PORTUGAL

O PODER MUDOU DE GERAÇÃO

Depois de 40 anos de ditadura, a democracia portuguesa amadureceu e, finalmente, uma nova geração emerge tanto do ponto de vista político como económico e cultural.
Com ideias refrescantes e iniciativas audazes, os jovens portugueses tentam modernizar o país. Mas as vivências da geração anterior são uma mais-valia que ajuda a consolidar o ímpeto reformador. Um contributo indispensável no equilíbrio geracional.

Tradição

José Maria Ricciardi

O banqueiro dos empresários

O Grupo Banco Espírito Santo é, na área financeira, o mais internacional dos players nacionais. É assim por razões históricas, uma vez que há largos anos desenvolve a sua actividade nas principais praças financeiras mundiais – Londres, Nova Iorque, Paris, Madrid e S.Paulo. "O BES sempre teve um grau de internacionalização muito grande. Na banca de investimento, a partir do ano de 1997, decidimos também internacionalizar a nossa actividade. E centrámos esse objectivo naquilo a que apelidámos um "triângulo virtuoso" composto por Espanha, Portugal e Brasil", explica José Maria Ricciardi, presidente do BES Investimento.

Esta forma de estar nos negócios interferiu, de forma decisiva, na visão que o grupo tem do país e da sociedade. "Permitiu-nos crescer de uma forma muito interessante, o que teve uma influência grande na manutenção da nossa liderança em Portugal. Transformámo-nos no único Banco de Investimentos Português verdadeiramente internacional". Ainda assim, a condição de grupo português limita, hoje como ontem, algumas ambições. "O Banco Espírito Santo não se pode fixar como um grupo financeiro global, porque somos portugueses e temos consciência das nossas limitações de recursos, humanos e financeiros. Não somos norte-americanos, nem franceses ou ingleses", refere Ricciardi.

O terceiro maior grupo financeiro português, segundo maior privado e oitavo na Península Ibérica tem, todavia, a ambição de subir na tabela dos bancos regionais. Mantendo-se fiel às suas raízes, mesmo com a inevitável passagem das gerações. Aliás, a história do grupo é a melhor prova de passagem de testemunho bem sucedida. "A imagem é a tradição. Trabalhamos nesta área desde a segunda metade do século XIX, não começámos ontem". Tradição integrada com profissionalismo, ética, seriedade, responsabilidade e fidelidade constituem a receita da longevidade. "Para a nossa instituição, por razões culturais, o mais importante são os clientes, em segundo lugar os colaboradores e em terceiro os accionistas. As pessoas ficam surpreendidas, pois pensam que devíamos dizer em primeiro lugar os accionistas. Mas a remuneração correcta dos accionistas decorre da satisfação dos clientes e colaboradores".

PENINSULA PRESS

www.peninsula-press.com

Paseo de la Castellana, 93
4ª planta
28006 Madrid - España
Tel.: 91 418 50 32; **Fax.:** 91 418 50 55; **email:** info@peninsula-press.com

Edição: Stella Klauhs; **Textos:** Ideias e Revistas; **Desenho:** Península Press; **Fotografias:** Miguel Baltazar, Pedro Aperta, Ricardo Oliveira (fotografia do primeiro-ministro na capa); **Marketing:** Laetitia Saint-Maur; Marco Peralta; José María Conde y Rocío Villacieros

O nosso mais sincero agradecimento a:
Sérgio Figueiredo, António Mexia, António Borges, António de Almeida, Juan Romo, Miguel Santiago da Embaixada de Espanha em Lisboa, e a toda a nossa equipa

Um estudo realizado pela London Business School aponta que só 30 por cento das empresas familiares sobrevivem à primeira geração, destas 15 por cento chegam à segunda e apenas 10 por cento alcançam a terceira. Uma estatística relevante para Portugal num momento em que empresas, partidos e famílias enfrentam a hora da sucessão.

PORTUGAL SÉCULO XXI

> "Não é o fim de uma era, o espírito é exactamente o mesmo"

sublinhou Jardim Gonçalves no dia em que passava a liderança do Grupo Millennium BCP a Paulo Teixeira Pinto. O momento não podia ter sido mais emblemático, não apenas para um dos maiores grupos financeiros nacionais, mas para toda uma nação. Os tempos são, efectivamente, de passagem de testemunho. Na indústria (Sonae, Amorim, Nabeiro), no retalho (Jerónimo Martins, Salvador Caetano), na banca (Millenium, BPI, a própria CGD) e também na política, com novas lideranças no PS e no PSD e a liderança em aberto no PP.

Não terá sido por acaso que os responsáveis do Millennium BCP escolheram para palco da sucessão exactamente a mesma sala em que, há duas décadas, foi assinada a escritura de constituição do Banco Comercial Português.

Continuidade e consistência são preocupações de primeira linha nos rituais de passagem de testemunho. E, neste cenário, uma primeira dúvida se impõe: existe ou não uma nova geração pronta a dar o passo em frente?

As opiniões dividem-se. "Ainda não estamos num ponto em que essa geração dê um passo em frente e se motive para ser protagonista de mudanças efectivas", considera o presidente da Sopol, Jorge Grade Mendes. E exemplifica com a necessidade do anterior Governo em ir buscar para uma pasta tão importante como a da Economia, um decano da gestão em Portugal, Álvaro Barreto. "O que o ex-ministro disse foi que, em condições normais, um homem com quase 70 anos, deveria estar a passar o testemunho a uma geração mais nova. Mas como essa geração ainda não se tinha mostrado disponível, ele iria ter de estar mais uma vez disponível".

A leitura exactamente inversa é feita a propósito da entrada de António Mexia, ex-presidente da GalpEnergia e um dos "pais" do Compromisso Portugal, no elenco governativo de Santana Lopes. Aliás, Mexia é o gestor mais vezes mencionado por uma "pool" de mais de 30 entrevistados sobre a nova geração como exemplo do sangue novo e da nova atitude face à política e à gestão.

"Nomes como o de António Mexia representam uma variação qualitativa, porque é gente que fez até agora uma carreira num mundo privado e que vem para o mundo governamental e isso é uma novidade em Portugal. Habitualmente a classe política é constituída por advogados, engenheiros ou economistas. Espero que esse seja um primeiro passo nessa direcção. É um bocadinho de esperança", comenta o líder da Inapa, Vasco Pessanha.

O presidente e fundador do BPI, Artur Santos Silva, é um dos exemplos de sucessão planeada. Uma situação perfeitamente "normal" no seu entender. "Entendo que o desempenho de funções executivas exige, por um lado, grande capacidade para assumir os desafios, seja de gestão das empresas, seja politicamente ao nível do Governo", frisa o banqueiro. Concluindo que "a geração entre os 40 e os 50 anos é a que está em melhores condições de, com entusiasmo, determinação e com sonho e ambição, assumir esse tipo de funções".

Presidente não executivo do BPI desde Abril de 2004, Santos Silva delineou a passagem de testemunho em conjunto com o seu sucessor, Fernando Ulrich, um gestor que trabalhou ao seu lado nos últimos 21 anos. "Fernando Ulrich tem 52 anos e este era o momento desejado para que também aqui no BPI essa transferência de poder acontecesse".

Diogo Vaz Guedes, presidente do grupo Somague, é um dos nomes inconfundíveis da nova geração. Um conjunto de pessoas que avalia como competente para as responsabilidades que a economia e o país exigirão. "A geração que está a chegar ao poder, quer ao nível empresarial, quer político, viveu muito lateralmente as vicissitudes da revolução de 1974. E, portanto, está menos marcada, é menos complexada e tem menos problemas em assumir rupturas", considera.

Para o gestor, as bases da mudança já existem. Apenas é preciso agir em conformidade. "A minha geração e as vindouras têm uma forte formação de base, capaz de protagonizar uma mudança importante. Assim tenham essa oportunidade".

A profissionalização da gestão, designadamente nas empresas de cariz familiar, é um dos temas na ordem do dia. Sobretudo no momento em que a geração de empresários "baby-boomers" atinge a idade da reforma e se coloca a questão da sucessão. Uma questão pertinente em Portugal para grupos familiares tão emblemáticos quanto são os clãs de Belmiro de Azevedo, Américo Amorim, Alexandre Soares dos Santos, Salvador Cateno, Rui Nabeiro, só para mencionar alguns. Cerca de 80 por cento do tecido empresarial português está nas mãos de companhias de cariz familiar e é responsáveis por empregar metade da população activa.

Em Espanha, ensaiam-se vários modelos de gestão das empresas familiares na segunda geração, havendo quem defenda, por exemplo, a tripla separação - CEO profissional de fora da família, o empresário na administração e a propriedade representada pelos accionistas da família. Corporación Roca, Nutrexpa, Puig, Chupa Chups e Caprabo são apontadas como exemplos a estudar. A Zara constituiu igualmente uma sucessão interessante de seguir, à semelhança da Benetton em Itália e da própria Microsoft nos Estados Unidos.

André Carrilho

Um estudo realizado nos EUA junto de 1143 empresas familiares pelo George and Robin Raymond Family Business Institute e pelo MassMutual Financial Group revela que em 80% dos casos os CEO pertencem à família por sangue ou por "adopção"; 14% ascendem por via do casamento. O sucessor, para 85% dos inquiridos, terá origem na família.

Dados da Comissão Europeia contrariam, para o espaço europeu, esta tendência, indicando que cerca de um terço das sociedades com capital e gestão familiar existentes na Europa vão mudar de liderança com primazia à entrada de terceiros e um papel cada vez menor dos familiares.

O Grupo NovaDelta, sedeado em Campo Maior, ultrapassou já a barreira da terceira geração. Rui Nabeiro, neto do fundador, é um dos rostos da sucessão empresarial em Portugal. Um caminho que pretende traçar em forte sintonia com a herança, cultural e de gestão, do pai e do avô. "A mudança tem de ser cultural e de forma de pensar. Devemos aprender com o que Espanha tem feito nos últimos anos. Sermos cada vez mais objectivos e eficientes. Portugal leva algum atraso em relação a outros países, mas o facto é que esta realidade nunca afectou a nossa empresa. O meu avô sempre cerrou os dentes, trabalhou muito e empregou imensos esforços para ultrapassar todos os problemas que se lhe puseram pela frente".

A energia da nova geração somada à experiência da geração que hoje passa testemunho é a fórmula mágica da transição equilibrada do poder. Uma fórmula que encontra em Campo Maior uma expressão feliz e conseguida. "Tenho o meu ponto de vista e o meu avô e o meu pai têm os seus. Claro que tenho ainda muito que aprender com eles. O que gostaria de aprender com o meu avô seria, sobretudo, a sua agressividade comercial. Do nada conseguiu fazer uma das maiores empresas de café da Península Ibérica, por isso tenho que lhe prestar uma devida homenagem e ter a humildade de querer aprender com ele".

Uma visão partilhada pelo ex-ministro da Economia e actual presidente da Iberdrola em Portugal, Joaquim Pina Moura. "Nem as gerações mais jovens podem desperdiçar o capital de experiência das gerações mais velhas, nem as mais velhas podem deixar de abrir espaço, de uma forma muito audaciosa e confiante, às jovens. O que Portugal hoje atravessa é, fundamentalmente, uma crise de ajustamento a um Mundo e a uma Europa que já não são os mesmos que existiam quando a democracia se instalou".

Renovação

António Mexia

O gestor-ministro

Ao aceitar as funções de Ministro das Obras Públicas Transportes e Comunicações no Executivo de Pedro Santana Lopes, António Mexia tornou-se um símbolo do contributo que a nova geração de gestores pode trazer ao governo do país. Antes dele, já outros nomes tinham atravessado a ponte das empresas para a política, mas nenhum com a visibilidade e relevância de quem foi presidente de uma das maiores empresas portuguesas, a GalpEnergia, e esteve na génese de um dos movimentos mais importantes da sociedade civil, o Compromisso Portugal.

A primeira experiência governativa de António Mexia aconteceu em plena era cavaquista. Entre 1989 e 1991, foi adjunto do Secretário de Estado do Comércio Externo, um lugar onde trabalhou de perto com Joaquim Ferreira do Amaral – que viria a reencontrar na GalpEnergia – e também com o actual CEO da Portugal Telecom, Miguel Horta e Costa. Dois nomes que não lhe regateiam elogios, elegendo-o ambos como um dos gestores que mais admiram em Portugal. Ainda no campo da experiência em funções públicas, Mexia foi também vice-presidente do ICEP-Instituto do Comér-cio Externo, tendo sido responsável, entre outros, pelo projecto da Ford/VW – AutoEuropa.

Durante a década de 90, são as empresas que ocupam a sua vida profissional. Primeiro ao serviço do Banco Espírito Santo Investimento, onde liderou as áreas de Mercado de Capitais, Corretagem e "Project Finance" entre 1990 e 1998, e, posteriormente, como figura-chave no sector da energia; primeiro à frente dos conselhos de administração da GDP-Gás de Portugal, e da Transgás e, de 2001 a 2004, como Presidente da Comissão Executiva da Galp Energia e presidente dos Conselhos de Administração da Petrogal-Petróleos de Portugal e GDP-Gás de Portugal. Na Galp Energia, protagonizou a viragem da empresa para o mercado, liderando uma equipa que, sem dúvida, marcará a história da companhia.

Dizer que António Mexia foi a melhor surpresa e o trunfo mais forte do Governo de Santana Lopes não será exagero. Os próprios decisores do país assim o avaliaram. Num inquérito conduzido pelo Jornal de Negócios no fim de 2004, Mexia era o ministro que recolhia as apreciações mais favoráveis, sendo avaliado, numa escala de 0 a 20, com um generoso 15. Nomes como o de Manuela Ferreira Leite e Àlvaro Barreto, igualmente bem considerados entre a comunidade de decisores, ficavam-se por um 14 e um 12, respectivamente.

Aos 48 anos, o economista António Mexia é uma das esperanças da nova geração na renovação política do país. Autor do programa que o PSD levou a votos nas eleições de Fevereiro de 2005, não obteve nas urnas o reconhecimento da qualidade desse trabalho. Mas, se há semelhanças entre as regras que regem a política e a física, é que, também neste domínio, nada se perde...

Aos 48 anos, o economista António Mexia é uma das esperanças da nova geração na renovação política do país. Autor do programa que o PSD levou a votos nas eleições de Fevereiro de 2005, não obteve nas urnas o reconhecimento da qualidade desse trabalho.

Entrevista ao Primeiro-Ministro de Portugal

José Sócrates

"Temos a vontade, a energia e o optimismo de quem quer mudar"

A sua chegada ao poder corresponde de certa forma à chegada ao poder de uma nova geração, no Estado, nas empresas, na comunicação social. Concorda?

Sim, concordo.

A geração política a que pertenço foi marcada pela transição democrática, que se formou na democracia e acompanhou de perto a construção de um Estado democrático. No Partido Socialista e no Governo há muitas pessoas desta geração.

E de empresários também...

Sim. Nota-se, aliás, em Portugal o aparecimento de uma nova geração de empresários empenhados na modernização da nossa economia. Mas este fenómeno não é exclusivo de Portugal.

Verdade, mas em Portugal está a acontecer de uma forma mais forte. Há uma transferência de poderes.

Em várias áreas, do poder político ao poder económico e ao poder judicial está em curso uma renovação geracional que, estou certo, trará um novo dinamismo às instituições, às empresas e ao País.

Espanha passa a ser vista como uma oportunidade e não uma ameaça; uma forma mais arrojada de fazer negócios...

Esta geração formada já em democracia tem uma visão muito aberta e um espírito muito aberto. Portugal foi durante muitos anos, tal como Espanha, um país muito fechado. Fechado sobre si mesmo, fechado ao mundo. Mas os novos agentes políticos e empresariais em Espanha e em Portugal aceitam e compreendem a globalização e os desafios de uma economia aberta e encaram estas realidades com vontade de vencer e sem desconfianças. A democracia gerou também este espírito.

Não esqueçamos que esta nova geração foi marcada por dois acontecimentos que transformaram Portugal e Espanha, a transição da ditadura para a democracia e o projecto de integração europeia. Eu e o Presidente Zapatero somos da mesma geração, que cresceu já num Portugal e numa Espanha democráticos e num contexto de abertura à Europa e ao projecto europeu. É isso que aproxima os dois países e que aproxima, naturalmente, as gerações que viveram estes acontecimentos.

Quais são as suas principais prioridades para mudar Portugal?

Portugal tem de retomar o processo de crescimento económico, o seu principal problema. Portugal tem vindo a aproximar-se em termos de desenvolvimento da média europeia. Mas a verdade é que a modernização do país passa, fundamentalmente, por retomar o processo de crescimento que aposte na ciência, na inovação, na tecnologia, nos recursos humanos e na qualificação dos portugueses. Como é que Portugal se torna num país mais moderno? Apostando na inovação, desenvolvendo uma cultura de estímulo ao empreendorismo e à livre iniciativa. Numa palavra, uma cultura favorável à iniciativa empresarial.

Tem sublinhado a importância da aposta no conhecimento e na tecnologia. O "choque tecnológico" é, aliás, uma das suas bandeiras. Pretende ultrapassar o 'gap' que afasta Portugal de outros países europeus?

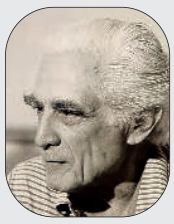
Temos de atacar os factores de bloqueio ao desenvolvimento. E quais são esses factores? São, fundamentalmente, os que estão relacionados com os níveis de qualificação e de escolaridade média de uma parte da população portuguesa. Temos ainda um longo caminho a percorrer e é por isso fundamental a aposta no conhecimento e na tecnologia. Não podemos perder mais tempo.

