

KW avalia efeito da incerteza no imobiliário

A KW Family Reunion 2026, promovida pela Keller Williams Portugal na Alfândega do Porto, analisou o impacto das taxas de juro e as dificuldades no acesso ao crédito à habitação. Um painel com representantes do BPI, CGD, Santander e Novobanco debateu geopolítica, avaliações e financiamento imobiliário. Lauren Lucas, especialista em inteligência artificial, mostrou como a AI pode otimizar processos e liderança nos Market Centers, reforçando formação e inovação no setor.

The Ocean Race vai regressar a Cascais

A Volvo Cars continuará como parceira oficial da icónica regata The Ocean Race, que regressa a Portugal em 2027 com chegada em Cascais. A etapa transatlântica ligará St. Pete-Clearwater, nos EUA, à costa portuguesa, reforçando Cascais como destino de referência na vela internacional. A 15.ª edição arranca em janeiro em Alicante, percorrendo cerca de 14.000 milhas náuticas até à Nova Zelândia, passando depois pelo Brasil e EUA.

Petróleo mantém tendência de subida nos mercados internacionais

O preço do petróleo continua a subir nos mercados internacionais, refletindo tensões geopolíticas e receios quanto à oferta global. O barril de Brent, referência na Europa, negocia acima dos 100 dólares, enquanto o WTI, nos Estados Unidos, segue próximo dos 96 dó-

lares. A valorização recente resulta de constrangimentos no fornecimento e da incerteza nos principais produtores. Os analistas alertam que a volatilidade deverá manter-se nas próximas semanas, com impacto direto nos combustíveis e na inflação global.

Sporting recebe 12,5 milhões de euros ao chegar aos quartos da Champions

O Sporting CP garantiu um prémio de 12,5 milhões de euros ao qualificar-se para os quartos de final da UEFA Champions League. Este valor soma-se às receitas já acumuladas na presente edição, que ultrapassam os 79 milhões de euros, reforçando a posição financeira

do clube. A UEFA atribui estes prémios conforme o progresso na competição, e cada fase alcançada representa um incremento significativo. A conquista evidencia a performance desportiva da equipa e fortalece a ambição leonina de chegar às fases finais do torneio europeu.

Euribor sobe na última semana e agrava custos dos financiamentos

A Euribor registou uma subida significativa na última semana, invertendo a tendência de estabilidade dos meses anteriores. A taxa a 12 meses atingiu cerca de 2,55%, um dos valores mais elevados desde 2025, enquanto as taxas a 6 e 3 meses também avançaram para per-

to de 2,29% e 2,13%, respetivamente. Este movimento foi impulsionado por tensões geopolíticas e expectativas de subida de juros pelo BCE. Apesar de algumas oscilações diárias, a tendência recente aponta para maior volatilidade e pressão sobre o custo do crédito à habitação.

NOTA DE FECHO

**JORGE A. VASCONCELLOS E SÁ**Senior Researcher at CIGEST
MBA Drucker University / PhD Columbia University
E-mail: associates@vasconcellosea.com
Consulte o novo blog: www.libertasblog.pt

A consultoria segundo Drucker

Há essencialmente três tipos de consultoria de gestão (no sentido amplo).

Há a primeira que **executa**. E não é verdadeiramente consultoria.

Nos países desenvolvidos chama-se *subcontratação*, em obediência à questão: dado que o meu back office (contabilidade, processamento de salários, etc.) é o front office de outros, como posso beneficiar disso? Libertando-me para concentrar na *front office*. Reduzindo os custos dadas as economias de escala do subcontratado. E beneficiando dos seus efeitos de *experiência*.

Nos países subdesenvolvidos este tipo de “consultoria” substitui-se aos serviços internos por incompetência deles assim duplicando custos e dando cabo da produtividade.

Há depois a consultoria de **análise/estudo**. Externa, p.e. de uma indústria ou benchmark da concorrência; ou interna, p.e. análise da duplicação de serviços. A maior parte das consultoras foca nisto.

As melhores, contudo, (McKinsey, BCG, etc.) fazem o terceiro tipo: **recomendações**. Baseadas no seu arquivo interno e mundial de best practices.

E finalmente... havia Drucker, que era um nível, uma categoria, à parte. Não executava. Não analisava. Não recomendava. Fazia... **perguntas**.

Porque tudo o de cima, desde análises a recomendações, é transitório, dada a mudança ser a única coisa constante. Mas as **perguntas são eternas**: Quem é o cliente? O que é valor para ele? O que é não valor (e se deixarmos de fazer poupamos)? Onde está? Que necessidades do meu cliente não estão satisfeitas (e constituem oportunidades)? Etc. etc.

