

Executive

DIGEST



GESTÃO

Debate

Porque é que o nosso País não consegue ser extraordinário?



GESTÃO

Marca

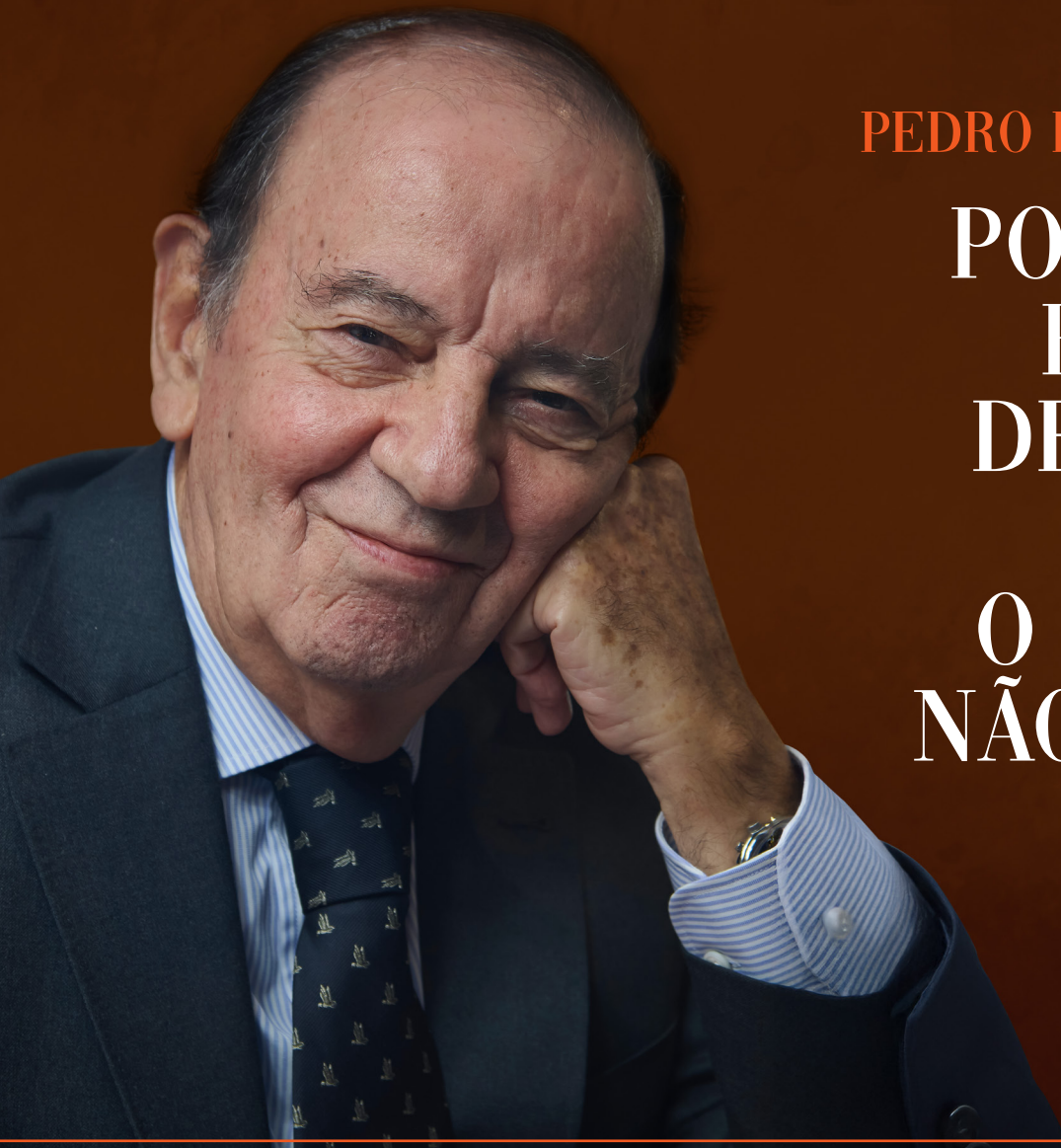
Saiba qual o segredo da New Balance para vencer



ESTUDO

Randstad

Tendências salariais das funções mais relevantes em seis áreas



PEDRO FERRAZ DA COSTA

PORTUGAL REAGE DEVAGAR, MAS O MUNDO NÃO ESPERA

» PRESIDENTE DA IBERFAR E DO FÓRUM PARA A COMPETITIVIDADE

INCLUI CONTEÚDOS DA REVISTA:

MIT Sloan
Management Review

> Resiliência significa menos recuperações

> Manual do CEO para lidar com administradores difíceis



COM O APOIO:





