

# Portugal, Terra de Pequenas Empresas e Grandes Sonhos: Da Sobrevivência à Excelência

Publicado em 2025-10-27 18:39:04



## Panorama do Tecido Empresarial em Portugal e o Caminho para a Produtividade Europeia

### Box de Factos

- As PME representam **99,9 %** das empresas portuguesas e empregam **76 %** da força laboral.
- A produtividade média do trabalho situa-se em **~76 %** da média da UE.

- Empresas exportadoras e com gestão profissional superam em mais de **40 %** a produtividade das micro não-internacionalizadas.

## 1. O retrato do tecido empresarial

Portugal é um país de pequenas empresas: 95 % são micro e mais de metade têm apenas um a três trabalhadores. É um tecido vital, mas frágil. Cresce com esforço, não com escala. A produtividade mantém-se modesta — apenas 76,6 % da média europeia — e o crescimento anual continua tímido, cerca de 0,6 % ao ano.

Esta estrutura faz com que o país viva entre dois mundos: o das micro que sobrevivem à tona de água e o das poucas que inovam, exportam e geram riqueza acima da média.

## 2. O peso das empresas “zombie”

Uma fatia preocupante das empresas portuguesas permanece viva apenas graças a crédito tolerante ou apoios públicos. Chamam-lhes *zombies*: entidades que há anos não geram lucro suficiente sequer para pagar juros. Estimam-se dezenas de milhares — sobretudo na construção, comércio e serviços locais —, absorvendo recursos que poderiam alimentar empresas produtivas.

### 3. Produtividade por sector

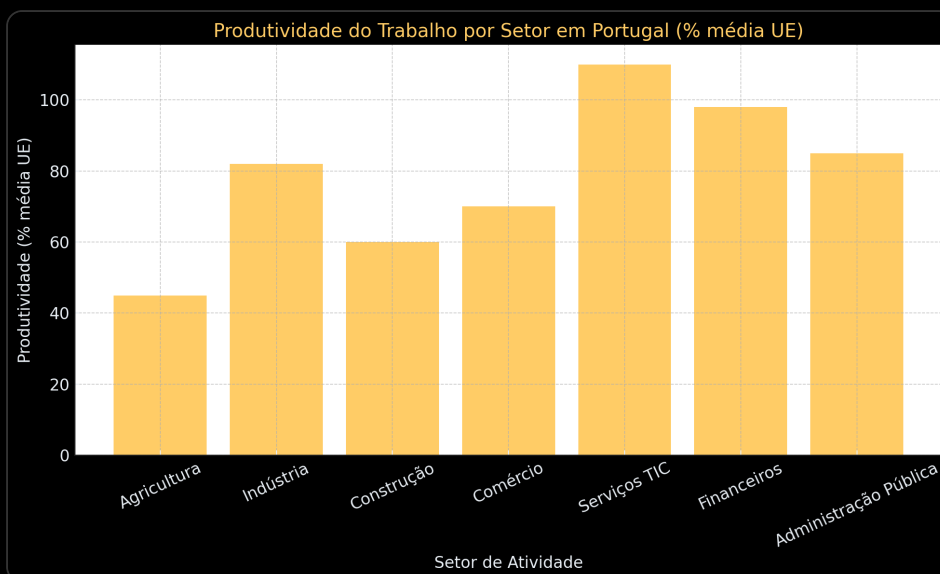


Gráfico 1 – Produtividade do trabalho por setor (% média UE). Fonte: estimativas PLANAPP e INE.

Observa-se uma forte diferença: setores tecnológicos e financeiros aproximam-se ou superam a média europeia, enquanto agricultura e construção permanecem distantes. É um país onde o “core” produtivo ainda está desequilibrado.

### 4. Dispersão entre empresas

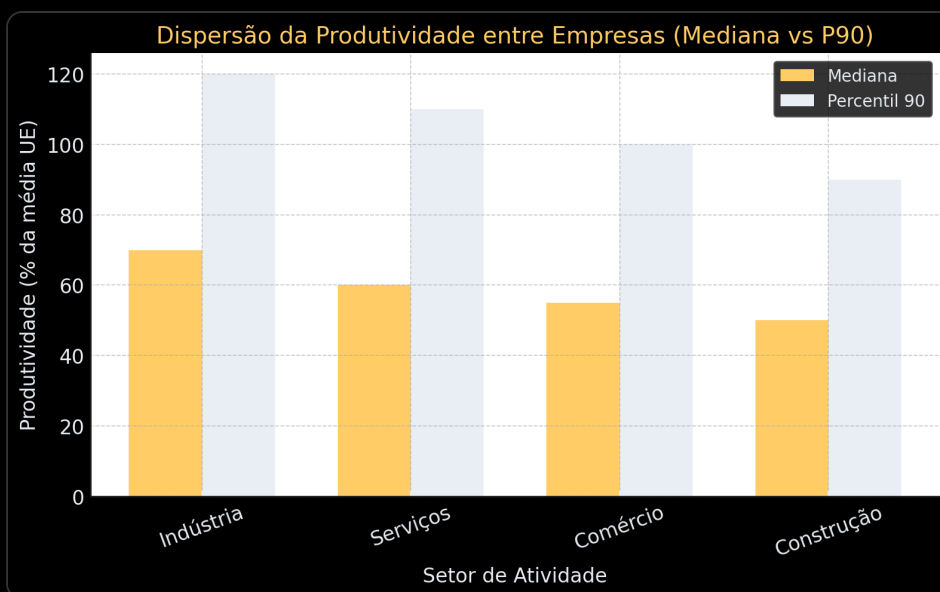


Gráfico 2 – Dispersão da produtividade entre empresas (Mediana vs Percentil 90). Fonte: GEE e BdP.

A diferença entre o percentil 90 e a mediana mostra a polarização: há um grupo de elite altamente eficiente e uma larga maioria que ainda opera com baixa produtividade. Essa disparidade reflecte lacunas de gestão, tecnologia e capital humano.

## 5. As chaves da mudança

- **Gestão profissional e dados:** KPIs, dashboards, planeamento financeiro e avaliação regular de desempenho.
- **Digitalização:** sistemas integrados (ERP/BI) e automação de processos.
- **Capital humano:** formação contínua, salários ligados à produtividade e cultura de mérito.
- **Internacionalização:** expandir mercados e integrar cadeias globais de valor.
- **Reestruturação saudável:** facilitar a saída de empresas inviáveis para libertar recursos e elevar a produtividade média.

## 6. Rumo à média europeia

Para alcançar a média europeia de produtividade, Portugal precisa de crescer 20 % em eficiência global — algo possível num horizonte de 10 anos, se a transformação digital e de gestão avançar transversalmente. O Estado deve incentivar capitalização, inovação e escala; o tecido empresarial, por sua vez, tem de abandonar a lógica de sobrevivência e abraçar a lógica de excelência.

*“Produtividade não é apenas trabalhar mais — é pensar melhor, gerir melhor, inovar com propósito. É a diferença entre o país que se arrasta e o país que se eleva.”*

---

Artigo de **Francisco Gonçalves** – Série Contra o Teatro da  
Mediocridade

Publicado em [Fragmentos do Caos](#)

[leia]



**Fragmentos do Caos:**

[Blogue](#)



[Ebooks](#)



[Carrossel](#)



Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)