HENRIQUE GRANADEIRO PRESIDENTE DA PORTUGAL TELECOM

"Euro tem de servir o bem comum"

Se a Europa não rectificar este caminho e passar a ter uma moeda que sirva o bem comum, pode ser terrível para a Europa no seu conjunto e sobretudo para os países periféricos.

FILIPE S. FERNANDES

Henrique Granadeiro, 70 anos, licenciou-se em Economia pela Universidade de Évora. Ocupou vários cargos na administração pública entre 1971 e 1976 quando foi nomeado embaixador de Portugal na OCDE. Pouco depois tornava-se chefe da Casa Civil do Presidente da República, general Ramalho Eanes. Mais tarde presidiu ao IFADAP e à Fundação Eugénio de Almeida e foi administrador de várias empresas. Em 2002 entrou para o Grupo PT e, em 2008 viria a tornar-se presidente. Está no centro da fusão da PT com a brasileira Oi.

Qual foi a sua experiência de gestão mais complexa e mais difícil?

A experiência mais complexa e difícil é sempre a que temos de enfrentar no futuro e não sabemos exactamente os seus contornos. Estas é que são verdadeiramente difíceis. Depois de ultrapassada a situação, a complexidade e a dificuldade esbatem-se e só fica uma memória. Normalmente as situações mais complexas são as de natureza estratégica. São as mais exigentes e são as mais difíceis de fazer implementar em todos os níveis do negócio e tornar toda a organização cúmplice e seguir na mesma direcção.

A partir da sua experiência profissional quais são as principais dificuldades e debilidades das empresas portuguesas?

A debilidade está no facto de muitas das nossas empresas não terem uma visão estratégica, isto é, de não saberem para onde vão. As empresas não podem querer estar em todo o lado e ao mesmo tempo. Têm de ter uma ambição estratégica, saber para onde é que querem ir e onde querem estar.

Outro dos pontos fracos é o facto de as empresas, muito por causa do seu individualismo, não criarem uma rede de apoio e de alianças com outras empresas. Mas as políticas públicas também deviam favorecer a acção concertada das empresas nos mercados internacionais. As empresas estarem em determinados mercados internacionais devia ser um desígnio nacional. E as empresas deveriam entender-se e concertar-se para atingir este desígnio. Há uma ausência de políticas públicas com opções pois concentram-se normalmente em tentar chegar a todos. São políticas públicas transversais, divide-se o pouco que se tem por todos, que é o chamado "dividir o mal pelas aldeias".

Os pontos fortes?

Os pontos fortes são o facto de estarmos habituados a viver numa economia aberta há muito tempo. Por isso a nossa capacidade de adaptação é muito forte dado este contexto.

Portugal precisa de investimento directo estrangeiro. Como é que se pode atrair mais investimento?

Portugal tem grandes condições para atrair investimento estrangeiro a começar pelos dias de sol que tem por ano, o facto de ser um país com uma história e um passado, a que se junta um conjunto de infra-estruturas das mais modernas que existem, como as telecomunicações que permitem uma ligação ao mundo, o trabalho à distância, grande proximidade e facilidade de acesso, uma rede eléctrica bastante fiável e uma boa rede de estradas que se foram construindo.

Temos alguns "handicaps" como é o caso da formação e qualificação dos recursos, a burocracia e a imprevisibilidade da actuação do Estado, a que se juntam as questões da justiça devido à morosidade na resolução de conflitos. Além disso, projecta um grande grau de incerteza até do ponto de vista fiscal. Devia eliminar-se tudo o que seja limitante de atracção de investimento. Porque estas barreiras não afectam apenas os investimentos dos estrangeiros, prejudicam também as empresas nacionais que, muitas vezes, têm melhores alternativas e são mais bem recebidas noutras geografias do que na sua própria terra.

Há em Portugal capacidade de liderança e personalidades capazes de serem disruptivas?

Acho que sim. Os tempos que temos atravessado invocam e apelam, por vezes, para os messias, mas apesar desse sebastianismo e essa maneira de ser aparecem sempre pessoas com capacidade para

"As empresas não podem querer estar em todo o lado e ao mesmo tempo. Têm de ter uma ambição estratégica."

"Os tempos que temos atravessado invocam e apelam, por vezes, para os messias."

VINHOS

A outra paixão de Granadeiro

Os vinhos são a outra paixão de Henrique Granadeiro, que tem uma propriedade de 100 hectares em Reguengos de Monsaraz onde produz vinhos premiados como o tinto "Poliphonia". Recentemente comprou mais 50 hectares. Actualmente, 30% das vendas da Granadeiro Vinhos resultam da exportação e o restante é para o mercado interno. O gestor quer aumentar o peso das vendas para os mercados externos para 40%, meta que espera atingir num prazo de três ou quatro anos.

Uma iniciativa do Negócios em parceria com a PwC

Miguel Baltazar

Henrique Granadeiro: o euro é a moeda de uma economia dominante.