Muitos dirão que não é uma tarefa apenas do Estado. Não, não é uma tarefa do Estado, mas o Estado pode e deve indicar uma estratégia, dar aos agentes económicos e empresariais uma orientação e um claro sentido das prioridades para o país. Propus essa estratégia com toda a clareza na campanha eleitoral e os portugueses apostaram neste projecto porque é fundamentalmente um projecto que não veio para chorar sobre os problemas mas para os resolver. Partindo de uma base de insatisfação com o que existe não se limita a deplorar o estado do país, mas tem a vontade, a energia e o optimismo de quem quer mudar.

A melhoria do ambiente de negócios só terá um efeito positivo na produtividade se optar pelos modelos dos países com opções mais liberais da OCDE. Essa é uma condicionante?

O nosso modelo é o modelo dos países nórdicos. Países que são muito competitivos, mas que não desistiram de ter uma elevada coesão e justiça social. Nós não queremos um desenvolvimento do país que agrave as desigualdades sociais. Nós queremos um desenvolvimento exigente que valorize aquilo que de melhor o país tem, mas com novas políticas sociais que permitam que o desenvolvimento chegue a todos e que não deixe ninguém para trás. Porque isso é um factor de coesão. Nós não esquecemos que há problemas sociais, que há desigualdades, que há pobreza. O nosso projecto de modernização não é apenas puxar pelo que há de melhor e esquecer o resto. Não. É puxar por todos.

SÁ CARNEIRO
É um dos mitos da política portuguesa. Desaparecido num trágico acidente ou atentado em Camarate, conforme a tese, o seu nome é falado, cada vez que uma nova comissão procura apurar o que realmente aconteceu. No PPD/PSD é relembrado em cada congresso por um conjunto de fiéis seguidores. Ficou célebre a sua ideia de "Um governo, uma maioria, um presidente".



ÁLVARO CUNHAL
A vida de Álvaro Cunhal confunde-se com a sua actividade política e dava um filme. Sobre o líder histórico do Partido Comunista Português muito se escreveu.
Um homem culto e de culto, ainda hoje acredita no modelo que defende desde pequeno. Sempre reservado, poucos entram na sua privacidade.
Retirou-se das lides partidárias e deu a conhecer outras facetas da sua personalidade.
A literatura e a estética são duas áreas sobre as quais se debruçou. É um dos políticos do século XX.

FREITAS DO AMARAL
Quando se pensava que a presidência da Assembleia Geral da ONU seria o seu último papel, regressou ao palco como Ministro dos Negócios Estrangeiros do governo socialista de José Sócrates. Quando liderava o CDS a sua ambição era a de criar um partido charneira que constituísse, em alternativa com o PSD ou com o PS, um governo maioritário. Concorreu às eleições presidenciais de 1986 que perdeu para Soares e saiu de cena do seu partido. Depois das intervenções nos media, regressa à política activa.

Mário Soares

Quando se pensa na instauração e na consolidação do regime democrático em Portugal um nome surge à cabeça de todos: Mário Soares. Fundador do Partido Socialista, liderou os destinos do país e exerceu, durante dois mandatos, o cargo de presidente da República. Levou o país para a Europa e depois de ter saído do Palácio de Belém, foi nessa Europa que prosseguiu o exercício de deputado europeu. Em Bruxelas continuou a intervir na política portuguesa.
Mário Soares foi um dos fundadores de democracia. Hoje, aos 80 anos, é considerado como um dos senadores de Portugal. Nos media, durante lançamentos de livros, em conferências ou em situações de cariz social, em território nacional ou no mundo a sua voz é sempre escutada. Soares lutou toda a vida pela liberdade e continua a dizer o que pensa.

Cavaco Silva

Um professor de economia e finanças de estilo reservado entrou na política no Congresso do Partido Social Democrata, na Figueira da Foz. Segundo rezam as crónicas, o intuito era fazer a rodagem do seu Citroen BX, mas uns tempos depois trocou de carro e de cargo. Durante uma década foi primeiro-ministro e em São Bento liderou com duas maiorias absolutas. Os anos de Cavaco são marcados pela evolução económica e social do país, que se privatizou e se preparou para estar no primeiro pelotão da Europa. Criou um tabu, perde as presidenciais, entra numa licença sabática a nível político, regressou à faculdade mas as me-lhores lições são dadas nos comentários que selecciona fazer para os media. É hoje em dia um dos consensos nacionais. Recuperado como exemplo de estabilidade política e económica, esquerda e direita parecem querer vê-lo na corrida às presidenciais para voltar a ocupar uma cadeira de poder, em Belém.

Pub

A Brisa criou um conceito de auto-estrada da cor dos seus sonhos. Uma auto-estrada onde chegar em segurança é mais importante do que chegar depressa. Uma auto-estrada onde o cuidado colocado no projecto do traçado, e na escolha dos materiais, foi levado à exaustão. Uma auto-estrada onde o desenvolvimento tecnológico teve sempre a máxima prioridade. Uma auto-estrada com uma sinalética útil, para que os utentes possam viajar com maior segurança. Uma auto-estrada que liga Portugal de Norte a Sul, de Este a Oeste. Uma auto-estrada que contempla áreas de repouso e um serviço de assistência em viagem. Uma auto-estrada onde tudo foi pensado ao mais ínfimo detalhe. E o resto é paisagem.

Brisa

Com a Brisa, você vai longe.

Viaje tranquilo.

www.brisa.pt

Assistência e Informação
Linha Azul 808 508 508

O MOTOR ECONÓMICO DO PAÍS

BELMIRO DE AZEVEDO

PAULO DE AZEVEDO

Um "ninho" de empresários de sucesso

Filho de carpinteiro, fundou e ainda gere a maior retalhista portuguesa, a Sonae SGPS, dona dos supermercados e hipermercados Modelo Continente. Controla 53,1% do grupo, que também detém um jornal diário, uma estação de rádio, imobiliário, centros comerciais e uma indústria de painéis de madeira. Os filhos Nuno e Paulo e a filha Cláudia também trabalham no grupo. É assim que a prestigiada Forbes se refere a Belmiro de Azevedo, único português com lugar na lista dos mais ricos do mundo publicada anualmente pela revista. Em 2004, o líder da Sonae subiu para a 387º posição do «ranking», com uma fortuna de 1,7 mil milhões.

Licenciado em engenharia, especializou-se em Gestão de Empresas na Universidade de Harvard, mas é no dia-a-dia dos negócios que prova a sua mestria. Em 1965, iniciou a sua carreira na SONAE (Sociedade Nacional de Aglomerados e Estratificados), na altura uma empresa detida pela família Pinto de Magalhães. Vinte anos mais tarde, tornou-se accionista maioritário, Hoje é um dos empresários mais admirados do país e lidera um grupo com presença nos principais sectores da economia, da indústria (madeira) à distribuição (Continente, Modelo, Worten, Vobis) e telecomunicações (Optimus, Novis, Clix).

ALEXANDRE SOARES DOS SANTOS

LUÍS PALHA

Da família para o mundo

Há quatro anos poucos se atreveriam a antever o "turnaround" protagonizado pelo Grupo Jerónimo Martins. Principalmente quando a inversão de rumo tem por palco principal o mercado polaco onde teve origem parte substancial dos problemas do grupo.

Contando com mais de 210 anos de história, o Grupo Jerónimo Martins tem a sua actividade centrada na distribuição alimentar, com posições de destaque nos mercados de Portugal e da Polónia, empregando mais de 30 mil pessoas e com cerca de 1 milhão de clientes.

Em Portugal, o Grupo opera com as marcas Pingo Doce (supermercados), Feira Nova (hipermercados) e Recheio (cash & carry). Na Polónia, o Grupo é líder no retalho alimentar com a marca Biedronka. Paralelamente ao negócio do retalho, a Jerónimo Martins detém uma presença importante na indústria alimentar através da associação à Unilever nas empresas Fima/VG (produtos alimentares), Lever/Elida (higiene pessoal e caseira) e Iglo/Olá (gelados e congelados).

Tanto em Portugal como na Polónia, a estratégia de volte-face passou pela aposta numa estratégia competitiva de baixa de preços, mantendo a rentabilidade através da redução de custos. O jovem galego Jerónimo Martins, que chegou a Lisboa no longínquo ano de 1792, dificilmente poderia imaginar o futuro que aguardaria a sua pequena loja no Chiado.

AMÉRICO AMORIM

RUI ALEGRE

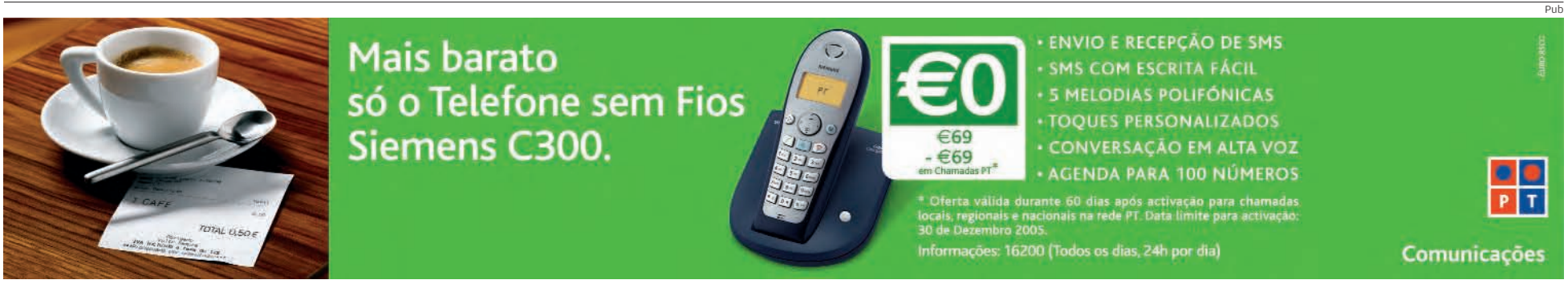
Um império com base na cortiça

O grupo liderado por Américo Amorim está presente em 46 países e integra cerca de 6000 colaboradores em mais de 140 empresas. A Corticeira Amorim é a maior empresa mundial de produtos de cortiça e um ícone da internacionalização da economia portuguesa. Mais conhecida pelas suas aplicações mais tradicionais – designadamente no fabrico de rolhas – a cortiça produzida pelo Grupo Amorim chega hoje a indústrias que incorporam tecnologias avançadas como a aeronáutica.

Em 2004, os resultados da Corticeira Amorim cresceram 23,6%, totalizando 10 milhões de euros. As rolhas de champanhe, exportadas para França, e as rolhas naturais para vinhos de topo, destinadas aos Estados Unidos, foram os sub-sectores com maior rendimento.

A reputação de Américo Amorim como grande empresário não se confina à sua actividade de base. A banca foi uma das apostas estratégicas, sendo o Grupo Amorim um dos fundadores do actual Millenium BCP. Também nas telecomunicações, o empresário mostrou a sua capacidade de antevisão da evolução do mercado, tendo participado no grupo accionista fundador da Telecel, hoje Vodafone. Actualmente, o imobiliário e o turismo constituem duas prioridades estratégicas.

Pub



RIOS

As empresas são a força de um país. Se os têxteis e o calçado eram os sectores tradicionais portugueses, a indústria dos moldes ou das novas tecnologias marcam a nova era. Os ventos de mudança sopram em todos os quadrantes e a aposta no "design" e na qualidade são o passaporte para a sobrevivência das empresas de ontem. A banca é um dos poucos sectores acima da média europeia e pode ser considerado um caso de sucesso na modernização das empresas nacionais.

MANUEL NABEIRO

RUI NABEIRO

Uma marca de rosto humano

A biografia de Manuel Rui Nabeiro conta que tudo começou, nos anos 40, quando um tio o contratou para a empresa que criara - a Torrefacção Camelo. Director aos 19 anos, em 1961 funda a sua própria empresa - Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda. Daí para a frente, inicia-se uma história de expansão e sucesso. Manuel Nabeiro lança a marca Delta Cafés e protagoniza um dos maiores casos de sucesso do mundo empresarial português. Sempre fiel às suas raízes, em Campo Maior. A internacionalização privilegiou países com fortes comunidades portuguesas: Reino Unido, Bélgica, França, Holanda, Alemanha, Luxemburgo, Canadá, EUA, Angola, Moçambique, Austrália. Espanha, mercê da sua proximidade a Campo Maior, é um dos espaços de maior sucesso. Em 1984, a área industrial passa para uma nova empresa - NOVADELTA - Comércio e Indústria de Cafés Lda . A causa de Timor e o envolvimento com a comunidade em Campo Maior tornam-no um nome ímpar entre os empresários portugueses, destacado pelo seu empenho em acções de responsabilidade social.

JOÃO VAZ GUEDES

DIOGO VAZ GUEDES

Um grupo ibérico

José Vaz Guedes criou o embrião do que viria a ser o Grupo SOMAGUE. A Sociedade de Empreitadas Moniz da Maia, Duarte & Vaz Guedes, Lda. surge como plataforma empresarial com o objectivo de potenciar a recuperação prevista para o pós-guerra, associada ao forte investimento público nas grandes infra-estruturas - barragens, portos, viadutos e estradas. Da primeira obra, a Barragem de Castelo do Bode, no Rio Zêzere, à construção de 5 dos 10 estádios para o Euro 2004 - Luz, Dragão, Bessa Séc.XXI, Faro-Loulé (Algarve) e Dr. Magalhães Pessoa (Leiria) – muita água correu debaixo da ponte.

Quase 60 anos após a sua fundação, o Grupo Somague estende a sua actividade da construção ao ambiente, infraestruturas, transportes e turismo. 2004 assinalou um marco na vida do grupo ao realizar o acordo de integração no Grupo SyV - Sacyr Vallehermoso, um dos mais reconhecidos grupos empresariais em Espanha, com créditos firmados nos mercados da construção, concessões rodoviárias, gestão de património e imobiliário. Para além da integração ibérica, a estratégia do grupo Somague passa também pela aposta na expansão geográfica, com destaque para a presença no mercado brasileiro.

Pub

A sabedoria popular é quem o diz e são múltiplos os exemplos de empresas que perpetuam o seu saber ao longo de gerações, numa transição quase sagrada de pais para filhos. As famílias Mello, Champalimaud, ou Espírito Santo dispensam apresentações. Mas, como não há bela sem excepção – – assim versa também o ditado, novos importantes grupos económicos – – Amorim, Queiroz Pereira ou Vaz Guedes – estão a emergir e, quem sabe, a dar o primeiro passo para construir novas famílias que, dentro de algumas décadas serão elas também o marco da tradição.

QUEM SAI AOS SEUS

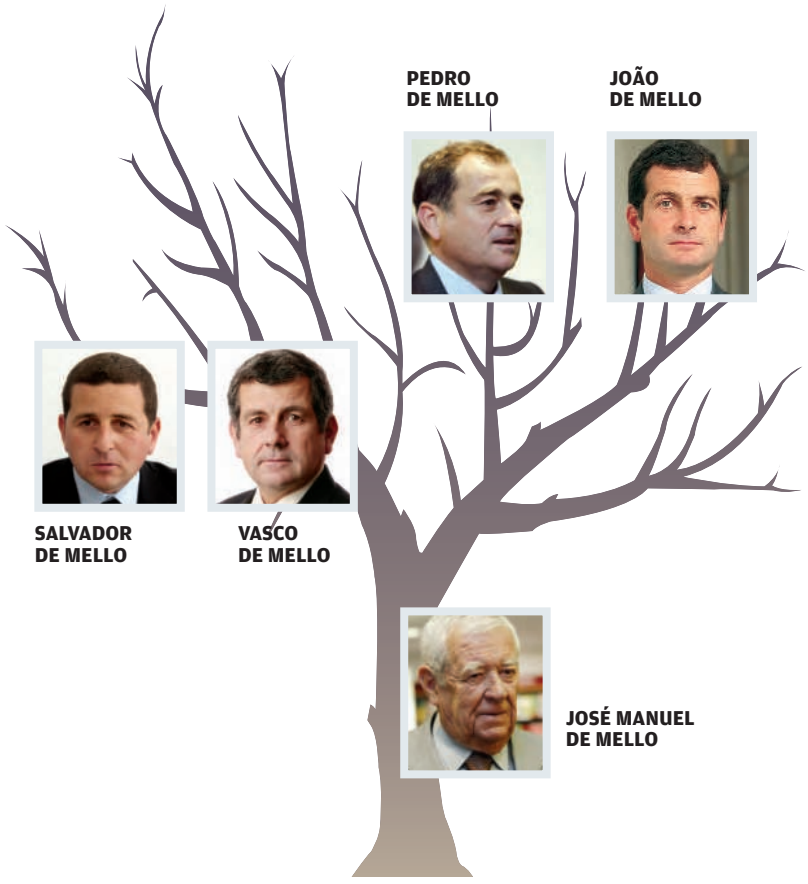
As empresas familiares assumem, quer a nível nacional, quer internacional um papel de relevo. No caso de Portugal, a sua influência na economia atinge cerca de 70%, revela um estudo do Institute for Management Development. Muitas delas com mais de um século de existência, como é o caso do Grupo Mello ou Espírito Santo, as áreas de negócio das empresas familiares estendem-se a sectores como a banca, o turismo, o imobiliário ou a indústria. O segredo do seu sucesso tem estado essencialmente na sucessão.

