



EM FOCO

Paulo Morgado

# Justiça e corrupção são duas faces da mesma moeda

por Margarida Mourisca

Paulo Morgado, administrador-delegado da Capgemini, fala sobre o crescimento da sua empresa, da crise em Portugal e dos seus livros, polémicos, sobre corrupção.

### Como foi o seu percurso profissional até aqui?

Comecei como consultor na Roland Berger. Em 1992 fui para a Bélgica, tirar o mestrado em Finanças, e quando regresssei fui para o Banco Finantia, no qual detive o cargo de subdirector na área de Corporate/Finance. Entretanto, fui administrador-delegado da Vidago Melgaço & Pedras Salgadas. Nessa altura, senti-me estagnado e decidi tirar a licenciatura de Direito, por constatar que esta ciência nos dá toda uma panóplia de ferramentas para melhor compreendermos a comunidade onde estamos inseridos. Saí em 1998, época em que regresssei à Roland Berger como Senior Manager. Recebi, então, um convite da Capgemini para ser responsável pela área de consultoria estratégica e, em Janeiro de 2004, fui nomeado administrador-delegado.

### Como descreve o progresso da Capgemini desde a sua entrada para a empresa, em 2001?

A Capgemini, em Portugal, tinha uma raiz muito informática, extremamente centrada na programação de *software*, no desenvolvimento de *software* programático. A partir da aquisição, em 1998, da Gemini Consulting, que actuava no mesmo segmento das *boutiques* de alta direcção, como a Roland Berger, a Mackenzie ou a BCG, a Capgemini sofre a sua primeira transformação. E em 2000, volta a sofrer uma nova modificação através da aquisição da área de consultoria da Ernst & Young – consultoria de optimização, como a Accenture e a Deloitte. Quando cheguei à Capgemini em 2001, o único elemento comum à empresa era o edifício. Era um somatório de áreas que não estavam integradas, e eu integrei-as.

### Com a sua entrada na empresa, quais as principais medidas, ao nível de gestão, que tomou e que se reflectem na situação actual da empresa?

A minha principal impulsão foi tentar criar uma nova identidade, posicionando-a mais perto da sua eterna rival – a Accenture. Este trajecto tem sido alcançado em termos de

posicionamento, mas como temos uma gama de serviços muito abrangente, a nossa imagem não é unívoca. Continuando a ser uma empresa eminentemente tecnológica, hoje, a Capgemini consegue fazer uma maior ligação às soluções para o negócio dos nossos clientes.

### E a nível de cultura empresarial?

Sim, essa foi outra das áreas em que determinei um novo posicionamento. Decidimos que a imagem a ser transmitida aos clientes seria a de honrar os nossos compromissos, custasse o que custasse. Mesmo que implique um custo adicional ao próprio cliente, uma vez que tem de ter capacidade de resposta para aceder aos nossos pedidos enquanto o projecto decorre. Este posicionamento é mais difícil de vingar num mercado como o nosso, mais baseado na relação e menos na competência. Mas quando vinga, cria relações mais sólidas e duradouras. E apesar de, às vezes, certos clientes se aborrecerem connosco por sermos tão exigentes no cumprimento de *timings*, eles voltam a escolher-nos, pois têm a garantia de que vai funcionar.

### A Capgemini é uma empresa independente?

Sim, o nosso posicionamento é de total independência. Digo o que penso. E há poucas pessoas no País que o fazem.

### É verdade que, até 2003, a Capgemini teve algumas dificuldades financeiras?

Até 2003 a Capgemini estava sobredimensionada, existindo algumas dificuldades financeiras, o que exigiu uma optimização da estrutura da empresa e, inclusivamente, dos seus recursos. Esta reestruturação levou ao emagrecimento da empresa, mas com músculo, que é o que a Capgemini é hoje. Até 2003, as pessoas temiam pelo seu posto de trabalho. Aquando da optimização de recursos, esse estigma desapareceu.

### Qual é, actualmente, a situação da Capgemini?

Os resultados subiram, estamos colocados como uma das empresas mais rentáveis do

“DECIDIMOS QUE A IMAGEM A SER TRANSMITIDA AOS CLIENTES SERIA A DE HONRAR OS NOSSOS COMPROMISSOS, CUSTASSE O QUE CUSTASSE”

“ACTUALMENTE,  
TEMOS UMA  
SITUAÇÃO DE  
ESTABILIDADE”



“O VOLUME DE  
NEGÓCIOS EM  
2007 FOI DE  
30,5 MILHÕES DE  
EUROS. E VAMOS  
FECHAR O ANO DE  
2008 POR VOLTA  
DOS 33 OU DOS  
33,5 MILHÕES  
DE EUROS”

grupo. Tendo também aumentado exponencialmente a carteira dos projectos que já nos foram adjudicados. Os accionistas estão naturalmente satisfeitos com os resultados. Estamos no Top 3 em relação ao grupo, o que em termos de rentabilidade é uma boa *performance*, e temos vindo a manter essa posição nos últimos anos. Actualmente, temos uma situação de estabilidade tal que, mesmo que tivéssemos um ano sem vender nada – o que é uma situação impossível –, ainda assim, conseguiríamos atingir níveis de rentabilidade interessantes. O crescimento sustentado de resultados e a segurança na organização foram as minhas principais missões alcançadas.