26

TEMA DE CAPA

PORTUGAL REAGE DEVAGAR, MAS O MUNDO NÃO ESPERA

MIT Sloan

77 Resiliência significa menos recuperações, não recuperações mais rápidas

81 Manual do CEO para lidar com administradores difíceis

COM O APOIO:



FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808

randstad



119

CADERNO

Inovação e Centros de Inovação

6 CONSELHO EDITORIAL
O que esperar da 30.ª conferência Executive Digest?

16 BARÓMETRO
Empresários reforçam optimismo para 2026, mas apontam o peso do Estado como o principal travão

37 PERSPECTIVAS DE LÍDERES PARA 2026
Luís Miguel Ribeiro, presidente da AEP
Pedro Carvalho, CEO da Generali Tranquilidade

46 ALMOÇO-DEBATE EMPRESAS
Somos bons, mas não extraordinários. Porquê?

52 GESTÃO
Um país pequeno a pensar em grande

56 GESTÃO
«Portugal continua no topo das escolhas dos investidores internacionais»

62 GESTÃO
Inovação e tecnologia para um mundo sem fumo

66 GESTÃO
Do outro lado do Espelho
Pedro Monteiro, deputy managing director da Konica Minolta em Portugal e Espanha

70 GESTÃO
Entre a herança histórica e os desafios do jogo moderno

74 DIÁSPORA
Filipe Nunes de Almeida
Uma história improvável no «faroeste do século XXI»

86 GESTÃO
O que esperar da Apple em 2026 e quando

90 GESTÃO
Depois de 20 anos de Bob Iger, Josh D'Amaro é o próximo CEO da Disney

94 GESTÃO
O segredo da New Balance para vencer? Pensa como um challenger

98 GESTÃO
Como a Lego desenvolveu a sua nova peça inteligente (e interactiva)

105 RANDSTAD INSIGHT
• A armadilha da competência técnica: Porque falham os líderes na era da IA
• Tendências salariais 2025/ 2026 das funções mais relevantes por área

130 PÉ DE ORELHA
Ricardo Costa
Resoluções das empresas em 2026: a importância de parar, analisar e ter coragem de mudar





CAPA

POR:

João Silva Gil e M.ª João Vieira Pinto

FOTOS:

Paulo Alexandrino

PEDRO FERRAZ DA COSTA

PORTUGAL

REAGE

DEVAGAR, MAS

O MUNDO

NÃO ESPERA

NO ANO EM QUE CELEBRA 80 ANOS, PEDRO FERRAZ DA COSTA - DURANTE DÉCADAS CONHECIDO COMO «O PATRÃO DOS PATRÕES» - FALA SEM FILTROS SOBRE PORTUGAL, A EUROPA E O MUNDO. ENTRE A MEMÓRIA DE UM TEMPO DE GRANDES TRANSFORMAÇÕES ECONÓMICAS E OS DESAFIOS ACTUAIS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA, DA INOVAÇÃO E DA REGULAÇÃO, O ANTIGO LÍDER EMPRESARIAL TRAÇA UM RETRATO EXIGENTE DE UM PAÍS QUE CONTINUA A REAGIR DEVAGAR NUM CONTEXTO CADA VEZ MAIS COMPETITIVO

CAPA

PORTUGAL REAGE DEVAGAR,
MAS O MUNDO NÃO ESPERA



os 80 anos, Pedro Ferraz da Costa mantém-se um homem de hábitos. Todos os dias, e porque o sofá não é opção, vai até à sua Iberfar alimentar a alma e a mente. A empresa de família que actualmente dirige aquele que, durante duas décadas, ajudou outras empresas a afirmarem-se, ou não tivesse sido apelidado mesmo de “o patrão dos patrões” nos anos em que esteve à frente da Confederação Empresarial Portuguesa (CIP).

Na Iberfar, onde com gosto, saber e calma conversou com a Executive Digest, continua a defender a inovação e a diferença, o risco e a vontade de ir mais longe. Traços que considera não serem propriamente característica dos empresários portugueses. De qualquer forma, não deixa de considerar que para se abraçar a inovação importa ter pensamentos alinhados e organizados para encontrar áreas onde possamos ser competitivos e que tenham interesse. «Há dezenas de anos que estamos a formar muitos jovens em Gestão. Como é que tantos acham que vão ter coisas para gerir, porque não há assim

uma actividade empresarial tão grande que precise de tanta gente. Era preciso começar com novos produtos e novas actividades», chama a atenção.