Mello

Visão para o futuro

Há mais de 100 anos que a família Mello está presente no sector empresarial em Portugal. Sobreviveu a várias crises, três mudanças de regime, duas guerras mundiais mas acabou por não conseguir resistir à revolução de Abril de 74, que ditou a sua nacionalização e consequente saída do país. O final da década de 80, com o regresso da estabilidade social e política marca a reconstrução do Grupo.

Hoje, o Grupo Mello participa em diversos projectos através de participações que, apesar de não serem de domínio, ao contrário do que sucedia no passado, garantem uma influência na gestão, sendo a Brisa um dos principais exemplos. Um século depois esta "holding" familiar entra num novo ciclo onde a saúde, terceira idade, ambiente e novas tecnologias têm criado oportunidades de negócio.



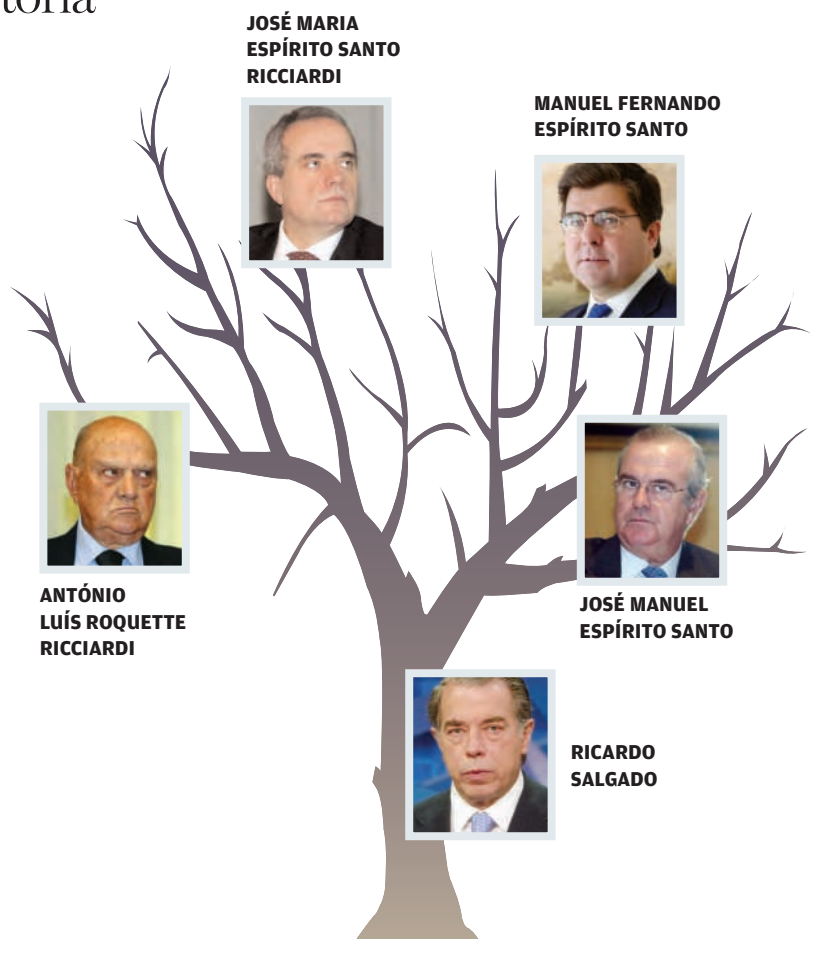
Espírito Santo

Reencontro com a história

Com origem numa instituição bancária, o Espírito Santo assume-se como um dos grupos financeiros portugueses mais internacionais, com negócios desenvolvidos na Europa, Estados Unidos, América Latina, África e Ásia. Mas a sua actividade não se limita à área financeira. Imobiliário, hotelaria e turismo, agroindústria e telecomunicações, são alguns dos sectores que compõe o seu portfólio.

O Grupo Espírito Santo esteve presente em alguns dos mais importantes negócios que se realizaram no país e no estrangeiro. Destacam-se, a título de exemplo, os novos estádios de Alvalade, Luz, Dragão e Boavista, a intermediação da venda da Centralcer, a alienação do BBVA Brasil ao Bradesco, a privatização da Portugal Telecom ou os hospitais SA.

Mas a influência deste grupo não fica por aqui. Hoje, muitos dos quadros de diversas empresas e governantes fizeram currículo no Espírito Santo. São exemplos disso Miguel Horta e Costa, Patrick Monteiro de Barros, Miguel Frasquilho ou Manuel Pinho.

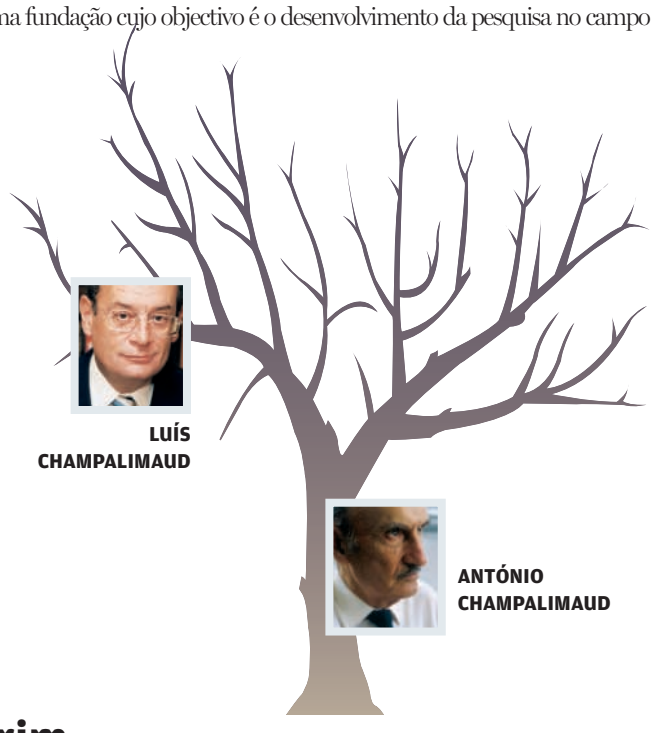


Pub

Champalimaud

Um império contra ventos e marés

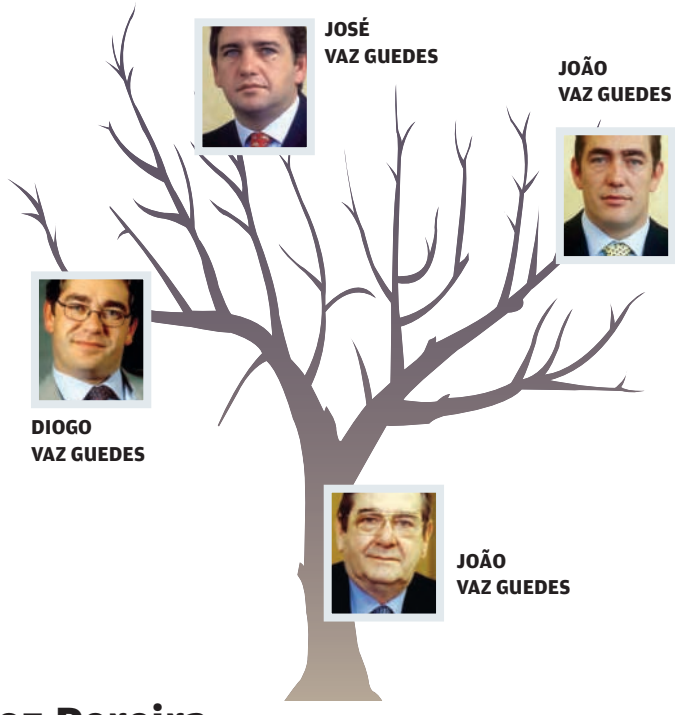
Rica, poderosa e discreta, assim poderia ser definida a família Champalimaud. O seu ícone era António Champalimaud, figura incontornável na história da economia portuguesa que fez fortuna na indústria do cimento, na banca e nos seguros. Na revolução de Abril de 1974 o Estado confisca o seu património, obrigando-o a rumar ao Brasil, onde começa tudo de novo. Em 1992 regressa ao país com o objectivo de recuperar as suas antigas propriedades. O seu relacionamento com os sucessivos governos não foi pacífico. Aquilo a que o Estado chamava reprivatização, Champalimaud designava de devolução. No final da década volta a desafiar o Estado com a intenção de vender o Banco Totta & Açores e o Crédito Predial Português ao Santander. Mas, como referia, "à excepção da honra, tudo se compra e tudo se vende". À sua morte, o dono da maior fortuna do país e o 153º homem mais rico do mundo deixa a vontade expressa de criar uma fundação cujo objectivo é o desenvolvimento da pesquisa no campo da medicina.



Vaz Guedes

A quebrar tabus

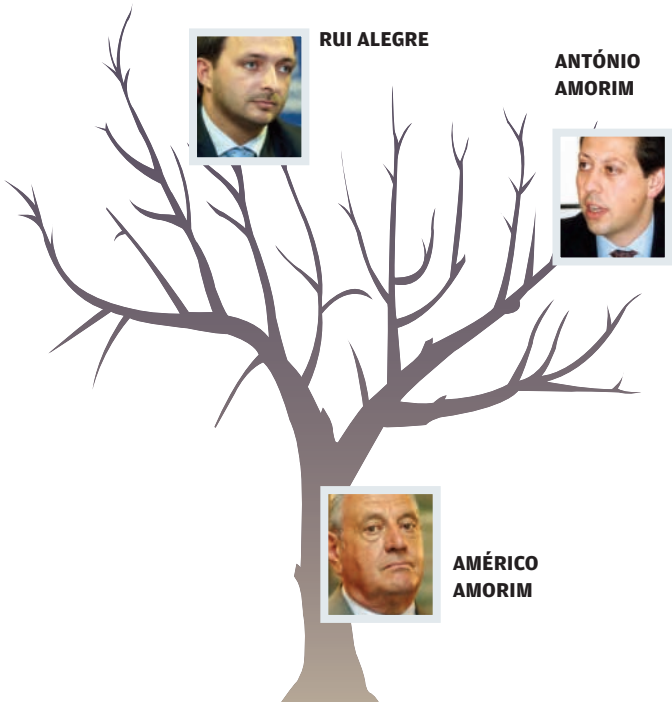
Em 1947, José Vaz Guedes cria o Grupo Somague em resposta à recuperação prevista do pós guerra e ao forte investimento público em grandes infra-estruturas como barragens, portos ou estradas. Em 1993 dá-se um importante ponto de viragem. Depois de projectos de internacionalização em países como a Argentina ou Cabo Verde, a Somague alarga o seu negócio à área do ambiente. É neste ano que Diogo Vaz Guedes toma a direcção da empresa. A presença em obras emblemáticas do país como a ponte Vasco da Gama, a Gare do Oriente, Barragem do Alqueva ou cinco dos 10 estádios do Euro 2004 dá-lhe o estatuto de "construtora do regime" e rapidamente se torna na maior empresa nacional de construção civil e obras públicas. Os transportes e o imobiliário vêm complementar o negócio. A entrada no novo milénio fica marcada pela parceria com o Grupo Sacyr que em 2004 viria a integrar a Somague. Diogo Vaz Guedes é hoje visto como um dos principais gestores da nova geração.



Amorim

Um mundo de oportunidades

A família Amorim destaca-se pelas actividades relacionadas com os produtos naturais. Rolha de cortiça, Presunto de Barrancos e Vinho do Porto são apenas alguns dos produtos que têm sido reconhecidos no estrangeiro pela sua qualidade. Da sua carteira de negócio fazem ainda parte o turismo e o imobiliário. Como empresário, Américo Amorim, que transformou uma empresa familiar em líder mundial na indústria e distribuição de produtos de cortiça, conta ainda com uma participação de 4,8% no Banco Popular tendo, desde Março deste ano, uma posição de 2% no BPI. A presença na banca remonta à década de 80, quando o empresário, que liderava um grupo de investidores, participou no lançamento do BCP. Num momento em que o mundo assiste ao renascer da China, Américo Amorim antecipa-se e investe três milhões, em parceria com um player local, numa fábrica daquele país.



Queiroz Pereira

Do cimento à energia renovável

O negócio dos cimentos e da celulose foram a base para a construção do império da família Queiroz Pereira. Em 1992, é decidido criar a Semapa, "holding" que tem como objectivo concorrer à reprivatização das cimenteiras Secil, Maceira e Pataias. O ano de 2004 traz consigo um novo panorama para o negócio da Semapa. Pedro Queiroz Pereira apresenta e ganha uma proposta para a aquisição de 30% da Portucel, no âmbito da sua reprivatização e desfaz-se das participações no negócio dos cimentos (Secil e Cimpor). A família Queiroz Pereira volta desta forma ao negócio das celuloses. Ao longo destes anos Pedro Queiroz Pereira tem-se destacado como um dos melhores empresários do país sem ter necessitado de qualquer tipo de favores ganhando por vezes o apelido de "enfant terrible", como no caso Cimpor.

Pub

A minha empresa há 20 anos ...

"Era uma empresa incipiente do ponto de vista técnico, sem "design", mas a melhor do mercado, ganhando muito dinheiro com clientes ávidos de lhe comprar o produto. Hoje é uma empresa com uma tecnologia do melhor que há no mundo, com um "design" extremamente exigente e com colaboradores muito credenciados, naturalmente acreditada em Portugal e no mundo"

ADOLFO ROQUE

"A Somague de 1993 estava exclusivamente voltada para o mercado nacional e para as Obras Públicas. Era a quinta maior empresa do país, tinha uma grande tradição. Hoje a Somague é o principal "player" na área do ambiente, tem uma posição importantíssima na área das concessões rodoviárias em Portugal, interesses imobiliários e tornou-se num dos maiores grupos construtores portugueses. É uma realidade que se multiplicou por 12"

DIOGO VAZ GUEDES

"Com a Revolução o grupo teve de sair de Portugal na medida em que a totalidade das suas empresas foram nacionalizadas. Não deixámos nunca de estar interessados no país e assim que voltou a haver oportunidade de participar com a iniciativa privada voltámos a Portugal. Essencialmente, aquilo que mudou foi que no passado éramos accionistas maioritários do conjunto de todas as empresas, apesar de já nessa altura ser um grupo que era gerido por profissionais. Hoje o grupo continua a participar em grandes projectos com impacto estrutural no país, continua a ter uma visão de longo prazo que é assegurada pela família pelo controlo da 'holding' familiar, mas desenvolvemos negócios de uma forma diferente - através de participações com significado, que permitam ter uma influência clara na gestão, mas que não de domínio. Um exemplo muito claro disso, é a nossa participação na Brisa, onde temos uma posição de cerca de 30%"

VASCO MELLO

"Estou na Portugal Telecom há 32 anos. No início não era a Portugal Telecom, eram as telecomunicações portuguesas. De 2002 para cá a Portugal Telecom, consolidou a sua natureza de grupo privado totalmente voltado para a criação de valor accionista e para uma satisfação agressiva das necessidades dos seus clientes. Esse é o desígnio que esta Comissão Executiva trouxe à visão da Portugal Telecom. Hoje somos considerados uma das empresas de excelência da União Europeia"

MIGUEL HORTA E COSTA

"CTT já não é igual a correios. Há 100 anos o transporte que existia, ou a necessidade de transportar, era feito a cavalo. Hoje em dia a necessidade é a mesma, mas é realizada de carro ou avião. Aqui é o mesmo: a necessidade de comunicação é a mesma, só que mudou a forma. Deixámos de ser um mono-produto, passámos a ser uma empresa diversificada. Em segundo lugar, diria que é uma empresa orientada para o cliente e não estamos numa atitude passiva, mas estamos numa atitude pró-activa. E depois mudámos no que respeita à sustentabilidade da empresa. No passado falávamos de lucros e prejuízos... e daqui para a frente são sempre resultados positivos. Mais positivos ou menos positivos mas não há aquele problema de "amanhã vamos dar prejuízo". Isso acabou."

CARLOS HORTA E COSTA

CEO, presidente ou director-geral? A designação internacional – – "chief executive officer" – parece ter chegado para ficar e recolhe grandes simpatias junto da geração de novos gestores. Terminologias à parte, a discussão sobre o papel dos líderes das empresas é bem mais interessante do que a sua designação formal.

O NOVO TEMPO DOS CEO

Fruto da intempérie que atingiu os mercados entre 2001 e 2002, os CEO do mundo inteiro sentiram o impacto de uma mudança que começou, como não podia deixar de ser, em terras da América. O caso Enron abriu um debate que conduziu ao Sarbannes Oxley Act, uma legislação que envolve todas as empresas cotadas no mercado americano, mas cuja repercussão ultrapassou largamente esse perímetro. Maior controlo da gestão, presença reforçada dos representantes dos accionistas e, sobretudo, uma legislação severa deram corpo a um novo modelo de gestão: "Corporate governance" ou o modelo bicéfalo de gestão das organizações, repartido entre "chairman" (presidente do conselho de administração) e CEO (presidente da comissão executiva).

Um modelo que Miguel Horta e Costa, Presidente da Comissão Executiva da Portugal Telecom, empresa precurssora em Portugal na aplicação das novas normativas, conhece bem. Um modelo com o qual se sente confortável, uma vez que coube à sua gestão a consolidação do projecto de "corporate governance" cujos resultados colocam a PT entre os primeiros do sector na aplicação do modelo.

Para o gestor, visto por muitos como um verdadeiro diplomata dos negócios, Portugal precisa, mais do que nunca, de renovação ao nível empresarial e político. "Os desafios que Portugal enfrenta numa União Europeia alargada e numa conjuntura internacional que ainda levanta muitas preocupações apontam para que a competitividade nacional seja um dos pontos fortes para vencer essa batalha. E tudo passa por termos uma nova classe política mais jovem, bem preparada que tenha uma nova visão do papel de Portugal no mundo", refere.

