enfrentaram nos últimos anos, especialmente em relação à transformação digital, impacto da pandemia, inovação e mudanças nos modelos de negócios. A necessidade de adaptação contínua a novas tecnologias e a uma economia global em rápida evolução foi um tema recorrente. Esses insights destacam a importância da inovação estratégica e da flexibilidade operacional para garantir o sucesso empresarial em um futuro incerto e altamente competitivo.

## Principais Transformações

Quando perguntados sobre “**Quais foram as grandes transformações enfrentadas pelos setores dos entrevistados nos últimos anos e quais foram os principais impactos para o seu negócio?**” aqui estão as principais citações detalhadas por setor:



**Logística:** O setor experimentou uma mudança radical com a implementação de sistemas avançados de automação e tecnologias de informação. Esta modernização não apenas melhorou a eficiência operacional, reduzindo o tempo de processamento e os custos associados, mas também alterou significativamente o perfil da força de trabalho. Trabalhadores com baixa qualificação foram substituídos por especialistas em tecnologia e operações automatizadas. Essa mudança trouxe desafios no recrutamento e na retenção de talentos especializados, além de exigir capacitação contínua para adaptação às novas tecnologias.

**Setor Bancário:** A digitalização, acelerada pela pandemia, transformou como os serviços bancários são oferecidos. As instituições bancárias expandiram os seus canais digitais, proporcionando maior conveniência para os clientes, mas enfrentaram novos desafios, como a necessidade de cibersegurança robusta. Além

disso, houve uma pressão regulamentar crescente, que obrigou os bancos a se adaptarem a um ambiente de conformidade rigoroso, elevando os custos operacionais e a complexidade na implementação de novas tecnologias.

**Private Equity e Venture Capital:** O setor em Portugal foi fortemente influenciado por mudanças regulamentares e pelos ciclos de financiamento da União Europeia. Incentivos fiscais e regulações como a dos vistos Gold moldaram o ambiente, afetando a entrada e saída de investidores. As empresas de private equity, adaptaram-se a esses ciclos e ajustaram as suas estratégias para captar novos fundos num ambiente de alta volatilidade. Além disso, houve uma crescente necessidade de adaptação rápida as mudanças regulamentares, o que levou as empresas a buscar novos marcos regulatórios que impactam diretamente a quantidade de capital disponível e a estruturação de portfólios.

**Setor de Seguros:** O setor de seguros enfrentou uma significativa transformação devido à digitalização e à adoção de novas tecnologias, como a inteligência artificial e big data, que permitiram maior precisão na avaliação de riscos e no pricing de produtos. A pandemia acelerou a digitalização dos serviços, o que trouxe conveniência para os clientes e novos desafios de cibersegurança. Adicionalmente, a consciencialização crescente sobre mudanças climáticas aumentou a procura por seguros que cobrem desastres naturais e outras contingências climáticas, exigindo uma adaptação das políticas e coberturas oferecidas.

**Turismo e Hospitalidade:** O setor foi gravemente impactado pela pandemia, com interrupções quase totais nas operações. Isso forçou uma reestruturação rápida, incluindo a diversificação dos serviços, como a oferta de experiências digitais e o investimento em novas plataformas de marketing. Além disso, a flexibilidade operacional tornou-se fundamental para enfrentar futuras crises, com foco em modelos de negócio mais ágeis e menos dependen-

tes de uma única fonte de receita, como os pacotes turísticos tradicionais. A falência de operadores turísticos tradicionais como a Thomas Cook acelerou a mudança para a venda direta ao consumidor via canais digitais. Essa transição exigiu investimentos consideráveis em marketing digital, adaptando o setor para competir num mercado onde a flexibilidade e a resposta rápida às mudanças na procura são essenciais. O setor agora está mais dependente de canais online, oferecendo maior autonomia aos consumidores e possibilitando a personalização nas experiências oferecidas.

**Tecnologia e Cloud Computing:** A transição de soluções *on-premises* para a *cloud* foi um marco para o setor, facilitando o acesso a novas formas de receita por meio de modelos de subscrição. A introdução de IA como ferramenta auxiliar em serviços de cloud criou novas oportunidades para a customização e a eficiência dos serviços. No entanto, essa mudança exigiu um aumento significativo em investimentos de infraestrutura e competências técnicas específicas para gerir e operar soluções na *cloud*.

**Mobilidade:** A integração de soluções digitais, como plataformas que conectam diferentes modos de transporte (carros, scooters, bicicletas e transportes públicos), transformou o setor. As empresas deixaram de se concentrar exclusivamente no transporte privado para se tornarem provedoras de soluções de mobilidade urbana abrangentes. Essa transformação não apenas diversificou a oferta, mas também promoveu a sustentabilidade e respondeu a uma procura crescente por alternativas de transporte ecológicas e conectadas.

**Indústria Farmacêutica:** Força de trabalho, reduzida em 30% a 40% na última década. Isso se deve à maior digitalização dos profissionais de saúde e à especialização de tratamentos, o que exige menos contacto face a face e mais comunicação omni-channel. A entrada de investidores de private equity e a terceirização de R&D para startups mudaram o panorama. A indústria passou a preferir adquirir pesquisas já em estágios avançados, minimizando riscos e custos associados ao desenvolvimento de novos medicamentos. Além disso, a dispersão de

## O Contexto de Negócios de Portugal:

Perspectivas, Desafios e Tendências

capital criou um cenário competitivo, onde as empresas precisam focar em eficiência operacional e gestão de riscos para se destacar. Outro ponto levantado é que a globalização, como a conhecemos, está condenada no que diz respeito à cadeia de abastecimento, e nearshoring e friendshoring sendo uma tendência.

**Setor Energético:** A transição para energias renováveis e a pressão pela descarbonização, impulsionadas por questões geopolíticas e crises como a guerra na Ucrânia e as tensões no Mar da China moldando as decisões e os desafios, obrigaram as empresas a rever as suas estratégias de investimento. A necessidade de equilibrar investimentos entre energias renováveis e segurança energética aumentou, levando à implementação de novas tecnologias para otimizar a gestão e garantir a estabilidade das redes. Este setor também foi diretamente afetado pelo aumento no custo de capital para projetos renováveis, exigindo um planejamento financeiro mais cauteloso.

**Media:** A natureza única do mercado português, caracterizado por uma alta penetração de serviços de televisão paga (Pay-TV), contrasta fortemente com outros países europeus, como Espanha. Cerca de 80% dos lares portugueses têm acesso a serviços de Pay-TV, significativamente mais alto do que a média europeia. A transformação digital foi acelerada, com a migração de consumidores para plataformas de *streaming* e o crescimento do conteúdo *on-demand*. O *streaming* cresceu em Portugal, mas o mercado não experimentou o fenômeno do corte de cabos na extensão vista em outros países. Serviços como a Netflix dominam o cenário de *streaming*, mas a TV tradicional, particularmente a programação desportiva, continua crucial para os consumidores. A estratégia de preços em Portugal para serviços de Pay-TV é significativamente menor do que em países como os EUA, permitindo a adoção em massa. Essa estrutura de baixo custo impediu que os serviços de *streaming* ultrapassassem completamente a TV tradicional. Entretanto, forçou as empresas a adotar um modelo híbrido que integra a programação linear com plataformas digitais.



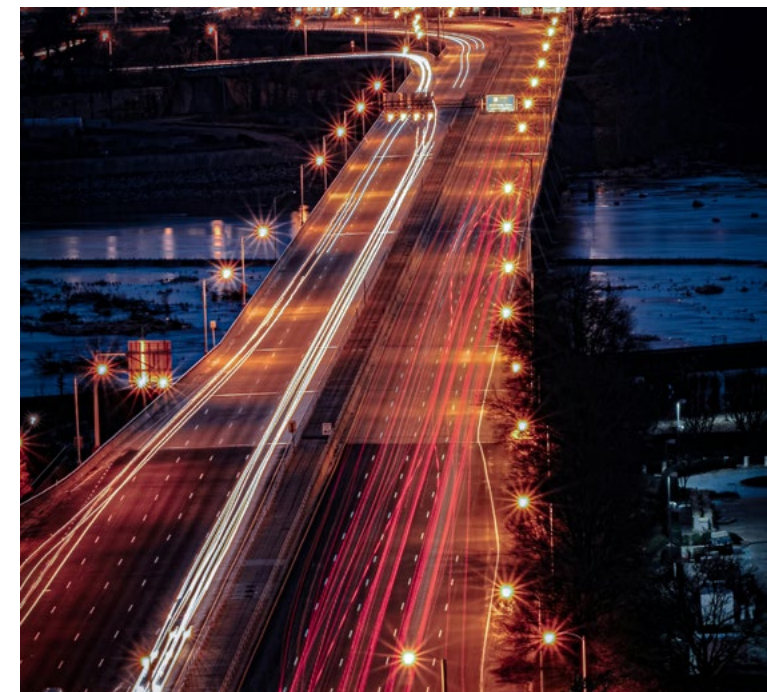
**Telecomunicações:** O uso de dados cresceu significativamente, com o tráfego de internet aumentando em média 30% anualmente. Com a chegada do 5G e o aumento da IA, as empresas precisaram expandir rapidamente a sua infraestrutura e investir em novas tecnologias para manter a competitividade. A pandemia e a necessidade do teletrabalho impulsionaram a digitalização, o que aumentou a dependência de redes robustas. Pressão das Grandes Empresas GAMA (Google, Amazon, Meta, Apple e Netflix) que usam massivamente a infraestrutura das redes de telecomunicações, gerando aproximadamente 70% do tráfego, sem contrapartida financeira.

Isso cria uma pressão adicional nas redes e na rentabilidade das empresas de telecomunicações.

**Infraestruturas:** O setor passou por uma transformação tecnológica significativa, integrando novas tecnologias para aprimorar o planeamento, desenvolvimento e manutenção de projetos de transporte e comunicação. A crise financeira de 2009 a 2013 afetou profundamente os investimentos nas infraestruturas,

principalmente ferroviária, levando a um acumulado de atrasos e desafios em manter e expandir operações. Adicionalmente, mudanças climáticas e eventos extremos exigiram a adaptação das infraestruturas existentes para enfrentar tempestades e variações climáticas, com a implementação de medidas de resiliência e sistemas preditivos, como cabos submarinos capazes de monitorar tsunamis e alterações ambientais.

**Alimentos e Bebidas:** No setor de alimentos, houve mudanças no processo produtivo com um foco crescente em sustentabilidade e eficiência energética. Os desafios fiscais, como a alta carga tributária, dificultaram a competitividade, mas a modernização das operações ajudou as empresas a se adaptarem. Houve, ainda transformação no comportamento do consumidor, exigindo uma maior diversificação de portfólio, forçando as empresas a ajustarem as suas estratégias a fim de atender a novas procuras e padrões de consumo, assumindo um papel consultivo ao oferecer soluções que vão além de produtos tradicionais.

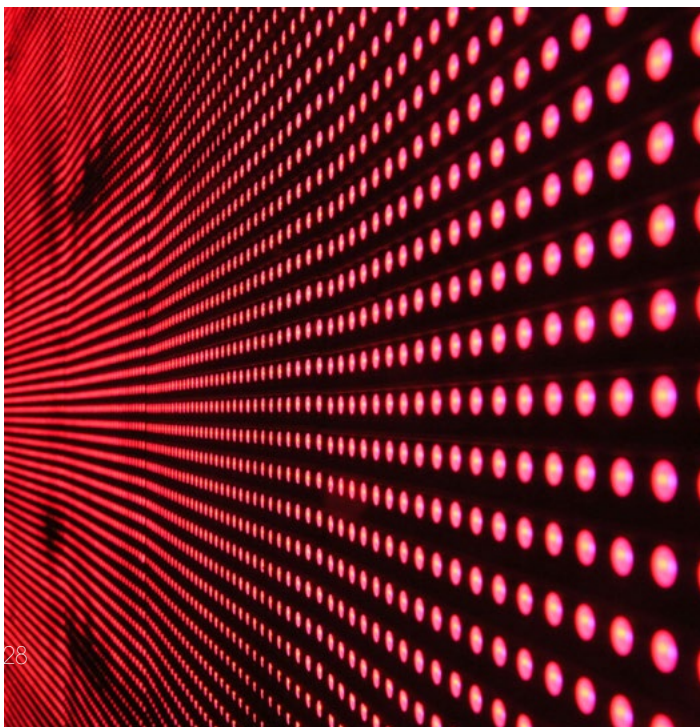


### Conclusão

De maneira geral essas mudanças evidenciam uma necessidade comum de digitalização, adaptação regulamentar e inovação. Todos os setores estão a explorar novas oportunidades e tecnologias para manter a competitividade num ambiente económico em constante evolução.

## Pain Points and Relief

Quando perguntados sobre “**Quais são as principais dores do seu setor e do seu negócio que você gostaria de ver aliviadas?**” aqui estão as principais citações detalhadas por setor:



### Logística e Transportes

- **Pain Points:** O setor enfrenta uma grande dependência de fornecedores de tecnologia e a dificuldade de reduzir uma força de trabalho pouco qualificada. A automação tem melhorado a produtividade, mas a transição para uma força de trabalho mais especializada permanece desafiadora.
- **Relief:** Reduzir a dependência de terceiros e avançar ainda mais na automação das operações para garantir maior produtividade e eficiência.

### Setor Bancário

- **Pain Points:** A pressão regulamentar e a necessidade de aderir a requisitos cada vez mais complexos são fardos significativos. Além disso, há um foco crescente em cibersegurança devido

ao aumento de transações digitais.

- **Relief:** Simplificação das exigências regulamentares e desenvolvimento de soluções robustas de cibersegurança que protejam operações sem comprometer a experiência do utilizador.

### Turismo e Hospitalidade

- **Pain Points:** A dependência de fatores globais, como crises sanitárias e económicas, traz volatilidade na procura, além da concorrência desleal de plataformas digitais de alojamento que afetam diretamente as operações e receitas.
- **Relief:** Maior estabilidade e previsibilidade na procura turística, além de políticas de proteção para o turismo tradicional, que enfrenta desafios concorrenciais das economias compartilhadas (*Crowd economy*).

### Tecnologia e TI

- **Pain Points:** A transição para a *cloud computing* tem se mostrado complexa, afetando a faturação a curto prazo e expondo o setor a riscos elevados de cibersegurança.
- **Relief:** Ferramentas mais eficazes para gestão da transição tecnológica e maior resiliência contra ameaças de cibersegurança.

### Mobilidade

- **Pain Points:** A dependência de tecnologias desatualizadas, como identificadores físicos de veículos, e o ritmo lento na transição para modelos de mobilidade sustentável são grandes preocupações.
- **Relief:** Adotar rapidamente soluções digitais avançadas e aumentar o foco em iniciativas de mobilidade sustentável para atender às expectativas de uma economia verde.

### Infraestruturas

- **Pain Points:** As mudanças no clima estão trazendo eventos climáticos extremos, como chuvas intensas e ondas de calor, que pressionam as infraestruturas em níveis para os quais não foram totalmente projetadas. Isso resulta em danos e interrupções cada vez mais frequentes, exigindo adaptações rápidas e intervenções preventivas mais caras e complexas. A necessidade de tornar a infraestrutura resiliente coloca pressão adicional no orçamento e nas operações.
- **Relief:** Políticas e investimentos mais robustos para preparar as infraestruturas para esses eventos climáticos extremos. Também é desejada uma melhoria nos processos de aprovação e financiamento de projetos ambientais, permitindo respostas mais rápidas e eficientes a essas situações.

### Indústria Farmacêutica

- **Pain Points:** O custo elevado de R&D, muitas vezes terceirizado e a pressão dos governos por

redução de preços complicam o cenário. Há, ainda, o aumento dos custos de transporte e as tensões geopolíticas como fatores que impulsionam importantes mudanças na cadeia produtiva, além da necessidade de reindustrializar a Europa em setores estratégicos.

- **Relief:** Maior cooperação com o governo para equilibrar os custos de inovação, e redução na pressão por cortes de preços para viabilizar investimentos em novos tratamentos.



### Energia

- **Pain Points:** A incerteza geopolítica e o desafio de equilibrar a transição energética com a segurança do fornecimento são críticos, especialmente num setor que precisa de se manter competitivo em renováveis e fósseis. A gestão do sistema, tanto no gás quanto na eletricidade, é essencial para prevenir apagões e assegurar a estabilidade do fornecimento. A flexibilidade dos sistemas de gestão de energia, assim como a agilidade da empresa em responder a variáveis como a disponibilidade de energia renovável, são elementos cruciais. Esse equilíbrio entre produção e consumo representa um desafio contínuo, intensificado pela crescente dependência de fontes de energia renováveis, como a solar e a eólica.
- **Relief:** Estabilidade geopolítica e políticas de incentivo à energia renovável, que permitam um crescimento sustentável e seguro na transição energética.

### Media e Comunicação

- **Pain Points:** Dificuldades em transformar o conteúdo em receitas sustentáveis. Há uma fragmentação no consumo de media, com os públicos a migrar para formatos digitais e *on-demand*, como *streaming*, redes sociais e podcasts. A personalização e a rapidez na entrega de conteúdo são esperadas pelos consumidores, forçando as empresas de media a grandes adaptações e a investir em novas tecnologias e canais de distribuição para competir com plataformas de *streaming* e redes sociais. Questões como desinformação, *fake news* e a crise de confiança nos meios tradicionais também afetam a reputação e a credibilidade dessas empresas, criando a necessidade de repensar estratégias e fortalecer a conexão com o público.
- **Relief:** Melhor aproveitamento do *First Party Data* dos meios e soluções de monetização mais robustas para o ambiente digital e regulamentação que ajude a equilibrar a competição com

plataformas digitais.

### Telecomunicações

- **Pain Points:** O setor de telecomunicações em Portugal, assim como em boa parte da Europa, é fortemente regulamentado. Essa regulamentação, particularmente em mercados menores como o português, pode, em certas ocasiões, limitar o crescimento e a inovação. O contexto regulamentar em Portugal diferencia-se de mercados maiores, como EUA e China, onde a presença de operadoras é proporcionalmente menor, apesar de populações significativamente maiores. Uma preocupação específica é a pressão por mais concorrentes no mercado, o que nem sempre é viável devido ao tamanho do país e às realidades económicas do setor de telecomunicações. A concorrência acirrada com novos operadores no setor de 5G e o rápido avanço da IA aumentam a pressão sobre as operadoras estabelecidas para se manterem competitivas.
- **Relief:** Uma regulação mais equilibrada para

facilitar a implementação do 5G e uma transição tranquila para a adoção de IA permitindo que as empresas se ajustem e inovem sem perdas significativas.

### Infraestruturas e Construção

- **Pain Points:** Há uma escassez de mão de obra qualificada, desafios de adaptação tecnológica e a necessidade de resiliência diante de eventos climáticos extremos, que aumentam a complexidade dos projetos e elevam os custos operacionais.
- **Relief:** Incentivos que tornem as profissões de engenharia mais atraentes, estabilidade financeira para suportar o planeamento de longo prazo e políticas que facilitem a adaptação rápida às novas tecnologias.

### Seguros

- **Pain Points:** O setor de seguros enfrenta desafios com o aumento da frequência e intensidade de

eventos climáticos extremos, que têm elevado os custos de sinistros. Além disso, a digitalização e a necessidade de personalização de serviços para clientes exigem investimentos pesados em tecnologia e análise de dados.

- **Relief:** Melhoria nos modelos de gestão de riscos climáticos e apoio regulamentar que permita a flexibilização de produtos de seguros, bem como incentivos à inovação tecnológica para atender às necessidades do mercado.