De resto, e não equacionando o perfil com que se sempre se afirmou, vai, ao longo da conversa, apontando falhas e assinalando erros, do passado e para o futuro. A nível empresarial e político, considera que «devíamos ter um esquema que aligeirasse a carga fiscal para quem investe.» Até porque estamos a falar de um País onde as empresas de excelência, segundo advoga, ainda são poucas e de dimensão média. «É muito difícil correr riscos. Uma empresa que seja média ou pequena não pode fazer uma aposta decisiva nos EUA, não tem dimensão para isso.»

O que diz apenas lamentar? Não ter tido tempo de escrever um livro de memórias, manancial que, como diz, poderia vir a ajudar outros. É Pedro Ferraz da Costa, na primeira pessoa!

Passam 25 anos desde que deixou os comandos da CIP. Que olhar tem hoje sobre o tecido empresarial português?

Tínhamos tido, nos últimos períodos em que estive na CIP, uma grande necessidade de adaptação ao alargamento da União Europeia a Leste. Quando os empresários começaram a ser apoiados, a receber investimentos e a exportarem, nomeadamente para cá, houve uma série de consequências que foram mais evidentes, por exemplo, no sector automóvel, o qual teve que se reagrupar. Um sector automóvel poderosíssimo na Alemanha e nos países vizinhos, como a antiga República Checa, foi aquilo que a Comissão Europeia mais depressa começou a atacar com a electrificação dos carros, o que acabou por ser mau para a própria indústria europeia.

Mas continua a faltar coesão ao tecido empresarial português?

Os portugueses nunca foram muito coesos e suponho que também não o vão passar a ser. São bastante individualistas. De qualquer maneira, há alguns sectores onde há mais cooperação e diria que isso depende muito da dimensão das empresas.

Ter tempo para gerir o dia-a-dia, entrar em novos mercados e, ainda por cima, fazer isso em aliança com concorrentes não é um exercício fácil. Dificilmente nos vamos libertar dessa característica muito individualista.

Se tivéssemos essa capacidade, teríamos mais casos de sucesso?

Sim, claro. A dimensão ajuda imenso.

E nos seus 20 anos em que esteve à frente da CIP, conseguiu de alguma forma promover, dentro dos seus associados, esta colaboração conjunta?

Houve alguns sectores onde isso se fez muito por mérito próprio. Um sector que cresceu brutalmente foi o do calçado onde apareceram óptimas empresas e somos muito competitivos internacionalmente. Outro dos sectores que se sofisticou muito e reconverteu profundamente foi o têxtil e vestuário, porque nós fabricávamos fio, trabalhávamos muito para costureiros e empresas estrangeiras, e passámos a ter marcas próprias. Houve um desenvolvimento notável e conseguiu-se resistir à abertura à Ásia, à nossa entrada na União Europeia – que foi um grande desafio e fez perder 150 mil postos de trabalho num período curto. Porquê? Porque os chineses faziam dumping, ou seja, vendiam abaixo do preço de custo e Portugal nunca invocou, assim como a União Europeia nunca o quis invocar.



«HÁ MUITO A DESCONFIANÇA EM
RELAÇÃO AO SUCESSO, A VONTADE DE
ATRIBUIR O SUCESSO A COMPORTAMENTOS
MENOS SÉRIOS E, ISSO, ACABA POR TER
TAMBÉM MUITAS CONSEQUÊNCIAS»

Pode-se dizer que, no fundo, o paradigma não mudou para melhor desde 2001...

Temos tido uma política fiscal que só não tem penalizado o sector imobiliário. Aí, não tem havido grandes mudanças e tem havido um desenvolvimento razoável, eventualmente, até demais. O que tem acontecido é uma concentração maior da população na zona litoral, que é algo que vem desde o tempo dos romanos. Sempre foi assim e há uma incapacidade total de desenvolvimento do interior, o que vai levantando problemas complicados.

Existe um estigma português face ao sucesso e empresas com resultados, ou empresários com resultados?

Talvez exista contra os empresários, não contra as empresas. Não sei se somos mais invejosos do que outros países. Mas, no pós-25 de Abril todas as pessoas foram doutrinadas nesse sentido.

Há muita desconfiança em relação ao sucesso, a vontade de atribuir o sucesso a comportamentos menos sérios e, isso, acaba por ter muitas consequências.

Mas qual será a maior diferença que nota entre os empresários quando começou a sua carreira - estamos a falar de 74-75 - e os empresários de hoje?

Nessa altura lutava-se muito mais, talvez porque estavam sempre a ser atacados. A partir daí, há uma outra característica que se prende com o facto de os membros do Governo estarem dispostos a ajudar algumas empresas, pelo que se passou a cultivar muito mais as relações com governantes. Algo que é mais evidente em alguns sectores do que em outros.

