



**JOSÉ ANTÓNIO DE SOUSA**  
Economista, Gestor e Investidor

## O QSP Summit e a realidade da gestão empresarial portuguesa

Rui Ribeiro, CEO da QSP Consulting, voltou no início de setembro, um "QSP Summit" na Exponor, sob o lema "Facing the Unknown", que deve ter batido e esmagado todos os recordes de assistência anteriores. As pessoas andam ávidas nesta estranha semi-pós-pandemia que vivemos, de socializar, de se encontrar em eventos presenciais, de trocar impressões "face-to-face" (mesmo com máscara...), de beber um cafezinho juntos, de fechar negócios olho-no-olho e com aperto de mãos, e de escutar oradores brilhantes, cuja linguagem corporal, movimento em palco, e a parafarnalia tecnológica que os coadjuva na sua apresentação jamais (como diria o Lino) poderão ser substituídas por webinars, podcasts e outras ofertas on-line com que nos bombardeiam hoje, via redes sociais, vindos dos quatro cantos do mundo.

A prova acabada de que eventos presenciais estão em procura anormalmente elevada é o post que o Paddy Cosgrove acaba de colocar (14 de setembro) nas redes sociais a dizer, sem papas na língua ("my kind of guy"), que aumentou os preços das entradas na Web Summit porque "a procura é suficientemente alta para ele poder maximizar as vendas". E ainda goza com o povo (já não gostei tanto) pedindo desculpa por ser quem é, um empresário a aproveitar a lei da oferta e da procura para maximizar... os lucros. Não é pecado que o Paddy Cosgrove faz, e não tem que se desculpar por ser um gestor experiente. Tirando um empresário de matriz social, e com preocupações de outra natureza, que, ainda assim, precisa de ter lucro para sobreviver, e que certamente procura fazê-lo sem cair na usura, só sobrevive neste mundo quem trabalha para ter lucro, ou então para não ter prejuízo, como o setor empresarial do Estado, que nunca cumpre o seu desígnio. Há uma alternativa, que é muito seguida por empresários americanos tipo Warren Buffet e Bill Gates, que é fazer todo o dinheiro que possam sendo os melhores a gerir os seus negócios, e depois doar partes gigantescas (mais de 90 % no caso do Buffet) das fortunas acumuladas para filantropia. Um propósito utópico neste nosso Portugal, em que as fortunas, amassadas muitas



Malcolm Gladwell chama a atenção para a dificuldade entre equilibrar harmoniosamente os avanços tecnológicos e a rapidez com que são adoptados pelos potenciais utilizadores.

vezes com o compadrio do Estado, servem essencialmente para que sucessivas gerações de herdeiros inúteis vivam "ad eternum" sem fazer nada. Exceções, como Gulbenkian e Champalimaud (estranhos apelidos portugueses...) confirmam a regra. As temáticas do QSP Summit, interessantíssimas e atualíssimas como sempre, foram-nos trazidas por (seleção feita por mim):  
- Malcolm Gladwell, um jornalista e autor britânico que vive em NY, e que na sua palestra "The long road to revolution" aborda magistralmente o tema da inovação, e chama a atenção para a dificuldade entre equilibrar harmoniosamente os avanços tecnológicos e a rapidez com que são adoptados pelos potenciais utilizadores.  
- Kate Bravery, uma consultora em estratégias de RH e gestão de Talento, que abordou o tema da forma que o trabalho do futuro nas empresas irá (previsivelmente) adotar, e que recomenda vivamente que as empresas invistam tempo, energia e dinheiro a desenhar aquilo que é importante em termos de cultura organizacional, introduzindo novas formas de gestão e liderança de talento, e preparando-se para o que o "admirável mundo novo" (Aldous Huxley) nos vai trazer em termos de revoluções com impacto no trabalho, como a Inteligência Artificial, as alterações climáticas e as pandemias que não mais nos deixarão. Mesmo que adotem novas formas, e não nos venham a apanhar desprevidos novamente.  
- Martyn Newman, psicólogo especialista em inteligência emocional e "mindfulness" (atenção plena/consciência), autor do best-seller "Emotional Capitalists" (Capitalistas

Emocionais) cuja mensagem destaca a importância da inteligência emocional para construir equipas de liderança resilientes, ajustadas e preparadas para os desafios destes novos tempos. Afirma que os confinamentos foram a maior "experiência" psicológica de todos os tempos, e que iremos necessariamente e inevitavelmente pagar o preço dos desequilíbrios emocionais que geraram. Martyn Newman (e o CEO Guy Halfhead) oferece a todas as empresas interessadas um workshop de uma hora para o "team" de liderança de topo, para expor como os líderes de organizações globais estão a implementar as estratégias na área do capital emocional (guy@rochemartin.com).  
- Aline Santos, Chief Brand Officer e Chief Diversity & Inclusion na Unilever, cuja mensagem poderosíssima (muitas companhias afetadas pela pandemia estão a esquecê-lo...) é que "o futuro de qualquer negócio começa na linha da frente". Um slide que mostrou na sua apresentação é suficientemente eloquente. É uma citação do famoso autor John Le Carré, um notável autor britânico que escreveu inúmeros best-sellers sobre espionagem, que afirma que "uma mesa-secretária é um perigoso posto de observação do mundo". Nada é mais válido para o mundo empresarial também. Basta ver os sucessivos falhanços de empresas portuguesas quando trataram de se internacionalizar sem entender bem as práticas, usos e costumes nos mercados onde se queriam introduzir (exceções, como a Biedronka, confirmam a regra?). O Brasil, por exemplo, tem-se revelado o Waterloo para a esmagadora maioria das tentativas de assentar

