

[Início](#) > [Empresas e Start-Ups](#)

OPINIÃO

Liderança para tempos de medo: de volta à inflação!

José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education

15 de Abril, 2026

Share

Post

Pin

Share



[A tensão no estreito de Ormuz traz novamente ao mundo uma verdade antiga: basta um estrangulamento na energia para toda a economia tremer.](#)

O colapso das negociações entre EUA e Irão reacende claramente o risco geopolítico, mantém a pressão sobre o petróleo e traz de novo o fantasma da inflação. Ao mesmo tempo, na zona euro, o BCE admite que a resposta monetária dependerá da duração e intensidade do choque energético (mas quero acreditar que terá de ser rápido a subir taxas e a reagir e a não fazer os mesmos erros da pandemia); ou seja, juros e Euribor (já é visível) vão voltar a viver sob maior pressão se a energia continuar a contaminar preços e expectativas.

Perante isto, um líder não pode gerir como se estivesse em tempos normais. Tem de colocar entre parênteses um certo otimismo e chamar de volta a lucidez operacional.

Primeiro: é preciso proteger tesouraria. Cash is king. Em crise, a liquidez salva. Há, pois, que rever prazos, reforçar cobranças, travar investimento não essencial, reduzir imobilização em stock e rever sortido, mantendo a famosa máxima "stick to the core", sendo todos eles atos de liderança, não de medo.

Segundo: distinguir o crítico do acessório. Quando as famílias são empurradas para os bens essenciais, a procura afunila-se. A empresa tem de saber que produtos fazem emergir volume, quais os que defendem margem e quais os que não têm espaço, não merecendo nem energia comercial nem capital empatado.

Terceiro: rever preços com inteligência, evitando o automatismo. Nem tudo pode ser passado ao cliente, precisamente porque o cliente não tem disponibilidade financeira, transformando-se em decisor dicotómico: isto deixo cair, aquilo ainda compro. A liderança atenta deve segmentar, reposicionar formatos, reduzir complexidade, renegociar com fornecedores e redesenhar a proposta de valor antes de entrar na espiral da destruição de margem.

NEGÓCIOS



Cibersegurança: italiana Lookin quer participar em projetos de I&D cofinanciados

13 de Abril, 2026



Produtora de conservas de peixe artesanais interessada em fornecedores portugueses

6 de Abril, 2026



Norueguesa Intermediary AS simplifica a entrada de empresas no mercado norueguês

30 de Março, 2026



Saúde: solução espanhola de telepresença digital em tempo real quer expandir com parcerias

23 de Março, 2026



Fabricante francês de cosméticos premium interessado em propostas para embalagens e acessórios personalizados

16 de Março, 2026

repetição, mágoas, reduzir compromissos, renegociar com fornecedores e reassestar a proposta de valor antes de entrar na espiral da destruição de margem.

Quarto: cortar custo sem cortar músculo. Há custos a eliminar e há capacidades a preservar. Despedir talento crítico, matar serviço ou degradar qualidade para compor as contas pode comprar algumas semanas ou meses, mas também pode destruir anos.

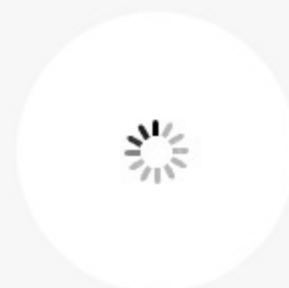
Quinto: aumentar cadência de decisão. Em ambiente volátil, o planeamento anual é uma peça museológica. É preciso um dashboard semanal: energia, matérias-primas, vendas, margens, churn, cobrança, tesouraria e sinais repetidos, e razões, para retração do cliente.

Sexto: comunicar verdade. As equipas suportam más notícias, ou têm de suportar; o que destrói confiança é a opacidade. Um líder em crise explica o problema, mostra critérios, define prioridades e pede foco. A serenidade do topo desce para a organização.

Sétimo: preparar oportunidades. Crises castigam os frágeis, mas expõem ativos, clientes e mercados a desconto. Quem tiver caixa, i.e., liquidez, disciplina e nervo pode comprar muito futuro.

Em crise, liderar não é prometer tempos calmos. É conseguir visão no meio da tempestade. Quem proteger liquidez, decidir depressa, cortar o supérfluo e preservar o essencial não evita apenas a queda: sai mais forte quando o mercado voltar a respirar. Não se sabe é quando. Nem como respirará de novo. Antecipo, com tudo isto, tempos complexos daqui para a frente. Muito complexos.

Comentários



José Crespo De Carvalho

Licenciado em Engenharia (Instituto Superior Técnico), MBA e PhD em Gestão (ISCTE-IUL), José Crespo de Carvalho tem formação em gestão, complementar, no INSEAD (França), no MIT (USA), na Stanford University (USA), na Cranfield University (UK), na RSM (HOL), na AIF (HOL) e no IE (SP). É professor catedrático do ISCTE-IUL, presidente da Comissão Executiva do ISCTE Executive Education e administrador da NEXPONOR. Foi diretor e administrador da formação de executivos da Nova SBE e professor catedrático da Nova SBE (Operations... [Ler Mais..](#)

f Share

X Post

p Pin

< Share

ARTIGOS RELACIONADOS



O que é afinal o “empreendedorismo de base tecnológica”?

Patrícia Jardim da Palma | 22 de Janeiro, 2018



Competitive Intelligence: fator crítico de sucesso para e expansão internacional

Luís Madureira | 10 de Janeiro, 2024



Pessoas (certas) e o seu Talento: o melhor de todos os investimentos

Tomás Loureiro | 24 de Março, 2022