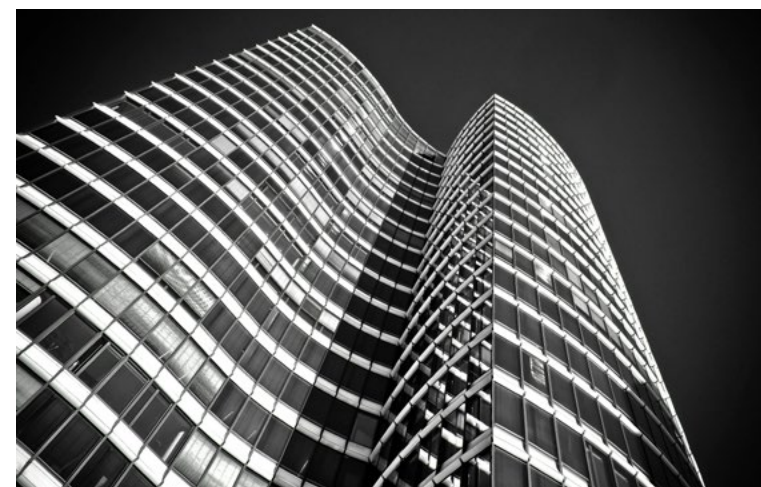
### Private Equity e Venture Capital

- **Pain Points:** O setor é altamente dependente de ciclos regulatórios e incentivos fiscais, o que gera uma volatilidade significativa e dificulta o planeamento de longo prazo. A falta de previsibilidade nas políticas públicas e regulamentações financeiras é uma constante preocupação.
- **Relief:** Estabilidade regulamentar e previsibilidade dos incentivos fiscais, que permitam uma maior atratividade de investimentos e a capacidade de

planear estratégias de longo prazo, além de um ambiente propício para o crescimento sustentável do setor.

### Conclusão

Esses setores evidenciam uma necessidade compartilhada de melhorias regulamentares, avanços tecnológicos, sustentabilidade e maior previsibilidade financeira. Ao endereçar essas preocupações, os entrevistados entendem que seria possível fortalecer a economia portuguesa, incentivando inovação e eficiência enquanto respondem aos desafios específicos de cada setor.



## Desafios Atuais e Futuros

Quando perguntados sobre “**Quais são os desafios mais significativos para a gestão, hoje e no futuro?**” todos os setores partilham alguns em comum.

Os desafios mais significativos para a gestão, tanto atual quanto futura, podem ser agrupados em **cinco áreas principais: gestão de pessoas e competências, inovação tecnológica, adaptação às mudanças climáticas, manutenção da estabilidade financeira e gestão das relações com *stakeholders*.**

### 1. Gestão de Pessoas e Competências

- **Desafio Atual:** Escassez de mão de obra qualificada, especialmente em áreas técnicas que requerem skills muito específicas. O mercado de trabalho, tanto em Portugal quanto no exterior, tem-se mostrado cada vez mais competitivo, com muitos profissionais qualificados a optar por carreiras fora do país. Isso cria um grande desafio para as empresas em termos de atração e retenção de talentos.
- **Desafio Futuro:** A capacitação contínua dos colaboradores será essencial à medida que novas tecnologias, como inteligência artificial, automação e sistemas preditivos, sejam incorporadas às operações. A resistência à mudança também será um desafio, especialmente numa força de trabalho envelhecida, que pode ter dificuldades para se adaptar a essas inovações. Isso exigirá que as empresas invistam, cada vez mais, em formação e treino, além de criar programas atrativos para novas gerações de profissionais. Vale destacar que a adaptação cultural à inovação e ao trabalho em equipa também será crucial para o sucesso.

### 2. Inovação Tecnológica e Adaptação à Transformação Digital

- **Desafio Atual:** O avanço da transformação digital e da inteligência artificial impõe à gestão o desafio de integrar essas tecnologias nos seus processos operacionais. Embora algumas empresas já estejam a implementar inovações, o ritmo de adoção ainda é lento dada a complexidade de algumas dessas mudanças e de alguns setores.
- **Desafio Futuro:** No futuro, a gestão terá de garantir que as infraestruturas estejam preparadas para as tecnologias emergentes para aumentar a eficiência. Além disso, a cibersegurança será um fator cada vez mais crítico à medida que as operações se tornem mais dependentes de sistemas digitais. Para se preparar para o futuro, a gestão precisará focar-se numa integração gradual e robusta das novas tecnologias, garantindo que a força de trabalho esteja capacitada e que haja sistemas de proteção cibernética eficientes.

### 3. Adaptação às Mudanças Climáticas e Sustentabilidade

- **Desafio Atual:** A maioria das empresas já vem sentindo os impactos das mudanças climáticas, com eventos extremos, como chuvas torrenciais e ondas de calor, exercendo pressão sobre as infraestruturas, processo produtivo, logística e consumo.
- **Desafio Futuro:** O aumento da frequência de eventos climáticos extremos continuará a ser um grande desafio, e a gestão terá de se adaptar rapidamente para evitar interrupções significativas nas operações com essa nova realidade em mente. Será fundamental que cada empresa faça uma análise de vulnerabilidade e realize uma avaliação detalhada de como as mudanças climáticas podem impactar as suas operações, cadeia de abastecimento, infraestrutura e mercados. Isso envolve identificar riscos específicos como inundações, secas, incêndios florestais, temperaturas extremas, entre outros. Será necessário investir em infraestruturas adaptadas, mais resilientes para lidar com eventos extremos, como sistemas de drenagem melhorados, materiais de construção resistentes ao frio / calor ou proteção contra inundações.

### 4. Estabilidade Financeira e Sustentabilidade dos Investimentos

- **Desafio Atual:** A instabilidade financeira e a incerteza na alocação de recursos públicos, bem como na captação de fundos, constituem um desafio considerável para as organizações. Em determinados setores que exigem investimentos de longo prazo, a gestão enfrenta dificuldades para assegurar a continuidade de projetos em razão da ausência de fluxos financeiros consistentes.
- **Desafio Futuro:** No futuro, as empresas terão de encontrar formas de financiar projetos de inovação, modernização e expansão sem depender exclusivamente de fundos públicos. Será fundamental continuar à procura de parcerias no setor privado e fundos comunitários para garantir a viabilidade financeira de longo prazo. As empresas portuguesas podem otimizar sua gestão de custos e melhorar a eficiência ao adotar uma combinação de melhores práticas financeiras, automação, inovação tecnológica e sustentabilidade. Com uma gestão estratégica e proativa, é possível não apenas reduzir os custos operacionais, mas também aumentar a produtividade e a competitividade a longo prazo.

### 5. Gestão das Relações com Stakeholders

- **Desafio Atual:** As empresas precisam gerir relações complexas com *stakeholders*, incluindo o Estado, entidades comunitárias, instituições, e associações ambientais. Cada um desses atores tem suas próprias expectativas e exigências, o que torna o processo de decisão mais burocrático, lento e desafiador.
- **Desafio Futuro:** À medida que a empresa implementa novos projetos, especialmente em áreas sensíveis como o meio ambiente e o desenvolvimento urbano, a pressão regulamentar e as expectativas das comunidades locais podem aumentar, criando desafios adicionais para a gestão. No futuro a gestão precisará garantir transparência e comunicação eficaz com todos os *stakeholders*, além de procurar simplificar processos burocráticos. Será essencial promover um diálogo construtivo com os media, entidades reguladoras e comunidades locais, a fim de mitigar potenciais problemas de relacionamento e reputação, garantindo que os projetos avancem sem obstáculos significativos.

### Conclusão

Os riscos identificados nos diferentes setores da economia portuguesa estão profundamente interligados às questões tecnológicas, regulamentares, ambientais e de adaptação ao mercado. Em sequência, é possível uma análise mais detalhada de como cada setor e suas relações estão a lidar com os seus principais desafios e as estratégias de mitigação adotadas.

## Maiores Riscos e como Mitigá-los

Quando perguntados sobre “**Quais são os maiores riscos percebidos para a empresa nesta década e como estão se preparando para mitigá-los?**” aqui estão as principais citações:



### Setor de Telecomunicações

O setor de telecomunicações enfrenta dois desafios principais: a rápida obsolescência de infraestruturas e a crescente procura por dados, impulsionada pelo 5G e pela digitalização. Adicionalmente, há pressões regulamentares que favorecem novos concorrentes e limitam a capacidade de repassar custos ao consumidor, pressionando as margens de lucro. Para mitigar esses riscos, o setor está a investir na **partilha de infraestruturas**, o que permite a redução de custos operacionais, além de focar em tecnologias emergentes como inteligência artificial e 5G. A **sustentabilidade** também é um eixo central, com investimentos em soluções energéticas mais eficientes e o uso de materiais sustentáveis na construção de novas infraestruturas.

### Setor Energético

A transição para energias renováveis é tanto uma oportu-

nidade quanto um risco para o setor energético, que lida com a intermitência de fontes como solar e eólica e o risco de **apagões**. A dependência de fontes renováveis sem uma infraestrutura de backup eficiente pode comprometer a segurança do fornecimento de energia. Como resposta, o setor tem investido na **modernização de redes** e na adoção de **tecnologias avançadas de gestão**, incluindo parcerias internacionais para partilhar melhores práticas. Além disso, o setor está a explorar **novas fontes de financiamento**, como os **green bonds**, para sustentar o investimento em energia limpa e reduzir a volatilidade financeira.

### Setor Financeiro

O setor financeiro está numa posição vulnerável devido à crescente concorrência de *Fintechs* e gigantes da tecnologia que estão a capturar o mercado de pagamentos digitais. Adicionalmente, o risco de **ciberataques** aumenta à medida que mais transa-

ções são digitalizadas. Para mitigar esses riscos, as empresas estão a investir em **parcerias estratégicas com Fintechs**, integrando soluções como pagamentos *contactless* e parcelamento direto no ponto de venda. Outra medida crucial é o fortalecimento das políticas de cibersegurança para proteger os dados dos clientes e garantir operações seguras. A capacidade de adaptação tecnológica será decisiva para manter a confiança dos consumidores e a competitividade frente a novos operadores no mercado.

### Setor de Media

A evolução dos hábitos de consumo, com o aumento do uso de plataformas de **streaming** e redes sociais, pressiona o setor de media tradicional a repensar seu modelo de negócio. O risco de fragmentação da audiência e perda de receitas publicitárias tem levado empresas do setor a investir numa abordagem **híbrida**, integrando conteúdo digital e linear. Para se adaptar à nova realidade, as empresas apostam na **curadoria de conteúdo de quali-**

**dade** e na diversificação de formatos, como vídeos curtos e interativos, que respondam à procura por conteúdos *on-demand*. O foco está em manter a relevância da marca e a confiança do consumidor, enquanto exploram novas fontes de receita no ambiente digital.

### Setor de Turismo e Hospitalidade

Este setor é altamente vulnerável a **crises globais**, como pandemias e recessões económicas, que afetam diretamente a procura. Além disso, a concorrência com **plataformas de economia compartilhada** representa uma ameaça constante. Para mitigar esses riscos, as empresas estão a diversificar as suas ofertas, explorando **destinos sustentáveis** e expandindo sua presença digital para competir com as plataformas emergentes. O setor também procura atrair um público mais estável e consciente, mediante investimentos em **turismo sustentável** e na digitalização das operações para reduzir a dependência de intermediários, como operadores turísticos tradicionais.

### Setor de Seguros

O setor de seguros enfrenta uma dupla ameaça: a necessidade de **modernizar processos legados** e a adaptação às novas expectativas dos consumidores, que estão cada vez mais inclinados a utilizar canais digitais. A pressão para equilibrar os canais físicos e digitais pode criar tensões entre agentes tradicionais e os novos intermediários digitais. Para mitigar isso, o setor tem adotado uma estratégia **omnichannel**, garantindo a coexistência harmoniosa entre o atendimento presencial e o digital. Além disso, a digitalização de processos críticos, como análise de risco e emissão de seguros, está a ser automatizada para melhorar a eficiência operacional e reduzir custos.

### Setor de Alimentação

A **dependência de matérias-primas** e as pressões fiscais afetam diretamente a competitividade do setor de alimentos. A escassez de peixe, por exemplo, e a necessidade de importação em grandes volumes criam incertezas sobre a sustentabilidade

da produção. Para mitigar esses riscos, as empresas estão a investir **na modernização de operações** e na adoção de práticas mais sustentáveis, como o uso de energias renováveis. Além disso, o setor está a pressionar por mudanças na **regulamentação fiscal**, visando reduzir o impacto dos impostos sobre os produtos alimentares e melhorar a competitividade do mercado nacional.

### Setor de Bebidas

No setor de bebidas, os principais riscos incluem a falta de inovação e as **mudanças no comportamento dos consumidores**, com o aumento da procura por **opções mais saudáveis e sustentáveis**. O mercado, dominado por poucas grandes marcas, apresenta barreiras à inovação, e a pressão por **sustentabilidade** é cada vez mais forte, à medida que os consumidores exigem maior transparência nas práticas ambientais. Para mitigar esses riscos, o setor está a expandir seu **portfólio com novas categorias de produtos**, como bebidas não alcoólicas e alternativas sustentáveis. Além disso, as empresas estão a investir em práticas de sustentabi-

lidade, como o uso de embalagens recicláveis e a redução do impacto ambiental de suas operações. A estratégia *"Beyond Beer"*, por exemplo, visa capturar **novos segmentos de mercado** e garantir a **competitividade** no longo prazo.

### Setor de Mobilidade

Há riscos relacionados com a **dependência de tecnologias desatualizadas** e a **crescente pressão por soluções sustentáveis** e de **baixa emissão de carbono**. Além disso, as mudanças nas tendências de mobilidade urbana, como a transição para veículos elétricos e partilhados, impõem a necessidade de adaptação. Para mitigar esses riscos, o setor está desenvolvendo **soluções digitais** voltadas para a **mobilidade partilhada e eletrificada**, além de estabelecer **parcerias com a indústria automotiva** para integrar novas tecnologias que atendam às mudanças nas expectativas dos consumidores e às exigências ambientais. A modernização das operações e a adoção de práticas sustentáveis estão no centro dessas estratégias, buscando garantir a longevidade e competitividade do setor.

### Setor de Logística

Depender de **sistemas tecnológicos de terceiros** representa um risco significativo para este setor, uma vez que pode **afetar tanto a produtividade quanto a segurança das operações**. Outro desafio relevante é a **resistência interna às mudanças**, já que a equipa precisa se comprometer num contínuo processo de capacitação para acompanhar **a crescente automação no setor**. A mitigação desses riscos está fundamentada na automação dos processos e na criação de sistemas internos, visando diminuir a dependência de fornecedores externos e aumentar a resiliência das atividades. Além disso, há um aumento na ênfase na **digitalização** e na **capacitação** dos colaboradores, para assegurar que estejam preparados para atuar num ambiente altamente automatizado e tecnológico.

### Setor das Infraestruturas

O setor das infraestruturas enfrenta desafios relacionados com a **escassez de mão de obra qualificada** e ao aumento da **complexidade tecnológica** nas grandes obras. As mudanças climáticas e a crescente exigência por práticas sustentáveis também são riscos presentes, especialmente em projetos de longa duração que exigem altos investimentos. Para mitigar esses riscos, o setor tem adotado **tecnologias avançadas**, como **sistemas de monitorização em tempo real** para gerir e prever impactos climáticos em obras de infraestruturas. Além disso, há um esforço para atrair e capacitar novos talentos, principalmente nas áreas de engenharia e gestão de projetos, por meio de parcerias com instituições académicas e programas de qualificação interna.

### Setor de Serviços

O setor de serviços, particularmente o de **facilities**, enfrenta a **escassez de mão de obra**, exacerbado no período pós-pandemia, e da crescente **dependência de tecnologias digitais** para automação

de processos. Para mitigar esses riscos, as empresas estão a investir em automação, utilizando tecnologias como a **Automação Robótica de Processos (RPA)** e explorando o potencial da **inteligência artificial** para reduzir a dependência de trabalho manual. Além disso, **parcerias tecnológicas** estão a ser estabelecidas para garantir que as plataformas digitais utilizadas sejam robustas e eficientes, minimizando o risco de falhas operacionais e otimizando a gestão de serviços.

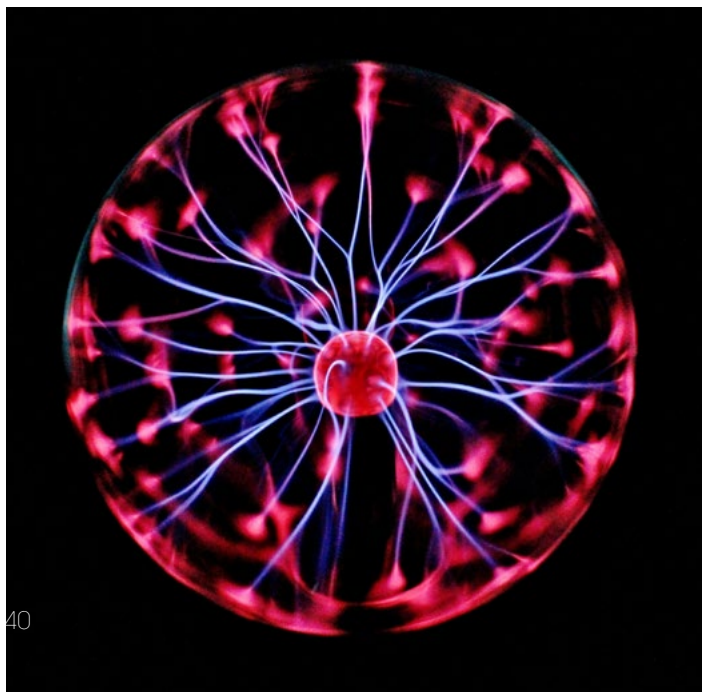
### Conclusão

Os setores da economia portuguesa estão a adotar uma abordagem proativa para mitigar os riscos emergentes da próxima década. A adaptação às transformações tecnológicas, o foco em sustentabilidade, e a diversificação de produtos e serviços são estratégias-chave para garantir resiliência e competitividade. O sucesso dependerá da capacidade das empresas se manterem inovadoras e ágeis, respondendo rapidamente às mudanças do mercado e às pressões regulamentares.



## Prespetivas Futuras

Já quando questionados acerca de “**Suas perspetivas futuras**”, os entrevistados de diferentes setores da economia portuguesa revelam tendências comuns, além de desafios específicos que cada área enfrenta. A seguir estão as citações mais significativas.



**Telecomunicações:** Este setor continuará a enfrentar grandes desafios relacionados ao aumento do tráfego de dados, exigindo investimentos contínuos em infraestrutura, especialmente para suportar tecnologias emergentes como 5G e inteligência artificial. A regulação do mercado será uma barreira persistente, porém as empresas tentarão diversificar as suas ofertas para aumentar a competitividade. A inovação em IA visa melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.

**Energético:** A transição energética é o principal desafio e oportunidade para o setor, com foco na adaptação das redes de transmissão às energias renováveis, como solar e eólica, que são intermitentes. O setor será crucial para equilibrar produção e consumo de energia, enquanto moderniza sua infraestrutura para enfrentar riscos como apagões e a crescente complexidade das redes. A digitalização das operações e o uso de IA para otimização e gestão da procura serão estratégicos.

**Media:** O setor de media continuará a adaptar-se à fragmentação dos hábitos de consumo e ao crescimento das plataformas de streaming. Apesar disso, a televisão linear ainda terá um papel importante, principalmente em eventos ao vivo e conteúdo com apelo local. A capacidade das empresas de media de manter a confiança dos consumidores e fornecer conteúdo curado de qualidade será determinante para o sucesso futuro.

**Private Equity e Venture Capital:** O futuro do setor será moldado por mudanças regulamentares e incentivos fiscais. Oportunidades surgirão com a expansão de novos fundos e o apoio fiscal ao capital de risco, embora o cenário global e a volatilidade do mercado financeiro possam causar ciclos de expansão e retração.