Joaquim Ferreira do Amaral ocupa, na Galpernergia, o outro prato da balança neste novo equilíbrio geoestratégico das organizações. A empresa a que preside tem alcançado resultados saudados pelo mercado, prevendo-se, para 2005, novos recordes em matérias de facturação e lucros. O "chairman" considera que tal só é possível porque "houve uma grande transformação na empresa. "É talvez um caso típico onde se mostra o que é a importância da gestão numa empresa", sublinha

A grande mudança, acrescenta, teve lugar no posicionamento face ao cliente. "Nós estamos no mercado e, por isso, a obrigação é que o cliente fique satisfeito connosco. Esta foi uma mudança de atitude completa numa empresa oriunda de um sector com tendência a ser majestático e muito indiferente ao cliente".

O CEO da TAP é visto em Portugal quase como um herói. Virar resultados na transportadora, inverter um rumo perdedor e alcançar um ambiente de paz social eram, há poucos anos, verdadeiras miragens no universo da gestão. Por isso, o gestor brasileiro conquistou por mérito um lugar de destaque no mercado português.

"A TAP chegou aos resultados positivos de hoje, após ter conseguido sair de um período de perdas muito grandes. Nos anos de 1999/2000, estávamos com perdas líquidas superiores a 100 milhões de euros e perdas operacionais da ordem dos 60/70 milhões", recorda Fernando Pinto.

A mudança de rumo aconteceu por força de várias correcções de rotas, designadamente no sistema de exploração. "A empresa tinha uma utilização diária dos seus aviões muito abaixo da média normal da indústria". Uma constatação que só parece óbvia hoje, depois de operadas as mudanças. "Costumo dizer, uma empresa que perde é como uma equipa de futebol que está a perder em campo. Não está motivada. E os trabalhadores da TAP também não estavam motivados, não viam saída, viviam em greve".

"Investimos naquilo que era positivo, no aumento da produtividade, para fazer uma empresa com condições de competir com as outras". Certo é que no novo enquadramento da competição mundial, apresentar resultados é a primeira exigência que se faz aos CEO. As projecções iniciais da consultora McKinsey apontavam para uma valorização média em bolsa de 14% nas empresas que coloquem em prática boas regras de governança. Um número atractivo para accionistas e investidores.

Em Espanha, mercado onde o escândalo maior aconteceu antes da "bolha" da nova economia, com o Caso Banesto que levou à prisão de Mario Conde, o debate foi enriquecido com uma "proposta independente" elaborada por um equipa convidada pelo Centro de Gobierno Corporativo do Instituto de Empresa (IE). O estudo feito pelo IE acentuava as diferenças existentes entre os EUA e a Europa Latina: um sistema de controlo pelo mercado versus um sistema de controlo bancário. Em Portugal, Espanha e outros países latinos predomina uma elevada participação dos bancos na estrutura accionista e muitas participações cruzadas entre empresas. A consequência mais evidente deste sistema é a existência de núcleos duros, que controlam os Conselhos de Administração e cujos interesses podem entrar em choque com os da maioria dos accionistas minoritários.

O prestigiado académico Sumantra Ghoshal lançou, no seu "Manifesto para a Gestão", mais achas para a fogueira. Em entrevista ao site nacional de temas de gestão Janela na Web, Sumantra Ghoshal garante que os 3 S da gestão (strategy, structure e systems) em que várias gerações de gestores foram educados não estão postos de lado. Todavia, esta trilogia tem, no seu entender, de ser centrada no que respeita aos CEOs da nova geração nos mais actuais "Ps" - propósitos, processos e pessoas. O que tem de ser mudado, afirma, é o conceito tradicional do CEO como «grande estratega» e «controlador».

Um conjunto de requisitos sem idade, como é fácil perceber. Aliás, a questão da renovação coloca algumas reticiências se associada à idade. "Eu não estou tão interessado na idade dos líderes políticos como na idade dos empresários. Estou interessado na qualidade. Na qualidade

da liderança, cultural, intelectual e técnica. Se o empresário tem 35 ou 60 anos, é secundário. O problema do acesso da juventude aos lugares de chefia é interessante mas não traz garantias de nada", afirma o presidente da Portugália, João Ribeiro da Fonseca.

Também para o CEO da Caixa Geral de Depósitos, Vitor Martins, o que verdadeiramente importa é a qualidade da gestão. "Em muitas empresas, existe uma mudança de gerações que está a mudar o país. Olhe-se para ex-Ministro da Economia (Álvaro Barreto), que é uma pessoa de certa idade, e um gestor fantástico. A idade não é tudo", remata.

Uma renovação tranquila, sem rupturas e potenciando o que de melhor podem dar às empresas gerações juniores e seniores é, feitas as contas, a opinião dominante entre a "pool" de gestores ouvidos. Mesmo que exista um ansiedade natural entre os mais jovens no sentido de provarem as mais-valias que podem trazer às empresas e ao país. "As pessoas de uma geração mais jovem acabam por ter tido um acesso, quer em termos de formação mais actualizada em relação à sua profissão e mais adequada com os desafios que as sociedades hoje enfrentam. Se não se fizer essa renovação com mais rapidez pode pôr-se em perigo aquilo que como portugueses desejamos que é, nos próximos anos, vir a convergir com os níveis de vida e com os padrões europeus ", observa o jovem CEO da Pararede, Paulo Ramos.

À margem das discussões de consultores e académicos, o facto é que o papel do CEO é decisivo nas organizações modernas. No universo das 100 maiores empresas norte-americanas, os bónus atribuídos aos CEO aumentaram 46,4% em 2004. Ou seja, cada presidente executivo recebeu, em média, cerca de 860 mil euros (1,14 milhões de dólares) anuais sob a forma de bónus. De acordo com um estudo da consultora Mercer Human Resources Consulting, trata-se do maior aumento nos últimos cinco anos e sem que a amostra contemple as firmas de Wall Street, em regra benefiadas com prémios superiores. Curiosamente, no topo da lista encontram-se nomes de gestores, no mínimo, polémicos, caso de Michael Eisner, CEO da Walt Disney Corporation e Carly Fiorina, ex-CEO da HP, que recebeu 755 mil euros de bónus no primeiro semestre do ano passado.

Na Europa, as previsões das consultoras são no sentido de os salários dos gestores continuarem a aumentar mais do que os dos restantes trabalhadores. De acordo com um estudo da Towers Perrin, a média de aumentos registada em 2004 ronda os 5% para os gestores de topo contra os 3% dos restantes trabalhadores.

A maioria dos dirigentes das empresas que integram o índice bolsista francês teve um aumento salarial de 14% no prazo de um ano, valor em linha com os 11% registados pelos gestores das 30 maiores empresas alemãs em 2003. Cada um deles recebeu, em média, cerca de 1,42 milhões de euros.

Em Portugal, comparativamente aos trabalhadores assalariados, os gestores de topo não têm razões de queixa, já que os seus aumentos salariais têm estado acima da inflação. Ainda assim, são os mais mal pagos da Europa Ocidental, segundo estudos convergentes da Mercer e da Watson Wyatt Data Servives que apontam para salários brutos abaixo dos 150 mil euros. Na mesma situação, estão os da Finlândia, da Grécia, da Suécia e do Luxemburgo. Também nesta matéria falta ainda percorrer a estrada da convergência.

O Gestor que mais **admiro**

Os principais gestores e empresários do país indicam a sua lista de eleitos.

Artur Santos Silva – BPI

No sector financeiro, o gestor que mais admiro é o meu colega Fernando Ulrich. Foi quem me sucedeu e trabalhou comigo durante 21 anos. Gestores no sector não financeiro destacaria em particular dois: Alexandre Soares dos Santos que tem uma posição muito forte, e naqueles que fizeram uma empresa numa geração, acho que é um caso notável o grupo Sonae e o Eng. Belmiro de Azevedo.

Miguel Paes do Amaral
Media Capital

É sempre uma pergunta difícil, pois aqueles que não mencionar vão ficar "sensibilizados". Mas diria que o gestor que eu mais admiro é o Eng. Belmiro de Azevedo, porque penso que aproveitou bem as oportunidades que teve e demonstrou uma enorme capacidade empresarial na construção daquilo que é hoje o principal grupo português. Considero-o mais um empresário que um gestor.

Rui Nabeiro – Delta

Tenho que dizer dois, o meu pai e o meu avô. Apesar de serem muito diferentes, creio ter muito a aprender com eles. Admiro o meu avô pela sua forma de estar no negócio. E o meu pai também, apesar de na área comercial não estar presente. No entanto, tem uma perspectiva na área do marketing que tenho de louvar e admirar.

Miguel Ferreira
Reditus

Se há um gestor que eu admiro, é o Engenheiro Jardim Gonçalves do BCP. Porque foi capaz, a partir do zero, de criar um Banco, que não só hoje é uma referência em Portugal, com actividades internacionais, nomeadamente na Polónia, na Grécia, nos Estados Unidos, e noutros mercados.

Paulo Pereira da Silva
Renova

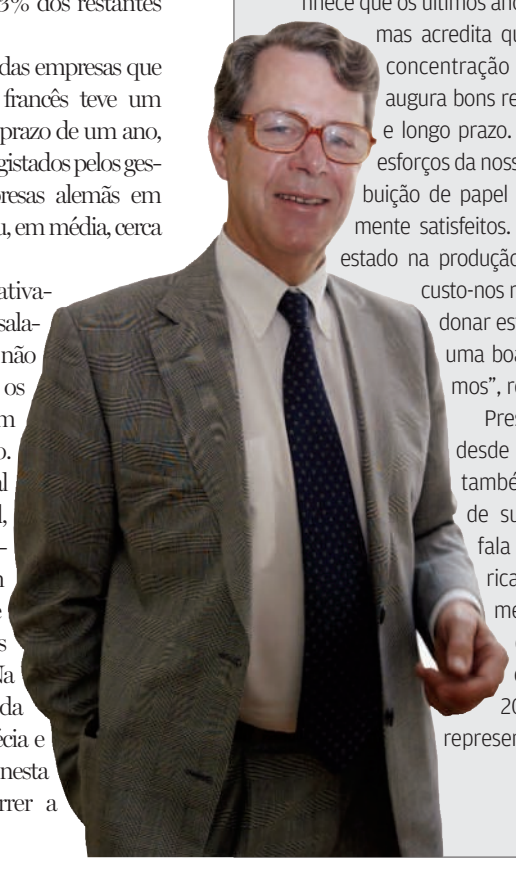
Você vai ficar surpreendido com o que vou dizer. Jesus Cristo. Já viu que é um gestor que nunca deixou uma única coisa escrita e que conseguiu que, dois mil anos depois, ainda falamos no tempo, como antes dele e depois dele.

Fernando Pinto – TAP

Costumava afirmar, com toda a tranquilidade, que um dos gestores com quem tinha mais contacto e que admirava, porque o achava muito dinâmico, era o Dr. António Mexia. Por acaso, veio a ser o ministro com a tutela da minha área. Mas, como disse, antes da sua nomeação como ministro, já era um dos gestores que eu mais admirava.

Vasco Pessanha

Inapa: escala ibérica



Sendo uma empresa com tradição, quer no negócio do papel, quer no xadrez dos negócios nacionais, a Inapa é um dos símbolos bem sucedidos de transição de gerações, acompanhada de reposicionamento no que respeita à estratégia empresarial.

A última grande aquisição da empresa aconteceu em 2000, ano em que a Inapa deu "um grande salto" com a compra de uma empresa na Alemanha. Uma operação que duplicou a dimensão. O presidente da papeleira, Vasco Quevedo Pessanha, reconhece que os últimos anos têm sido difíceis, mas acredita que a estratégia de concentração na distribuição augura bons resultados no médio e longo prazo. "Concentrámos os esforços da nossa holding na distribuição de papel e estamos francamente satisfeitos. Depois de termos estado na produção durante 30 anos custo-nos naturalmente abandonar este negócio, mas foi uma boa escolha que fizemos", refere o presidente.

Presente em Espanha desde 1990, a Inapa é também um dos casos de sucesso quando se fala de estratégia ibérica. Em 2002 ganhou mesmo o prémio da empresa melhor estabelecida em 2002 e a sua gestão representa um dos pilares incontornáveis da economia portuguesa: os negócios à escala pensinsular. Para Vasco Quevedo Pessanha, a receita do êxito passa, em primeiro lugar, por um conhecimento de longa data do mercado espanhol. "Conhecíamos bem o mercado espanhol por via de relações comerciais. Quando comprámos a primeira empresa em Espanha não íamos para um mercado desconhecido e tínhamos também um bom 'know-how'. Não se deve internacionalizar, sem sermos bons em casa. Hoje em dia, somos uma empresa nacional em Espanha", refere o gestor.

Protagonista num sector em que cinco grandes empresas dominam cerca de 70% do mercado, a Inapa concentrou, nos últimos anos, esforços em reforçar a sua presença nos mercados onde já actua. " A Inapa está em nove países e, desses, tem posições fortes em cinco. No nosso sector de actividades, não se pode fazer uma 'start up', porque não há espaço para criar do zero. A vantagem de aumentarmos a nossa presença nos países onde já estamos instalados é que todas as funções de apoio administrativo, as compras, a logística, etc, já existem ", explica o gestor.

Por isso, no mapa da sua internacionalização, a palavra de ordem é crescer localmente.

Manuel Fernando Espírito Santo

Juventude e Tradição

Manuel Fernando Espírito Santo começou a trabalhar no Grupo Espírito Santo (GES) em 1993. Mais concretamente, no Banco Espírito Santo em Londres. Quando, em 1996, regressou a Portugal, assumiu a liderança da área não financeira do grupo. É com essa responsabilidade que tem sido o rosto do investimento no turismo, uma das áreas que espelham a renovação no seio de um dos grupos económicos mais tradicionais. "O turismo foi escolhido como um sector estratégico", sublinha. Imobiliário e saúde constituem igualmente apostas estratégicas do GES do século XXI.

Quer pelo seu perfil enquanto gestor, quer pelas áreas de negócio em que está envolvido. Manuel Fernando Espírito Santo representa, em boa medida, a síntese da juventude e da experiência herdada pela tradição empresarial da família a que pertence. Uma missão de renovação na qual se revê. "No GES tem havido uma mudança muito grande em termos de gestão, com um aumento significativo da gestão independente de profissionais". Um sinal de mudança, devidamente equilibrado com as regras de sempre. "Uma regra de ouro para nós é a ética dos negócios. Trata-se de um valor que nos foi deixado desde os nossos pais e avós e que significa saber estar no negócio e respeitar toda a envolvente ".

Há 30 anos, no decurso da revolução de 1974, a família Espirito Santo esteve no epicentro das convulsões sociais. Manuel Espírito Santo tinha 16 anos à época e tem bem presente a reviravolta na sua vida pessoal e familiar. "Lembro-me muito bem da necessidade de ter de ir para o estrangeiro, porque não havia condições para ficar em Portugal ". Uma experiência que é também recordada pelos momentos positivos que gerou. "Houve uma união muito grande e foi essa união em termos familiares que deu a força para o regresso a Portugal. E eu assisti a todas as dificuldades que os gestores do grupo enfrentaram para fazer, outra vez, o que o GES é hoje", conclui.

O que fica para a história é o trajecto de um grupo que soube adaptar-se aos novos tempos e chegar ao século XXI com segurança e estabilidade. Um contexto em que assume um novo protagonismo, não só enquanto importante centro decisor, mas também como linha avançada de negócios estratégicos para a economia portuguesa. "O mais importante é criar um clima de confiança e estabilidade, a fim de trazer grandes investimentos não só nacionais, mas obviamente internacionais", diz.

Um capítulo que o GES conhece bem, dentro e fora de portas. No turismo, o grupo tem apostado forte na presença no Brasil, onde realizou este ano um investimento de 60 milhões de reais na construção de um resort na Bahia.

Entrevista ANTÓNIO BORGES

"As grandes empresas estão mais fortes do que há 3 anos"

Economista, gestor, académico, com uma carreira internacional brilhante, António Borges mostra confiança na nova geração política e empresarial. Desde que não se repitam os erros "criminosos" da política seguida entre 1995 e 2001.

Que importância atribui ao facto de existir um português na presidência da Comissão?
António Borges: A nomeação de Durão Barroso foi uma grande surpresa para todos. É prestigiante, para Portugal, ter um português num cargo daquela importância, mas não é necessariamente vantajoso para o país.

Acredita que as novas linhas apresentadas por Durão Barroso para desenvolver a União Europeia irão transformar a Europa no espaço mais competitivo do mundo até ao ano 2010?
A.B. : Não. Neste momento, os EUA estão com um ritmo de crescimento mais rápido e lá a inovação também é mais rápida. Na Europa temos bons exemplos, mas a maior parte, sobretudo os grandes países, continua com um desempenho fraco e pouco promissor.

Protagonistas de uma nova geração entram em cena. De que forma podem contribuir para colocar o país no caminho da prosperidade?
A.B. : Os empresários que fizeram o país, tal como é hoje, estão a chegar ao fim da sua carreira, havendo a necessidade de uma renovação. Talvez o trunfo mais importante que Portugal tem seja este: um grupo grande de jovens empresários e dirigentes de empresas, com grande competência e uma atitude completamente diferente em relação à maneira de conduzir a economia e os negócios. Dou-lhe dois exemplos. O Compromisso Portugal, que atraiu um enorme interesse por parte dos jovens empresários. E o Banco Santander. Chegou a Portugal e fez uma verdadeira revolução, porque aproveitou bons portugueses.