Na linha da frente do governo de empresas

Para Pedro Rebelo de Sousa, presidente do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) o estado da arte no governo das empresas em Portugal, nomeadamente nas cotadas, está "claramente na linha frente dos mercados do Sul da Europa".

fazer a diferença de forma real.

O facto de o sistema político não ser muito favorável para os tempos que correm e de os sistemas político e social serem muito endogâmicos não ajuda muito à afirmação. Quem supera isto são os heterodoxos, os não alinhados, os não conformados. São destas forças que surgem novos campos de actividade e se regeneram outros. Por exemplo, está a nascer uma nova agricultura, por exemplo, no meio de tantas dificuldades como as que estamos a atravessar.

O euro em vez de ser uma moeda de uma economia comum, é a moeda de uma economia dominante, portanto, em vez de favorecer e estimular os factores de convergência, veio ressaltar e acentuar as divergências entre economias, exactamente o contrário do que a Europa deveria ser.

Se a Europa não rectificar este caminho e passar a ter uma moeda que sirva o bem comum, pode ser terrível para a Europa no seu conjunto e, sobretudo, para os países periféricos. A visão que nós fizemos dos erros, e que agora temos de pagar, é uma visão punitiva e que não tem em conta que a Europa tinha uma determinada política. Quando depois se decidiu pela via da austeridade, os países mais fracos foram apanhados nessas diferenças relativas e ficaram num beco sem saída. E esta política foi quase uma drenagem de recursos dos países periféricos para o país dominante. ■

Um dos passos importantes para se ter melhores empresas passa pela qualificação da gestão, mas sobretudo pela qualidade do corporate governance. Para Pedro Rebelo de Sousa, presidente do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) é um caminho que está a ser realizado com sucesso. Para o advogado, o estado da arte no governo das empresas em Portugal, nomeadamente nas cotadas, está "claramente na linha frente dos mercados do Sul da Europa" e que tem pautado por ser "um movimento de afirmação e consolidação quer dos modelos de estruturação societária quer das estruturas, modelos de funcionamento e reporte dos conselhos de administração".

Dos aspectos mais discutidos em termos de um bom governo das empresas estão o do papel do administrador independente nos conselhos de administração e o diferencial criado entre as remunerações dos gestores e os restantes colaboradores. Sobre o primeiro aspecto, Pedro Rebelo de Sousa, senior partner da Sociedade Rebelo de Sousa & Advogados Associados, defende que o administrador independente "deve ser um elemento que acrescente valor através do seu contributo a nível estratégico, de experiência empresarial e de vida, mas sobretudo na perspectiva de análise crítica de supervisão e fiscalização (quando for esse o caso). Tem de ter sobretudo a noção de que essa é a sua função e que o conselho espera dele é que seja atento, interventor e supervisor". Por sua vez sobre as vozes que se levantam e apontam para uma grande diferença e desigualdade entre as remunerações dos gestores e os salários dos colaboradores numa empresa, Pedro Rebelo de Sousa defende que "a tendência internacional é a de discutir tal temática em termos transversais e meritocráticos e de desempenho e não numa perspectiva meramente comparativa jus-laborista".

A sua experiência profissional passa pela advocacia, papel pelo qual é mais reconhecido hoje, mas já passou pela gestão de empresas em Portugal e no Brasil, tendo sido presidente do Banco Fonsecas & Burnay e, mais recentemente, administrador não executivo da Caixa Geral de Depósitos. Entre 2004 e 2009 foi membro do board da Simmons & Simmons, sociedade de advogados londrina.

Uma das dificuldades assinaladas, e que tem sido um obstáculo para a melhoria da capacidade empresarial, tem sido a relutância de os accionistas e proprietários de empresas em partilhar o capital e a gestão com outros parceiros, mesmo que isso os impeça de crescer e até de se capitalizarem. A explicação para Pedro Rebelo de Sousa está num conjunto de vários factores como os "culturais (muito de Sul da Europa), de planeamento familiar e sucessório, incipiente mercado de capitais, crédito barato durante muitos anos que permitiu privilegiar soluções de capitalização não diluitivas, interface com um sistema financeiro que historicamente exige garantias pessoais 'dos donos'". No entanto, é um fenómeno em vias de resolução, lenta como em todos os fenómenos sociais. Segundo Pedro Rebelo de Sousa tal deve-se sobretudo à "preocupação urgente de profissionalização e de capitalização das empresas a requerer partilha de poder e diluição de capital. Sobretudo as empresas percebem hoje que se não partilharem poder com outros novos accionistas que possam apoiar uma dinâmica de crescimento e internacionalização, mais tarde ou mais cedo partilharão esse poder com os credores como, por exemplo, os bancos". ■

FILIPE S. FERNANDES

negócios digital

negocios.pt e apps

EXCELLENS OECONOMIA

Cerimónia de entrega de prémios, 25 de Junho de 2014, Pátio da Galé, Lisboa

Saiba mais em: http://excellens.negocios.pt