**Alimentos e Bebidas:** Ambos os setores continuarão a se adaptar, com foco na personalização de ofertas e na ampliação de categorias adjacentes que valorizem

a saudabilidade. As empresas desses setores estão dedicadas a melhorar a rentabilidade, mas, acima de tudo, a compreender e atender de maneira eficaz as necessidades dos consumidores, sem renunciar à sustentabilidade e à redução de desperdícios. Um exemplo disso é o aumento no consumo de peixes de aquicultura, que se intensificará à medida que a disponibilidade de peixes selvagens permaneça restrita. Além disso, a adoção de tecnologias sustentáveis, como painéis solares, deve contribuir para a diminuição de custos e para o aumento da competitividade, mesmo diante dos desafios fiscais e das regulamentações do IVA.

**Logística:** A automação e a transformação digital são o futuro do setor logístico, com foco na criação de negócios mais ágeis e escaláveis. A redução da dependência de terceiros e o aumento da produtividade serão impulsionados por tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação.

**Bancário:** A digitalização continuará a dominar o

setor, com a inteligência artificial e a *Regtech* (tecnologia para regulação) desempenhando papéis centrais. A cibersegurança será uma prioridade crescente à medida que o setor procura proporcionar uma experiência digital segura e confiável aos clientes.

**Turismo e Hospitalidade:** O setor vê a recuperação económica pós-pandemia com otimismo, apostando em destinos sustentáveis e na digitalização dos serviços oferecidos. O setor hoteleiro, em particular, está focado na expansão das suas operações e na adaptação às novas exigências dos consumidores digitais.

**Tecnologia:** O setor de tecnologia continuará a ser impulsionado pela cibersegurança e pela digitalização das infraestruturas. A inteligência artificial será uma ferramenta crucial para a gestão e segurança dos dados, enquanto o *cloud computing* tornar-se-á ainda mais central nas operações das empresas.

**Mobilidade Urbana:** A mobilidade será transformada pela digitalização e pela integração de soluções para veículos elétricos, transportes públicos e veículos partilhados. Empresas nesse setor estão a investir em tecnologias que suportem esse novo ecossistema de mobilidade urbana sustentável e eficiente.

**Infraestruturas:** O setor das infraestruturas será amplamente impactado pela digitalização e pelo uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação. A gestão de infraestruturas físicas, como rodovias e ferrovias, será otimizada por soluções de IA permitindo diagnósticos em tempo real e manutenção preditiva, como o uso de drones. O foco em sustentabilidade ambiental, especialmente em projetos de infraestrutura verde, será cada vez mais importante, com a produção de energia verde dentro dos próprios corredores ferroviários e rodoviários.

**Serviços e Facilities:** Neste setor, a automação será uma tendência crescente, com inteligência artificial

desempenhando um papel crucial na otimização de operações, como segurança, limpeza e gestão de recursos. A automação não apenas reduzirá a dependência de mão de obra, mas também permitirá que as empresas ofereçam soluções mais eficientes e personalizadas aos clientes. A adaptação cultural será um desafio, pois as empresas precisarão superar resistências internas para adotar essas inovações.

**Seguros:** O futuro do setor de seguros será moldado por uma transformação digital profunda, com o aumento da automação e da personalização dos serviços. O uso de *advanced analytics* permitirá que as seguradoras prevejam riscos de forma mais eficiente e tomem decisões baseadas em dados. A omnicanalidade será um diferencial competitivo, pois os consumidores exigem uma experiência integrada entre canais físicos e digitais. Além disso, a crescente procura por produtos de seguros digitais, como seguros para animais de estimação e produtos persona-

lizados, trará novas oportunidades ao setor.

### Conclusão

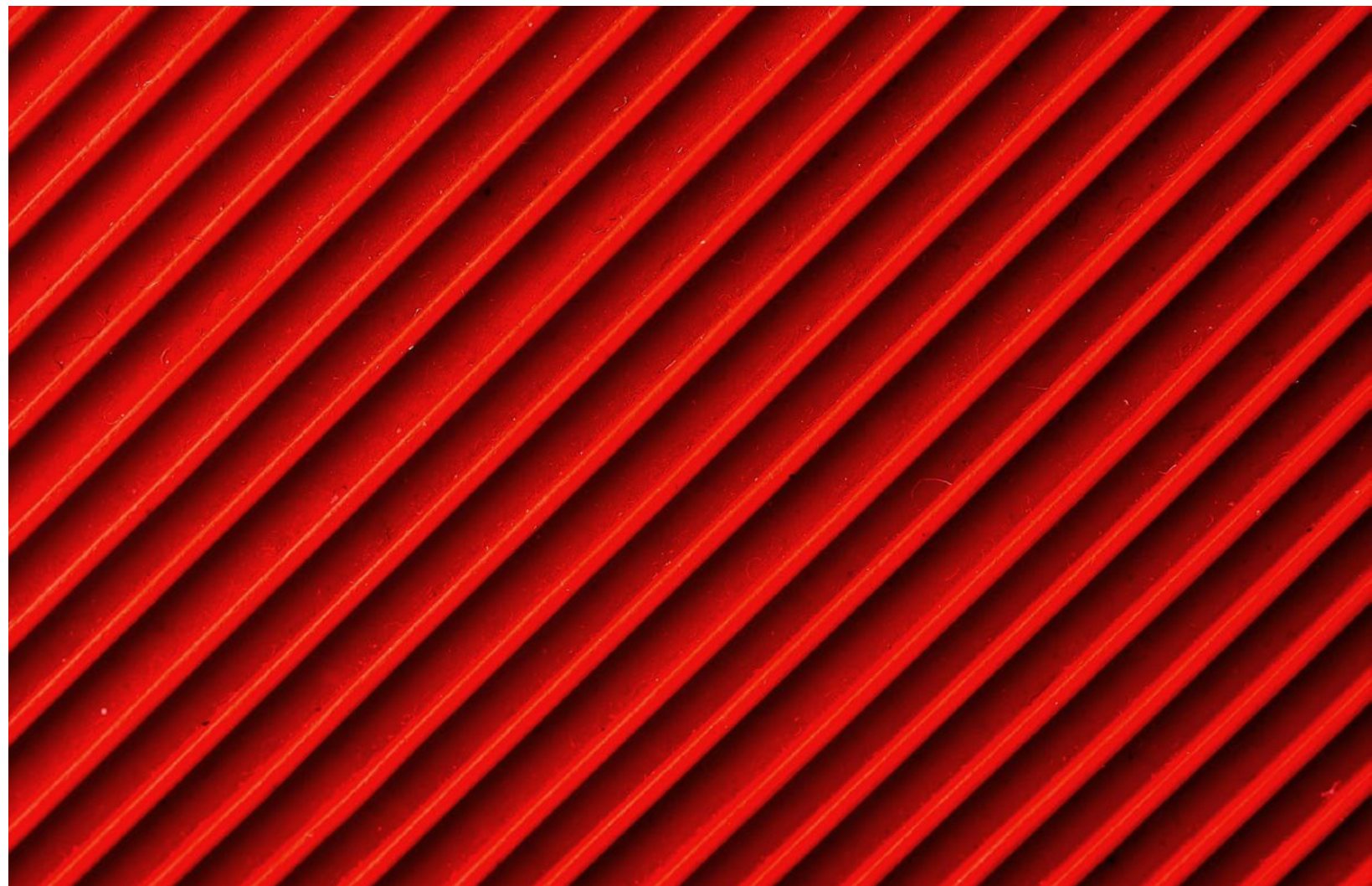
Essas perspectivas mostram que, independentemente do setor, há uma ênfase clara na digitalização, sustentabilidade, inovação tecnológica e a necessidade de adaptação contínua às mudanças do mercado. Essas tendências delineiam o futuro da economia portuguesa, com foco em eficiência, transformação digital e responsabilidade ambiental. Em todos os casos, a capacidade das empresas se adaptarem rapidamente às novas solicitações e aproveitar oportunidades tecnológicas será a chave para o sucesso a longo prazo.



## Habilidades Profissionais e Competências Críticas

Nos próximos anos, os profissionais que atuarem nos setores representados nas entrevistas precisarão desenvolver um conjunto robusto de habilidades, competências e conhecimentos específicos para enfrentar os desafios vindouros e aproveitar as oportunidades num ambiente de rápida transformação tecnológica, mudança nas exigências dos consumidores e pressão regulamentar.

A seguir estão as principais competências citadas pelos entrevistados quando perguntados sobre **“Que habilidades, skills e competências serão cruciais para os profissionais do seu setor nos próximos anos?”**.



### Setor de Telecomunicações

- **Conhecimento em Tecnologias Emergentes:** Domínio de tecnologias como 5G, Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e *Cloud Computing*. Será essencial para a integração dessas tecnologias e adaptação à crescente procura por dados.
- **Gestão de Inovação:** Capacidade de equilibrar modernização tecnológica com sustentabilidade financeira e inovação de modelos de negócio.
- **Adaptação ao Ambiente Regulamentar:** Habilidade para navegar em políticas regulamentares complexas e desenvolver estratégias eficazes dentro dessas normas.

### Setor Energético

- **Gestão de Riscos e Resiliência Operacional:** Profissionais deverão gerir riscos ligados à transição para fontes renováveis e segurança no

fornecimento.

- **Competências em Sustentabilidade e Transição Energética:** Domínio de soluções de energia renovável e práticas sustentáveis será fundamental.
- **Capacidades em Automação e IA:** A aplicação dessas tecnologias para otimizar redes energéticas será cada vez mais requerida.

### Setor de Media

- **Domínio de Plataformas Digitais:** Gestão de plataformas digitais e multicanal será crucial para acompanhar a fragmentação do consumo de *media*.
- **Competências em Analytics e Big Data:** Capacidade de interpretar dados e modelos preditivos para entender melhor o comportamento do consumidor.
- **Curadoria de Conteúdo e Envolvimento:** Profissionais precisarão ser capazes de criar e selecionar conteúdos de qualidade que mantenham o

público envolvido.

### Setor de Alimentação e Bebidas

- **Gestão de Cadeias de Abastecimento Sustentáveis:** Competências para gerir cadeias de abastecimento que garantam sustentabilidade, minimizem desperdícios e garantam eficiência operacional.
- **Conhecimentos em Regulamentação Alimentar:** Capacidade de entender e adaptar-se às regulamentações fiscais e políticas governamentais.

### Setor de Private Equity e Venture Capital

- **Gestão Financeira e de Investimentos:** Competências em avaliar e gerir investimentos de longo prazo num ambiente de volatilidade regulamentar.
- **Inovação em Modelos de Negócios:** Capacidade de desenvolver modelos adaptáveis às

mudanças económicas e tecnológicas.

- **Compreensão de Ciclos Económicos:** Visão clara das mudanças económicas e regulamentares globais.

### Setor de Logística e Mobilidade

- **Automação e Inteligência Artificial (IA):** O futuro da logística será definido por tecnologias que otimizem a cadeia de abastecimento, como a automação robótica, Machine Learning e sistemas de IA para previsão de procura, gestão de frota e gestão de inventário em tempo real. Profissionais que dominem essas tecnologias terão um diferencial.
- **Sustentabilidade e Logística Verde:** Competências em gestão de cadeias de abastecimento sustentáveis, com foco em redução de emissões de carbono e desperdícios, serão essenciais. Isso inclui o uso de combustíveis alternativos e veículos elétricos, além de estratégias para minimizar o impacto ambiental.

- **Gestão da Cadeia de Abastecimento Global:** Será crucial que os profissionais tenham uma visão integrada de toda a cadeia de abastecimento, gerindo riscos, otimizando custos e assegurando a resiliência em contextos de crises e interrupções globais.
- **Cibersegurança e Proteção de Dados:** Com o crescente uso de plataformas digitais e automação em logística, proteger os dados e sistemas críticos contra ciberataques será indispensável para garantir a continuidade dos serviços.

### Setor Bancário

- **Conhecimento em Tecnologias Emergentes e RegTech:** O setor bancário será cada vez mais movido por tecnologias como blockchain, para transações seguras e transparentes, e IA, para personalização de serviços e análise preditiva de dados financeiros. Profissionais precisarão de ser capazes de implementar e gerir essas tecnologias com eficiência.

- **Cibersegurança e Proteção de Dados Financeiros:** À medida que o setor bancário digitaliza seus serviços, proteger dados e transações financeiras contra fraudes e ciberataques será uma prioridade. Profissionais com expertise em cibersegurança serão altamente valorizados.
- **Sustentabilidade Financeira:** Competências para criar e oferecer produtos financeiros que promovam a sustentabilidade e a responsabilidade social, como green bonds e produtos financeiros voltados para investimentos sustentáveis, tornar-se-ão cada vez mais importantes.
- **Experiência do Cliente e Inovação Digital:** Os clientes esperam uma experiência bancária perfeita e personalizada. Profissionais com competências em design de experiência digital, especialmente no uso de plataformas móveis e online, serão cruciais para melhorar a jornada do cliente.
- **Pensamento Crítico e Resolução de Problemas:** Gestão de riscos e adaptação a um ambiente digital em crescimento.

### Setor de Turismo e Hospitalidade

- **Habilidades em Inovação e Design de Experiências:** Além da hospitalidade tradicional, os profissionais precisarão inovar continuamente, criando formas de envolvimento e experiências únicas para os clientes. A criatividade e a capacidade de desenvolver produtos turísticos diferenciados serão essenciais para competir no mercado.
- **Gestão de Operações e Eficiência:** Com o aumento da procura e da complexidade dos serviços de hospitalidade, a capacidade de gerir operações de maneira eficiente será crucial, incluindo a utilização de automação e IA para otimizar processos, desde reservas até atendimento ao cliente.
- **Sustentabilidade no Turismo:** Conhecimento em práticas de turismo responsável e sustentável.

### Setor de TI

- **Cibersegurança e Proteção de Infraestruturas Críticas:** Com o aumento das ameaças ciberné-

ticas, a segurança de sistemas e dados será uma prioridade em todas as indústrias. Profissionais com proficiência avançada em cibersegurança, proteção de redes e governança de dados estarão em alta demanda.

- **Cloud Computing e Gestão de Infraestruturas Digitais:** A migração para a cloud continuará sendo uma tendência forte, e os profissionais precisarão dominar a gestão de serviços na cloud para assegurar a eficiência, escalabilidade e segurança das operações digitais.
- **Automação e Inteligência Artificial (IA):** As empresas continuarão a procurar maneiras de automatizar processos e aumentar a eficiência por meio de IA e Machine Learning. Profissionais com competências em programação, desenvolvimento de soluções de automação e integração de IA serão indispensáveis.
- **Análise de Dados e Big Data:** Competências em coletar, interpretar e aplicar insights derivados de grandes volumes de dados serão fundamentais para ajudar as empresas a tomar decisões data

driven e personalizar serviços. Profissionais com expertise em análise preditiva e Machine Learning terão uma vantagem competitiva significativa.

- **Flexibilidade Cognitiva e Pensamento Analítico:** Competências para solucionar problemas complexos num ambiente em rápida mudança.

### Setor Farmacêutico

- **Inovação em Pesquisa Clínica e Biotecnologia:** Com o avanço da biotecnologia, profissionais que dominem as novas técnicas de pesquisa, como CRISPR (Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats) e outras ferramentas de edição genética, bem como a gestão de pesquisas clínicas complexas, serão essenciais para o desenvolvimento de novos medicamentos e terapias.
- **Compliance Regulamentar e Gestão de Riscos Clínicos:** A conformidade com regulamentações governamentais e a habilidade de ge-

rir riscos clínicos serão cruciais, especialmente com o aumento da vigilância regulamentar sobre produtos farmacêuticos e biotecnológicos.

- **Automação e Inteligência Artificial na Produção e Pesquisa:** Profissionais que possam implementar automação nas linhas de produção e utilizar IA para acelerar processos de desenvolvimento de medicamentos, desde a pesquisa até a comercialização, terão um papel vital na indústria.
- **Gestão de Projetos e Colaboração:** Competências para gerir projetos multidisciplinares em ambientes colaborativos.

### Setor de Serviços e Facilities

- **Automação e Integração Digital:** Com a transformação digital, competências em automação de processos (RPA), análise de dados e uso de tecnologias emergentes como Internet das Coisas (IoT) serão essenciais para aumentar a eficiência e melhorar o atendimento ao cliente.

- **Empatia e Orientação ao Cliente:** Habilidades interpessoais como empatia, capacidade de resolver problemas rapidamente e atendimento de qualidade continuarão a ser cruciais.
- **Gestão de Inovação e Flexibilidade:** Profissionais deverão ser capazes de adaptar-se a novas tendências de serviços, especialmente em setores como turismo, saúde e educação, implementando soluções inovadoras.
- **Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** Competências para implementar práticas sustentáveis, que alinhem a eficiência operacional com o impacto social positivo, serão fundamentais para atender às novas exigências do mercado.
- **Colaboração e Gestão de Projetos:** Profissionais precisarão de trabalhar com equipas multidisciplinares para gerir instalações de grande escala, garantindo que os serviços prestados estejam em conformidade com padrões de qualidade e sustentabilidade.

### Setor das Infraestruturas

- **Competências Técnicas em Engenharia e Automação:** Domínio de ferramentas e sistemas especializados, como software de gestão de ativos e manutenção preditiva com o uso de IA e drones.
- **Sustentabilidade e Resiliência às Mudanças Climáticas:** Competências para planear e gerir projetos de infraestruturas que integrem soluções verdes e resistam a eventos climáticos extremos.
- **Capacidade de Trabalho em Equipa e Colaboração Multidisciplinar:** Profissionais precisarão de colaborar com várias disciplinas, incluindo engenharia, regulamentação, sustentabilidade e gestão de projetos, para garantir o sucesso de projetos de grande escala.
- **Cibersegurança:** Com a digitalização crescente, será necessário dominar práticas de cibersegurança para proteger as infraestruturas críticas.

## O Contexto de Negócios de Portugal:

Perspectivas, Desafios e Tendências

Essas habilidades e competências são fundamentais para garantir que os profissionais desses setores estejam preparados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades emergentes na economia portuguesa nos próximos anos. Vale destacar que, além das competências específicas por setor, os entrevistados convergem em determinadas skills que serão valorizadas em todos os setores detalhadas a seguir:

### Competências Transversais

- **Capacidade Analítica e Orientação para Dados:** Todos os setores estão cada vez mais dependentes da análise de grandes volumes de dados para a tomada de decisões e personalização de serviços.
- **Adaptação à Transformação Digital:** Os profissionais precisarão de ser flexíveis e estar preparados para se requalificarem continuamente, aprendendo a utilizar novas tecnologias que estão a transformar esses setores.
- **Liderança e Inteligência Emocional:** Habilidades de liderar equipas de maneira empática, incentivar a inovação e navegar em ambientes de constante mudança são essenciais em todos os setores.
- **Inovação e Pensamento Criativo:** A capacidade de inovar em produtos, serviços e processos será central para o crescimento sustentável de qualquer setor. Profissionais proativos na busca de soluções criativas terão vantagem competitiva.
- **Orientação para Dados e Tomada de Decisão Baseada em Insights:** A análise de grandes volumes de dados, transformando-os em insights práticos para melhorar processos, produtos e experiências dos clientes, será uma habilidade crítica em todos os setores.

## Pilares Estratégicos

Quando questionados sobre “**Quais são os principais pilares estratégicos que deverão guiar a empresa para se adaptar ou se reinventar e se manter relevante e competitiva?**” as respostas a seguir foram recorrentes:

**Transformação Digital e Inovação Tecnológica:** A adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, automação e *cloud computing*, está no centro da transformação empresarial. Empresas que integram soluções digitais otimizam processos, aumentam a eficiência e conseguem adaptar rapidamente os seus produtos e serviços às mudanças do mercado.