**Alguns números: qual o volume de negócios em 2007? E no primeiro semestre de 2008?**

O volume de negócios em 2007 foi de 30,5 milhões de euros. E vamos fechar o ano de 2008 por volta dos 33 ou dos 33,5 milhões de euros. O que dá, sensivelmente, um aumento na ordem dos 10%. Mas já estamos a pensar em 2009. Nesta altura, o ano já está feito, sendo as nossas áreas principais a consultoria, a tecnologia e o *outsourcing*.

**Qual o target preferencial da empresa? Quais os principais clientes?**

O sector financeiro, as telecomunicações, a administração pública e, num grau menos

amplo, as PME. Desenvolvemos um *software*, denominado Sendys, que faz a contabilidade, a tesouraria, bem como os recursos humanos de uma empresa. Fizemos o seu *rebranding* no ano passado e alcançámos um forte posicionamento no mercado, contabilizando mais de 800 empresas em Portugal. E já estamos a atacar as médias empresas com este ERP (Enterprise Resource Planning), tendo inclusivamente projectos em que o ERP já compete com o SAP, e a própria Microsoft, para além dos portugueses habituais.

**Em traços gerais, como caracteriza o mercado da consultoria e tecnologia em Portugal?**

Há empresas que competem na base do preço, sobretudo aquelas que vendem horas de programador. É um mercado muito desenvolvido, mas são estas as que estarão mais vulneráveis aos ataques dos indianos, quando entrarem em Portugal – e eles vão entrar em força no nosso mercado. Depois, há um outro segmento de mercado que concilia as soluções de negócio com as tecnologias – são as grandes consultoras multinacionais, onde nós nos inserimos. É um mercado de cerca de 2 mil milhões de euros.

**O que pensa do Plano Tecnológico?**

Em relação ao Plano Tecnológico, é preciso segmentar bem o que é o nosso merca-



“EM PORTUGAL  
TAMBÉM NOS  
DEBATEMOS COM O  
PROBLEMA DA FALTA  
DE SERIEDADE DAS  
EMPRESAS”

do e orientar as empresas portuguesas a apostarem. Não naquilo a que eu chamo a agricultura do IT (Information Technology) – a programação –, pois nessa área vão levar 20 a 0 dos indianos, mas, sim, em inovação. Ou seja, estes são os dois passos fundamentais que temos de dar ao nível do Plano Tecnológico, mas que ainda não foram concretizados.

#### **Que medidas podem ser tomadas pelo Governo?**

O Governo deveria ser o primeiro a dar o exemplo ao nível do *outsourcing*. O Estado não foi criado para concretizar a função de IT, não é o seu *métier*. A tecnologia, hoje, evolui de tal forma que uma pessoa contratada para uma função destas se torna obsoleta em um ou dois anos.

#### **Considera os mercados de consultoria e tecnologia transparentes?**

Não sei se são ou não transparentes. O trabalho precário e a necessidade de formação dos recursos humanos precisam de ser escrutinados neste mercado. A administração pública (AP) deveria ter uma acção mais fiscalizante, obrigando as empresas a agirem segundo determinadas regras, no intuito de se posicionarem com as suas congéneres. Não deveriam

concorrer, no mesmo mercado, empresas que pagam tudo ao Estado e outras que não o fazem. Introduce distorções insustentáveis, quer no mercado de trabalho quer no de IT. Às vezes, queremos contratar determinadas pessoas que ganham um determinado valor líquido, mas ele é formado pelas facturas e recibos verdes, tornando-se inválido sustentar uma pessoa destas.

#### **Acha que há falta de seriedade em Portugal?**

Sim, em Portugal também nos debatemos com o problema da falta de seriedade das empresas. Muitas delas apresentam projectos com um *budget* muito baixo, e depois cobram adicionais, chegando a atingir o triplo do valor estipulado. É necessário uma fiscalização maior para o bem das pessoas, do Estado, dos clientes... de todos nós!

#### **E quando se trata de concursos para projectos na área da administração pública (AP)?**

Curiosamente, o mercado da AP é dos mercados onde as pessoas assumem mais a responsabilidade de um trabalho bem feito, a tempo e horas. Ou talvez quem nos contrate tenha um perfil semelhante ao nosso.