Esteve na CIP, hoje está à frente de uma empresa centenária. O Estado percebe o valor do tecido empresarial ou o valor das empresas?

Não sei. Não faço ideia. Não digo que não liguem... Os políticos tendem a valorizar o que a sociedade valoriza.

Sendo assim, é possível chegar a consensos entre empresas e Estado, tendo ainda em conta as elevadas taxas e impostos que se pagam em Portugal?

É muito difícil. Um dos pontos fracos das democracias é que estão fundamen-

CAPA

PORTUGAL REAGE DEVAGAR,
MAS O MUNDO NÃO ESPERA

talmente dependentes disso. Os suecos fizeram uma mudança brutal na economia, na privatização dos transportes, com muito acompanhamento e muita supervisão para não haver corrupção...

Muitas vezes diz que existe falta de ambição nas políticas económicas em Portugal. O que faria sentido ser feito?

Devíamos ter um esquema que aligeiras-se a carga fiscal para quem investe. Há duas coisas muito dissociadas, a política educativa, por um lado, e as necessidades e oportunidades da economia por outro. Não faz sentido termos deixado instalar, na maior parte da população, a ideia de que os portugueses não deviam pensar na empregabilidade das opções educativas que tomam.

Portugal tem condições para empresas de excelência?

São poucas e abaixo de uma certa dimensão. É muito difícil correr riscos. Uma empresa que seja média ou pequena não pode fazer uma aposta decisiva nos EUA, não tem dimensão para isso. Podemos falar daqui a uns anos sobre a integração da economia portuguesa na ibérica, porque acho que isso é relativamente inevitável... Não se quer falar disso porque se continua a cultivar uma rivalidade com os espanhóis, se bem que existe mais do que uma empresa portuguesa com sucesso em Espanha.

A Luís Simões teve uma política muito inteligente. Conseguiu entrar com um conjunto de empresas internacionais que iam para Espanha, pelo que não foi possível boicotá-la.

O problema de Portugal é mais fiscal ou mais estrutural?

É muito difícil ter uma fiscalidade mais amiga do crescimento, mudar a estru-



tura. Por outro lado, partimos para este desafio com o inconveniente de estarmos num país muito pequeno.

Ou seja, é mais fácil a Espanha, que é uma das maiores economias da UE, partir para áreas novas, explorar oportunidades na América Latina do que nós. Teríamos o Brasil como zona de expansão natural, com quem temos pouquíssimas relações económicas...? Também aqui, houve empresas portuguesas que quiseram ir e a quem a expansão correu mal.

O Governo já devia ter feito um documento sobre vantagens e inconvenientes do Mercosul, porque, no fundo, ninguém sabe. Era bom que houvesse algum balanço frio, reflectivo, sobre o que é que vai acontecer para o sector do vinho, do azeite ou da carne, por exemplo. Normalmente, em Portugal temos uma grande dificuldade em fazer uma análise equilibrada das coisas.





CIP

COM APENAS 34 ANOS, PEDRO FERRAZ DA COSTA ASSUMIU A LIDERANÇA DA CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL (CIP) EM 1981, SUCEDENDO A ANTÓNIO VASCO DE MELLO



«EM PORTUGAL, “MORRE-SE DEVAGAR”. MUITAS EMPRESAS E PROJECTOS ARRASTAM-SE SEM VIABILIDADE, O QUE GERA UM DESPERDÍCIO BRUTAL DE RECURSOS E EQUIPAMENTOS»

E se pudesse mudar três coisas, amanhã, na política económica portuguesa, quais é que seriam?

Tinha que ser na política. Temos um sistema constitucional que funciona mal, um sistema semipresidencialista. Não conheço nenhum que seja um sucesso porque acabamos por ter uma responsabilidade repartida com ciclos diferentes. Precisávamos de reformar muita coisa. O mundo mudou de uma maneira impressionante nos últimos 30 ou 40 anos e nós continuamos a ter uma Administração Pública que, no essencial, funciona como quase há 100 anos, como é o caso das estruturas dos ministérios. O Estado tinha que criar, ou pelo menos não dificultar, o aproveitamento de oportunidades, tinha que fornecer um enquadramento claro para as novas actividades. Tudo coisas que não faz e que dificilmente vai fazer.

Mais, este sistema político, na sua essência, é instável. Temos imensa dificuldade em produzir maiorias estáveis, sejam elas quais forem.

Olha para a conjuntura internacional actual do ponto de vista de quem gere

uma empresa... Voltando ao sector farmacêutico, que impacto lê?

Independentemente daquilo que possamos achar que era melhor ou pior para a actividade económica, há assuntos até mais importantes do que a actividade em si e que, neste momento, estão em grande agitação como é o caso da segurança, e que vão implicar um conjunto de alterações.