A crise está instalada em Portugal. Quais são as perspectivas de evolução?
A.B. : Hoje, o principal problema do país é o receio da concorrência, o receio dos espanhóis, de que os grandes venham a tomar conta de tudo...

As empresas portuguesas queixam-se de obstáculos no mercado espanhol. Quais são as reais possibilidades de criar um mercado ibérico?
A.B. : Está a acontecer e em pouco tempo teremos um mercado ibérico. Espanha é uma oportunidade fabulosa de expansão e de penetração. Os espanhóis, por seu lado, têm uma vantagem de expansão, porque podem entrar em Portugal com um custo marginal. A grande diferença que existe hoje é que os espanhóis têm mais confiança em Portugal do que os portugueses.

O que falta para ter essa confiança?
A.B. : Falta uma conjuntura económica mais favorável. Temos sofrido com uma política económica muito errada, que levou a uma grande perda de competitividade até 2001/2002. Falta também mais liberdade. Os empresários estão muito condicionados pelo peso do Estado e pela intervenção do Governo.

Como é possível conciliar a permanência dos centros de decisão com uma concorrência feroz?
A.B. : Não é possível ter centros de decisão em Portugal se não num ambiente de concorrência. Se prosseguirmos numa política como a de até 2001 e 2002, as empresas ficam asfixiadas e não têm solução senão vender os seus activos ao estrangeiro. Isso que aconteceu é algo que considero desastroso e diria mesmo criminoso.

As empresas estão a aproveitar a crise para se reestruturarem. Acredita que têm capacidade para resistir à concorrência internacional?
A.B. : Têm. Aquilo que fica para a história destes últimos três anos é uma mudança radical de política económica que permitiu às empresas recuperarem o seu equilíbrio económico e financeiro. Muitas empresas passaram estes últimos anos a "arrumar a casa", a limpar os seus balanços, reduzir a dívida, recuperar competitividade e estão muito melhor. As grandes empresas estão numa situação incomparavelmente mais forte do que há 3 anos.

Que contributo o novo Portugal pode dar à Europa?
A.B. : Portugal tem tudo para ser um modelo de sucesso económico tal como a Irlanda ou como a própria Espanha. É muito importante que saiba defender os interesses dos países pequenos, porque a Europa tem este dilema muito sério do equilíbrio de poderes entre os grandes e pequenos países. Portugal tem também uma facilidade grande de ligação a países da América Latina, da África e até da Ásia.

Qual é o gestor que mais admira em Portugal?
A.B. : O melhor é difícil, mas posso dizer que tenho uma grande admiração pelos gestores de uma nova geração, como Paulo de Azevedo da Sonae ou, também do Grupo Sonae, Carlos Moreira da Silva, António Horta Osório e João Talone. Poderia acrescentar mais um: Ferreira de Oliveira, da Unicer.

Portugalia

Transportadoras traçam as suas rotas

Numa conjuntura internacional dificultada pelo aumento do preço do petróleo, tanto a TAP, companhia de bandeira nacional, como a Portugália, "case study" de sucesso empresarial em ambiente de elevados constrangimentos, traçam em 2005 as suas rotas de futuro.

Para a Portugália, companhia que por quatro vezes já conquistou o prémio de melhor linha aérea regional, o caminho passa pela integração numa aliança internacional. Num momento em que as grandes companhias acordam pactos de convergência e actuação concertada, as empresas mais pequenas não podem ficar fora desse movimento. "Estamos a explorar, já numa fase muita avançada, um relacionamento com a Sky Team, com a Air France", adianta o presidente da Portugália, João Ribeiro da Fonseca.

Determinante para as aspirações futuras no mercado da aviação, a negociação da aliança em nada interfere com as traves mestras da estratégia da companhia. "A receita é a qualidade e a capacidade de dar ao mercado a resposta que quer. Aqui, pensamos muito no passageiro e tudo o que fazemos é dirigido a antecipar a problemática do cliente", sublinha o gestor. No contexto do mercado ibérico, a empresa aposta na exploração de um conceito de flexibilidade que TAP e Iberia, dada a sua dimensão, têm maior dificuldade em assegurar. "A PGA tem aviões mais pequenos, de 50 e 100 lugares, e entendemos que a nossa relação no mercado Ibérico deve garantir frequência, escolha de horas ao passageiro e damos prioridade a esse aspecto. É um conceito que temos da melhor forma de servir um mercado para o qual nos dirigimos: os profissionais, os executivos...".

Pub

a sua energia positiva galp energia

Entrevista

JOÃO TALLONE

"EDP quer ser a empresa mais rentável do mercado ibérico"

Foi CEO aos 23 anos, uma experiência que o marcou para sempre. Hoje, à frente da EDP, João Talone tem a ambição de construir a melhor empresa eléctrica da Pensínsula Ibérica. Espanha, diz, já percebeu que não vai contar com facilidades do operador português. Está a nascer a nova EDP.

A maior parte dos políticos e dos gestores de Portugal entre os 40 e 50 anos já vêem como muito distante a Revolução dos Cravos. Que idade tinha nessa altura?

João Talone: Estou quase na fronteira em que vocês não me vinham fazer a entrevista, porque tenho 53 anos. Acabei o curso e casei quinze dias antes da revolução. Tinha 22 anos, ainda era muito imaturo.

Qual a maior herança que a Revolução deixa às pessoas da sua geração?

J.T. : Aprendi mais nesses três anos do que, se calhar, em todo o resto da minha vida. Fui trabalhar numa empresa privada onde o meu pai era accionista, no Barreiro, a zona onde havia a maior concentração do Partido Comunista. Passada uma semana de ter começado a trabalhar a empresa foi ocupada e houve pessoas da administração que foram presas dentro da fábrica. A certa altura, com 23 anos, fiquei sozinho. Porque não havia mais ninguém, acabei por ficar na liderança, com 300 trabalhadores a meu cargo. Foi um período extremamente rico, farteime de fazer asneiras e tomar decisões erradas...

Como compara a EDP que encontrou com a EDP hoje?

J.T. : Quando cheguei à EDP, a empresa tinha uma história riquíssima, com uma vivência que acompanhou a própria evolução do país. Era uma empresa verticalizada que integrava a totalidade da produção, tinha 7% da distribuição e 100% da área comercial. O mercado estava fechado. A EDP tem os melhores alunos da minha geração nas áreas das engenharias. Encontrei uma empresa com um perfil de pessoas muito orientado para a parte técnica, ansiosas porque sabem que o mercado vai ser totalmente liberalizado.

O que aconteceu entretanto?

J.T. : Tive uma oportunidade única. Se vos disser que fui eu que mudei a EDP é mentira. A EDP já estava a mudar por força da liberalização que foi imposta de fora para dentro. A empresa tem um desafio à frente que é ser a empresa mais produtiva, mais efectiva, mais competitiva do mercado ibérico. Uma oportunidade fantástica para toda a gente que aqui trabalha.

Há dois ou três anos todos estavam interessados no mercado ibérico, no Mibel, porque pensavam que a EDP seria um agente passivo na concorrência. Hoje nenhum deles tem o interesse que tinha há dois anos, porque viram na EDP um agente ultra-activo, num processo concorrencial que os vai afectar a eles também.

Nesse contexto, quais as suas expectativas em relação ao Mibel?

J.T. : O Mibel é uma inevitabilidade. Preocupa-me pouco, em termos formais, se arranca em Junho, Julho ou Outubro, porque o Mibel já existe... Já estamos a actuar em Espanha como se fosse um mercado integrado. Comprámos a Cantábrico que foi o maior investimento alguma vez feito por uma empresa portuguesa em Espanha. Teoricamente, a EDP pode perder todos os seus clientes e esse é o grande choque cultural na EDP. A cultura, o funcionamento e a atitude de uma empresa nessa situação é completamente diferente. É pior? Não. É um desafio e uma oportunidade profissional espectacular.

Com a Hidro-Cantábrico, passa a ser um grupo ibérico de electricidade e gás. Há possibilidade da compra de gás passar a ser feita em Espanha?

J.T. : É inevitável que haja uma liberalização do sector do gás. E desejável. É claro que o gás natural em Portugal é uma actividade menos madura do que em Espanha e tem taxas de crescimento de 20% ao ano. Hoje, o principal consumidor de gás é a indústria eléctrica. Há uma ligação natural entre as duas actividades e é impossível liberalizar o sector da electricidade sem liberalizar o sector do gás. Tendo em atenção que somos, hoje, o segundo operador de gás em Espanha, teremos que, da mesma forma que estamos a criar uma unidade ibérica na vertente eléctrica, de fazer o mesmo no gás. A ligação gás-electricidade não se define por decreto, é feita pela essência do negócio

As infraestruturas de gás têm uma natureza similar, em termos conceptuais, às infraestruturas de transporte de electricidade, na medida em que é um monopólio natural e são redes de capilaridade que levam a fonte energética a casa ou aos pontos de consumo. Estamos a desenvolver a rede em Espanha, da mesma maneira que em Portugal também é preciso desenvolver a infraestrutura. Não temos nada contemplado em infraestruturas de gás em Portugal, face à decisão de Bruxelas. A EDP está desejosa de ter um mercado concorrencial, na electricidade e no gás. E tem vindo a preparar-se. Não somos a melhor empresa ibérica, mas queremos ser. A concorrência não se faz matando as empresas.

Qual pode ser a contribuição mais significativa deste novo Portugal na União Europeia?

J.T. : Para já contribuímos com o presidente da Comissão e que teve um custo para o país. Passei o último trimestre do ano passado a negociar com Bruxelas. Fiquei impressionado com a excelente qualidade das pessoas e o total desconhecimento do que são as empresas e os mercados. Fiquei assustadíssimo a pensar se aquilo que estamos a fazer é a Europa da super burocracia. A operação do gás foi chumbada na Europa e tem sido aprovada nos EUA. Não estaremos a criar uma Europa onde só os países grandes têm força política para vencer?

Madrilisboa

Portugal visto de Espanha

A Madridlisboa é um exemplo de uma empresa Luso-espanhola. Constituída no ano 2000, focalizou o seu negócio no mercado imobiliário. Depois de um ano e meio a estudar o mercado, a principal aposta recaiu no espaço de intervenção da Expo."Aterrámos dentro da Expo, porque verificámos que é o único local onde o produto era bom, tinha bom preço e a burocracia não tinha nada a ver com as autoridades tradicionais", conta o administrador-delegado da MadridLisboa, Fernando Andrêz.

A estratégia passou por constituir uma empresa para cada produto. "Seleccionámos o primeiro, o segundo, o terceiro... e hoje já temos mais de 14. A partir daí o que se fez foi convidar investidores espanhóis para que viessem como parceiros de negócios".

O investidor espanhol, diz Andrêz, já perdeu o medo e tem vontade de entrar em Portugal. "Algumas vezes dizem-me: Fernando penso que é mais fácil um madrileno fazer negócio em Lisboa do que fazer negócio em Barcelona."

Pub

Entrevista

ANTÓNIO HORTA OSÓRIO

O PODER DA GESTÃO

"Mais importante do que as gerações são as mentalidades"

Tinha dez anos quando aconteceu o 25 de Abril. Lembra-se que não foi à escola nesse dia e pouco mais. Faz parte da geração que cresceu e se formou em liberdade e é hoje um dos gestores mais admirados em Portugal. Aos 40 anos, António Horta Osório é o rosto do Grupo Santander em Portugal, ocupando a presidência do Banco Santader Totta.

A revolução que mudou o país há anos é, para si, um acontecimento distante ...

António Horta Osório - Na altura tinha dez anos. Lembro-me que não fui à escola nesse dia. Obviamente que o mais importante foi Portugal passar a ser um país democrático e livre. Hoje em dia é impensável para qualquer país na Comunidade Europeia, e especificamente para Portugal, voltar atrás.

Que contribuição é que a geração de empresários e políticos pós-25 de Abril – a sua geração – pode dar ao país?

A.H.O. - Mais importante do que as gerações são as mentalidades e, em Portugal, há uma questão de modelo educativo e de mudança de modelo económico patente nas pessoas que estão na casa dos 40 ou 50 anos. Os portugueses, como os espanhóis e os europeus, têm vindo a evoluir em termos de gestão no sentido de maior abertura ao mundo.

Portugal está em crise. Que novas portas se abrem?

A.H.O. - As crises são sempre relativas. Portugal, desde que aderiu à Comunidade Económica Europeia, tem registado um crescimento muito positivo. A população portuguesa, aliás como a espanhola, teve acesso a uma riqueza e a um bem-estar muito maior que é medido no PIB. Por exemplo, através da baixa das taxas de juro que proporcionaram às pessoas poder comprar as suas casas, em vez de alugar. É um facto real que o nosso crescimento face à média europeia, nos últimos anos, não tem evoluído. O PIB português baixou 1,3% em 2003 e só subiu 1% em 2004, portanto houve aqui uma interrupção. Mas penso que isso vai mudar e que temos todas as condições para nos voltarmos a aproximar da média europeia.

O "Financial Times" colocou-o como exemplo a seguir por outros gestores portugueses. Quais acha que são as razões para que a Banca portuguesa tenha conseguido posicionar-se como um dos sectores mais rentáveis a nível europeu?

A.H.O. - O sector financeiro português, tal como o espanhol e o britânico, tem níveis de rentabilidade e eficiência muito superiores aos de outros mercados. O principal factor foi a exposição à concorrência desde muito cedo.

Este ano tivemos o melhor resultado de sempre do Santander Totta em Portugal. Crescemos 19,8% e duplicámos os resultados em relação a 2000, ano em que o grupo Santander adquiriu o controlo do Banco Totta. Privilegiámos claramente um estrito controlo dos custos, reorganizámos tudo aquilo que o cliente não vê, como sejam fábricas, sistemas informáticos, edifícios, produtos, banca de investimentos, juntámos tudo e com isso obtivemos uma economia de escala muito importante.

Por outro lado centrámo-nos muito no cliente com produtos inovadores, como a hipoteca com o "cheque Mobíla e o cartão "Light", no que respeita à política de riscos, concentrámo-nos em segmentos de menor risco, como o crédito hipotecário e concentrámo-nos nas grandes empresas.

Qual a receita de sucesso para os empresários portugueses que querem investir em Espanha?

A.H.O. - É determinante conhecer em que mercado, em que segmento vão querer apostar. Depois é importante apostar em equipas de gestão que combinem a experiência da casa matriz, em qualquer dos dois países, com experiência local importante, com bons quadros locais, que conheçam bem o mercado local e os clientes locais. É um pouco a receita que o Banco Santander tem feito.

Dá uma grande importância ao ensino universitário e parte do orçamento da responsabilidade social do Banco Totta está canalizado para a educação universitária. Num país como Portugal, o desenvolvimento não passa primeiro pelo reforço do ensino médio?

A.H.O. - É verdade o Grupo Santander tem como principal prioridade na responsabilidade social corporativa as universidades, nomeadamente através do portal Universo, que é o maior portal universitário do mundo Latino-Ibero-Americano. Em Portugal através do Santander Totta, fazemos a mesma coisa. Como empresa temos muito mais sinergias com as Universidades. Portugal não tem falta de recursos no ensino secundário. Temos apenas nove alunos por professor no ensino secundário. O melhor "ranking" em 28 países da OCDE com menos de 20 milhões de habitantes. Os resultados é que deveriam ser melhores. Por outro lado, 14% da população tem acesso ao ensino superior, enquanto que Espanha tem cerca de 36%...

Pode contrastar o Banco Totta de hoje com o que encontrou no início da sua gestão?

A.H.O. - Hoje temos 15% mais de agências. Somos o único dos principais bancos portugueses que tem aberto agências todos os anos. A idade média baixou quatro anos, o número de licenciados aumentou 30%, houve uma transformação cultural muito grande. O Banco está muito diferente.

Todos os administradores têm um computador portátil...

A.H.O. - É um Tablet PC que permite escrever à mão e enviar mensagens por imagem muito mais rapidamente. Em termos de apresentações, permite corrigir à mão, quer esteja em Lisboa, Madrid, Londres. O Tablet permite-nos estar quase como no escritório em qualquer sítio onde estejamos, e viajamos muito. Eu passo muito tempo em Madrid, vou algum tempo a Londres ... o Tablet permite chegar ao escritório passados dois dias de trabalho e não ter uma montanha de papéis. A nossa comissão executiva funciona sem papéis, acedemos via "wireless" aos documentos e isso também aumenta a produtividade.

Pub

Stefano Saviotti

Um negócio com a marca Europa

O grupo Dom Pedro passou de um hotel familiar a uma empresa cotada em bolsa. O enfoque no cliente é o carimbo que tem selado um êxito com mais de 30 anos. "Um cliente satisfeito é a melhor publicidade", assume Steffano Saviotti, proprietário da cadeia hoteleira.

" O meu pai passou férias na Ilha da Madeira, gostou e resolveu comprar um terreno. Na altura, anos 70, era muito novo, e vim acompanhar a construção do Hotel", conta este italiano. Ficou dois anos na ilha da Madeira e acabou por rumar a Portugal continental para fazer um hotel no Algarve.

Para além da hotelaria, os negócios do Grupo expandem-se hoje ao sector financeiro, através do Banco Privado Português, e também a actividades do jogo, através de contratos de concessão com o Estado. Actualmente, o projecto mais importante está no Brasil, onde constroi uma pequena cidade com 14 mil camas em oito unidades hoteleiras, campos de golfe, moradias turísticas, entre outros recursos.

