



O puzzle das melhores empresas portuguesas

Uma viagem a uma década das empresas mais admiradas, mais respeitadas, com as melhores práticas de liderança.

A empresa perfeita de 2012 teria feito os investimentos que a Galp fez, registado o crescimento das vendas da Jerónimo Martins, gerado a riqueza para o accionista da REN, exportado como a Frulact ou a Unicer, inovado como a Bial ou a Renova e teria as contas públicas equilibradas da EDP ou da Portucel. Mas estas empresas poderiam ser substituídas em alguns dos itens, e sem destruir a qualidade do puzzle, por organizações como Logoplaste, Sovena, Sogrape, WeDo, Lameirinho, Salsa, Fly London (Fortunato Frederico), Sodécia, Simoldes entre outras.

Os negócios são dinâmicos e, normalmente, os mercados estão em constante ebulição e numa disputa constante em que o sabor da

não apenas inovadores, mas também evoluídos”. Detecta duas grandes tendências nestas empresas e que são a adesão com inovação às tecnologias e o facto serem organizações inclusivas e de olhos postos no futuro. Explica João Bento que “são empresas que apostam na transparência e na credibilidade e que, para além das medidas de gestão de curto prazo, muito difícil nos dias de hoje, olham com coragem para o futuro, assumindo riscos controlados”.

Além disso, “são empresas que não hipotecam, com medidas exclusivamente de curto prazo, o compromisso individual de cada um dos seus membros para com o desenvolvimento da organização como um todo. São empresas inclusivas, isto é, que procuram a integração dos interesses das suas diferentes partes interessadas”.

Uma década de boas empresas

Em julho de 2002 o Semanário Económico publicou as dez empresas mais admiradas em Portugal, um estudo feito pelo Hay Group com base numa amostra de top managers e inspirado no estudo que a multinacional realiza anualmente para a revista Fortune. Na lista estavam três bancos (Banco Comercial Português, Banco Espírito Santo e Banco Português de Investimento), a Sonae, a Vodafone, a PT, a Brisa, a Nestlé, Compal, GALP Energia. As únicas estrangeiras eram a Vodafone e a Nestlé, que provavelmente gere mais marcas portuguesas do que nenhuma outra empresa do ramo alimentar.

Em Fevereiro de 2004, no livro “Os Mestres Portugueses da Gestão”, inquiriram-se 16 personalidades relevantes da consultoria e ensino da gestão sobre os casos de estudo de empresas portuguesas. Dessa eleição surgiu um total de 22 empresas. As mais citadas foram a Delta Cafés com três menções, a Logoplaste e a Organtex com duas. As restantes opiniões dispersavam-se pela TMN, Bial, Banco Comercial

As melhores empresas portuguesas são “muito agressivas em determinadas áreas da gestão, introduzindo métodos e processos não só inovadores, mas evoluídos”.

JOÃO BENTO
Presidente executivo da Efacec

“Necessitamos de ideias de gestão”

Para Miguel Pina e Cunha, professor na Nova School of Business & Economics, em Portugal necessitamos não só de negócios mas de ideias de gestão. Dá dois exemplos de empresas que têm um conhecimento mais aprofundado: a Outsystems, em que pontifica Paulo Rosado, e a We Do, gerida por Rui Paiva. A Outsystems tem um manual de acolhimento intitulado “The Small Book of The Few Big Rules” com sete regras. “É um pequeno manual de gestão em que se explica como é que se trabalha na empresa” refere Miguel Pina e Cunha. Por exemplo, a primeira regra incentiva a perguntar “porquê”, outra regra implica que a comunicação seja feita para ser compreendida e, em 31 páginas, condensam-se as principais regras para criar e manter uma cultura empresarial.

Português, Cimpor, Novabase, Hovione, Portucel. Unicer, Iberomoldes, Luís Simões. O único relâmpago nesta lista era a empresa Organtex. Esta empresa tinha um modelo de negócio considerado de sucesso e chegou a vestir um terço das seleções do Mundial de Futebol de 2002. Mas entrou em insolvência em 2009.

Ainda em 2004, o estudo da PricewaterhouseCoopers e do Financial Times sobre as empresas mais respeitadas, com base no inquérito a uma amostra de CEO, incluía pela primeira vez Portugal. No “ranking”, a PT surgia no lugar de topo, seguida pela Sonae, Delta Cafés, Seara.com, Millennium BCP e Galp Energia e Jerónimo Martins (estas duas em sexto lugar, ex-aequo). Destas perdeu-se um pouco o rasto à Seara.com do empresário Miguel Monteiro.

Em 2007, a Gemeo-IPAM fez uma sondagem junto de 400 estudantes e concluiu que as dez empresas mais admiradas eram a Sonae, Millennium BCP, Microsoft, Vodafone, PT, Deloitte, BES, Google, McDonald’s, EDP, Martifer, Banco de Portugal e Coca-Cola.

Em 2009, o Hay Group divulgava o estudo “Best Companies for Leaders Portugal” em que a partir de nomeações feitas pelos denominados responsáveis pela gestão de talento nas organizações se chegavam às empresas de excelência. De um total de 43 empresas nomeadas, destacaram-se a Sonae, a EDP, a Jerónimo Martins, a Galp Energia, o Millennium bcp, a Vodafone, a McKinsey e o Banco Espírito Santo. Em 2010 saíram o Millennium bcp e a McKinsey e entraram o BPI, Microsoft, Cimpor, McDonalds.

Há mais casos dignos de registo. Poderia referir-se o que disse João César das Neves, professor de Economia na Universidade Católica, depois de lhe terem perguntado por empresas e empresários de sucesso na economia portuguesa: “aqueles a quem ninguém liga, mas que continuam a dar dinheiro depois de os ‘gestores do ano’ terem falido”.