Relativamente à competitividade, a Europa tem perdido face aos EUA, por um lado, e face à Ásia, por outro. Em Portugal, no geral, continua-se a ter as mesmas ambições e reivindicações sem quererem perceber o que se passa.

Acho que vivi a melhor geração de sempre. Nasci em 1946, no fim da Guerra e, até agora, foi quase sempre tudo bom. Não estou nada convencido que seja tudo bom daqui para diante.

A instabilidade política, que é inerente ao tal sistema semipresidencial, nós devíamos ter uma administração mais estável e menos partidarizada. E o que é verdade é que quando mudam os governos, mudam os ministros, mudam os directores gerais, mudam os directores dos departamentos, criam-se

imensas empresas públicas autónomas e institutos.

A Iberfar foi pioneira trabalhar com canábis, o que o fez enfrentar moinhos de vento na altura. Continua a enfrentar alguma resistência?

A aprovação, por parte do Estado português, de se poder fazer produtos medicinais com canábis foi obtida em luta entre dois interesses, uns que queriam e outros que não queriam. Os que não queriam, como aliás é vulgar em Portugal, concentraram-se em fazer uma regulamentação que tornasse muito difícil a utilização.

E há, de facto, uma legislação que torna difícil a sua utilização por parte dos pacientes. Há uma grande barreira ideológica ou de preconceito em relação a isso, porque está muito associada à ideia de que droga é morte e, portanto, só pode ser mau, o que tem travado utilizações muito boas. Neste momento, estamos a trabalhar com a classe médica e a seguir o caminho da investigação científica que dá fiabilidade aos resultados, estamos a começar a fazer ensaios clínicos e considero que já temos um preconceito positivo em relação a nós, por parte da classe médica.

Já cá estamos há muitos anos, nunca estivemos envolvidos em qualquer caso polémico, o que nos ajuda. Vamos entrar na área da oncologia e dos cuidados paliativos, que é onde há uma maior necessidade de utilização destes produtos.

Está a ser devagar, mas está a começar. O nosso objectivo é ganhar a experiência clínica cá e, com isso, fortalecer o nosso caminho para a exportação. O mercado internacional representa 90% do total. O que aqui fazemos ainda é pequeno. Temos contactos para arrancar em França, Alemanha e, eventualmente, em

CAPA

PORTUGAL REAGE DEVAGAR,
MAS O MUNDO NÃO ESPERA

alguns países da Ásia. Temos possibilidade de crescer muito. O nosso projecto é muito inovador, é bastante diferente dos outros, na medida em que fazemos cultura biológica ao ar livre, usamos um processo de extracção enzimático e que não tem problemas de poluição, além de que não temos que secar a produção, pelo que não gastamos energia.

Acredito que quando a dimensão for relativamente grande, temos hipótese de ter um preço muito competitivo e, portanto, eliminar uma das grandes dificuldades actuais, que se prende com o facto de a maior parte das pessoas não ter dinheiro para pagar, porque o Estado não está a reembolsar o custo dos medicamentos.

Para a maior parte das pessoas, comprar uma caixa que custa 100 euros é muito difícil. Se fosse reembolsado, se calhar só gastariam 10 ou 15... isso, com o tempo, vai eventualmente resolver-se.

Na Europa, estamos a preparar-nos

para entrar no mercado alemão, que é o maior da União Europeia.

Entrei nisto porque acho que há poucas coisas piores do que o obscurantismo e considerava revoltante que na senda do proibicionismo americano, que já tinha feito a lei seca, no fim da Segunda Guerra Mundial, se tenha proibido o canábis a um nível absurdo. Achei que era inclusive criminoso proibir a investigação científica relacionada.

Nós sabemos que há uso terapêutico de canábis há cinco mil anos. Começou-se a estudar nos anos 80 e descobriu-se que o corpo humano tem um sistema endocannabinoide que faz com que reaja, para ter melhorias de saúde, a determinados estímulos, nomeadamente os da planta. Planta esta que é riquíssima, tem 150 compostos diferentes que ainda não estão todos conhecidos, pelo que há ainda muita coisa para estudar. Mas já sabemos quais são as indicações onde vai ter sucesso. São sete indicações

que o decreto que autorizou o canábis prevê as pessoas poderem usar através de prescrição médica, e em condições bem determinadas. Por exemplo, há muito interesse para a insónia...

No início, as equipas que trabalham na Iberfar devem ter achado que eu era maluco. Depois começaram a ver que são médicos quem nos visita e hoje estão fascinados com o interesse que encontram junto da classe médica. Acho que quase toda a parte da Oncologia está muito interessada nestes produtos. Já estamos nas farmácias do IPO do Porto, vamos ter colaboração em Coimbra, em Lisboa também já estamos a fazer algumas coisas na área das feridas cancerosas. Hão-de vir mais.