Consideramo-los muito profissionais. Mas a AP é muito vasta. E há derrapagens de projectos, que, tanto em tempo como em custos, são completamente absurdas. É uma tristeza total! Não tenho outro adjectivo para as qualificar.

#### **O Tribunal de Contas deveria fiscalizar essas derrapagens.**

Sim, não percebemos porque é que o Tribunal de Contas não faz um seguimento muito mais em cima destes projectos. O truque mais conhecido na adjudicação de serviço como os nossos é os concorrentes candidatarem-se com um preço baixinho. E como ganham, não se preocupam em ter brio profissional.

#### **Qual a estratégia para o futuro e os principais resultados que pretendem alcançar?**

Queremos continuar a ser bons no que já somos, trilhando o caminho da consultoria de alta direcção e, assim, diferenciarmo-nos das consultoras mais tradicionais, como Accenture e a Deloitte. Curiosamente, nós somos uma fonte de recrutamento para essas organizações. Como somos muito exigentes, preferimos ter menos pessoas, mas melhores. É um dos factores que nos distingue.

“O PAÍS AINDA NÃO TEM UM GRAU DE EVOLUÇÃO QUE LHE PERMITA IR BUSCAR OS RECURSOS ONDE ESTES ESTÃO INSTALADOS”



**O que pensa desta crise global que atravessamos?**

O que estamos a viver é o período normal de regresso às bases. E quem mais sofre são as classes mais desfavorecidas. O que prova que o País ainda não tem um grau de evolução que lhe permita ir buscar os recursos onde estes estão instalados. Ou seja, se um quadro médio ou superior perdesse o seu emprego e houvesse uma legislação que o protegesse menos, ver-se-ia obrigado a refazer a sua vida, a ter espírito de iniciativa e a criar a sua própria empresa, dinamizando mais o tecido empresarial português. Mas tal não acontece. Muitas vezes as pessoas dizem que tenho um espírito crítico, mas eu não me deixo iludir por conversas de que estamos a sair da crise, enquanto continuar a ver este tipo de sinais.

**ESCRITOR POLÉMICO**

**O que o motiva a escrever sobre a corrupção?**

O que me desagrada no País é o enriquecimento fácil, e não me movo pela inveja, mas sim pela indignação. São sentimentos muito diferentes. Infelizmente, a inveja é o sentimento que move a maioria dos portugueses. É, sobretudo, quando se fala em corrupção, nunca se fala no sentido absoluto de que o

fenómeno não devia existir: fala-se que determinada pessoa teve acesso àquela benesse, e quem podia ter tido era eu.

**É por esse motivo que todos os seus livros versam a corrupção?**

Sim, acho que é positivo escrever livros que alertem para estas formas de enriquecimento fácil, como é o caso do *Contos de Colarinho Branco*, o qual foca a ideia de que a corrupção não se pode combater apenas através do sistema judiciário, mas sim eliminando as suas causas. Parte do enriquecimento fácil foi feito por via de decisões administrativas. Como, por exemplo, licenciar um terreno agrícola para escritórios. Se estas mais-valias não forem tributadas devidamente, está-se a fomentar a especulação e o enriquecimento fácil. E creio que o País ainda vive sob esta aura.

**Qual é a dificuldade do combate à corrupção?**

A corrupção esbarra-se na tentativa de punição de um corrupto através do Código do Processo Penal (CPP), o qual foi elaborado para condenar crimes tangíveis. A corrupção não é tangível. Mas o CPP exige que se faça prova, ou seja, o dinheiro que se utilizou para pagar o favor. Por este motivo é que sou

tão crítico do nosso CPP. Há situações em que achei que o mercado não estava a actuar, como acontece com todas as pessoas na área profissional. Não posso dar exemplos pois, naturalmente, nunca presenciei um acto de corrupção.

**Nos seus livros, uma das classes que mais aborda é a dos políticos. Acha que a grande corrupção tem vindo a aumentar nesta classe?**

Não gosto de generalizações. Há sempre bons e maus políticos, até porque a racionalidade política é diferente da racionalidade económica. A economia baseia-se na utilização racional de meios para atingir os fins, e a política baseia-se no desenvolvimento constante de fins para justificar os meios. São duas vertentes totalmente distintas. Há políticos que têm um sentido de missão de serviço público, e eu até já conheci bastantes. E há sempre aqueles tipos que vão para a política com o intuito de fazer umas massas – são esses que eu critico violentamente.

**Podemos esperar mais obras suas? E sempre nesta vertente?**

Sim, acho que ainda irei escrever mais livros sobre este mesmo tema. É muito interessante.