Fernando Pinto

TAP sem turbulência

A TAP chegou aos resultados positivos de hoje, após ter conseguido sair de um período de perdas muito grandes. Nos anos de 1999/2000, a companhia atingiu perdas líquidas superiores a 100 milhões de euros e perdas operacionais da ordem dos 60 / 70 milhões.

De 2001 até 2004, a empresa recuperou, conseguindo regressar aos lucros no quadro do pior ambiente do transporte aéreo jamais vivido. Um feito alcançado sob a liderança de Fernando Pinto, um gestor de mérito reconhecido no mercado da aviação comercial. E que acredita na manutenção do rumo em 2005. "Em princípio, as expectativas apontam para três anos constantes de resultados líquidos positivos. Essas são as razões pelas quais a TAP estará, nessa altura, em condições de ser considerada sólida", afirma o Administrador-Delegado da transportadora.

Antonio Alonso

Um espanhol na mudança das gerações

António Alonso é director-geral da Alter Laboratórios e está em Portugal há dez anos. "Por isso já temos uma relação autêntica", brinca. Apesar de inserido no mercado português, não deixa de ter o olhar de um espanhol sobre a economia nacional. Uma visão francamente positiva. "Em dez anos a evolução portuguesa com a integração na Europa foi muito mais rápida do que em Espanha. É um país competitivo, ainda que agora esteja a passar por um mau bocado".

Do ponto de vista da qualidade dos recursos, António Alonso considera que os profissionais portugueses estão, na indústria farmacêutica, ao nível de qualquer outro país do sul da Europa.

Já no que respeita aos Laboratótios Alter, as diferenças são grandes. "A Alter Laboratórios é uma empresa com 55 anos e o mais importante que tinha era a alimentação infantil. Basicamente era conhecida em Portugal pela sua marca Nutribem e não tanto por ser um laboratório farmacêutico de medicamentos. Pensámos que este não era o futuro da empresa e foi aí que fizemos a mudança para podermos ser auto-suficientes". Hoje a empresa tem na produção de genéricos a sua linha mais importante, tendo conquistado, assim, o seu lugar no mercado.

Trabalhar em Portugal permitiu a António Alonso a experiência de poder dirigir sozinho a empresa. "Em Espanha somos uma empresa familiar e a gestão é feita entre vários elementos da família. Enriqueceu-me profissionalmente o facto de ter podido ter a oportunidade de ter uma empresa dirigida apenas por mim".

Entrevista

JOSÉ PENEDOS

"A economia tem de funcionar com regras de concorrência"

Prioridade à concorrência e à afirmação do papel regulatório do Estado seriam os dois conselhos que o presidente da REN, José Penedos, daria ao novo Governo português. Fala um gestor que conhece como poucos os bastidores da concorrência europeia, com enfoque num do seus mercados mais importantes, o energético.

Como vê a chegada ao poder de José Sócrates e, de um modo geral, de uma nova geração à classe política e empresarial portuguesa?

José Penedos - José Sócrates é um jovem primeiro-ministro que teve uma evolução muito rápida na vida pública, de secretário de Estado do Ambiente a ministro do Ambiente, primeiro, com o Governo de António Guterres e depois ascendeu à liderança do partido com a saída de Ferro Rodrigues. Foi uma liderança disputada, não foi uma oferta, e isso deu-lhe a energia suficiente para, em campanha eleitoral, aparecer como um líder com o partido atrás dele. A maioria absoluta que o Partido Socialista atingiu é esse acréscimo de energia que um primeiro-ministro necessita para oferecer ao país durante quatro anos.

Acredita que é necessária uma renovação do tecido empresarial português?

J.P. - Temos algumas indústrias que fizeram o seu percurso e não sou sequer adepto de declarações finais sobre a indústria tradicional. Mas isso não significa que não tenhamos de abrir portas para novas áreas de especialização, designadamente, a electrónica, a biotecnologia, a óptica, a bio-medicina, um conjunto de áreas em que a engenharia de sistemas está presente e em que os portugueses são muito bons.

Passando para o sector eléctrico: os espanhóis tinham apontado muitas críticas à formação do mercado ibérico. Eram justificadas?

J.P. - As críticas espanholas tinham razão de ser quando havia contratos de aquisição de energia entre a REN e os produtores. A REN actuava no quadro de um 'single buyer'. Estes contratos de longo prazo eram tidos pelas empresas espanholas como uma reserva de mercado, ou como uma dificuldade à entrada de outros operadores. O Governo português apresentou a Bruxelas um projecto de extinção destes contratos, estabelecendo compensações para os produtores. Bruxelas aprovou esse modelo, que não anda muito longe do modelo espanhol. Mas também havia críticas em Portugal ao mercado espanhol. E essas críticas acabam de ser confirmadas pelo relatório da Comissão Nacional Eléctrica, que é o regulador espanhol, e que demonstra que houve comportamentos de mercado contra a transparência e contra as regras da concorrência durante o ano de 2004. O relatório diz que houve concertação entre empresas no sentido de baixar os preços no mercado "spot", na chamada oferta do 'day ahead'.

Quanto custarão ao certo os esforços de interligação da rede espanhola com a rede portuguesa?

J.P. - As interligações foram avaliadas em cerca de 50 milhões de euros para reforço do lado português. E o que falta fazer é o reforço da zona do Douro, a que chamamos Douro Internacional. Do lado espanhol há também algum reforço a fazer.

Disse que a revisão do contrato da concessão da Transgás está a fazer com que a reestruturação do sector energético perca velocidade...

J.P. - Disse isso num contexto em que estava em curso uma decisão do Governo anterior de autorizar a REN a exercer o controlo da Transgás. Neste momento, aguarda-se que o Governo defina o modelo de reestruturação.

A Transgás, como operador de um sistema de transporte de gás em alta pressão, não deve estar incluída numa empresa onde está a distribuição e a função comercial. O sistema energético ibérico deve ter as empresas de transporte completamente autónomas. E, nesse sentido, a Transgás deve sair da Galp. Defendo uma associação com a REN devido ao facto de o mercado português ser pequeno. As duas empresas REN e Transgás, per si, são pequenas.

O mercado ibérico é o futuro do relacionamento das empresas portuguesas e espanholas?

J.P. - Na energia, julgo que não há dúvida que as empresas energéticas de ambos os mercados vão tender a trocar participações ou a consolidar posições.

Pub

MARCAS DE PORTUGAL

As referências de consumo no país não escaparam ao movimento de globalização e à necessidade de se posicionarem face a uma nova geração de mercado e de consumidores. Portugal aposta em elevar a atractividade do nome do país, ao mesmo que tempo que as principais marcas nacionais operam profundas mudanças de identidade.

Qual o poder da marca Portugal? Nos últimos anos, esta tem sido uma questão de fundo da agenda do país. A associação da marca Portugal a valores que apelem à auto-estima, ambição e capacidade tem sido a pedra de toque de um conjunto de campanhas e iniciativas desenvolvidas pelo ICEP e apoiadas por um conjunto de entidades públicas e privadas. Em comum, um mesmo objectivo: projectar o país como uma alavanca de afirmação para as marcas nacionais.

Sintomaticamente, algumas das marcas de maior sucesso, designadamente em indústrias como os têxteis e o calçado, adoptaram designações comerciais internacionais tendo em vista dotar as suas marcas de um valor que não viam reconhecido às insígnias nacionais. É essa tendência que o projecto de valorização da marca Portugal visa contrariar.

Vista Alegre, Mateus Rosé, Compal, entre as marcas com tradição, bem como Sapo, Continente, Lanidor ou Salsa, entre as insígnias mais recentes, são exemplos das possibilidades reais de afirmação e conquista de espaço de mercado, tanto no território nacional, como no internacional.

Um movimento de modernização que três marcas de referência no País – Galp, CTT e Galp – souberam acompanhar por forma a garantir o seu lugar ... na mente e na carteira dos consumidores da nova geração.

Pub

GALP

Energia Positiva

FERREIRA DO AMARAL

"Corram mais, chutem mais, marquem mais ... menos ais, menos ais, queremos muito mais". A música ficou no ouvido de todos na Primavera e Verão de 2004 e tornou-se, sem dificuldade, no hino não oficial do Europeu de Futebol. Servia de suporte a um anúncio da Galp, mas a marca conseguiu com escassos segundos muito mais que mera publicidade. Criou um estado de espírito mobilizador, posicionou-se como a "energia positiva" da nação e conquistou uma notoriedade que atingiu o consumidor bem além do perímetro de utilização dos produtos e serviços.

Longe está a Galp da sua fundação, em 1933, pelas mãos do galego Manuel Bullosa. Da Sonap, mais tarde Sacor, à nacionalização que deu origem, quarenta anos mais tarde, à Petrogal – Petróleos de Portugal, um longo caminho se percorreu. Um caminho em que a marca entrou na vida dos portugueses, mesmo sem a projecção que o "marketing" e a comunicação lhe trariam na década de 90 e nos primeiros anos do século XXI.

2002 é o ano que assinala formalmente o lançamento da nova identidade corporativa – Galp é, a partir de então, também a palavra-chave no nome da empresa, para além de "brand" de produtos e serviços. A GalpEnergia nasce com o desígnio de ser uma marca mais próxima do público. À recuperação da cor laranja e do "G", que inequivocamente lhe estão associaodos junta-se a assinatura "Energia Positiva" que exprime uma nova filosofia, caracterizada por uma atitude mais próxima do cliente e por um posicionamento mais centrado em valores emocionais. Modernidade, juventude e respeito pelo ambiente são valores transmitidos através de uma comunicação criativa, simples e bem-humorada, autêntica e inovadora. Uma estratégia de "marketing" apoiada pela associação à imagem de Luís Figo, ícone nacional de sucesso, equilíbrio e "fair play".

Paralelamente, a empresa desenvolve uma estratégia de patrocínios próxima das referências mais importantes dos portugueses. É neste contexto que se enquadra o patrocínio ao Campeonato Nacional de Futebol – SuperLiga GalpEnergia e a realização do festival de música GalpEnergia. Duas entre muitas manifestações de proximidade de uma marca que quer estar bem perto de todos. A estratégia de comunicação da empresa envolve também uma componente de responsabilidade social, um plano em evidência em 2004 no apoio ao Movimento Paralímpico Galp Energia - Atenas 2004

Com mais de 110 milhões de visitas por ano aos seus postos de abastecimento, a Galp reconhece na marca um activo da maior importância. E que tem sabido preservar, como prova a sua eleição repetida como marca de maior confiança ao nível das empresas petrolíferas (Estudo "European Trusted Brands").

A título de curiosidade, refira-se que o nome "Galp" surgiu num concurso de ideias promovido, ao nível interno, pela empresa.

Se, em Portugal, a aposta actual passa pela promoção de produtos, em Espanha, a empresa quer consolidar a marca. O objectivo é assegurar à Galp um lugar entre os principais 'players' do sector na Península Ibérica, mais precisamente no "top 3" do mercado.

EDP

Iluminar com um sorriso

FRANCISCO SANCHEZ

JOÃO TALONE

Um sorriso que se multiplica em cada loja, em cada carro da frota, em cada campanha de publicidade é a prova evidente de que a marca EDP mudou. A cor azul que durante anos serviu de suporte a uma marca predominantemente industrial foi substituída pelo vermelho. Uma evolução na palete de cores que corresponde a uma evolução no posicionamento da empresa. Hoje, a empresa já não pretende comunicar (apenas) capacidade técnica, infraestruturas e produto industrial. Quer, antes do mais, estar próxima dos seus clientes. A liberalização do mercado energético a tal o obriga.

A mega-operação de mudança de identidade corporativa teve lugar em 2004 e envolveu todos os suportes de "marketing" e comunicação da empresa. Uma alteração acompanhada de novos serviços e nova filosofia de atendimento que convergem nos objectivos de proximidade, transparência e rigor.

Constituída em 30 de Junho de 1976, a EDP resultou da fusão de treze empresas do sector eléctrico português. Actualmente, a missão da empresa consiste na promoção, dinamização e gestão, directa ou indirecta, de empreendimentos e actividades na área do sector eléctrico, tanto a nível nacional como internacional. Espanha, onde entrou em 2001, é um mercado prioritário, com a EDP a assumir-se como a primeira empresa de electricidade a deter activos nos dois países ibéricos.

Sócia-fundadora da Fundação de Serralves, mecenas institucional do Museu Nacional de Arte Antiga e mecenas exclusivo da Companhia Nacional de Bailado e da Orquestra Sinfónica Juvenil, a EDP aposta fortemente na cultura como veículo privilegiado de comunicação da sua imagem. Os Prémios EDP Arte (Grande Prémio, Pintura, Desenho e Novos Artistas), instituídos a partir de 2000, constituem uma referência reconhecida no calendário cultural português. No campo do desporto, a empresa patrocina a Meia-Maratona de Lisboa, uma das mais competitivas de todo o mundo.

CTT

Cavalinho galopa para a privatização

O advento da privatização anunciada para 2006 tem sido o motor de um conjunto de mudanças nos CTT-Correios de Portugal.O "marketing" e a comunicação desempenham neste processo um papel-chave: marca, lojas, frota, fardas são suportes fundamentais da empresa que conheceram, em 2004, uma fase de mudança.

O desafio colocado assenta na conciliação do património histórico dos CTT com uma nova dimensão de modernidade e inovação. Nesse sentido, a empresa tem marcado presença assídua com campanhas de comunicação institucional e de produto na televisão, imprensa e "outdoors", situando-se entre os maiores anunciantes do mercado português.

CARLOS HORTA E COSTA

Do processo de criação da nova imagem fazem também parte a remodelação da rede de balcões dos CTT, bem como a renovação da frota e, ainda, a introdução de novas fardas para os funcionários, desenhadas pela estilista Ana Salazar.

O projecto de "rebranding" chegou também às lojas CTT. Os espaços ganharam um novo sentido de funcionalidade, comodidade e livre serviço, visando dar resposta às exigências do público em termos de qualidade e rapidez. Os produtos de correio, a par com os de "merchandising", estão agora à mão nos expositores, para que a compra seja como nas grandes superfícies. A experiência inclui ainda novas áreas de lazer, com serviço de cafetaria para bebidas ou refeições leves.

Com quase cinco séculos de existência, os Correios conquistaram ao longo da sua história um lugar de referência na sociedade portuguesa. Uma marca de confiança, sem dúvida, na qual os portugueses confiam mais do que na instituição casamento! Todavia, os tempos são de mudança e de grandes desafios, designamente na frente da concorrência. A empresa está sob pressão do regulador e dos novos "players" e conta com a sua marca centenária para vencer a batalha da liberalização.

Pub

Linha CTT Expresso 808 200 118

www.cttexpresso.pt

A sociedade quer ter uma palavra a dizer sobre os destinos da nação. Os cidadãos organizam-se e formam associações ou ordens, redigem manifestos e exigem referendos. Os portugueses cada vez mais se mobilizam por causas que consideram importantes e não deixam em mãos alheias aquilo que lhes toca fundo no coração. Timor foi um exemplo de como a vontade e determinação de um povo — — o português — foi determinante para despertar a consciência internacional para a repressão e opressão de um outro povo — — o maubere.

SOCIEDADE TAMBÉM QUER MANDAR

Em Portugal, a máxima "um país de brandos costumes", parece ser património nacional. É dita até com algum orgulho nas conversas de café e merece ser classificada como sempre actual, já que retrata bem a atitude do país face às grandes questões. Para lá dos movimentos estudantis – onde se destaca uma luta geracional contra o pagamento das propinas universitárias -, os exemplos recentes de verdadeiras mobilizações são poucos. Uma iniciativa parece, todavia, tentar traçar uma nova história. Ainda que originário do sector empresarial, o movimento Compromisso Portugal promete criar uma vaga de fundo na sociedade portuguesa, com vista a criar efeitos transversais na atitude geral do país. A primeira convenção do movimento subordinada ao tema "Um novo modelo económico para Portugal", juntou, em 2004, cerca de 500 altos responsáveis empresariais. Uma nova geração de gestores unida com o propósito comum de aumentar a eficácia e a produtividade, através de uma atitude pró-activa para a mudança e modernização da sociedade. Uma das pedras de toque das propostas reside justamente na reorientação do papel do Estado e da administração, nomeadamente ao nível do tecido produtivo e da despesa pública. Como pontos fortes da agenda deste movimento são de referir a reforma da justiça e do sistema educativo, que segundo os promotores, integra graves deficiências e não garante níveis de formação adequados às necessidades do país e dos cidadãos. Nomes como os de António Mexia, ex-CEO da Galp e ex-ministro das Obras Públicas, António Carrapatoso, CEO da Vodafone e Diogo Vaz Guedes, CEO do Grupo Somague, estão na linha da frente do movimento.

A causa por Timor constituiu, sem dúvida, o grande exemplo de uma mobilização recente ao nível nacional, não conotada com quaisquer lóbis, partidos ou interesses locais. O exemplo de como um país pequeno conseguiu influenciar decisivamente, num quadro global, o desenvolvimento da luta pela independência de Timor Lorosae face à Indonésia. Só possível pela verdadeira onda humana gerada pela causa.

Outro exemplo de mobilização, este já a nível local e revestindo contornos culturais seculares, está na vila de Barrancos, cuja população conseguiu influenciar o poder legislativo, para a criação de uma excepção na lei que estabelece a proibição em Portugal das chamadas "touradas de morte".