O que é que teria acontecido à Iberfar se não tivesse feito esta aposta?

Fizemos isto numa altura em que a nossa actividade mais convencional estava a crescer bastante, com as exportações.

» Pedro Ferraz da Costa é presidente e proprietário de um grupo familiar de produtos farmacêuticos e de produtos agrícolas e dedica-se há mais de 40 anos a organizações empresariais



A inovação compensa em Portugal? Ou continua a ser um acto de resistência?

Não, não é um acto de resistência, nem deixa de ser, mas é preciso que as pessoas tenham a cabeça muito organizada para encontrar áreas onde possamos ser competitivos e que tenham interesse. Há dezenas de anos que estamos a formar muitos jovens em Gestão. Como é que tantos acham que vão ter coisas para gerir, porque não há assim uma actividade empresarial tão grande que precise de tanta gente. Era preciso começar com novos produtos e novas actividades.

O que distingue uma empresa que sobrevive de uma empresa que cresce de forma sustentável?

O mundo não pára e o que hoje é bom amanhã terá um concorrente a fazer o mesmo por metade do preço. Existe pouca literacia financeira em Portugal; as pessoas têm dificuldade em lidar com números e preferem ignorá-los, esperando que tudo corra bem. Para uma empresa crescer de forma sustentável, não pode ignorar as variações significativas do mercado.

Que desafios enfrenta hoje a indústria farmacêutica em Portugal?

Enfrentamos uma asfixia regulamentar. Enquanto nos Estados Unidos a FDA pressiona as empresas para modernizarem os sistemas, na Europa, inovar nos processos de fabrico é um «inferno». Ainda utilizamos maioritariamente o batch processing (processamento por lotes), enquanto outros sectores já utilizam processos contínuos, mais baratos e eficientes. A administração pública europeia é imobilizante, sempre pronta a apontar perigos, o que dificulta o combate à concorrência de países com mão-de-obra mais barata.

A produção industrial ainda tem futuro ou estamos condenados à deslocalização?

Acredito que tem. Acredito que a globalização vai abrandar devido à situação geopolítica, o que exige estabilidade de regras para o desenvolvimento económico. Historicamente, já vivemos períodos de bloqueio, como no pós-guerra, em que bens alemães ficaram retidos durante

UM OLHAR SOBRE 2026

Quais serão os maiores desafios e alterações que o seu sector, neste caso farmacêutico, e a empresa, podem enfrentar este ano?

O sector farmacêutico, em Portugal, tem estado a viver um período muito bom em termos de comércio externo. Temos uma balança comercial positiva, ou seja, exportamos mais do que importamos, o que há uns anos era completamente impensável, mas que tem vindo a acontecer. Algumas exportações, ou muitas dessas exportações, são de empresas já existentes, mas algumas são também de novas empresas.

Neste sector, na parte da produção, somos competitivos. Quais é que são os maiores desafios? Neste momento, é a incerteza. Portugal não é conhecido por reagir muito rapidamente aos problemas e, normalmente, demoramos algum tempo até chegar a uma zona que nos permita mostrar aquilo que temos de bom e que somos capazes de fazer. Se houver uma grande mudança e tiver que haver uma interacção com o Governo no sentido de alterar coisas, costuma ser complicado e demora tempo.

Que impacto do actual quadro geopolítico?

Estamos a exportar muito para os EUA. Se houvesse uma grande mudança, seria mau para muitas empresas que apostaram bastante nesse campo. A Europa teve, desde a Segunda Guerra Mundial, um acesso muito fácil e muito privilegiado ao mercado americano. Isso poderia ter-se alterado muito, e a verdade é que mudou alguma coisa com as tarifas. É importante chamar a atenção da Europa para um conjunto de problemas que têm andado muito abandonados, nomeadamente a perda da competitividade no mundo, que é uma coisa que, se se continuar a acentuar, vai pôr em causa o modelo de vida no espaço europeu.

Portanto, se quisermos continuar a viver da mesma maneira, temos que fazer um bocadinho mais por isso do que aquilo que temos feito até à data.

Existe alguma oportunidade que a sua empresa ou o sector não possa deixar passar?

Em Portugal, temos um acesso muito maior e mais facilitado a cuidados de saúde para toda a população. Tem-se vindo a alargar progressivamente, assim como os custos cobertos pelo Estado. Há é uma crise de funcionamento do Serviço Nacional de Saúde, que não nos vai afectar, mas que vai ser um ponto de grande discussão nos próximos tempos.