**Client Centricity e Personalização:** A experiência do cliente tornou-se um diferencial competitivo. Com o uso de big data e análises preditivas, as empresas podem criar ofertas personalizadas que se alinham com as preferências individuais dos consumidores. De modo geral a maior parte dos setores entrevistados já estão focados em estratégias *omnichannel* para atender melhor seus clientes.

**Sustentabilidade e Eficiência Energética:** A sustenta-

bilidade deixou de ser apenas uma responsabilidade social e tornou-se uma exigência estratégica. A transição para práticas mais verdes, como a redução de emissões de CO<sub>2</sub> e o uso de energias renováveis, é essencial para as empresas se manterem competitivas num cenário regulamentar mais rígido e em resposta à crescente procura dos consumidores por produtos sustentáveis.

**Gestão de Talentos e Capacitação:** A escassez de talentos, especialmente em áreas técnicas e tecnológicas, exige que as empresas invistam na capacitação contínua e *upskilling* de seus colaboradores. A atração e retenção de talentos, aliadas à automação, são fundamentais para enfrentar desafios demográficos e económicos, especialmente em setores que dependem de mão de obra qualificada e em atividades pouco sexy.



## O Contexto de Negócios de Portugal:

Perspectivas, Desafios e Tendências

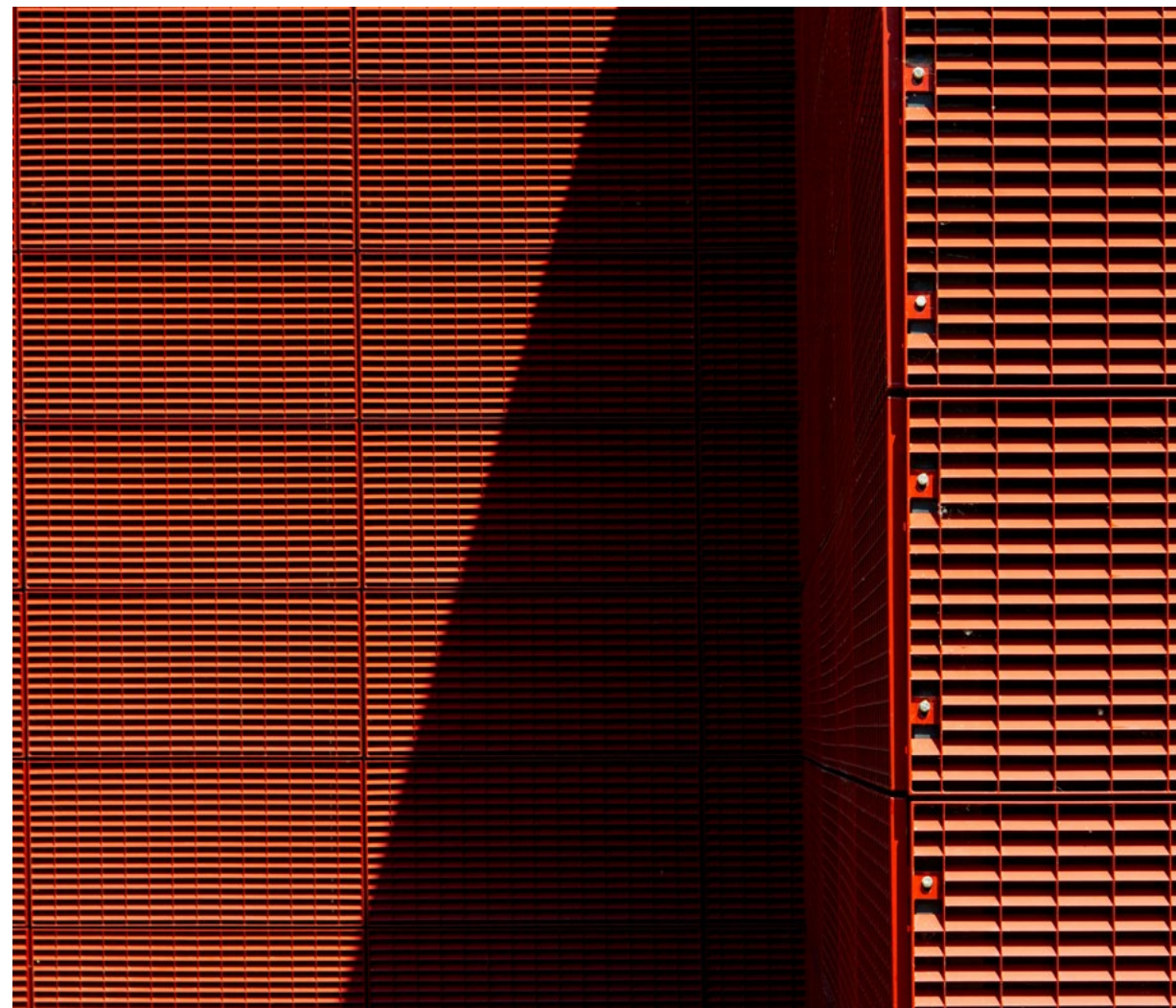


**Adaptação Regulamentar e Gestão de Riscos:** Com as mudanças regulamentares frequentes, como as ambientais e fiscais, as empresas precisam de agilidade para se adaptar e mitigar riscos. Setores como telecomunicações e energia enfrentam desafios de regulamentação que podem impactar o crescimento e a inovação, sendo a capacidade de adaptação fundamental para a sustentabilidade empresarial.

**Modelos de Negócio Flexíveis e Resiliência:** A pandemia destacou a importância da flexibilidade operacional. Empresas que conseguem adaptar rapidamente os seus modelos de negócio, integrando soluções híbridas e ajustando as suas operações conforme as necessidades do mercado, têm uma maior chance de sobreviver e prosperar em tempos de crise. A diversificação de produtos e mercados também oferece uma base resiliente contra choques económicos.

### Conclusão:

Esses pilares são interdependentes e devem ser integrados nas estratégias corporativas para garantir que as empresas permaneçam relevantes, inovadoras e resilientes num ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.



## Principais Lições Aprendidas

A partir das entrevistas realizadas, foi possível extrair diversas lições que influenciaram a visão e as escolhas dos entrevistados ao longo das suas carreiras e posições de liderança. Quando questionados sobre **“Que lições teve na sua carreira que moldaram e contribuíram para a sua visão e decisões na liderança da empresa?”** essas foram as principais aprendizagens:



**Adaptação e Transformação Digital:** Muitos dos entrevistados mencionaram a importância da adaptação à transformação digital como uma lição básica e fundamental. Como exemplo o entrevistado do setor de serviços financeiros destacou como a transformação digital, especialmente no e-commerce, foi uma virada de chave para o crescimento da empresa. Ele menciona como a adaptação à nova realidade de comércio digital e a automação de processos são fundamentais para a competitividade. Ele aprendeu que, além de implementar tecnologias, é essencial garantir que essas soluções sejam acessíveis tanto para grandes corporações quanto para pequenos negócios.

**Importância da Adaptação e Inovação:** Vários líderes entrevistados destacaram a necessidade de adaptação e inovação para lidar com a incerteza do mercado. Um dos entrevistados destacou como a sua empresa precisou de passar por um processo profundo

de adaptação tecnológica, incluindo a transição para a *cloud*, que foi um marco transformador. Ele aprendeu que, mesmo quando as mudanças são difíceis, como a migração de sistemas antigos para novos modelos digitais, essa transformação é necessária para garantir a competitividade a longo prazo. Essa lição molda a visão de que a inovação constante e a adoção de novas tecnologias são essenciais para a sobrevivência de uma empresa, mesmo que o processo envolva desafios iniciais significativos.

**Resiliência e Visão Positiva em Tempos de Crise:** Em várias entrevistas, os entrevistados mencionaram a importância da resiliência diante de crises, como crises financeiras ou a pandemia. O setor de turismo, particularmente afetado por crises como a pandemia, ensinou a um dos entrevistados que, mesmo em momentos de extrema adversidade, a melhor resposta é continuar a trabalhar com otimismo e criatividade. Ele mencionou

que durante as crises anteriores, manteve o foco em expandir e diversificar os negócios, aproveitando o momento para investir em novas áreas. Essa atitude positiva e resiliente moldou a sua abordagem de liderança, incentivando a sua equipa a ver crises como oportunidades de crescimento e inovação.

Já outro entrevistado comentou como a gestão de infraestruturas passou por longos períodos de baixo investimento, ensinando a necessidade de resiliência e planeamento de longo prazo para manter a viabilidade da empresa. Essa experiência moldou a sua visão de que as empresas devem estar sempre preparadas para ciclos de crise e recuperação.

### **Necessidade de Flexibilidade e Transformação:**

Um dos líderes entrevistados discutiu a importância de antecipar as mudanças de mercado, como a evolução das tecnologias de mobilidade e a necessidade de digitalizar e modernizar o negócio. Ele reconheceu que empresas que não se adaptam rapidamente às novas exigências dos clientes e à

evolução tecnológica correm o risco de se tornarem obsoletas. A sua experiência moldou a estratégia de liderar com flexibilidade, sempre preparado para abandonar modelos de negócio antigos e abraçar inovações, mesmo que isso signifique dismantlar tecnologias que foram fundamentais no passado.

**Reinvenção do Modelo de Negócio:** No setor de turismo, o entrevistado destacou como a disrupção causada pelo surgimento de companhias aéreas de baixo custo e o crescimento do turismo independente forçaram a empresa a repensar seu modelo de negócio, que antes dependia exclusivamente de operadores turísticos tradicionais. A lição aprendida é que, num ambiente altamente dinâmico, ser proativo na transformação do modelo de negócio é essencial para manter além da sobrevivência, a relevância no mercado e a possibilidade de explorar novas oportunidades.

**Foco na Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** Outra aprendizagem importante foi o impacto

positivo que o envolvimento em iniciativas sociais e de sustentabilidade pode trazer, tanto para a empresa quanto para a sociedade. Um dos entrevistados lidera uma organização que investe não só no sucesso financeiro, mas também em causas sociais e ambientais. Essa abordagem moldou a sua visão de que uma liderança bem-sucedida deve equilibrar os objetivos financeiros com uma contribuição significativa para o bem-estar social.

**Valor da Regulação e Cibersegurança:** No setor financeiro, as lições sobre a crescente regulação e a importância da cibersegurança foram destacadas como fundamentais para a continuidade e a confiança do cliente. O entrevistado aprendeu que, ao priorizar esses aspetos e investir fortemente em cibersegurança, ele não só protege a empresa de riscos, mas também fortalece a reputação da organização junto dos seus clientes. Essa aprendizagem molda as suas decisões de investir consistentemente em tecnologia e segurança, garantindo uma operação sólida e confiável.

**Visão Estratégica e Disciplina Financeira:** Um dos entrevistados destacou como a sua experiência em serviços financeiros o ensinou sobre a importância de manter uma visão estratégica ampla, mas, ao mesmo tempo, operar com rigor financeiro. Ele mencionou que é necessário navegar por diversas oportunidades, mas sempre com disciplina, especialmente num setor que lida com grandes investimentos, como o setor energético. Essa lição molda a sua abordagem para a gestão de riscos e a tomada de decisões estratégicas.

**Atenção às Mudanças Geopolíticas e Regulamentares:** A experiência de um dos entrevistados reflete a importância de acompanhar e de se adaptar às mudanças geopolíticas e regulamentares, especialmente em setores como energia, onde decisões globais e regionais podem alterar completamente a dinâmica de mercado. Outros líderes aprenderam ao longo das suas carreiras a lidar com regulamentações restritivas e pressões externas. Um deles relatou que a regulação excessiva do setor de te-

lecomunicações europeu restringe a capacidade das empresas de investirem e inovarem, porém, essa aprendizagem reforça a necessidade de uma visão global e adaptativa na liderança.

**Importância de Inovação e Parcerias:** Em setores como telecomunicações e infraestruturas, o foco na inovação e nas parcerias estratégicas foi uma lição central para os líderes. O entrevistado que representa o setor de telecomunicações destaca que a criação de um novo setor e a introdução de infraestruturas partilhadas contribuíram para uma maior eficiência operacional, ambiental e económica. A visão de que parcerias e a integração de tecnologia de ponta são essenciais para o crescimento contínuo da empresa reflete-se nas suas decisões diárias de liderança.

**Valorização do Capital Humano e Retenção de Talentos:** No setor de serviços, o entrevistado aprendeu ao longo dos anos que o capital humano é um dos ativos mais importantes, mas que

a escassez de mão de obra e as transformações no mercado de trabalho são desafios contínuos. Ele também percebeu que é essencial adaptar os modelos de trabalho para atrair e reter talentos, especialmente considerando que a automação e a digitalização eliminaram muitas funções operacionais e aumentaram a procura por habilidades mais avançadas.

Outro ponto recorrente nas entrevistas é a lição de que a qualificação constante e o investimento contínuo em capacitação são essenciais para acompanhar as mudanças tecnológicas e de mercado. Um dos líderes enfatizou como a transformação digital exigiu requalificação dos funcionários e a criação de novas funções dentro da empresa, evidenciando que a preparação contínua da equipa é fundamental para o sucesso. Noutra entrevista foi destacada a dificuldade de atrair e reter talentos qualificados num ambiente de alta competitividade e a importância de desenvolver competências dentro da empresa.

### **Liderança Empática pela Colaboração e Construção de Parcerias:**

A liderança baseada em empatia e na inclusão foi mencionada como um fator-chave para gerir talentos de forma eficaz. Com a presença de várias gerações de colaboradores na força de trabalho, os líderes aprenderam que precisam de ajustar o seu estilo de liderança para se adaptarem às diferentes expectativas e necessidades. Entender as motivações de cada geração – desde a busca por estabilidade até o desejo por flexibilidade e inovação – é essencial para alinhar as estratégias de gestão de pessoas.

A comunicação eficaz entre os níveis da organização também foi destacada como um desafio na gestão de pessoas. Um dos entrevistados mencionou que é crucial alinhar todos os colaboradores com a visão estratégica da empresa e garantir que eles entendem o seu papel no alcance dos objetivos organizacionais. Isso requer uma comunicação transparente e a criação de canais que permitam o feedback contínuo entre a liderança e a equipa.

Um dos líderes destacou a importância de oferecer flexibilidade aos funcionários e promover uma cultura onde todos tenham a oportunidade de assumir projetos de responsabilidade, mesmo que não ocupem cargos de liderança formal. Essa lição foi aprendida ao observar que, nas novas gerações, a valorização de autonomia e desafios é um dos principais fatores para a retenção de talentos. A implementação de modelos híbridos de trabalho (presencial e remoto) também foi destacada como uma forma de atrair e manter talentos num mercado de trabalho altamente competitivo.

Outro entrevistado ressaltou a importância de criar uma cultura organizacional que promova o envolvimento e a motivação dos colaboradores. Ele mencionou que a sua experiência o ensinou que um ambiente de trabalho saudável e uma cultura forte, onde os funcionários se sintam parte dos objetivos maiores da empresa, são fundamentais para a produtividade e a retenção de talentos. A criação de oportunidades claras de crescimento dentro da empresa também foi apontada como um fator essencial para manter os funcionários comprometidos.

Por fim, um ponto central mencionado por um dos entrevistados, sobre colaboração junto aos parceiros comerciais, foi a transição de fornecedor tradicional para “parceiro de confiança”, onde a liderança não apenas fornece um produto, mas colabora com os clientes para aumentar seus negócios. Essa lição ressalta o papel da liderança colaborativa, onde o sucesso é alcançado através do fortalecimento de parcerias e da criação de valor conjunto.

### **Conclusão**

Gerir pessoas e talentos é um dos elementos mais críticos para o sucesso das empresas, especialmente em setores onde a inovação e a capacidade técnica são determinantes para a competitividade. A partir das lições dos entrevistados, é possível observar que a liderança eficaz precisa se concentrar não apenas no recrutamento, mas também no desenvolvimento, envolvimento e retenção dos colaboradores, criando um ambiente onde eles possam crescer e contribuir de maneira significativa para a empresa.

## Conclusão Fase 1

### A Visão dos Líderes e Caminhos para o Futuro

A análise das entrevistas com líderes de diversos setores do ambiente empresarial português revelou uma visão clara e estratégica sobre os desafios e oportunidades que moldam o mercado. O consenso em torno da importância da inovação, digitalização e adaptação às novas dinâmicas sociais e econômicas destaca-se como o fio condutor de suas percepções.

Por um lado, observamos uma valorização crescente da flexibilidade e da transformação digital, não apenas como uma resposta à crise global, mas como uma mudança estrutural necessária para garantir a competitividade e a longevidade das empresas no país. Por outro, fica evidente que o ambiente regulamentar e as expectativas de responsabilidade social e ambien-

tal exercem um papel determinante na maneira como esses líderes conduzem as suas operações e planeiam as suas estratégias de crescimento.

Esses insights sugerem que o futuro do ambiente empresarial português dependerá, em grande parte, da capacidade de aliar inovação tecnológica com uma gestão eficiente de recursos e um compromisso firme com a sustentabilidade. A partir disso, as empresas que conseguirem navegar por esse cenário desafiador, mantendo uma postura ágil e colaborativa, terão as melhores chances de sucesso.



07

## Fase 2

# Survey Resultados



## Fase 2 - Survey Resultados

Como já mencionado no início deste documento o objetivo deste survey foi dimensionar o humor e a perceção dos participantes em relação realidade atual de suas empresas e as perspetivas futuras do panorama económico e de negócios portugueses.

Vale destacar que não se trata de amostra representativa e nem probabilística, já que não condiz ao perfil demográfico das empresas portuguesas.

O questionário foi aplicado numa plataforma online entre agosto e outubro de 2024.

Ao todo foram obtidas 141 respostas de integrantes de diferentes empresas de setores diversos, de todo território português, como pode ser visto no gráfico 1.

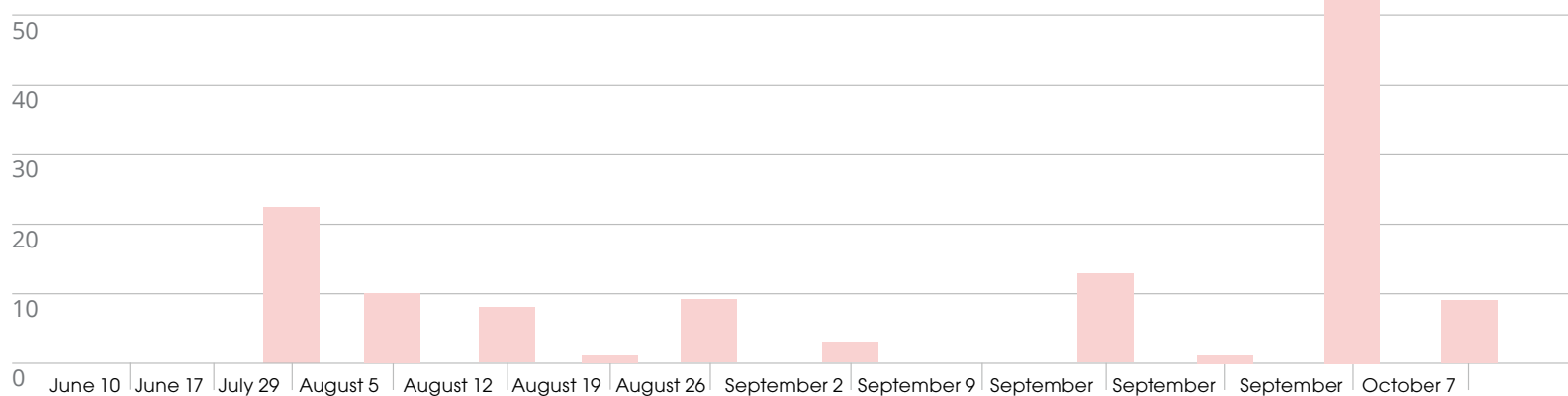


Gráfico 1 - Respostas no Tempo

## Gênero

Observa-se uma predominância de participantes do gênero masculino, representando **74%** das respostas, enquanto o gênero feminino corresponde a **26%**.