No domínio do ambiente, a Quercus, associação nacional de conservação da natureza, tem vindo a desempenhar desde 1984 um papel relevante e mobilizador para a qualidade ambiental, defendendo alternativas de desenvolvimento sustentável em vários sectores e intervindo de

ANTÓNIO MEXIA , ex-gestor público, ex-ministro das obras públicas, não tem actualmente qualquer cargo político ou empresarial relevante por força das recentes eleições legislativas. Integra a linha da frente do movimento Compromisso Portugal, que reúne uma nova geração de empresários em torno de um objectivo comum: aumentar a eficácia e a produtividade e desenhar um novo modelo económico para o país. Gestor de referência pela obra feita no sector empresarial, abraçou a causa pública e trouxe um novo "input" de renovação às elites políticas e empresariais.

Nuno Fonseca

forma decisiva em numerosas questões com impacto na política de ambiente.

Na zona centro do país, protagonizou juntamente com a população de Souselas, um movimento contra a co-incineração de resíduos industriais perigosos, cujo projecto e respectivos testes foram abandonados pelo Governo no culminar de uma luta pela qualidade ambiental e saúde pública das populações. Contemporânea da revolução de 25 de Abril de 1974, a DECO, associação portuguesa para a defesa do consumidor, foi criada nesse mesmo ano com a missão de defender os direitos e legítimos interesses dos consumidores. A associação, que conta, 31 anos depois, com centenas de milhar de associados, actua na mediação de conflitos de consumo e na interposição de acções judiciais, editando paralelamente um portfólio de revistas periódicas que visam sobretudo informar os consumidores portugueses. Como grupo de pressão junto dos poderes públicos e dos agentes económicos, tem assumido um papel relevante e goza do estatuto de parceiro social, fazendo-se representar em organismos de consulta e concertação.

Opinião Pública

José Sá Fernandes

O advogado tem vindo a dar uso a um instrumento jurídico ao alcance de todos, mas, no entanto, muito pouco utilizado. A acção popular existe justamente para garantir o cumprimento da legalidade nas decisões da administração pública. Casos emblemáticos como o "túnel do Marquês" na capital, alterações ilegais de planos directores municipais e negligências do Estado na prevenção de fogos florestais, são exemplos recentes que ilustram o papel do causídico como "uma pedra no sapato" de responsáveis autárquicos e da administração pública.

Ernâni Lopes

Ex-ministro das Finanças, sócio-gerente de uma Sociedade de Avaliação de Empresas e Risco (SAER) e presidente do conselho de administração do maior grupo empresarial privado português. Defende reformas estruturais ao nível do Estado e uma estratégia nacional de longo prazo que permita dar resposta às transformações necessárias. Advoga uma estratégia baseada no triângulo Europa, África e Brasil e defende uma sociedade civil activa, comprometida com a produtividade e influente nas opções políticas.

Jorge Sampaio

O Presidente da República ao longo dos seus dois mandatos, tem vindo a apelar a uma maior participação da sociedade civil na vida colectiva. Desde os apelos a um maior envolvimento com a questão europeia, nomeadamente no debate e referendo em torno da aprovação do novo quadro político europeu, passando por questões ligadas à reforma do Estado e das mentalidades, Jorge Sampaio tem posto o dedo na ferida, enviando "recados", não só ao poder executivo, mas sobretudo à sociedade civil para que não fique parada à espera que alguém venha defender os seus próprios interesses.

Pub

Os melhores embaixadores de Portugal no estrangeiro são os seus artistas. Durante muito tempo, Camões, Fernando Pessoa, Amália ou Júlio Pomar eram os nomes que se associavam à cultura portuguesa. Mas novas estrelas foram-se fixando no firmamento. No Japão todos sabem quem são os Madredeus ou Mariza, Hollywood reconhece o talento de Joaquim Leitão, Oslo galardoou José Saramago com o Nobel, Paris rendeu-se aos encantos de Fátima Lopes e Londres ao imaginário de Paula Rego.

Júlio Pomar

Nasceu em 1926, em Lisboa, e instalou-se em Paris em 1963. Actualmente vive e trabalha entre Paris e Lisboa. Frequentou a Escola de Artes Decorativas António Arroio e as Escolas de Belas-Artes de Lisboa e Porto, tendo participado em 1942 numa primeira mostra de grupo, em Lisboa, e realizado a primeira exposição individual em 1947, no Porto. Dedicou-se especialmente à pintura, mas o seu trabalho inclui também obras de desenho, gravura, escultura e «assemblage», ilustração, cerâmica, tapeçaria e cenografia para teatro.

Paula Rego

Paula Figueiroa Rego nasceu em 1935 em Lisboa. Partiu em 1954 para frequentar a Slade School of Art em Londres. Casada com um cidadão inglês permaneceu em Inglaterra, onde fixou residência, desde 1976. As suas raízes trazem-na regularmente a Portugal onde exibe a sua obra com frequência, cuja última exposição em Serralves foi um enorme sucesso. Com um nome reconhecido em todo o mundo, é colocada entre os quatro melhores pintores vivos em Inglaterra.

José Saramago

Em 1998 veio o reconhecimento com o Prémio Nobel da Literatura. 76 anos antes nascia este romancista, poeta, dramaturgo e autodidacta. José Saramago apenas concluiu estudos secundários e desenvolveu um percurso profissional do jornalismo à política, com experiências em serralharia, produção e edição literária. Em 1976, foi o desemprego que o levou a dedicar-se à literatura. Da poesia ao romance, passando pelo conto, crónica, viagem e teatro, é um dos autores portugueses contemporâneos mais conhecido internacionalmente.

A CULTURA QUE SE FAZ POR CÁ

Falar sobre o que se faz de Cultura em Portugal é uma tarefa um pouco inglória. Sobretudo porque existem tantas figuras de renome, tantos locais onde se respira e se fala de cultura a todo o momento e por sermos um país em que a palavra Cultura viveu e se desenvolveu a par e passo com a história.

Ainda hoje se fala com saudade de Luís Vaz de Camões. Esse poeta aventureiro, percorreu sete mares e muitos mundos, deixou um manuscrito e é uma das essências da cultura de Portugal. Fomos conquistadores, mas a nível cultural estamos cada vez mais a ser conquistados e globalizados à semelhança do que acontece no mundo. Surgem todos os dias novas correntes culturais, na dança, no teatro, no cinema, criados em grandes centros culturais historicamente reconhecidos, como Paris, Londres ou Nova Iorque.

Seguindo uma linha histórica, Portugal seguiu sempre as correntes culturais vindas da Europa. Historicamente, basta olharmos para um facto que influenciou a vida na Europa, a Revolução Francesa. Em Portugal, valores como a Liberdade e Igualdade, só chegaram ao público através de manuscritos de vários poetas, autores ou mesmo meras pessoas que tentavam combater o regime e a iliteracia existente no país nessa altura. O pós-25 de Abril veio mostrar que de facto estávamos muitos anos atrás daquilo que se fazia na Europa. Portugal tinha o mesmo número de analfabetos que tinha o Reino Unido na altura da Revolução Industrial, e que cerca de 45% da população ainda trabalhava no campo, dá para perceber que tínhamos que acelerar caminho para acompanhar o resto da Europa.

E realmente acelerámos. Porque se sempre fomos um povo que com a caneta na mão encantamos gerações, noutros campos soubemos deixar marca.

Podemos então definir a Cultura em Portugal como um movimento algo esquizofrénico. Enchemo-nos de vanglória quando há alguns meses atrás Paula Rego expôs na Casa de Serralves e bateu todos os recordes de visitas

Mariza

Nasceu em Moçambique, mas vive em Portugal desde os três anos. Mariza contactou com o Fado directamente na Mouraria, onde cresceu. As suas primeiras impressões registam uma silhueta que cantava, transmissora de uma emoção que os seus poucos anos não poderiam definir, mas que lhe suscitou uma vontade enorme de experimentar. Hoje, já com um percurso notável e sem nunca ter imaginado que tal lhe pudesse acontecer, não concebe fazer mais nada. Tem tanto prazer a cantar que, por vezes, acha que tem de ser ela a agradecer às pessoas, e não o contrário.

Pub

Luís Vaz de Camões

Luís Vaz de Camões, um dos maiores poetas da língua portuguesa e uma das maiores expressões da literatura épica universal. Não se sabe em que ano nasceu, se foi em 1517, 1524 ou 1525, mas viveu toda a sua vida em viagem. Em 1558, a nau em que viajava naufragou em frente ao golfo de Tonquim, e o poeta alcançou a nado o rio Mekong, salvando "Os Lusíadas", a obra-prima da literatura portuguesa. A 10 de Junho de 1580, morreu num hospital na mais completa miséria, mas deixando um legado histórico que ainda hoje perdura.

Almada Negreiros

Escritor e artista plástico, José Sobral de Almada Negreiros nasceu em S. Tomé e Príncipe a 7 de Abril de 1893. Foi um dos fundadores da revista "Orpheu" (1915), veículo de introdução do modernismo em Portugal, onde conviveu de perto com Fernando Pessoa. Além da literatura e da pintura a óleo, Almada desenvolveu ainda composições coreográficas para ballet. Trabalhou em tapeçaria, gravura, pintura mural, caricatura, mosaico, azulejo e vitral. Morreu a 15 de Junho de 1970 no Hospital de S. Luís dos Franceses, em Lisboa, no mesmo quarto onde morrera o amigo Fernando Pessoa.

Fernando Pessoa

Fernando António Nogueira de Seabra Pessoa, poeta português, uma das figuras mais singulares e complexas da literatura portuguesa. Fernando Pessoa foi o principal escritor do Modernismo português e um dos maiores poetas portugueses de todos os tempos. A sua versatilidade levou-o à criação dos heterónimos de Alberto Caeiro, Álvaro de Campos e Ricardo Reis, dos quais inventou biografias distintas e cujas poesias são, na forma e no conteúdo, outras vozes de que se valeu para transmitir a heterogeneidade da sua riqueza interior. A 30 de Novembro de 1935, à hora da morte, pediu os óculos porque lhe faltava a vida e a visão e escreveu a última frase em inglês: **"I know not what tomorrow will bring"...**

Amália Rodrigues

Amália da Piedade Rodrigues nasceu numa família pobre e numerosa, que, vinda da Beira Baixa, tentava a sorte na capital. Amália Rodrigues tornou-se rapidamente o nome mais famoso de todos os ídolos do nosso fado. Trajada de negro, por onde actuava, esgotava salas, cantando a dor de um povo. Em poucos meses atinge uma popularidade tal que o seu cachet é de longe o maior até então pago a uma fadista. Foi um dos símbolos de Portugal no estrangeiro. Amália Rodrigues morreu no dia 6 de Outubro de 1999, com 79 anos.

em Portugal. Ficamos sempre orgulhosos com o reconhecimento internacional dos nossos escritores, tais como José Saramago, Eça de Queirós, Fernando Pessoa, das maravilhas dos nossos pintores, Almada Negreiros, Paula Rego, Maluda, da imaginação do grande cineasta, Manoel de Oliveira, ou do magnífico som da extraordinária pianista, Maria João Pires, e da saudosa fadista, Amália Rodrigues. E até no Japão, os Madredeus deixaram um perfume deste cantinho à beira mar plantado. Por outro lado, a Cultura reclama a cada dia que passa mais apoio. "A retoma cultural está por chegar" afirmam os diversos agentes culturais. Os sucessivos Governos deixam no ar sempre a noção que podiam ter feito um pouco mais. E que nunca é dada a devida atenção a esta pasta ministerial por parte de quem controla os fundos. Mas será o dinheiro o único problema? Ou será muitas vezes por falta de vontade que não se organizam certos eventos? O Porto Capital Europeia da Cultura foi um evento que viveu da vontade dos agentes culturais em mostrar actividade cultural na segunda cidade mais importante do país. Por outro lado, veja-se o caso da "Casa da Música". Estamos em 2005, e a maior sala de espectáculos do Porto, deveria ter inaugurado em 2001. Isto só demonstra que a esquizofrenia cultural em Portugal está cada vez mais cimentada. Outros espaços são referências da Cultura em Portugal, e não só. Em Lisboa, o Centro Cultural de Belém é sem dúvida um dos locais de eleição para exposições, concertos, entre outras actividades. O Coliseu dos Recreios, o Teatro D. Maria, o São Carlos, são outras salas de espectáculos que oferecem uma diversidade cultural imensa. Mas também os museus, que no ano de 2003 contaram com a visita de dois milhões e seiscentas mil pessoas, estão cada vez mais a trabalhar para atrair as pessoas à cultura. E a leitura conquista ano após ano mais leitores. As bibliotecas contaram com cerca de dois milhões de utilizadores, e as livrarias têm cada vez mais livros a anunciar outra edição especial. Ao nível de espectáculos, o Teatro, os concertos de música ligeira e a dança moderna, são os mais procurados. Mas também a Ópera, a dança clássica e os espectáculos de rua estão cada vez mais a atrair público de todo o tipo de gerações e idades.

Será isto só o que se faz por Portugal de Cultura? Não, é a resposta. Podemos afirmar que a oferta cultural está cada vez a aumentar. E a procura também. Se é com a qualidade necessária e com a exigência mínima, isso já é mais difícil de averiguar. Para sabermos isso já tínhamos que definir Cultura.

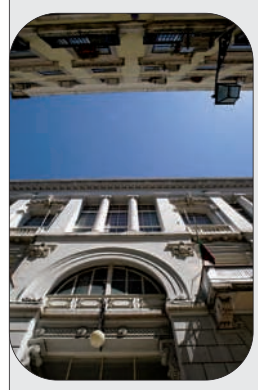
Casa de Serralves

Para além de ser a sede da Fundação, constitui uma extensão importante do Museu de Arte Contemporânea, reservada à apresentação de grandes exposições. Considerando o seu relevante interesse arquitectónico, o património de Serralves foi classificado, em 1996, como "Imóvel de Interesse público". Entre 11 de Novembro de 2004 e 16 de Janeiro de 2005 acolheu 150 obras de Paula Rego, uma exposição que bateu todos os recordes em Portugal. É um dos pólos de referência da cultura do nosso país.

Centro Cultural de Belém

A construção do Centro Cultural de Belém foi decidida no início de 1988. A ideia era a de levantar de raiz uma estrutura que pudesse acolher, em 1992, a presidência portuguesa da União Europeia, permanecendo como um forte pólo dinamizador de actividades culturais e de lazer. A localização deste notável edifício em Belém, parecia óbvia: foi este o ponto de partida dos descobrimentos marítimos, cujos marcos são a Torre de Belém e o Padrão dos Descobrimentos. Dividida em Centro de Reuniões, Centro de Espectáculos e o Centro de Exposições, o C.C.B. é uma das maiores montras de Cultura em Portugal e na Europa.

Coliseu dos Recreios



No dia 14 de Agosto de 1890 é inaugurada uma grande sala de espectáculos, o novo Coliseu dos Recreios. Vicissitudes várias levaram ao desaparecimento de outras casas lúdicas, sendo então urgente a construção deste novo espaço, erigido de raiz na Rua das Portas de Santo Antão e aberto ao público ainda longe das obras terminadas. O Coliseu dos Recreios assumiu-se sempre como uma sala de espectáculos popular, estabelecendo preços baixos e apresentando espectáculos de diversos tipos, entre os quais a ópera, concertos de música popular, música rock, dança contemporânea e até comícios de partidos. Mais do que uma sala de espectáculos é um marco na história de Lisboa.

Pub

O "Pantera Negra" pôs os estádios ao rubro, Rosa Mota e Carlos Lopes inscreveram Portugal nos anais da maratona. Hoje já não marcam golos, nem cortam metas, mas continuam a ser a inspiração de muitos atletas portugueses e têm seguidores que em nada envergonham o seu legado. Luís Figo já foi considerado o melhor jogador do mundo e Francis Obikwelu promete continuar a correr tão rápido como o vento e a arrecadar mais medalhas olímpicas. E que dizer de Cristiano Ronaldo? As autoridades portuguesas também deram o seu contributo ao organizarem o Euro 2004, o terceiro maior evento desportivo mundial, que demonstrou que Portugal é capaz.

Declarações

Luís Filipe Scolari

A despertar o espírito nacional

Emocionou, mobilizou e uniu um povo em torno do maior espectáculo do mundo. Devolveu com isso o orgulho aos portugueses e fê-los acreditar no seu país e na sua bandeira. É o brasileiro mais português da actualidade. Campeão do mundo como jogador e como seleccionador pelo Brasil, "Felipão" reconstruiu uma selecção que estava a terminar o ciclo da "geração de ouro". Scolari encheu de esperança os jogadores e todos os portugueses, que com a bandeira nas mãos, nos carros ou nas casas esqueceram, por momentos, os problemas do país e uniram-se para ver Portugal vice-campeão europeu de futebol. Obrigado Scolari.

Pinto da Costa

Puro sangue azul e branco

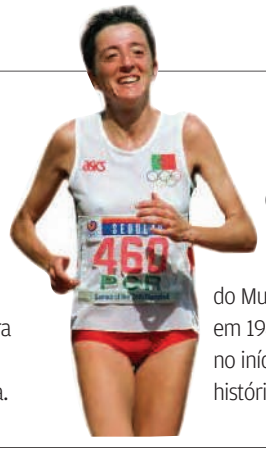
Odiado por uns, idolatrado por outros, uma coisa é certa: é o presidente a nível mundial com mais anos de dedicação a um clube e o que mais vitórias alcançou de todos os dirigentes do futebol nacional. Depois de ter conseguido o primeiro título europeu em 1987, Pinto da Costa disse à imprensa que tinha cumprido as promessas e o seu trabalho terminara. Puro engano. O presidente continua firme na liderança do FC Porto, que tem sido o único a ganhar títulos na Europa e a liderar o futebol português nos últimos 20 anos. Do inédito penta-campeonato nacional, até à conquista da Champions League e Taça Intercontinetal, os dragões arrecadaram ainda a Taça UEFA.