Uma palavra que possa definir 2026

Normalidade.

CAPA

PORTUGAL REAGE DEVAGAR,
MAS O MUNDO NÃO ESPERA

décadas. Actualmente, a grande incógnita é a reorganização da Europa, onde coexistem interesses distintos entre os países atlânticos e os continentais. Além disso, temos um problema político por resolver na relação com Espanha; é um erro não intensificarmos as relações económicas com o nosso vizinho apenas por preconceitos históricos.

Há uma forte aposta em I&D. Quanto aloca anualmente?

Investimos alguns milhões de euros dos nossos resultados.

E lançamentos e parcerias quer fazer no futuro? Ou nos próximos tempos?

No projecto do canábis, optámos por não ter sócios devido ao elevado risco reputacional; prefiro um controlo centralizado a correr o risco de, no futuro, ter um parceiro indesejado. Embora este projecto esteja no início, já temos seis produtos aprovados e estamos a focar-nos em ensaios clínicos e tecnologias como os pensos transdérmicos para a dor.

Estamos a formar líderes ou só gestores?

Eu não sei se nalgum país há uma percentagem de líderes maior ou menor do que a temos em Portugal. Não tenho grandes dúvidas de que nós, para as limitações enquanto país pequeno e muito conservador em processos, não estamos assim tão mal. Em Portugal, «morre-se devagar». Muitas empresas e projectos arrastam-se sem viabilidade, o que gera um desperdício brutal de recursos e equipamentos.

É mais difícil atrair talento ou mantê-lo?

Sobre o talento, o que defendo é que circular é viver; o emprego para a vida já não se adapta à sociedade moderna



e a entrada de pessoas novas traz visões frescas às organizações.

O que mais valoriza na gestão?

Valorizo equipas que não tenham o «espírito da capelinha».

Que competências faltam hoje aos quadros intermédios?

A ideia da “geração mais bem preparada de sempre” é um mito; a qualidade do ensino secundário piorou.

Está envolvido num projecto educativo em Vila Verde de Ficalho. O que é

que toda essa experiência lhe revelou sobre o ensino básico em Portugal?

Noto que o sistema falha ao não antecipar dificuldades de aprendizagem. É fundamental abrir horizontes aos mais jovens; muitos professores têm receio de o fazer, temendo o despovoamento local, mas ao não o fazerem, estão a prejudicar o futuro dessas crianças.

Estamos a falar de um programa que abrange quantas crianças?

Na prática, todas a que estão na vila, isto é, 14 ou 15 jovens.

O mérito é reconhecido nas organizações?

O mérito raramente é reconhecido pelos pares; as avaliações positivas não costumam vir de baixo. Notei isto quando estagiei na Alemanha: lá, quem

sai da linha é corrigido pelos próprios colegas. Cá, esse tipo de intervenção é visto como inaceitável. Mas, recordo que isto são 60 anos de observação, não é nenhum método científico de avaliar.

A empresa é familiar. É fácil assegurar que assim se mantém, em família? Ou não teme passar a uma gestão profissional?

Tenho quatro filhas, sete netos e três bisnetos, portanto, existem alguns que se calhar gostarão de cá trabalhar, outros que não mas considero que é bom que passem por cá e que fiquem com uma ideia desta empresa a funcionar. No



IBERFAR

PEDRO FERRAZ DA COSTA É O PRESIDENTE DA PRINCIPAL EMPRESA DE UM GRUPO FARMACÉUTICO PRIVADO DE ORIGEM PORTUGUESA, FUNDADO EM 1924, E QUE CONTA JÁ COM UM SÉCULO DE EXPERIÊNCIA

entanto, é natural que a empresa passe para uma gestão profissionalizada, desde que o líder seja respeitado.

A nova geração de gestores é mais preparada ou mais impaciente?

Eu acho que estão, na área de gestão, mais bem preparados do que estavam mas, na maior parte dos casos, há pouca dimensão para eles gerirem. São coisas muito pequenas.

É mais difícil passar o testemunho ou saber quando sair?

Pessoalmente, não quero sair; a longevidade vem de enfrentar obstáculos.

Que valores considera inegociáveis numa empresa familiar?

A honestidade e as contas certas são valores inegociáveis, assim como a clareza nas relações, embora esta última seja difícil na cultura ibérica.

Quais foram as suas maiores decisões? E erros ou falhas?

Sempre tive facilidade em comunicar com os mais velhos e aprendi muito com a geração do meu pai. Em Portugal, escreve-se pouco e perde-se sabedoria, desde a científica até à popular. O culto do “senhor doutor” é dos nossos piores traços, e devíamos valorizar mais as profissões, como noutros países europeus.