### Gênero

Responderam: 141 Ignoraram: 0

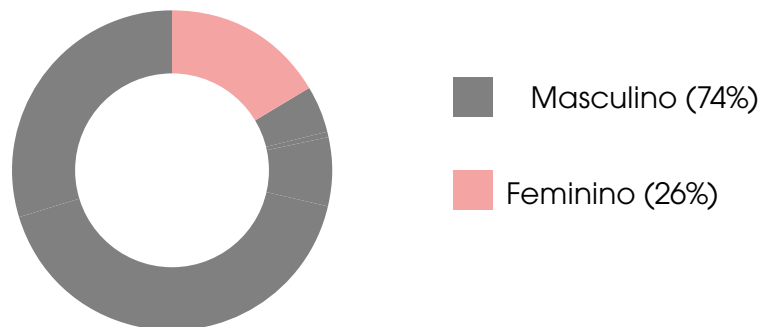


Gráfico 2 - Respostas por gênero

Opções de Resposta	Respostas	
Feminino	26 %	37
Masculino	74 %	104
Prefiro não responde	0%	0
<b>Total</b>		<b>141</b>

É possível que, a predominância de participantes do sexo masculino, seja porque os setores ou segmentos cobertos pela pesquisa concentrarem tradicionalmente mais homens, como o setor de tecnologia ou infraestruturas.

É fato que, embora a cada ano diminua, ainda há uma relativa disparidade na inclusão de mulheres em cargos mais altos ou em setores técnicos dessas empresas, o que pode refletir um desequilíbrio de gênero nas áreas abordadas.

## Faixa Etária

No gráfico 3 é possível observar a distribuição por idade. A maioria dos participantes tem **mais de 51 anos** (47%), seguido pelo grupo de **31 a 50 anos** (47%). **Apenas 6%** dos participantes **têm menos de 30 anos**.

### Género

Responderam: 141 Ignoraram: 0



- > de 51 anos (47%)
- de 31 a 51 anos (47%)
- < de 30 anos (6%)

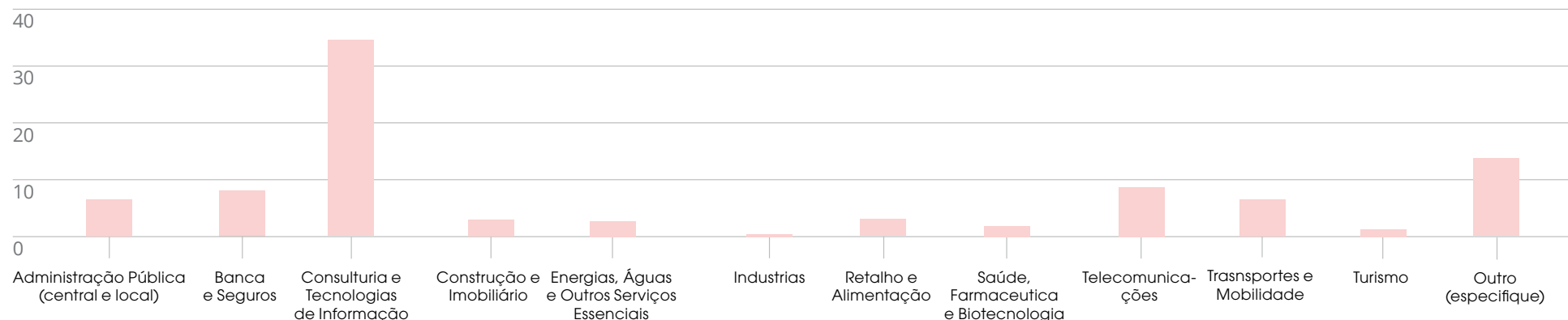
Opções de Resposta	Respostas	
< de 30 anos	6 %	8
de 31 a 51 anos	47 %	66
> de 51 anos	47 %	67
<b>Total</b>		<b>141</b>

Isso sugere que a força de trabalho pode ser mais experiente ou composta por profissionais que já têm uma carreira consolidada, o que é comum em setores que exigem expertise técnica.

A escassez de mão de obra qualificada aponta, ainda, que pode haver uma retenção maior de talentos mais antigos, com menos entrada de jovens, evidenciando um ponto de atenção em termos de renovação e inovação dentro dessas empresas, amplamente citado como um dos principais desafios futuros para gestão.

## Setor da Empresa

Quanto a distribuição por setor da empresa dos participantes, **“Consultoria e Tecnologias de Informação”** é o mais concentrado, com 52 pessoas **representando 36%** dos participantes. **“Telecomunicações”** vem em seguida com **8%**, e **“Banca e Seguros”** respondendo por **8%**, entre outros como pode ser visto no gráfico 4.



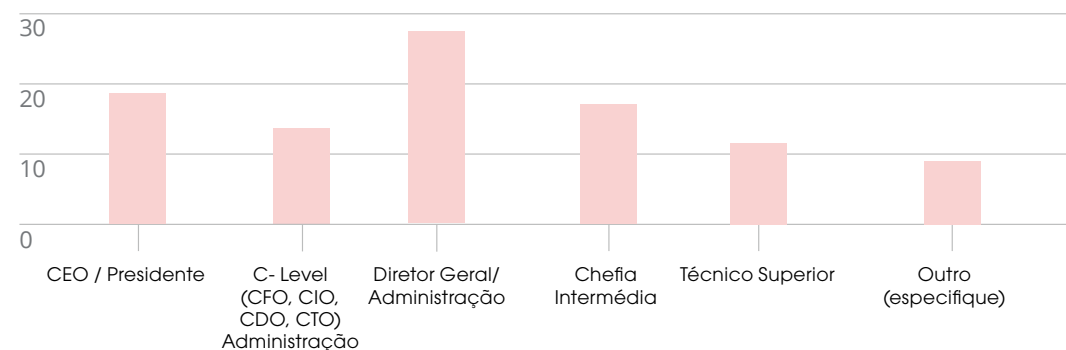
**Gráfico 4** - Faixa Etária

Vale destacar que, embora “Outros Setores” representem 14%, apresentando a segunda maior concentração de pessoas, ao todo 20, esses participantes estão dispersos entre Educação, Publicidade, Direito, Iluminação Industrial e Digital, Conteúdo e Fitness.

O facto de “Outros Setores” representar uma fatia significativa pode sugerir que o mercado está em transição, com diversas áreas tradicionalmente não ligadas à tecnologia a passar por transformações digitais ou buscando integrar soluções tecnológicas nos seus modelos de negócios. Isso também reflete uma ampla gama de experiências e habilidades sendo atraídas para setores mais tradicionais, o que pode enriquecer a perspectiva geral da pesquisa e seus resultados.

## Função do Participante na Empresa

Como pode ser observado no gráfico 5, a maior parte dos participantes ocupa cargos de **“Diretor Geral/Direção” (28%)**, seguidos por **CEO/Presidente (19%)** e **C-Level (13%)**.



Opções de Resposta	Respostas
Ceo/ Presidente	19% 27
C-level (CFO, CIO, CDO,CTO) / Administração	13% 19
Diretor Geral / Direção	28% 40
Chefia Intermédia	18% 26
Técnico Superior	11% 16
Outro (especifique)	9% 13
<b>Total</b>	<b>141</b>

**Gráfico 5** - Funções do Participante na Empresa

A concentração nessas funções pode ser explicada porque o objetivo do estudo era conhecer, principalmente, a visão dos responsáveis pela tomada de decisão nas empresas. Isso explica, ainda, o perfil etário mais maduro dos participantes, bem como a predominância de profissionais mais experientes.

## Dimensão da Empresa

**41%** dos participantes trabalham em empresas com mais de 250 colaboradores, seguido por **36%** que trabalham em empresas com menos de 50 colaboradores como pode ser visto no gráfico 6.

### Género

Responderam: 141 Ignoraram: 0

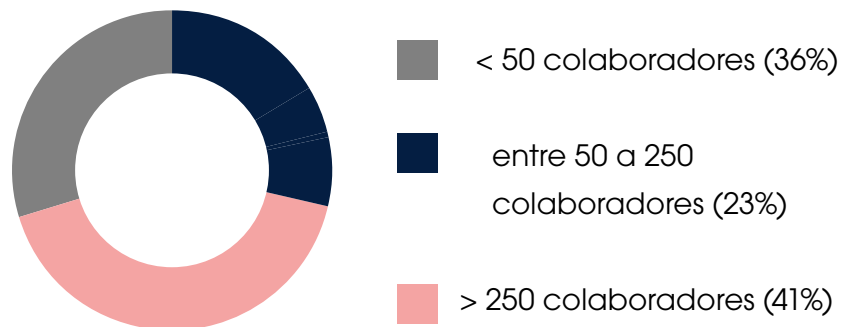


Gráfico 6 - Dimensão das Empresas

Opções de Resposta	Respostas	
< 50 colaboradores	36%	51
entre 50 a 250 colaboradores	23%	32
> 250 colaboradores	41%	58
<b>Total</b>		<b>141</b>

Uma diversidade de respostas em relação à dimensão das empresas, como evidenciado pelos dados apresentados no gráfico, pode ter implicações importantes.

**Pequenas Empresas (<50 colaboradores):** Geralmente, empresas menores têm maior agilidade e flexibilidade para se adaptarem às mudanças, mas podem enfrentar desafios relacionados a recursos limitados, como capital e mão de obra. Pela sua natureza, tendem a ser mais experimentais, buscando inovações de forma mais rápida e sem as barreiras de processos complexos. Isso pode levar a uma maior aceitação de novas tecnologias e uma cultura de inovação mais aberta.

**Médias Empresas (50-250 colaboradores):** As empresas médias geralmente estão num ponto de transição, com necessidade de padronizar processos sem perder a agilidade. Elas podem enfrentar o desafio de inovar sem comprometer a eficiência operacional, precisam equilibrar estrutura e flexibilidade. Costumam ter mais recursos do que as pequenas empresas, mas ainda não atingiram o nível de maturidade das grandes corporações. Podem enfrentar desafios relacionados com a escalabilidade e a implementação de processos mais robustos.

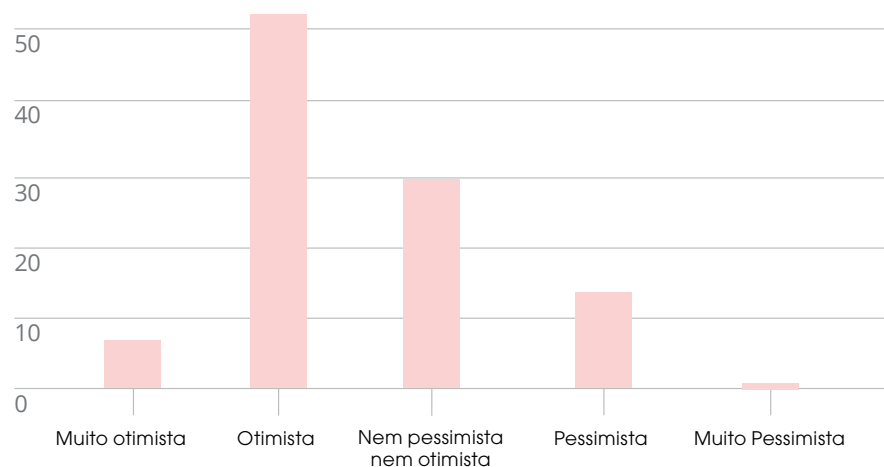
**Grandes Empresas (>250 colaboradores):** As grandes corporações costumam ter estruturas mais consolidadas, mas enfrentam desafios de burocracia, processos mais rígidos e uma adaptação mais lenta às mudanças de mercado. Elas podem também ter mais recursos para investir em inovação, mas lidam frequentemente com barreiras internas, como a resistência à mudança, o que pode retardar a implementação de novas ideias. Entretanto, podem oferecer exemplos de implementações mais robustas e escaláveis.

## Conclusão

A diversidade de respostas quanto ao tamanho das empresas indica uma representatividade de diferentes estágios de maturidade organizacional, cada uma com seus próprios desafios, oportunidades e enfoques. Isso enriquece a análise, pois permite entender as diferentes estratégias e dificuldades enfrentadas por empresas em cada estágio de crescimento, e como essas experiências moldam as suas abordagens em áreas como inovação, tecnologia, cultura organizacional e gestão de pessoas.

## Expectativa de Crescimento Económico de Portugal nos próximos anos

Como pode ser observado no gráfico 7 há uma predominância do otimismo **55%** entre os participantes, com 79 participantes otimistas e muito otimistas.



Opções de Resposta	Respostas
Muito otimista	3% 5
Otimista	51% 72
Nem pessimista, nem otimista	30% 42
Pessimista	15% 21
Muito Pessimista	1% 1
<b>Total</b>	<b>141</b>

**Gráfico 7** - Expectativa de Crescimento Económico de Portugal

**51%** declarara-se otimista quanto ao crescimento económico, e 3% muito otimista. Esse cenário pode estar associado a fatores económicos positivos em Portugal, como:

**Crescimento Económico Sustentado:** Portugal tem apresentado recuperação económica nos últimos anos, após crises passadas, com setores-chave como turismo, exportações e tecnologia impulsionando a economia.

**Investimentos Estrangeiros e Políticas Públicas:** A atração de investimentos estrangeiros e o foco em políticas públicas que promovem inovação e sustentabilidade podem estar a fortalecer a confiança dos empresários e líderes de mercado no futuro do país.

**Fundo de Recuperação da União Europeia:** Portugal tem acesso a fundos significativos da União Europeia destinados à recuperação económica pós-pandemia. Isso pode estar a contribuir para o otimismo de que esses recursos trarão benefícios duradouros.

Uma parcela significativa **(30%)** dos participantes está numa posição neutra, nem pessimista, nem otimista. Alguns dos motivos podem estar relacionados com:

**Incerteza Económica Global:** A incerteza sobre a economia global, incluindo fatores como as tensões geopolíticas (guerra na Ucrânia, tensões comerciais entre grandes potências EUA e China) e a inflação global, pode influenciar essa moderação. Mesmo com indicadores locais positivos, muitas empresas e indivíduos preferem não adotar uma visão excessivamente otimista devido à incerteza externa.

**Ritmo de Recuperação Lento:** Embora a economia esteja em recuperação, alguns setores podem estar a perceber que o ritmo de crescimento é mais lento do que o esperado.

Embora a minoria dos participantes se declare pessimista **(15%)** ou muito pessimista **(1%)**, essa percentagem não pode ser ignorada, pois reflete algumas preocupações sobre o futuro económico de Portugal.

**Impacto da Inflação e Custo de Vida:** A inflação global, especialmente em áreas como energia e alimentação, pode estar a afetar as expectativas dos participantes pessimistas. O aumento dos preços pode estar a desacelerar o consumo e a impactar o poder de compra, o que, por sua vez, influencia negativamente

a confiança no crescimento económico.

**Dívida Pública:** Outro fator que pode contribuir para o pessimismo é a dívida pública de Portugal. Apesar da recuperação económica, o país ainda lida com uma dívida significativa, o que pode impactar a perceção de crescimento económico sustentável no longo prazo.

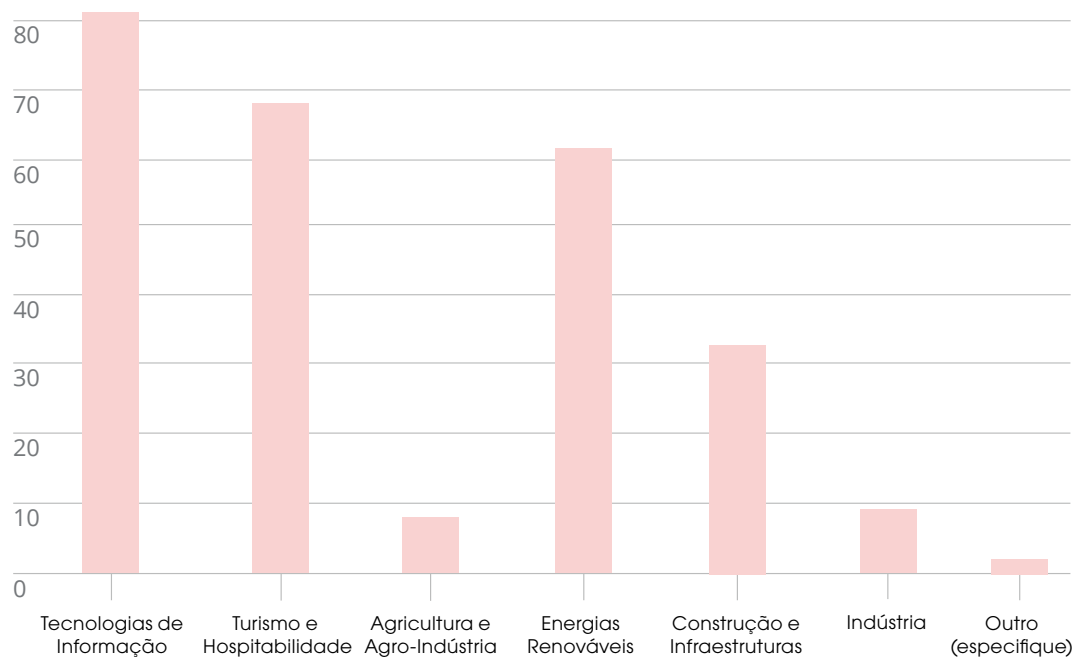
**Desigualdade e Crescimento Regional:** A distribuição do crescimento pode ser desigual, com algumas regiões e setores a recuperar mais lentamente. Esse desequilíbrio pode gerar uma visão mais negativa de alguns grupos, especialmente aqueles que sentem que não estão a beneficiar igualmente do crescimento.

### Conclusão

A predominância de uma visão otimista pode refletir a confiança nos esforços que Portugal tem feito para recuperar economicamente e nos planos de longo prazo, como a transição para uma economia mais verde e digital. No entanto, os níveis moderados de neutralidade e pessimismo destacam que há desafios importantes que ainda precisam ser superados, como a inflação, a incerteza global e a necessidade de garantir que o crescimento seja inclusivo e sustentável.

## Setores com maior crescimento

Nesta questão os participantes podiam escolher até 3 setores. O gráfico 8 apresenta as expectativas dos participantes sobre os setores da economia portuguesa que terão maior crescimento nos próximos 5 anos. **Tecnologias de Informação (81%)**, com 114 votos, foi o setor mais citado pelos participantes como promissor para crescimento. Outro setor de destaque é **Turismo e Hospitalidade (68%)** com 96 votos, reflete a importância contínua do turismo em Portugal. **Energias Renováveis (63%)** com 89 votos aparecem como um dos setores mais promissores para o futuro econômico de Portugal.



Opções de Resposta	Respostas
Tecnologias de Informação	81% 114
Turismo e Hospitalidade	68% 96
Agricultura e Agro-Indústria	8% 11
Energias Renováveis	63% 89
Construções e Infraestruturas	33% 47
Indústria	8% 12
Outro (especifique)	3% 4
<b>Total</b>	<b>141</b>

Gráfico 8 - Expectativas sobre os setores da economia portuguesa

A predominância de respostas das **Tecnologias de Informação (81%)** como setor de maior crescimento é reflexo da transformação digital em andamento em Portugal e no mundo. A pandemia acelerou a digitalização de processos em diversas indústrias, e isso reflete-se na confiança depositada nesse setor. A expansão de startups, a atração de investimentos internacionais, o desenvolvimento de centros tecnológicos e a crescente importância da cibersegurança, inteligência artificial e automação são todos fatores que alimentam essa expectativa de crescimento.