CAMPEÕES DO FUTURO

"O homem não está bom da cabeça," diziam incrédulos todos os que viam Eusébio a driblar os adversários, a rematar a 40 metros da baliza e a fazer golos para todos os gostos e feitios. Estamos a falar de sua Majestade, o rei do futebol português e um dos dez melhores jogadores do século XX. É a maior figura do desporto luso, o símbolo máximo de anos de ouro, através de êxitos inéditos do Benfica e da inversão operada na selecção nacional. Com o menino que veio de Moçambique, cresceu uma geração notável de jogadores que depois de 1961 explodiram definitivamente no futebol europeu e mundial, culminando no célebre "Inglaterra 66", onde Portugal alcançou um brilhante terceiro lugar. Este brilhantismo só foi repetido com a chamada "geração de ouro", orientada por Carlos Queiroz, campeã do mundo de Juniores em 1989 e em Lisboa, em 1991. Na memória de todos os adeptos de futebol está a final no Estádio da Luz, com lotação esgotada. Uma partida em que o nome do adversário assustava só de pensar nele: Brasil. Estavam lançadas as bases de uma selecção que muitos consideravam os sucessores dos "Magriços" de Eusébio e Coluna. Luís Figo, Paulo Sousa, Rui Costa, Fernando Couto foram alguns dos notáveis que conseguiram ganhar quase tudo nas

Carlos Lopes

É o maior símbolo do atletismo português. Campeão do Mundo de Corta Mato em 1976 e 1984, Carlos Lopes conseguiu o seu maior sucesso com o primeiro lugar na maratona dos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984. Foi a primeira medalha de ouro olímpica para Portugal . Carlos Lopes continua detentor do recorde da maratona.



Rosa Mota

Quem não se lembra de uma maratonista de aparência frágil a cortar a meta de braços no ar em sinal de vitória? Rosa Mota. Tricampeã Europeia, Campeã do Mundo e a medalha de ouro nas olímpiadas de Seoul em 1988 são os seus maiores troféus. Abandonou a carreira no início dos anos 90 entrando com todo o mérito para a história como uma das melhores maratonistas de sempre.

suas carreiras a nível europeu, elevando o nome do futebol português a todos os cantos do mundo. Luís Figo, jogador do Real Madrid é o expoente máximo desta geração e até já foi considerado pela FIFA o melhor jogador do mundo em 2001.

Mas a glória e os bons exemplos não se esgotam apenas nos rectângulos de jogo. No atletismo da década de 80, Carlos Lopes, Rosa Mota e Fernando Mamede faziam quilómetros para o mundo inteiro ver bem lá no alto, a bandeira nacional coroada com o ouro Olímpico e mundial. Mais um exemplo do que viria a seguir, já na década de 80 e 90, com Fernanda Ribeiro, os gémeos Castro, Manuela Machado, e mais recentemente o furacão Francis Obikwelu, que se tornou o segundo homem mais rápido do mundo ao cortar a meta em segundo lugar nos 100 metros dos Jogos Olímpicos de Atenas. Por trás destes êxitos está Moniz Pereira, o pai do atletismo e responsável pelos sucessos de quase todos os atletas coroados em Jogos Olímpicos e provas mundiais: de Carlos Lopes e Fernando Mamede até Rui Silva, Obikwelu ou Naide Gomes.

O desporto dos nossos dias está recheado de bons exemplos e deu um salto qualitativo que catapultou definitivamente Portugal para o sucesso além fronteiras. A glória do desporto actual é o que sobra para mascarar o estado actual do país "noutros campeonatos".

Os protagonistas agora são outros e cada vez mais: de Inglaterra, Cristiano Ronaldo, o menino-prodígio jogador do clube mais rico do mundo, o Manchester United. Deco é já um caso sério de popularidade em Barcelona, Jorge Andrade continua a solidificar a defensiva do Deportivo da Corunha, Ricardo Carvalho, Tiago e Paulo Ferreira defendem as cores do quase campeão inglês Chelsea, orientado por José Mourinho. Em Itália continuam a brilhar os veteranos Rui Costa (AC Milão) e Fernando Couto (Lazio). Nunca o futebol português e os seus jogadores estiveram tão na moda. Mas as conquistas não acabam aqui. Nos últimos dois anos, o FC Porto foi campeão europeu e do mundo de clubes e vencedor da Taça UEFA. A esta vitória, dois nomes ficarão ligados: Pinto da Costa, o dirigente com mais triunfos do futebol português e José Mourinho, considerado o melhor treinador do mundo da actualidade e que hoje orienta os destinos dos londrinos do Chelsea.

Nas restantes modalidades são vários os desportistas que vão somando triunfos em todo o mundo. É o caso de Sérgio Paulinho no ciclismo, com a medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Atenas, a fazer lembrar os êxitos do lendário Joaquim Agostinho. Ticha Penicheiro é uma das estrelas do basquetebol feminino da WNBA. A Fórmula 1 tem novamente um português, Tiago Monteiro. Carlos Sousa é campeão do mundo de Todo o Terreno e Diogo Guincho e Nuno Dias, campeões do mundo de Karaté. Até no Râguebi na categoria de "Sevens" somos tricampeões da Europa e a vela é a modalidade onde se conseguem mais medalhas olímpicas para Portugal.

As autoridades portuguesas também estão na base deste sucesso e contribuem para dar ainda mais visibilidade a Portugal. A organização do Campeonato do Mundo de Esgrima em 2002, o Campeonato do Mundo de Andebol em 2003, os vários campeonatos do Mundo e da Europa de Hóquei em Patins, o Masters de Ténis, que reuniu em Lisboa os oito maiores tenistas da actualidade e o próximo europeu de Futsal a realizar em 2007, são exemplos concretos deste Portugal que tem destronado as habituais vozes pessimistas dos "Velhos do Restelo".

Mas se houve algum evento que demonstrou o verdadeiro valor deste país foi sem dúvida o Euro 2004, o terceiro maior acontecimento do planeta. Além dos sucessos da selecção nacional neste torneio, (que apenas sucumbiu na final contra o futebol calculista dos gregos), o evento proporcionou um aumento de auto-estima nos portugueses. Ninguém vai esquecer as bandeiras defraldadas nos carros, nas casas, nas pontes...das enormes procissões que acompanhavam o autocarro dos jogadores rumo aos estádios, do país em festa, como nunca se viu. De Braga ao Algarve, passando por Aveiro, Coimbra ou Lisboa, uma imensa festa transformou o nosso país num relvado de futebol e no momento de felicidade mais marcante da história do desporto português. Todos os portugueses, jogadores mas sobretudo, Luís Filipe Scolari e Gilberto Madaíl estão na base deste sucesso. O primeiro porque devolveu o entusiasmo e mobilizou todos os portugueses à volta de uma causa; o segundo porque foi o principal responsável pela organização de um evento considerado pela UEFA como o melhor de sempre.

Luís Figo

Em 2001, a FIFA elegeu Luís Figo como o melhor jogador do mundo. Numa carreira em que já conheceu o sabor de quase todos os troféus, começou no Sporting, foi o símbolo do Barcelona e é adorado no Real Madrid. Fora dos relvados o sucesso também surge nos negócios. Tem uma Fundação com o seu nome e é embaixador da Unicef.

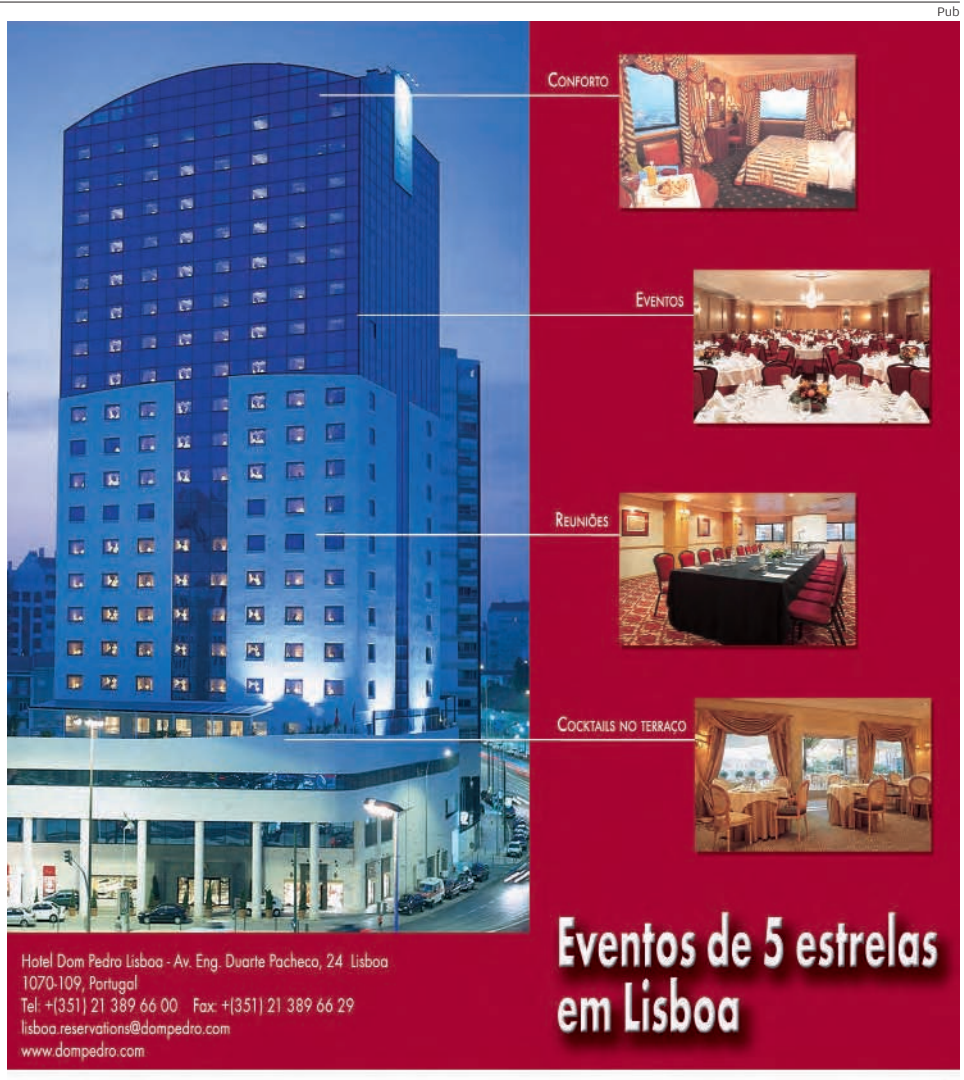
Eusébio

Apelidado de "Pantera Negra", é considerado o melhor jogador português de todos os tempos. Com estatuto de Embaixador do futebol luso, Eusébio ganhou tudo o que havia para conquistar ao serviço do Benfica, sendo ainda eleito o melhor jogador e marcador do Mundial de 1966 com a camisola da selecção nacional. Aos 62 anos foi considerado pela FIFA como um dos dez maiores jogadores do século XX.

Francis Obikwelu

É o homem do momento. O velocista português de origem nigeriana surpreendeu o mundo quando conseguiu a medalha de prata nos 100 metros dos Jogos Olímpicos de Atenas. Obikwelu é um exemplo pelo difícil percurso que o consagrou como o segundo homem mais rápido do planeta. Humildade e força de vontade são os pontos fortes de um atleta que "sprintou" da poeira das obras para o estrelato das pistas de tartan.

Pub



SERVIÇOS:
- 20 Salas para conferências ou banquetes
- Capacidade para organizar eventos até 400 pessoas
- Hotel de 5 estrelas a 15 minutos do aeroporto
- 258 quartos, 8 Suites e 1 Suite Presidêncial
- Camas king size e uma vista deslumbrante sobre o Rio Tejo
- Internet de alta velocidade nos quartos
- Salas privadas para check-in no lobby
- Terraço disponível para cocktails para grupos
- Salas privadas para pequenas reuniões e almoços no lobby
- Ligação ADSL- ISDN disponível em todas as salas de reuniões
- Business Centre totalmente equipado com apoio de secretariado
- Wireless system e sala de Internet no lobby
- Restaurante buffet de gastronomia Portuguesa
- Restaurante gourmet Italiano
- Anti-Stress Centre, para relaxar no final do dia

Dom Pedro Hotels
Dom Pedro Lisboa
www.dompedro.com

Excelência em banca de investimento

Espírito Santo Investment

Somos o banco de investimento do Grupo Banco Espírito Santo, parte de um dos maiores grupos financeiros nacionais e herdeiro de uma tradição bancária reconhecida e respeitada há mais de um século.

A nossa experiência e capacidades em *Corporate Finance, Project Finance,* Mercado de Capitais e Financiamentos Estruturados são internacionalmente reconhecidas. Por isso, hoje oferecemos um serviço integrado de banca de investimento na Península Ibérica e Brasil. E em *Project Finance* a nossa presença estende-se ainda ao Reino Unido, Europa continental e Angola.

Somos o único banco de investimento ibérico que recebeu dois Prémios de Excelência Euromoney em 2004. Pretendemos prosseguir este caminho. E liderar em tudo o que fazemos.

Project Finance

AKA
€ 750.000.000
Financiamento à Concessionária AKA para a Auto-Estrada M5 na Hungria
Líder Financiamento
2004
Espírito Santo Investment

€ 584.000.000
Concessão da Auto-Estrada Madrid – Toledo, e da circunvalação Norte de Toledo
Assessoria Financeira e Líder Financiamento
2004
Espírito Santo Investment

GBP 260.000.000
Financiamento do novo Estádio do Arsenal Football Club
Líder Financiamento
2004
Espírito Santo Investment

€ 19.000.000
Terminal Multiusos do Porto de Setúbal
Assessoria Financeira e Líder Financiamento
2004
Espírito Santo Investment

enersis
€ 112.200.000
Financiamento de Parques Eólicos com uma capacidade total de 105 Mw
Líder Financiamento
2004
Espírito Santo Investment

Mergers & Acquisitions

Assessoria Financeira à
€ 70.058.825
na venda de 51% do capital da
SOMNICOR
2004
Espírito Santo Investment

Assessoria Financeira à
€ 850.000.000
na aquisição de uma participação qualificada no capital da
PORTUCEL
2004
Espírito Santo Investment

SAG
€ 50.000.000 (Approx.)
Assessoria Financeira à SAG – Gest, SGPD,SA na venda de um portfolio de activos a um Fundo de Investimento Imobiliário
2004
Espírito Santo Investment

SOCITREL
Assessoria Financeira à Socitrel na aquisição de activos específicos da
GALVICAS S.A.
arcelor
2004
Espírito Santo Investment

SOGRAPE
Assessoria Financeira à Sogrape na venda de activos específicos da Sandeman Jerez
2004
Espírito Santo Investment

Structured Finance

€ 5.980.000
Financiamento do Leveraged Buy-Out da Integral Press, S.A. por
MCH PRIVATE EQUITY
Mandated Lead Arranger
2004
Espírito Santo Investment

PORTUCEL
€ 850.000.000
Financiamento da Aquisição da Portucel por
Joint Mandated Lead Arranger
2004
Espírito Santo Investment

€ 20.200.000
Financiamento do Management Buy-Out de Empresa Portuguesa do Sector da Saúde
Mandated Lead Arranger
2004
Espírito Santo Investment

€ 22.500.000
Facilidades de Crédito
Mandated Lead-Arranger
2004
Espírito Santo Investment

EMPRESAS BRAVO
€ 15.000.000
Financiamento do Leveraged Buy-Out das Empresas Bravo
Mandated Lead Arranger
2003
Espírito Santo Investment

Equity Capital Markets

SyV
€ 16.240.533
Oferta Pública de Aquisição
Organização e Liderança
2004
Espírito Santo Investment

€ 370.000.000
Obrigações Trocáveis
Líder Conjunto
2004
Espírito Santo Investment

€ 361.195.894
Oferta Pública de Aquisição
PORTUCEL
Líder Conjunto
2004
Espírito Santo Investment

Media Capital
€ 217.391.307
Oferta Pública Inicial
Líder Conjunto da Oferta e Coordenador Global da OPV
2004
Espírito Santo Investment

ParaRede
€ 24.300.000
Aumento de Capital
Organização e Liderança
2004
Espírito Santo Investment

Debt Capital Markets

Somague
€ 81.000.000
FINAVAGUE, SL
Crédito Sindicado
Líder e Agente
2004
Espírito Santo Investment

AR Finance 1 Plc
€ 108.000.000
€ 45.360.000
Securitização
Arranger & Líder Conjunto
2004/2003
Espírito Santo Investment

Metropolitano de Lisboa
€ 20.000.000
Papel Comercial
Líder e Agente
2004
Espírito Santo Investment

Bradesco
US$ 100.000.000
Obrigações 3.5% (2006)
Líder
2004
Espírito Santo Investment

MERCANTIL DO BRASIL
US$ 35.000.000
Obrigações 6,875% (2005)
Líder
2004
Espírito Santo Investment

Lisboa | S. Paulo | Rio de Janeiro | Madrid | Londres | Dublin Grupo Banco Espírito Santo Espírito Santo Investment *Your business comes first*

Banco Espírito Santo de Investimento, S.A. Edifício Quartzo, Rua Alexandre Herculano, 38 1269-161 Lisboa, Portugal. Telefone: (315) 21 319 69 00/(315) 21 319 97 00