AS DEZ MAIS

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 
6. 
7. 
8. 
9. 
10. 

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

vitória dura muito pouco. Como costuma dizer Filipe Botton, CEO da Logoplaste, “a dívida de gratidão de um cliente é sempre de curto prazo: 24 horas como máximo”. Mas uma viagem aos vários prémios e listas de melhores empresas portuguesas dos últimos dez anos mostra que a qualidade da gestão é um bem durável e que, entre oscilações e crises, a qualidade organizacional tem vindo a manter-se e a impor.

João Bento, CEO da Efacec e professor universitário, refere que as melhores empresas portuguesas são “muito agressivas em determinadas áreas da gestão, particularmente nas mais estruturantes, introduzindo métodos e processos

Entre os prémios e listas de melhores empresas portuguesas dos últimos dez anos, percebe-se que a qualidade da gestão é um bem durável.

SONAE

Pela diversificação de actividades e de geografias, este grupo mantém grande capacidade de atracção de talento na gestão e na engenharia e Belmiro de Azevedo é que quase sinónimo de empresário.

BCP

Este banco, que hoje utiliza a marca Millennium bcp, foi um dos grandes casos de sucesso nacional até que a guerra de accionistas, em 2007, e a grande recessão que Portugal vive beliscaram aquela imagem.

PORTUGAL TELECOM

Herdeira do monopólio das telecomunicações, acabou por se tornar num símbolo de inovação, agilidade de gestão e capacidade de investimento, ainda que perdure alguma rigidez no mercado.

GALP ENERGIA

A petrolífera teve sempre um grande peso na economia nacional e ainda é detentora do título de maior empresa nacional por volume de vendas, a Petrogal.

BANCO ESPÍRITO SANTO

É a instituição financeira que mantém a tradição da família de banqueiros e que, ao longo de década, foi cimentando o seu prestígio.

JERÓNIMO MARTINS

É uma das empresas-estrela em grande parte dos “rankings” que se façam e o seu presidente, Alexandre Soares dos Santos, é uma voz crítica e independente.

EDP

Teve origem no monopólio da energia e do gás e, se mantém o labéu de incumbente, não deixa de ser uma equipa com gestão e interesses internacionais e de ser uma empresa de engenheiros.

CIMPOR

Hoje, pertence aos brasileiros da Camargo Correa e era considerada um dos campeões nacionais portugueses, graças à sua estratégia de internacionalização.

DELTA CAFÉS

A empresa familiar fundada por Rui Nabeiro é um caso singular. Tem como centro industrial e de gestão Campo Maior, no Alentejo, e é líder de mercado, batendo as concorrentes multinacionais.

BPI

Este banco foi criado por uma equipa liderada por Artur Santos Silva, actual presidente da Fundação Gulbenkian, e manteve sempre uma aura de banco diferente.

PERGUNTAS A

● ANTÓNIO DE SOUSA

ADMINISTRADOR DA ECS CAPITAL

“É inevitável que empresas mesmo ‘boas’ venham a desaparecer”

António de Sousa, 58 anos, é administrador da ECS Capital, de que foi um dos fundadores, em 2006. Entre as empresas detidas pelos fundos geridos pela ECS, contam-se a Cifial, o grupo CS, a Artlant, a Move On, a More Textile (Coelima, António Almeida & Filhos e José Machado Almeida) e o Grupo Montalva, proprietário das marcas Izidoro, Damata, DIN, Intergados e Progado. Licenciado em Gestão pela Católica e doutorado na Wharton School, foi gestor do IPE e do Banco Totta & Açores e presidente da Caixa Geral de Depósitos. Nas funções públicas, passou pelas secretarias de Estado da Indústria, Comércio Externo e das Finanças, e foi governador do Banco de Portugal, de Junho de 1994 a Fevereiro de 2000.



António de Sousa é administrador da empresa que salva activos à banca.

“O grande obstáculo a empresas competitivas está no mau funcionamento do Estado, que é lento e imprevisível.”

Quais são, no seu entender, as principais características comuns às melhores empresas portuguesas?

As melhores empresas portuguesas têm em comum pelo menos as seguintes características: a) Gestão altamente profissionalizada; b) Capacidade de concorrer a nível internacional; c) Estratégia de desenvolvimento bem delineado

Qual é sua avaliação da qualidade da gestão das empresas portuguesas?

Nos últimos anos tem-se assistido a uma melhoria significativa da qualidade de gestão das empresas portuguesas nomeadamente com a necessidade de concorrerem internacionalmente. Infelizmente ainda há lacunas graves de profissionalização.

Quais são os principais obstáculos à competitividade das empresas portuguesas?

Os principais obstáculos à competitividade são para mim os custos de contexto que derivam de um sistema burocrático muito pesado – licenças, regulamentação excessiva e desadequada, sistema fiscal...

Realço ainda as dificuldades criadas pelo Estado, nas suas várias vertentes, enquanto mau pagador –

desde os atrasos no reembolso de IVA, até ao pagamento atrasado de facturas - e a lentidão e imprevisibilidade da Justiça.

Em suma o grande obstáculo à competitividade das empresas portuguesas centra-se no mau funcionamento de Estado, nomeadamente devido à lentidão e imprevisibilidade.

Esta crise também fez desaparecer boas empresas?

Numa crise de dimensão da que vivemos é inevitável que empresas mesmo “boas” venham a desaparecer. Como exemplo aponto a fragilidade de capitais próprios que muitas vezes condenaram empresas que de outra forma tinham todas as características para ultrapassar a actual situação.