O que se arrepende de não ter feito?

Correr em automóveis.

E como se vê enquanto líder?

Considero-me um autoritário suave. Quando as pessoas têm de se exceder para o serem, é mau sinal.

Se tivesse 20 anos em 2026, voltaria a apostar em Portugal ou ia lá para fora?

Acredito que é possível ter uma vida

muito boa em Portugal, sobretudo fora de Lisboa, onde o custo de vida é muito mais baixo. Muitas pessoas queixam-se mas não consideram mudar-se para outras zonas do país, que têm oportunidades e melhor qualidade de vida.

Que conselho daria hoje a um jovem que quer criar uma empresa em Portugal?

Aprendam primeiro à custa de outrem, ganhando experiência numa organização já existente antes de arriscarem o seu próprio capital, tal como fizeram os Vanderbilt.

O que gostaria que dissessem do seu percurso daqui a 20 anos?

No futuro, não espero que digam nada do meu percurso; as pessoas têm prazo de validade.

Apenas lamento não ter tido tempo para escrever uma espécie de memórias, que seriam uma tentativa de reflectir sobre o que pode ou não ser útil as pessoas saberem.

O que ainda o motiva todos os dias?

Continuar a fazer o que gosto e manter a rotina. ●



«LAMENTO NÃO TER TIDO TEMPO PARA ESCREVER UMA ESPÉCIE DE MEMÓRIAS, QUE SERIAM UMA TENTATIVA DE REFLECTIR SOBRE O QUE PODE OU NÃO SER ÚTIL AS PESSOAS SABEREM»

CAPA

PORTUGAL REAGE DEVAGAR,
MAS O MUNDO NÃO ESPERA

PERFIL

O INCONFORMADO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA

Tinha 34 anos quando assumiu a presidência da Confederação da Indústria Portuguesa (CIP). Hoje, aos 80, Pedro Ferraz da Costa, presidente e proprietário da Iberfar, mantém firmes convicções de sempre, em relação ao País, às empresas, aos portugueses. Voz activa na defesa da liberdade individual, é acutilante na crítica à classe política e à fraca proactividade do povo. Mais ainda, continua a apontar o dedo à falta de espírito colaboracionista a nível empresarial e mantém-se vivo nos avisos em relação ao futuro.

Uma frontalidade que lhe está na génese, mas que terá sido reforçada nos anos em que estudou na Escola Alemã de Lisboa, cidade onde nasceu. Licenciado em Finanças pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (actualmente, ISEG), Pedro Ferraz da Costa divide agora os seus dias entre o grupo empresarial familiar com actividade nos sectores farmacêutico e agrícola, que emprega cerca de 300 colaboradores, e de que é proprietário, e a presidência do Fórum para a Competitividade.

Com mais de quatro décadas de dedicação ao associativismo empresarial, teve um papel central na representação e defesa do tecido empresarial português nos anos em que foi “patrão dos patrões”, entre 1981 e 2001, contribuindo de forma decisiva para o reforço do diálogo entre empresas, parceiros sociais e decisores políticos. Em particular quando, durante o segundo plano de estabilização do FMI (1983 a 1985) se conseguiu obter um acordo para os aumentos salariais ou quando levou a bom porto o fim da determinação dos aumentos salariais com base na inflação passada, era então Primeiro-Ministro Cavaco Silva.

Agora à frente do Fórum para a Competitividade, organização que analisa e discute temas de natureza horizontal considerados determinantes para a competitividade das empresas portuguesas,



tem procurado desenvolver acções que tenham como objectivo melhorar a competitividade das empresas nacionais e, com isso, a posição global da economia portuguesa.

A isto, Pedro Ferraz da Costa acrescenta a presidência da Assembleia Geral da AIP – Associação Industrial Portuguesa e a presidência do conselho de curadores da Fundação AIP, mantendo uma intervenção activa na promoção da competitividade, da inovação e do desenvolvimento sustentável da economia.

Em todos os espaços do tabuleiro onde se joga a sua vida, o que não deixa de manter é uma voz alerta e atenta, muitas vezes crítica. De alguém que, aos 80 anos, acredita que é possível continuar a fazer melhor e lutar, se caso for, contra moinhos de vento para chegar a bom porto. De resto, o que fez na sua Iberfar, a primeira farmacêutica portuguesa a desenvolver e comercializar medicamentos à base de canábis.

Pai de quatro filhas, avô de sete netos e bisavô de três bisnetos, o que mais valoriza, isso, é a dimensão familiar e a transmissão de valores entre gerações, que considera essenciais para a continuidade e solidez das organizações e da sociedade.