O **turismo e hospitalidade (68%)** é um dos pilares da economia portuguesa, e apesar de ter sido gravemente impactado pela pandemia, a recuperação do setor tem sido forte. A sua diversificação (de lazer, negócios, e turismo de saúde) e a promoção de Portugal como um destino seguro e atraente na Europa contribuem para essa expectativa otimista. No entanto, o turismo também enfrenta desafios como a sazonalidade, a dependência de mercados externos e a necessidade de melhorar a infraestrutura para atender à crescente procura.

A crescente preocupação com as mudanças climáticas e a transição energética mundial impulsionam o setor de **energias renováveis (63%)** em Portugal. O país tem investido fortemente em energia solar, eólica e outras fontes renováveis, alinhando-se com as metas europeias de neutralidade de carbono. A abundância de recursos naturais, como vento e sol, e o apoio governamental a iniciativas sustentáveis são fundamentais para o crescimento do setor. Além disso, Portugal está-se posicionando como um líder em inovação no setor energético, atraindo investimentos estrangeiros. A expectativa é que, além de gerar energia limpa, o setor também contribua para a criação de empregos e impulsiona o desenvolvimento de novas tecnologias e infraestruturas energéticas.

O setor de **construção (33%)** está intimamente ligado ao desenvolvimento económico e à recuperação pós-pandemia. O investimento em infraestruturas públicas e privadas é essencial para suportar o crescimento de outros setores, como o turismo e a tecnologia. Projetos de modernização de transportes, habitação, e infraestrutura digital estão na linha de frente do desenvolvimento do país. O aumento da procura por novas construções, especialmente em áreas urbanas e as iniciativas de requalificação urbana contribuem para as expectativas de crescimento. Entretanto, o setor enfrenta desafios, como a escassez de mão-de-obra

especializada e o aumento dos custos dos materiais de construção, o que pode impactar negativamente a sua capacidade de crescimento.

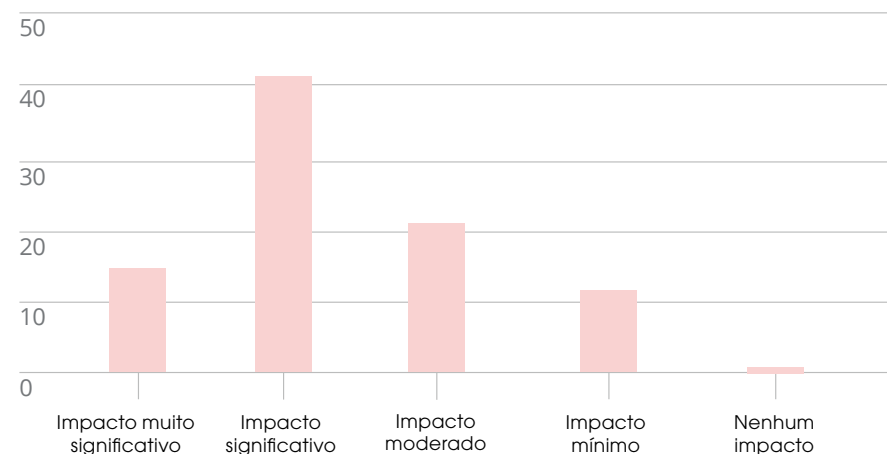
### Conclusão

A confiança depositada nos setores de Tecnologias de Informação, Turismo e Hospitalidade e Energias Renováveis reflete tendências globais de digitalização, recuperação do turismo e transição para uma economia mais sustentável. Setores como construção e infraestruturas também são importantes, especialmente para apoiar o crescimento dos setores mais promissores. A menor expectativa em torno da agricultura (8%) e da indústria tradicional (8%) sugere que esses setores precisam de inovar e se adaptar às novas exigências do mercado para se manterem competitivos.

Essa diversidade de opiniões entre os setores mostra um cenário positivo para a economia portuguesa, com forte ênfase em sustentabilidade, digitalização e serviços, mas também revela os desafios que alguns setores mais tradicionais enfrentam para se destacar.

## Impacto da União Europeia (UE)

O gráfico 9, a seguir apresenta as percepções dos participantes sobre o impacto esperado das políticas da União Europeia (UE) nas suas empresas nos próximos 5 anos.



Opções de Resposta	Respostas
Impacto muito significativo	15% 21
Impacto significativo	41% 58
Impacto moderado	31% 44
Impacto mínimo	11% 16
Nenhum impacto	2% 2
<b>Total</b>	<b>141</b>

**Gráfico 9** - Impacto da União Europeia (UE)

Há predominância de **Impacto Significativo (41%) e Moderado (31%)**. A maioria dos participantes acredita que as políticas da UE terão um impacto significativo ou moderado nas suas empresas. Uma explicação, para este resultado, pode ser o facto de muitos setores estarem diretamente envolvidos ou beneficiados por investimentos e subsídios provenientes da UE, especialmente após a pandemia. O Plano de Recuperação e Resiliência da UE destina cerca de 800 mil milhões de euros a iniciativas para estimular a recuperação económica, o que provavelmente impactará diretamente empresas em setores como tecnologias de informação, turismo, energias renováveis e infraestruturas, como mencionado anteriormente nos setores com expectativas de crescimento.

Outra razão pode estar ligada às políticas ambientais e sustentáveis. A crescente adoção de regulamentações ambientais e de sustentabilidade pela UE, como o Pacto Ecológico Europeu e as metas de descarbonização até 2050, afetará de forma significativa as empresas, principalmente nos setores de energia, construção e transporte. As empresas precisarão de se adaptar às novas normas e metas de sustentabilidade, o que pode explicar a percepção de um impacto elevado. Além disso, há as questões relacionadas as regulamentações e conformidade. As empresas que operam em mercados regulados pela UE precisam seguir rigorosas normas de conformidade, como as de proteção de dados (GDPR), padrões de segurança digital e regulamentações ambientais. Isso implica a necessidade de adaptação para atender às exigências de conformidade, o que aumenta a percepção de impacto significativo.

Empresas que preveem um **impacto moderado (31%)** podem estar em transição, ou seja, ainda não dependem amplamente de políticas da UE, mas estão se adaptando às regulamentações e oportunidades emergentes. Essas empresas podem estar a lidar com as novas regulamentações e mudanças, mas de forma gradual, especialmente em áreas como conformidade regulamentar e inovação. Isso pode ser comum em setores como o de turismo e hospitalidade, que têm uma conexão moderada com as políticas da UE, mas podem não ser tão diretamente dependentes quanto os setores tecnológicos ou energéticos.

O grupo de empresas que acredita num **impacto muito significativo (15%)** pode estar mais diretamente exposto às políticas da UE. Isso pode incluir empresas que dependem fortemente de subsídios e fundos europeus, como aquelas em setores inovadores, agrícolas ou sustentáveis, podem esperar um impacto muito significativo, uma vez que essas políticas moldam as suas oportunidades de financiamento e expansão. As empresas que exportam para outros países da UE ou operam em redes globais podem esperar um impacto maior devido à interdependência das regulamentações e à adoção de políticas comerciais da UE.

Empresas que reportaram impacto mínimo ou **nenhum impacto (13%)** podem operar em setores menos afetados pelas políticas da UE ou em atividades de âmbito nacional/local que são menos dependentes da regulação e dos financiamentos europeus. Aqui estão concentradas pequenas indústrias, empresas menores e de menor alcance geográfico ou negócios locais, que podem ter pouca interação com políticas da UE, especialmente se não estiverem focados em

exportações ou inovação tecnológica.

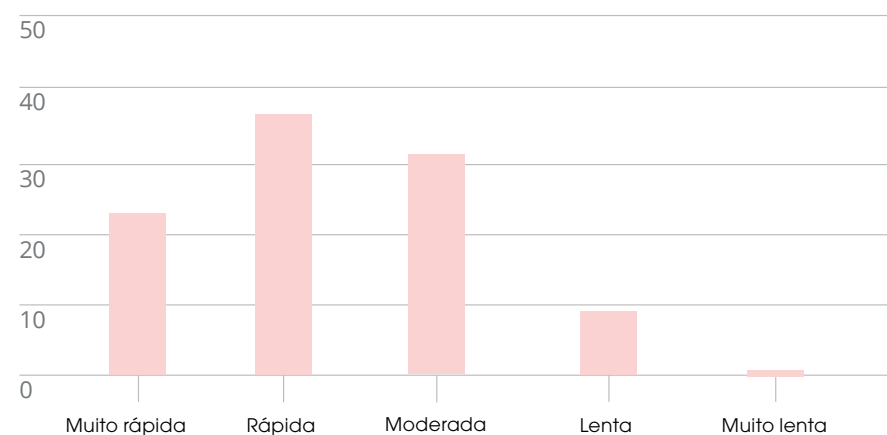
### Conclusão

A perceção de impacto significativo ou moderado por grande parte dos participantes reflete a dependência crescente das políticas da União Europeia para o desenvolvimento de vários setores em Portugal. O foco da UE em sustentabilidade, inovação tecnológica e recuperação económica pós-pandemia molda as expectativas de como as empresas se deverão adaptar. As regulamentações cada vez mais rigorosas e a necessidade de conformidade com políticas ambientais e de proteção de dados são fatores determinantes dessa perceção.

Por outro lado, a presença de empresas que acreditam num impacto mínimo ou nulo sugere que ainda existem setores ou atividades que não dependem fortemente das políticas da UE, provavelmente mais ligados a mercados internos ou com operações mais locais.

## Adoção de Tecnologias Disruptivas

O próximo gráfico apresenta as expectativas dos participantes quanto à velocidade de adoção de tecnologias disruptivas (IA, blockchain, IoT, Impressão 3D, Realidade Virtual/Aumentada, entre outras) em suas empresas nos próximos 5 anos. A seguir tecemos algumas considerações sobre as possíveis causas que levaram a esses resultados.



Opções de Resposta	Respostas	
Muito rápida	21%	30
Rápida	37%	52
Moderada	32%	45
Lenta	9%	12
Muito lenta	1%	2
<b>Total</b>		<b>141</b>

**Gráfico 10** - Expectativas na adoção de Tecnologias Disruptivas

A maioria dos participantes (**58%**) acredita que a adoção de tecnologias disruptivas será **rápida (37%)** ou **muito rápida (21%)** nas suas empresas nos próximos cinco anos. Isso reflete uma visão de que a transformação digital está avançando rapidamente em muitos setores.

Uma das razões para esse resultado pode estar diretamente relacionada com a pressão competitiva. Num mercado altamente competitivo, as empresas estão cada vez mais pressionadas para adotar tecnologias inovadoras para manter ou melhorar sua posição. A adoção de IA, blockchain, IoT, e outras tecnologias

disruptivas, permite às empresas otimizar processos, melhorar a experiência do cliente e reduzir custos.

Outro motivo é a transformação digital acelerada pela Pandemia. Empresas que adotaram o trabalho remoto, automação de processos e e-commerce tiveram que rapidamente integrar novas tecnologias. A continuidade dessa transformação explica a expectativa de uma rápida adoção de novas tecnologias nos próximos anos. A crescente disponibilidade de infraestrutura digital (como 5G, armazenamento em cloud e soluções de IA acessíveis) facilita a adoção de tecnologias disruptivas num ritmo acelerado.

Há, ainda, os incentivos para a digitalização e inovação oferecidos por programas da União Europeia (UE), como o Plano de Recuperação e Resiliência, que também contribuem para uma visão otimista da rápida adoção dessas tecnologias.

Quase um terço dos participantes acredita que a adoção será **moderada (32%)**, o que sugere que muitas empresas reconhecem a importância da tecnologia, mas também consideram que existem obstáculos ou limitações que podem desacelerar o processo. Para muitas empresas, especialmente de médio e pequeno porte, o custo inicial de adoção dessas tecnologias disruptivas pode ser alto. Isso inclui não apenas a compra de novos sistemas, mas também a capacitação da equipa e a integração de novos processos.

Outro fator para uma posição mais moderada envolve a complexidade operacional. A adoção de tecnologias como blockchain ou inteligência artificial pode ser complexa. Algumas empresas podem precisar de tempo para desenvolver as capacidades internas necessárias para implementar essas soluções de forma eficaz. Em certos setores ou regiões, a falta de infraestrutura adequada (por exemplo, redes de alta velocidade para suportar IoT ou 5G) pode dificultar uma adoção mais rápida.

E por fim outro ponto envolve a cultura organizacional. A resistência à mudança dentro das empresas, especialmente em organizações mais tradicionais, pode desacelerar a adoção dessas tecnologias, mesmo que existam ferramentas disponíveis no mercado.

Uma minoria dos participantes **(10%)** acredita que a adoção será **lenta (9%) ou muito lenta (1%)**. Isso pode ser uma indicação de que algumas empresas ou setores estão a enfrentar desafios significativos para se modernizar.

Possivelmente setores mais conservadores. Certos setores, como indústrias tradicionais, agricultura ou pequenas empresas locais, podem ver menos valor imediato na adoção de tecnologias disruptivas, ou enfrentam mais barreiras para a sua implementação. Essas empresas podem ter restrições de recursos financeiros ou técnicos para investir em tecnologias de ponta, optando por manter processos mais tradicionais que ainda funcionam para suas necessidades.

Finalmente a falta de conhecimento técnico ou a ausência de uma força de trabalho treinada para operar essas novas tecnologias pode ser um fator que impedirá uma adoção mais rápida em algumas empresas.

### Conclusão

A maioria dos participantes está otimista quanto à adoção de tecnologias disruptivas, com mais da metade prevendo uma adoção rápida ou muito rápida nos próximos 5 anos. Isso reflete a crescente pressão para que as empresas inovem e se mantenham competitivas num mercado cada vez mais digital. No entanto, quase um terço dos participantes acredita que essa adoção será moderada, sugerindo que, embora exista entusiasmo, ainda há barreiras a serem superadas, como custos, complexidade técnica e a necessidade de infraestrutura adequada. A minoria que espera uma adoção lenta provavelmente está em setores ou empresas menos preparadas para essa transformação digital.

## Desafios regulamentares

Nesta questão os participantes podiam escolher até 3 opções. O gráfico 10 mostra os principais desafios regulamentares que os participantes acreditam que serão mais críticos para os negócios em Portugal e na Europa nos próximos 5 anos.

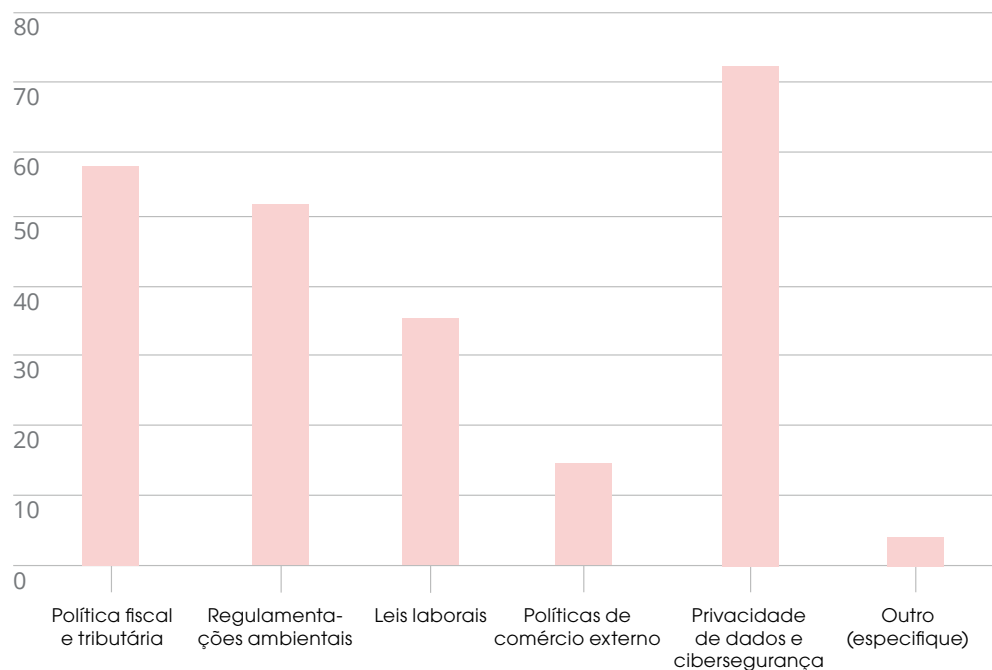


Gráfico 11 - Desafios regulamentares

Opções de Resposta	Respostas
Tecnologias de Informação	60% 84
Turismo e Hospitabilidade	52% 73
Agricultura e Agro-Indústria	34% 48
Energias Renováveis	16% 22
Construções e Infraestruturas	71% 100
Outro (especifique)	5% 7
<b>Total</b>	<b>141</b>

A **privacidade de dados e cibersegurança (71%)** foi considerada o maior desafio regulatório pelos participantes, o que faz sentido considerando o cenário atual.

O número crescente de ciberataques, fuga de dados e violações de privacidade nos últimos anos aumentou a preocupação das empresas com a cibersegurança. Há ainda uma complexidade regulamentar significativa. As regulamentações sobre proteção de dados, especialmente o RGPD, impõem exigências rígidas às empresas no que diz respeito à recolha, armazenamento e uso de dados pessoais. Isso requer investimentos significativos em infraestrutura de segurança e treino. Há outro ponto importante a destacar. Com a pandemia e a digitalização acelerada, mais empresas passaram a operar online e a depender de grandes volumes de dados digitais. Essa dependência torna a segurança desses dados um aspeto vital para os negócios. As multas por violações de privacidade são extremamente altas sob o RGPD, o que torna a conformidade um fator crítico. Empresas de todos os setores estão pressionadas a reforçar as suas políticas de cibersegurança para evitar penalidades financeiras e quebras de confiança por parte dos utilizadores.

Em segundo lugar a **política fiscal e tributária** também aparece como um dos principais desafios, com **60%** dos participantes mencionando-a.

Como possíveis causas há que considerar a incerteza económica decorrente dos impactos da pandemia de COVID-19. Esse cenário causou um aumento dos gastos públicos e, como resultado, muitos países estão procurando formas de recuperar receitas, o que pode implicar mudanças ou aumentos na carga tributária. Isso cria incertezas para as empresas.

A competitividade fiscal, também pode representar uma possível contribuição para essa percentagem. Num ambiente global, as empresas enfrentam dificuldades para equilibrar os desafios locais de impostos com a necessidade de permanecerem competitivas num cenário internacional. A introdução de novos impostos ou mudanças nos regimes fiscais pode ser vista como um obstáculo ao crescimento. Alia-se a isso a complexidade do sistema fiscal, especialmente num contexto europeu com múltiplas jurisdições fiscais, que aumenta o desafio para as empresas. Adaptar-se às mudanças constantes nas leis fiscais pode ser oneroso e requer suporte especializado. Bem próximo, em terceiro lugar com **52%** das respostas aparecem as regulamentações ambientais como outro grande desafio. Muito provavelmente por conta da

transição energética. A crescente pressão para que as empresas adotem práticas sustentáveis e a transição para uma economia verde é um dos principais fatores. O Pacto Ecológico Europeu estabelece metas ambiciosas para a redução de emissões de carbono e a adoção de energias renováveis, o que pode significar custos adicionais para empresas que ainda não estão adaptadas. A conformidade com regulamentações ambientais, como o *Fit for 55*<sup>5</sup> da União Europeia, pode exigir investimentos significativos em tecnologias limpas e infraestrutura sustentável. Empresas que operam em setores como manufatura, construção e energia enfrentam desafios particularmente complexos. As expectativas de ESG também impulsionam a necessidade de adaptação às regulamentações ambientais, tanto por razões legais quanto reputacionais.