arraiais no "país irmão que fala a mesma língua". Julgamos muitas vezes que falar um idioma similar é suficiente para vencer num mercado longínquo...

- Peter Fisk, que fez uma palestra futurista (ou esse mundo já existe ao virar da esquina, e ainda não o estamos a ver?), com o sugestivo título "Waveriders-Leading the future megatrends", em que nos arrasa com a mensagem de que aquilo que era válido como regras de negócio antes da pandemia já não é hoje, e muitos não o sabem, continuam alegremente com o "business as usual"... A sensação com que se fica é que há muita empresa que já morreu, só que ainda não se deu conta... ainda tem alguns nervos periféricos que dão sensação de movimento... mas é post-mortem! Um dos exemplos mais marcantes que Peter Fisk deu sobre as novas regras de jogo foi o da empresa Jio, que praticamente da noite para o dia se transformou na maior companhia de telecomunicações na Índia, com mais de 460 milhões de subscritores... partindo de zero um par de anos antes... Como? Oferecendo (sim, dando) telefones móveis 4 G grátis à população (entraram logo nessa banda, não dão 2 G nem 3 G), e prendendo-os depois contraturalmente a uma miríade de serviços de assinatura (TV, Cinema, Chat, Switch, Call, Cloud, Net, Security, Health Hub, ...). É aí que estão as margens... e o "pinga-pinga" mensal que fizeram do fundador Mukesh Ambani um dos homens mais ricos do mundo. O QSP Summit foi muito mais além destes oradores e das temáticas mencionadas, mas esta amostra chega para ver a qualidade, vanguardismo e importância das áreas e temas que se ofereceram ao mercado. Material de qualidade tal que deveríamos ter tido a maioria dos empresários e gestores de topo do país sentados na primeira fila a escutar atentamente, e a tirar notas, escritas ou mentais. Haverá exceções que confirmarão a regra, mas o facto é que a esmagadora maioria dos assistentes eram funcionários de segunda, terceira e quarta linha de empresas portuguesas. Sei porque reconheci vários, e falei pessoalmente com alguns. Acho mesmo muito bem, e acredito que seja um poderoso afrodisíaco organizacional proporcionar este tipo de vivências a funcionários chave das empresas a

quem se queira dar uma motivação especial. Mas aquilo que acontece, quando o empresário ou gestor de topo (CEO, Presidente, Administrador) não se junta presencialmente às equipas que manda assistir a estes eventos de vanguarda, é precisamente o contrário. Os colaboradores que assistem ficam com um horizonte e uma visão do mundo que o empresário / gestor frequentemente não tem (ele sabe tudo, certo? É o chefe, e até é Dr. muitas vezes... Não precisa cá de palestras...). A desilusão por não reconhecer na sua empresa (no seu chefe) a fome de mudança nas práticas de gestão (quer de talento, quer empresarial) que o momento aconselha acaba por levar muitos a procurar outros desafios em empresas mais progressistas e abertas. Ou a emigrar.

A poeira da pandemia, como as moratórias e as muletas de apoio a negócios moribundos, ou mal conduzidos em processos em que o Estado, por nepotismo e má gestão, exacerbou o estado catatónico da empresa (Dielmart, Efacec...), ainda não assentou. Mas uma vez que assente, o choque vai ser grande. Porque uma parte importante do nosso empresariado continua a viver em autismo, recusa-se a admitir humildemente que há um campo enorme de temas que deveria aprofundar em benefício da sobrevivência dos seus negócios (como a regulação da sua própria sucessão...), e, portanto, ou não conseguem ver que os Cavaleiros do Apocalipse já chegaram (Dielmart) ou, quando ainda têm um mínimo de consciência, vendem a empresa e passam o problema de levar a empresa para o futuro (que não quiseram entender e tratar de forçar) a terceiros. Ficando a viver de rendimentos, eles e as gerações seguintes, se antes não estourarem a massa em negócios ruins. Conheço vários, que já vêm desde o malfadado Compromisso Portugal de triste memória, mas aqui não cito exemplos. São conhecidos de todos. Adoraria que a oferta de ter um workshop sobre estratégia de capital emocional grátis PARA GESTÃO DE TOPO, oferecido por Martyn Newman, encontre muitos interessados em Portugal. Acredito que, se a amostra for suficientemente grande, Portugal possa efetivamente mudar, e chegar a ter um futuro brilhante na cabeça da Europa, e não na cauda, como hoje.