Os clientes iam a casa de Drucker (de J. Welch da GE a A. Grove da Intel) e eram periodicamente submetidos a sessões divididas em três partes.

Primeira: sobre a gestão da empresa do presente, com quatro perguntas: *O que está a tentar fazer? Porquê? Quais os principais problemas? E quais as alternativas?*

As vantagens, além de *desabafar para aliviar* (no judaísmo ortodoxo recebe o nome de Kasher, visto como necessário para redirecionamento e periodicamente praticado com um rabino), são também **quatro**:

- Ao ouvir a minha voz *estruturo o meu pensamento*;
- Consequentemente mais tarde podem *ocorrer-me soluções*; e
- (Como ao longe se vê melhor) também ao interlocutor:
- *logo*; ou
- *posteriormente* lhe podem ocorrer vias de solução. Focando em vez de no porquê, no porque não?

A segunda parte era dedicada à empresa do futuro.

Todo o CEO tem que gerir em 1) simultâneo e 2) diariamente **duas** empresas. A do *presente*. E a do *futuro* (o que quer que a sua empresa seja daqui a um, dois anos).

Se não gerir a primeira não é competitivo e não chega ao futuro. Se não gerir a segunda torna-se obsoleto e morre.

Sendo que a gestão da empresa do futuro, não tem a ver com ações futuras, mas com a *futuralidade* de ações presentes. O que se vai fazer *já* para se começar a criar *hoje* uma empresa diferente.

Ora, a gestão das duas empresas requer duas estruturas com pessoas, ou no mínimo as mesmas pessoas com duas agendas, inclusive do CEO. Tudo previamente organizado para sendo otimizado fugir ao caustico.

E Drucker ajudava aqui novamente questionando: Porque quer entrar nesse segmento? E naquela área geográfica? E reorganizar aquele departamento? Tudo respeitando a 1) novas coisas *e/ou* 2) novos meios de fazer as mesmas coisas.

Não opinava (a resposta dependia de elementos que não dispunha: sinergia, taxa de crescimento, vantagem competitiva, nova secção...). Mas tentava perceber. E se não percebesse significava que... a decisão estava insuficientemente pensada.

Por isso Drucker dizia que *mais que um consultor era um insultor*: “não largava” até perceber e (*dando por bons* os pressupostos) fazer sentido. “Ok, se os pressupostos que me traz forem válidos, faz sentido”.

Esta era a parte final das reuniões com Drucker, mas no final de cada ano um **terceiro tópico era introduzido**: *Se fosse tomar hoje as decisões de há um ano atrás, elas voltariam todas a ser as mesmas (externas e internas)? E se não, o que vai fazer de diferente e o que vai deixar de fazer?*

Como os recursos são escassos, o primeiro passo para crescer é decidir o que abandonar. Já. No presente. Não aguar o vinho. Podar a árvore para ela crescer. Não semear terrenos menos férteis. E mudar recursos de onde são menos para onde são mais produtivos.

O mundo mudou. E além disso o CEO aprendeu. Então? Vai insistir em tudo que se tornou obsoleto? Drucker chamava a isto o **abandono planeado**.

Em síntese, **três temas**: 1) empresa do presente, 2) do futuro e 3) **abandono planeado**. Enfoque em perguntas: *porquê? porquê? Até compreender e tudo fazer sentido*.

E finalmente um relatório de 3/4 páginas (não mais) após cada reunião indicando 1) o analisado, 2) questões em aberto e 3) ações decididas.

O output? Cabeça (100%) organizada. Criando duas vantagens.

Produtividade: não há ventos propícios se não se souber o porto para onde se quer ir (Séneca).

E **descanso**: uma cabeça preocupada é uma cabeça desorganizada (Marco Aurélio).

P.S.: Novo blog dedicado aos *homens e mulheres esquecidos de Portugal que trabalhavam sustentam o país*: www.libertasblog.pt



INTERNATIONAL CLUB
OF PORTUGAL
Joining Cultures



ALMOÇO-DEBATE COM
MARIA DO ROSÁRIO PALMA RAMALHO
MINISTRA DO TRABALHO, SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL

14 DE ABRIL, SHERATON LISBOA HOTEL
TEMA: "PRODUTIVIDADE E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL:
O DESAFIO DE PORTUGAL EM CONTEXTO EUROPEU"

MAIN SPONSOR:



SUPPORTING THOSE WHO
PROTECT AND SERVE

GOLD SPONSORS:



MEDIA PARTNERS:



Inscrições: geral.icpt@gmail.com | geral@icpt.pt | 211 320 413 | 913 330 055