As **leis laborais (34%)** são outro ponto de preocupação, especialmente com as mudanças trazidas pela pandemia e a transformação do ambiente de trabalho. Esse contexto levou à adoção em massa do trabalho remoto, e agora muitas empresas enfrentam desafios para se adaptarem às mudanças nas leis do trabalho, que podem incluir regulamentações sobre teletrabalho, horas de trabalho flexíveis e saúde e segurança no ambiente doméstico. Mudanças nas leis que protegem os trabalhadores temporários, contratados ou freelancers podem aumentar os custos de contratação para as empresas. As políticas de ajuste de salários-mínimos e benefícios também têm um impacto significativo no planeamento financeiro das empresas, especialmente em indústrias que dependem de grandes volumes de mão de obra.

As **políticas de comércio externo (16%)** foram mencionadas por uma menor parcela dos participantes, mas ainda assim representam um desafio importante. Tensões decorrentes das mudanças nas políticas comerciais, especialmente em relação às tarifas e acordos comerciais pós Brexit, podem afetar negativamente empresas que dependem do comércio internacional. Isso é especialmente relevante para setores de exportação e importação. A interrupção das cadeias de abastecimento globais durante a pandemia evidenciou a vulnerabilidade das empresas que dependem de fornecedores estrangeiros. Mudanças nas políticas

comerciais podem afetar ainda mais essas cadeias, criando incertezas sobre o fornecimento e custo de materiais.

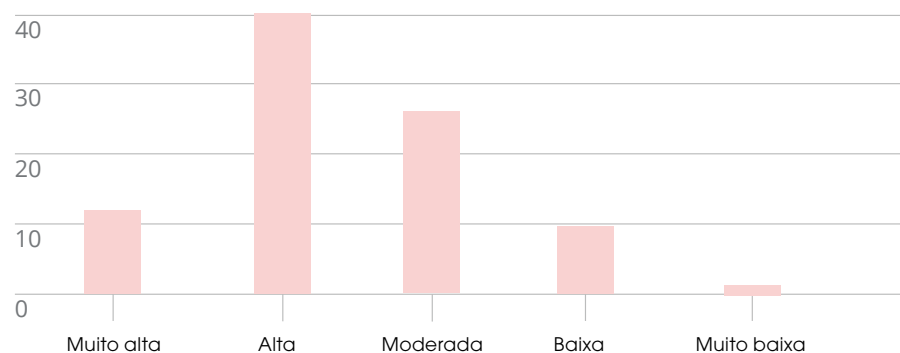
Um pequeno número de participantes **(5%) selecionou “Outro”**, o que pode indicar desafios específicos não cobertos pelas categorias mais amplas. Isso pode incluir áreas como regulamentações específicas do setor, como saúde e segurança, ou inovação tecnológica.

### Conclusão

Os principais desafios regulamentares identificados pelos participantes — privacidade de dados e cibersegurança, política fiscal e tributária, e regulamentações ambientais — refletem as grandes tendências globais e regionais que estão moldando o ambiente de negócios. A crescente digitalização, a procura por sustentabilidade e as incertezas fiscais pós-pandemia são fatores-chave que impactam as estratégias das empresas. Além disso, as leis laborais e as políticas de comércio externo mostram que as empresas também estão preocupadas com a adaptação às novas dinâmicas de trabalho e ao comércio global.

## Competitividade

O gráfico 12 apresenta as percepções dos participantes sobre a competitividade de suas empresas em comparação com a concorrência nacional e internacional.



Opções de Resposta	Respostas	
Muito Alta	13%	18
Alta	40%	57
Moderada	35%	50
Baixa	10%	14
Muito baixa	1%	2
<b>Total</b>		<b>141</b>

**Gráfico 12** - Competitividade

A maioria dos participantes (**40%**) avalia a competitividade de suas empresas como alta, com outros **13%** descrevendo-a como muito alta. Isso resulta num total de **53%** das empresas que se percebem como competitivas no mercado nacional e internacional.

É possível que empresas que estão a adotar rapidamente tecnologias disruptivas, como IA, blockchain, e IoT, podem sentir que isso lhes confere uma vantagem competitiva. Como já descrito noutros momentos é sabido que a transformação digital é um fator-chave para melhorar a eficiência operacional e a experiência do cliente, o que pode explicar a percepção positiva em relação à competitividade.

A internacionalização também é um fator para esse otimismo. Empresas com presença internacional ou capacidade de exportação para mercados europeus e

globais podem ver-se como altamente competitivas. Em especial, setores como Tecnologia de Informação, Turismo, e Energias Renováveis têm beneficiado de políticas de incentivo à internacionalização.

Dada a preocupação com a cibersegurança destacada nos desafios regulamentares, empresas que já investiram em proteção de dados e infraestrutura de segurança podem sentir-se mais preparadas para competir em mercados globais, onde a conformidade com o RGPD e outros regulamentos é uma vantagem competitiva importante.

Aqueles setores que beneficiam de incentivos ou subsídios da UE, como as indústrias tecnológicas e sustentáveis, podem ver essas ajudas como fatores que lhes dão uma vantagem competitiva em relação às concorrentes noutras regiões.

Há um número significativo de participantes (35%) que avalia sua competitividade como moderada. Algumas empresas podem estar em fase de adaptação ou de implementação de novas tecnologias, mas ainda não atingiram um nível avançado de digitalização. Isso pode explicar essa perceção. Empresas que estão a progredir, mas ainda enfrentam obstáculos (como custos e infraestrutura) podem ver-se como competitivas, mas não totalmente destacadas no mercado.

Outro motivo pode estar relacionado com as políticas fiscais e tributárias e as regulamentações ambientais identificadas como grandes desafios legais. Empresas que enfrentam maiores dificuldades em adaptar-se às novas regulamentações podem sentir que a sua competitividade é menor em comparação com aquelas que estão mais avançadas nesse quesito.

Junte-se a isso uma boa dose de Escassez de Talentos e Capacitação da mão de obra disponível e o quadro estará completo. O desafio de encontrar e capacitar talentos adequados para lidar com novas tecnologias ou para atrair as novas gerações para áreas menos sexy também pode impactar a perceção de competitividade. Empresas que enfrentam problemas de recrutamento ou de formação e treino podem ver-se como moderadamente competitivas.

Um total de **11%** dos participantes considera que a competitividade das suas empresas é baixa ou muito baixa. Empresas em setores mais tradicionais ou que não conseguiram adaptar-se às mudanças tecnológicas podem estar em desvantagem competitiva. Setores como indústria tradicional ou agricultura, onde a inovação é mais lenta, podem enfrentar maior dificuldade para competir com players globais mais avançados tecnologicamente.

Outro fator crítico pode estar associado com a falta de recursos para investimentos. Geralmente, empresas de menor porte ou que operam em mercados mais locais podem enfrentar dificuldades financeiras para adotar novas tecnologias ou adaptar-se às exigências regulamentares, o que compromete sua competitividade. Essas empresas podem ver-se numa posição de desvantagem em relação às concorrentes maiores e mais capitalizadas. Custos elevados de conformidade regulamentar, especialmente em questões ambientais e de cibersegurança, podem prejudicar a capacidade competitiva de empresas que não têm acesso a subsídios ou incentivos. Isso pode afetar, além das PMEs, empresas maiores que operam em setores com margens de lucro menores, como construção ou infraestruturas.

### Conclusão

A maioria das empresas (**53%**) considera-se altamente competitiva, o que reflete confiança em seus diferenciais, como a adoção de tecnologias disruptivas e a sua capacidade de inovar e competir globalmente. No entanto, um número substancial de empresas (**35%**) vê sua competitividade como moderada, o que pode refletir um processo de adaptação em curso, especialmente em relação às novas regulamentações e transformações digitais. As empresas que se consideram menos competitivas (11%) podem estar a enfrentar desafios relacionados com a capacidade de inovação, a falta de recursos e as crescentes pressões regulamentares.

Esses resultados indicam um cenário misto, com empresas mais avançadas tecnologicamente e adaptadas às mudanças globais sendo mais competitivas, enquanto outras ainda estão em um processo de adaptação ou enfrentam barreiras que limitam sua competitividade.

## Projetos de Inovação

O gráfico 13 mostra as expectativas dos participantes em relação ao desenvolvimento de projetos de inovação nas suas empresas nos próximos cinco anos.

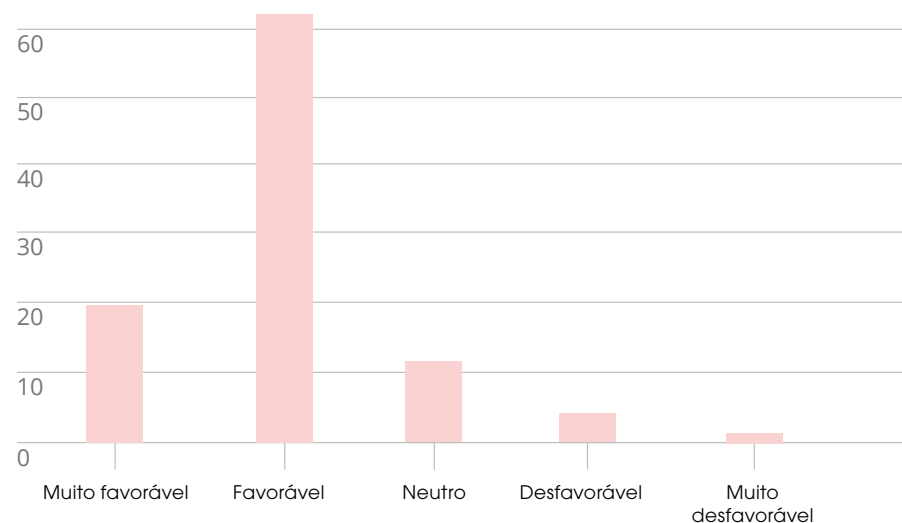


Gráfico 13 - Projetos de Inovação

Há uma predominância de **expectativas favoráveis (82%)**. A maioria dos participantes, com **20% indicando muito favorável e 62% favorável**, expressa otimismo em relação ao desenvolvimento de projetos de inovação nas suas empresas nos próximos cinco anos. Isso indica uma tendência positiva em relação à inovação, que pode estar relacionada com diversos fatores.

Um desses fatores pode ser a transformação digital. O foco na adoção de tecnologias disruptivas, como IA, blockchain, IoT, e outras, já mencionado em análises anteriores, está diretamente relacionado com a inovação. Empresas que veem a necessidade de atualização e de se manterem competitivas num mercado cada vez mais digital podem estar mais inclinadas a investir em projetos inovadores.

Outro fator que pode estar relacionado com esse resultado é a pressão competitiva. Empresas que percebem um nível de competitividade alto ou muito alto nos seus setores, tanto no âmbito nacional quanto internacional, podem sentir a necessidade de inovar para se manterem na vanguarda. Nesses casos a inovação torna-se uma estratégia para melhorar a eficiência, reduzir custos e criar novos produtos ou serviços.

Políticas de incentivo também complementam a perspetiva otimista. Os subsídios e incentivos oferecidos por governos, especialmente no âmbito da União Europeia, para inovação e sustentabilidade são uma razão significativa para o otimismo. Programas de apoio à inovação, como o Plano de Recuperação e Resiliência, promovem novos investimentos em tecnologias e práticas inovadoras.

Setores como Tecnologias de Informação, Energias Renováveis e Turismo, mencionados em gráficos anteriores como áreas com maior potencial de crescimento, são setores fortemente impulsionados pela inovação. Isso pode explicar porque as empresas que atuam nesses setores veem o desenvolvimento de projetos inovadores como uma necessidade para o futuro próximo.

Um número moderado de participantes indicou uma posição **neutra (13%)** em relação às expectativas sobre inovação. Empresas que operam em ambientes regulamentares mais incertos ou que dependem de políticas fiscais e tributárias variáveis podem estar cautelosas em relação ao desenvolvimento de novos projetos de inovação. A expectativa de um aumento nas regulamentações ambientais ou nos custos de conformidade também pode estar a moderar as expectativas.

Além disso, empresas menores ou aquelas que enfrentam desafios de financiamento ou restrições de orçamento podem estar numa posição cética em relação à inovação, não porque não considerem importante, mas porque veem barreiras práticas para seu desenvolvimento. Essas organizações podem, ainda, não dispor das competências internas ou de mão-de-obra qualificada necessária para implementar projetos inovadores que podem estar em stand by, até que possam adquirir ou desenvolver essas competências.

Um pequeno número de participantes tem **expectativas desfavoráveis (6%)**, com **5% dos participantes optando por desfavorável**, e **1% muito desfavorável**, acreditando que o cenário para inovação será negativo nos próximos cinco anos. Em algumas indústrias mais tradicionais ou em empresas com uma cultura organizacional menos aberta à inovação, a resistência interna pode ser uma barreira significativa. A inovação requer uma mudança na forma como os negócios são operados, e essa mudança nem sempre é bem recebida, especialmente em setores que dependem de modelos de negócio tradicionais.

A inovação pode envolver custos significativos, como o desenvolvimento de novos produtos, a contratação de profissionais especializados, ou a adoção de novas tecnologias. Empresas que enfrentam pressões de custo ou margens de lucro apertadas podem ver a inovação como um risco financeiro, em vez de uma oportunidade.

Finalmente, empresas que não beneficiam de incentivos governamentais ou de subsídios para a inovação podem ter uma visão menos favorável. Setores que não estão fortemente alinhados com as prioridades de investimento da UE, por exemplo, podem ter menos incentivo para desenvolver projetos inovadores.

### Conclusão

A visão predominante de otimismo em relação à inovação sugere que a maioria das empresas vê a inovação como um componente essencial para seu crescimento e competitividade. Isso está em linha com as tendências globais de transformação digital, que impulsionam a adoção de novas tecnologias e práticas inovadoras. No entanto, uma parte dos participantes adota uma postura mais cautelosa, especialmente aqueles que enfrentam incertezas relativas ao quadro legal ou que operam em setores com menor propensão à inovação.

Essa divisão reflete as diferentes realidades enfrentadas pelas empresas, dependendo de seus setores, tamanho e capacidade de adaptação às mudanças. A inovação é, sem dúvida, vista como um caminho importante para o futuro, mas o seu sucesso depende de uma série de fatores internos e externos, como acesso a financiamento, políticas governamentais favoráveis e a capacidade de superar a resistência interna à mudança.

## Práticas ESG

O gráfico 14 apresenta as expectativas dos participantes sobre o desenvolvimento de projetos na área de sustentabilidade e boas práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) nas empresas nos próximos cinco anos.

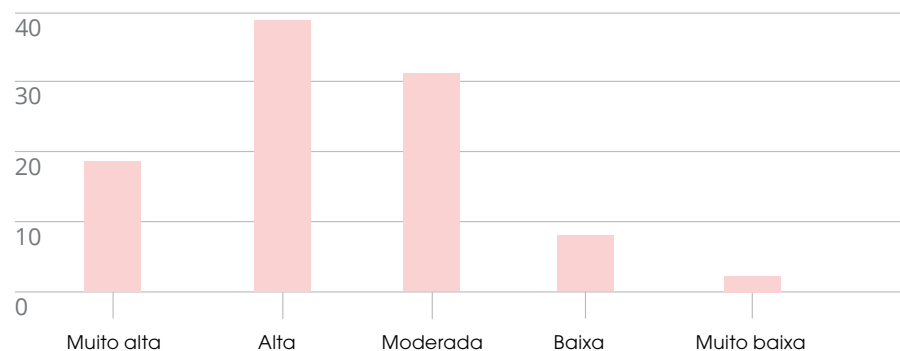


Gráfico 14 - Práticas ESG

A maioria dos participantes **(57%)** acredita que as expectativas para o desenvolvimento de projetos de sustentabilidade e boas práticas ESG em suas empresas nos próximos cinco anos serão **altas (39%)** ou **muito altas (18%)**.

A União Europeia, por meio do Pacto Ecológico Europeu e de outras iniciativas, está a impor regulamentações mais rigorosas em relação à sustentabilidade e práticas ESG. A meta de neutralidade de carbono até 2050 e o plano *Fit for 55* estão a pressionar as empresas a adotar práticas ambientais mais sustentáveis, o que se reflete na visão otimista de que mais projetos ESG serão desenvolvidos.

Além disso, há políticas governamentais e da EU de incentivos financeiros para empresas que promovem práticas ESG. Estas práticas estão a tornar a sustentabilidade uma prioridade, especialmente em setores como energias renováveis, tecnologia e infraestruturas, que dependem de subsídios para projetos verdes e inovadores.

Outro fator é a pressão dos investidores institucionais e fundos de capital que, cada vez mais, estão a exigir que as empresas integrem práticas ESG nas suas operações como parte dos critérios de investimento. Isso tem sido uma força motriz para as empresas priorizarem projetos relacionados com sustentabilidade e melhorias na governança.

O comportamento dos consumidores está a mudar, mais consciente, com uma preferência crescente por produtos e serviços oferecidos por empresas que adotam práticas sustentáveis e socialmente responsáveis. Isso leva as empresas a investir mais em ESG para atrair e reter clientes.

Empresas que percebem alta ou muito alta competitividade, como visto em gráficos anteriores, veem nas práticas ESG uma maneira de se diferenciarem no mercado e obterem uma vantagem competitiva. Implementar práticas ESG eficazes pode melhorar a reputação da marca e fortalecer a posição da empresa no mercado.

Um número substancial de participantes **(32%)** possui uma **expectativa moderada** sobre o desenvolvimento de projetos ESG. Uma possível causa seria o facto de que algumas empresas podem estar em fases iniciais de desenvolvimento de projetos ESG. Estão cientes da necessidade de implementar práticas sustentáveis, mas ainda estão a lidar com a transição e os desafios financeiros e operacionais para implementar essas práticas de maneira mais robusta.

Há, ainda, empresas que operam em setores onde a pressão para adotar práticas ESG é menos intensa e que podem ver o desenvolvimento de projetos de forma mais lenta. Setores como indústria tradicional ou agricultura podem estar focados noutras prioridades de curto prazo, como inovação tecnológica ou redução de custos. E não se pode descartar a falta de recursos financeiros ou de conhecimento técnico especializado em práticas ESG. Sem dúvida esse pode ser um fator limitante da capacidade de algumas empresas de desenvolver projetos mais ambiciosos. Muitas dessas empresas podem estar a aguardar melhores condições económicas ou

incentivos mais robustos para expandir os seus projetos de sustentabilidade, responsabilidade social e governança.

Por fim, uma pequena percentagem **(11%)** de empresas apresenta **expectativas baixas (9%) e muito baixas (2%)**, indicando que o desenvolvimento de projetos ESG será limitado nos próximos cinco anos. Empresas em setores com menos exposição ao escrutínio ambiental ou social, podem não sentir a mesma pressão para implementar práticas ESG. Nesse caso, esses projetos podem ser vistos como menos prioritários ou não diretamente aplicáveis. Assim como, aquelas que não beneficiam de incentivos governamentais ou subsídios podem ver os custos de implementação dessas práticas como proibitivos. Isso pode ser especialmente verdadeiro para empresas que operam com margens mais apertadas. E algumas empresas podem enfrentar barreiras internas, seja devido à falta de conhecimento, resistência à inovação ou uma cultura organizacional que prioriza lucro a curto prazo em detrimento de questões sociais e ambientais.

### Conclusão

O otimismo em relação ao desenvolvimento de projetos de sustentabilidade e práticas ESG reflete as pressões crescentes de reguladores, investidores e consumidores para que as empresas adotem uma abordagem mais responsável e sustentável nas suas operações. A maioria das empresas reconhece a importância de investir em ESG, não apenas para estarem em conformidade com regulamentações, mas também como uma oportunidade de fortalecer sua competitividade e reputação.

Entretanto, o facto de 32% dos participantes adotarem uma postura moderada e 11% apresentarem expectativas baixas ou muito baixas destaca que ainda existem barreiras, como os custos de implementação, falta de conhecimento técnico e resistência cultural, que podem dificultar o avanço de práticas ESG em alguns setores e empresas.

## Conclusão da Fase 2

Os resultados desta pesquisa oferecem uma visão abrangente das percepções empresariais em relação ao futuro dos negócios em Portugal, considerando aspectos de competitividade, inovação, sustentabilidade e os desafios regulamentares que moldarão o ambiente corporativo nos próximos cinco anos.

### 1. Competitividade e Inovação como Força Motriz

Mais da metade dos participantes avalia a competitividade de suas empresas como alta ou muito alta no cenário nacional e internacional. Isso reflete um otimismo geral em relação à capacidade de adaptação e ao crescimento futuro. A rápida adoção de tecnologias disruptivas, como inteligência artificial, IoT e blockchain, foi identificada como um elemento-chave para manter essa competitividade. A maioria das empresas vê a inovação como uma prioridade estratégica, com 82% dos participantes demonstrando uma expectativa favorável ou muito favorável para o desenvolvimento de projetos inovadores. Esses resultados sugerem que as empresas estão preparadas para enfrentar as mudanças tecnológicas e investir em novas soluções para garantir sua posição no mercado.

### 2. Pressões Regulamentares e Sustentabilidade

Os principais desafios regulamentares mencionados, como privacidade de dados e cibersegurança (71%) e política fiscal e tributária (60%), destacam a complexidade crescente do quadro legal europeu. A conformidade com regulamentações ambientais e de cibersegurança são áreas que exigem a atenção das empresas, especialmente com a pressão adicional das metas de sustentabilidade da União Europeia.

A sustentabilidade e as boas práticas ESG (Environmental, Social, and Governance) emergiram como uma prioridade significativa, com 57% dos participantes afirmando que têm expectativas altas ou muito altas para o desenvolvimento de projetos nessa área. As empresas reconhecem a necessidade de alinhar as suas operações às exigências ambientais e sociais, impulsionadas tanto por regulamentações quanto por pressões de investidores e consumidores. No entanto, desafios rela-



cionados com os custos e a falta de capacitação técnica ainda representam barreiras para algumas organizações, conforme evidenciado pelas expectativas moderadas ou baixas de uma parte considerável dos participantes.

### 3. Adaptação às Mudanças Económicas e Sociais

A pesquisa também revelou um certo grau de cautela em relação à adaptação às mudanças económicas e sociais. Embora muitos vejam a inovação e a sustentabilidade como fatores cruciais para o sucesso, há uma parcela significativa (aproximadamente 35%) que expressa expectativas mais moderadas em termos de competitividade e inovação, refletindo desafios como recursos financeiros limitados, pressões regulamentares e a necessidade de mudança cultural dentro das empresas.

### 4. Perspetivas Futuras: Desafios e Oportunidades

O ambiente de negócios em Portugal e na Europa apresenta-se como um terreno fértil para o crescimento, a inovação e a sustentabilidade, mas não

sem seus desafios. As empresas precisam de se preparar para um futuro que exige tanto flexibilidade quanto resiliência. A implementação de práticas ESG e o avanço de tecnologias disruptivas são vistos como elementos críticos para garantir competitividade e conformidade regulamentar. Ao mesmo tempo, a necessidade de superar barreiras como os altos custos de conformidade e as complexidades regulamentares permanece como um tema central.

Em resumo, a pesquisa revela um ambiente empresarial otimista, mas consciente dos obstáculos. As empresas estão cientes de que o sucesso no futuro próximo dependerá de sua capacidade de inovar, adotar práticas sustentáveis e navegar um cenário regulamentar cada vez mais complexo. A preparação para essa realidade será determinante para que as organizações prosperem num cenário global em rápida transformação.



08

## **Alinhamento com o *What's Next* - Direção 2035 - Ecossistema Inova**



O Relatório *What's Next, Direção 2035* é o guia do Ecosistema Inova para apoiar a visão estratégica dos negócios e a decisão das empresas, suportada pela visão do futuro. A sua atualização é feita normalmente a cada 3 anos como forma de manter uma lente permanentemente atualizada sobre o mundo e sobre os negócios.

A estruturação deste relatório considera uma visão ampla e global da realidade atual e da perspetiva futura considerando:

**1.** 6 forças motrizes, que influenciam a realidade e direcionam as tendências;

**2.** O tripé de tendências (18 mega tendências, 30 tendências comportamentais e tendências de negócio) influenciadoras do futuro;

**What's Next, Direção 2035**

**78 Tendências**

Forças Motrizes   Drivers	Mega Tendências	Tendências Comportamentais	Tendências de Negócio
1. Tecnologia & Conectividade	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mundo 5.0</li> <li>Tech Disruption</li> <li>Digital Global</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nômades Digitais</li> <li>Encapsulamento</li> <li>Convergência Tecnológica</li> <li>Conectividade Permanente</li> <li>Instantaneidade e Imediatismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Transformação &amp; Upskilling Digital</li> <li>DDE   Data Driven Enterprise</li> <li>Gen AI &amp; Quantum Computing</li> <li>Tecnologias de Impacto</li> <li>Interconectividade</li> </ol>
2. Ambiente & Clima	<ol style="list-style-type: none"> <li>Alterações Climáticas</li> <li>Sustentabilidade</li> <li>Novos Recursos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ecosustentabilidade</li> <li>Posse vs Uso</li> <li>Mindset Verde</li> <li>Biodiversidade</li> <li>Movimentos Migratórios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ESG</li> <li>Logística Reversa</li> <li>Transição Energética</li> <li>Resultados Responsáveis (EVA)</li> <li>Urbanização</li> </ol>
3. Política & Economia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Polarização</li> <li>Força e Poder da Sociedade</li> <li>Rethinking Economics</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participação (+) Ativa</li> <li>Maior Exigência e Cobranças</li> <li>Fear Uncertain Doubt (FUD)</li> <li>Economia Circular</li> <li>Globalização</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Riscos Globais</li> <li>Ética</li> <li>Governança Customizada</li> <li>Novas Cadeias de Valor (&amp;)</li> <li>Novos Modelos de Operação</li> </ol>
4. Social & Humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>Envelhecimento e Explosão Demográfica</li> <li>Empowerment</li> <li>Transparência e Redução das Desigualdades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Intergeracionalidade</li> <li>Multiculturalismo</li> <li>Humanismo, P2P e Solidariedade</li> <li>Nostalgia</li> <li>Compartilhamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderança Educadora</li> <li>Diversidade, Inclusão e Equidade</li> <li>Economia da Experiência</li> <li>Novas Competências &amp; Habilidades</li> <li>Cultura da Colaboração &amp; Inteligência Coletiva</li> </ol>
5. Saúde & Bem Estar	<ol style="list-style-type: none"> <li>Biohacking</li> <li>Mudanças Globais na Saúde</li> <li>Caregiving</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Wealthy (wellness &amp; healthy)</li> <li>Relax &amp; Espiritualidade</li> <li>Busca de Equilíbrio e da Felicidade</li> <li>DIY</li> <li>Adaptabilidade Permanente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Autenticidade</li> <li>Saúde Mental</li> <li>Humanamente Digital</li> <li>Novos Modelos de Trabalho</li> <li>Propósito</li> </ol>
6. Educação, Empresas & Negócios	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pós-Taylorismo</li> <li>TrendsInnovation</li> <li>Full Agile</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Colaboração</li> <li>Segurança Psicológica</li> <li>Trabalhabilidade</li> <li>Lifelong Learning</li> <li>Protagonismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ambientista Corporativa</li> <li>Negócios de Plataforma e Ecosistema</li> <li>Estratégia &amp; Propósito</li> <li>Empreendedorismo</li> <li>Advising</li> </ol>

<sup>6</sup> Pode ser acedido e baixado em: <https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2024/10/Whats-Next-Dir-2035.pdf>

O **What's Next - Dir 2035** explora por meio das tendências as direções futuras para as empresas. Esses fatores estão cada vez mais interligados com a realidade empresarial portuguesa. A seguir algumas destas tendências com mais detalhes.

### Identificação das Mega Tendências

O relatório destaca 18 mega tendências que têm o potencial de impactar largamente o futuro da economia e dos negócios em Portugal. Algumas das mais relevantes são:

- **Mundo 5.0:** um movimento em que a tecnologia está cada vez mais centrada no bem-estar humano, sustentabilidade e inclusão social. Para Portugal, isso pode significar o desenvolvimento de uma economia digital mais forte, especialmente em setores como tecnologia limpa, saúde digital e automação.
- **Tech Disruption:** A disrupção tecnológica ocorre quando inovações mudam radicalmente setores inteiros. Em Portugal, setores tradicionais, como

a agricultura e turismo, estão sendo transformados por novas tecnologias, como inteligência artificial e automação, criando oportunidades para inovação, mas também desafios de adaptação.

- **Sustentabilidade Integrada:** A crescente procura por soluções ambientais sustentáveis, desde energias limpas até a gestão de resíduos, é essencial para o futuro econômico de Portugal. Isso está em linha com os compromissos da UE e a pressão para que o país reduza suas emissões de carbono.
- **Alterações Climáticas:** As mudanças climáticas e a necessidade de sustentabilidade estão impactando globalmente. Para Portugal surgem oportunidades em energias renováveis, especialmente solar e eólica.
- **Envelhecimento Demográfico:** Portugal enfrenta um desafio com o envelhecimento da população, o que afeta tanto o mercado de trabalho quanto os padrões de consumo. As empresas terão de se adaptar, com foco em produtos e serviços voltados para

a faixa mais sênior da população e em práticas de “lifelong learning” para a atualização contínua de competências dos trabalhadores mais velhos.

• **Convergência Tecnológica:** A convergência de tecnologias, como IA, big data e conectividade, está a transformar a economia global. No contexto português, isso reflete-se na digitalização de setores tradicionais, na criação de novos modelos de negócios baseados em dados e na crescente procura por competências tecnológicas.

### Identificação das Tendências Comportamentais

O relatório também mapeia 30 tendências comportamentais que influenciam diretamente os consumidores e empresas em Portugal. Alguns exemplos a serem explorados incluem:

- **Participação mais ativa:** O aumento do ativismo e da participação cívica é uma tendência crescente. Em Portugal, a população está cada vez mais envolvida em decisões que afetam o bem comum, isso

pode impulsionar novas exigências sociais e influenciar políticas econômicas, como aquelas voltadas para a transparência e inclusão.

- **Lifelong Learning:** O foco na aprendizagem contínua, especialmente para a força de trabalho envelhecida, exigirá uma adaptação no sistema educacional e nas oportunidades de requalificação para os trabalhadores de Portugal.

- **Wellthy (Wellness + Healthy):** O bem-estar e a saúde estão a tornar-se prioridades para os consumidores. As empresas portuguesas podem explorar o crescimento dos mercados de saúde, bem-estar e alimentação saudável, desenvolvendo produtos e serviços que respondam a essa procura.

- **Segurança Psicológica:** A segurança emocional e psicológica no ambiente de trabalho está a tornar crucial. As empresas portuguesas precisarão investir em bem-estar no trabalho, promovendo ambientes de trabalho saudáveis para atrair e reter talentos.

- **Mindset Verde:** A crescente preocupação com o meio ambiente está mudando os padrões de consumo. Negócios em Portugal que adotarem uma abordagem sustentável terão uma vantagem competitiva, especialmente em setores como construção, turismo e alimentação.

- **Nostalgia:** O apelo a tradições e ao passado é uma tendência em crescimento. Marcas portuguesas podem beneficiar ao associar os seus produtos e serviços com elementos da cultura e da história local, atraindo tanto consumidores nacionais quanto internacionais.

- **Nómadas Digitais:** Com o trabalho remoto em ascensão, Portugal já é um destino atraente para nómadas digitais. Empresas portuguesas podem adaptar-se para atrair e atender essa nova força de trabalho, promovendo produtos e serviços que facilitam esse estilo de vida.

- **Multiculturalismo:** A diversidade cultural está em crescimento. Empresas em Portugal que abraçam a

inclusão e a diversidade podem beneficiar de uma força de trabalho mais rica e inovadora, além de atrair consumidores globalizados.

- **Movimentos migratórios:** No contexto português, têm desempenhado um papel importante no desenvolvimento social e económico do país, especialmente nos últimos anos. Portugal tem sido tanto um país de emigração quanto de imigração, e os fluxos migratórios estão a influenciar fortemente o mercado de trabalho, a demografia e a cultura.

- **Adaptabilidade Permanente:** refere-se à capacidade das pessoas de se ajustarem de forma contínua às mudanças rápidas no ambiente social, económico e tecnológico. Em Portugal, esse conceito ganha importância num cenário de transformações digitais, mudanças no mercado de trabalho e novos desafios socioeconómicos. No ambiente empresarial português envolve, principalmente, mudança de mentalidade empresarial e resiliência organizacional.

### Identificação das Tendências de Negócio

O relatório também apresenta 30 tendências de negócios que podem ser usadas para moldar o planeamento estratégico em Portugal, incluindo:

- **Ambidestria Corporativa:** Esta tendência sugere que empresas portuguesas devem equilibrar a eficiência operacional com a capacidade de inovar. A ambidestria permite que as empresas enfrentem os desafios do mercado em rápida mudança, otimizando o presente enquanto se preparam para o futuro. No contexto português, isso significa que empresas que investirem em inovação enquanto mantêm operações eficientes terão maior resiliência.
- **Negócios de Plataforma e Ecossistema:** A criação de plataformas digitais e ecossistemas empresariais interconectados é essencial para melhorar a colaboração e integração entre diferentes setores. Em Portugal, isso pode impulsionar o crescimento de setores como tecnologia, turismo e serviços, entre outros, facilitando parcerias entre empresas locais e internacionais e promovendo a inovação colaborativa.

- **Estratégia Prospetiva:** Planeamento estratégico baseado na antecipação de cenários futuros tornar-se-á fundamental. As empresas em Portugal, especialmente em setores como energia e infraestrutura, terão de adotar uma postura prospetiva, prevendo tendências e ajustando as suas operações para mitigar riscos e aproveitar oportunidades futuras.

- **Empreendedorismo:** O ambiente de negócios em Portugal verá um crescimento no empreendedorismo, tanto individual quanto corporativo (intraempreendedorismo). Isso reflete o desejo dos trabalhadores por maior flexibilidade e a criação de soluções inovadoras que atendam às necessidades de um mundo em rápida transformação. Empresas que fomentarem uma cultura empreendedora terão vantagens competitivas ao atrair e reter talentos inovadores.

- **Advising:** Advising é a prática de auxiliar numa empresa em temas específicos e de alta complexidade por um especialista no tema e crescerá em relevância no ambiente empresarial. As empresas em Portugal

precisarão de apoio externo para lidar com questões complexas, como a adoção de novas tecnologias e a transição para um modelo de negócios mais competitivos e sustentáveis. Isso incentivará uma maior colaboração com consultores e especialistas de diferentes áreas.

### Conclusão

O futuro projetado no What's Next - Dir 2035 da Inova está intimamente alinhado com o ambiente empresarial português, que já se encontra numa trajetória de transformação. Ao explorar tendências deste relatório, as empresas em Portugal têm a oportunidade de se posicionar de forma estratégica para os desafios e oportunidades que o futuro trará. O alinhamento entre as pesquisas, feitas junto aos líderes e empresas, os pilares do report e as tendências já observadas no contexto português demonstra que as organizações de Portugal estão, em muitos aspectos, caminhando na direção certa para prosperar na próxima década.

**09**

## **Conclusões Finais**

Portugal apresenta um cenário promissor, contudo cheio de desafios, no que diz respeito ao ambiente de negócios, destacando a urgência na modernização tecnológica, adoção de práticas sustentáveis e elaboração de estratégias inovadoras para competir num mercado global que está em constante evolução. A transformação digital, catalisada pela inteligência artificial, emerge como um elemento fundamental para a atualização de processos e o aumento da competitividade em diversos setores. No entanto, essa transição requer investimentos significativos em infraestrutura e na capacitação de profissionais, áreas nas quais o país ainda enfrenta desafios consideráveis.

A sustentabilidade e a resiliência são estratégias, principalmente em setores como a energia e as infraestruturas. Eles precisam de equilibrar a transição para fontes renováveis, segurança no fornecimento e adaptação às mudanças climáticas. Essa abordagem exige tecnologias avançadas e práticas que reforcem a capacidade de resposta a eventos cli-

máticos extremos, além de estratégias que harmonizem eficiência económica e proteção ambiental.

Outro aspeto relevante é a necessidade de superar a carência de mão de obra qualificada, um desafio que se intensifica com a rápida evolução tecnológica. As empresas portuguesas devem investir continuamente na requalificação de sua força de trabalho, promovendo a atração e retenção de talentos, em especial em áreas técnicas e tecnológicas, essenciais para a transformação digital. Paralelamente, a adaptação cultural à inovação será vital para a incorporação eficaz de novas tecnologias.

O ambiente regulamentar é outro fator que merece atenção, pois a complexidade dos processos administrativos e a rigidez das políticas fiscais podem restringir a competitividade e dificultar a implementação de soluções tecnológicas. A simplificação dessas regulamentações e a oferta de incentivos fiscais alinhados às necessidades empresariais podem fortalecer a posição de Portugal no mercado global

e atrair investimentos estratégicos.

Por fim, a flexibilidade e a sustentabilidade nos modelos de negócios surgem como elementos indispensáveis para o futuro. Empresas que conseguirem diversificar as suas operações, personalizar os seus produtos e serviços e adaptar-se à crescente procura por práticas ambientalmente responsáveis estarão mais preparadas para enfrentar as flutuações económicas e capitalizar oportunidades globais. Portugal, desse modo, está bem posicionado para se destacar como um hub de inovação e competitividade, desde que consiga integrar tecnologia, sustentabilidade e talento humano nas suas estratégias de longo prazo.

## O Contexto de Negócios de Portugal:

Perspectivas, Desafios e Tendências

### Referências

The European Business Review July - August 2024 - EBR - empowering communication globally

Comissão Europeia. Relatórios de Previsões Econômicas (Winter 2023 Economic Forecast).

Banco de Portugal – Projeções Econômicas – 2023 - 2026

Eurostat. Estatísticas de dívida pública na União Europeia (2023)

Eurostat. Dados sobre comércio externo e investimento direto estrangeiro (2022).

Agência Internacional de Energia (AIE). Relatórios sobre o setor energético de Portugal (2023)

Instituto Nacional de Estatística (INE) de Portugal. Relatório sobre o mercado de trabalho em Portugal (2023).

Comissão Europeia. Relatório Spring 2024 Economic

Comissão Europeia. Documento oficial sobre o Plano de Recuperação e Resiliência (2022).

Banco Mundial. Relatório Doing Business 2022.

Ecosistema Inova - What's Next - Direção 2035



The logo for Auren, featuring the word "auren" in a white, lowercase, serif font, enclosed within a white, stylized oval shape that is open at the top and bottom.The logo for Ecosystema Inova, featuring the word "ECOSSISTEMA" in a small, uppercase, sans-serif font above the word "INOVA" in a large, bold, uppercase, sans-serif font, both in white.

[auren.pt](http://auren.pt)

[ecossistemainova.com](http://ecossistemainova.com)

Relatório Auren e Ecosystema Inova 2025