

Management Dá-se PRODUTIVIDADE, recebe-se QUALIDADE DE VIDA

PERFIL Paulo Morgado O MENINO DE OURO

Página 42



Bolsa Acções em linha para subir

Os fabricantes de telemóveis iniciaram 2004 em alta. Prevê-se a continuidade da escalada bolsista.
Página 48



Fraude O que correu mal na Parmalat

Uma das estrelas do capitalismo italiano perdeu o brilho de vez. Conheça os detalhes do maior escândalo financeiro europeu
Página 32

BusinessWeek



CORREIO

Mercados

É com muita honra que eu li a minha sugestão publicada na edição número dez. Gostei das reportagens que foram feitas nessa edição, em especial do «O Sherlock Holmes da Bolsa», o poderoso Warren



Buffet.

Gostaria de dar mais uma sugestão, acho que deveriam fazer uma reportagem sobre o fecho do ano nas Bolsas de Valores.

Maurício Barros (e-mail)

Escreva à Prémio
redacao@premio.pt ou
Av.ª António Augusto de Aguiar, 108 - 7.º
1050-019 Lisboa

Um mundo de oportunidades

A palavra de ordem é diversificar aplicações.
As melhores surpresas podem vir da Ásia.

34

Os pilares da recuperação americana

A subida em flecha dos lucros das empresas e o crescimento dos níveis de emprego prometem acelerar a retoma económica.

36

GM acelera na Rússia

A sua joint venture local pretende produzir anualmente cerca de 100 mil carros em 2005.

39

Perfil

Paulo Morgado, o menino de ouro

O administrador-delegado da Cap Gemini conta como venceu os desafios profissionais: «Habituei-me,

desde muito cedo, a levar o carro sozinho».

42

Investir

Nova solução para compra de habitação

Para crescer em Portugal, o BBVA quer seduzir as famílias portuguesas com um novo conceito de crédito à habitação.

46

Acções prontas para subir

O crescimento das vendas das principais marcas de telemóveis está a animar o mercado de títulos. Nokia, Motorola, Alcatel e Ericsson estão na mira dos investidores.

48

Quem é o investidor português

Jovem, sofisticado, bem informado, ambicioso e rico. O jovem investidor português é capaz de tudo para conseguir uma rentabilidade estonteante.

50

Management

Dá-se produtividade, recebe-se qualidade de vida

A fórmula mais recente para recompensar executivos de topo dá pelo nome de «work life benefits».

56

BES entra em campo

A poucos meses do Euro 2004, o futebol invade a publicidade. O BES investiu um milhão de euros na sua campanha de apoio à Selecção.

58

Lazer

Mente sã em corpo são

Conheça as actividades desportivas recomendadas por Nick Coutts, responsável pelo Holmes Place na Europa.

60



Paulo Morgado

O MENINO DE OURO

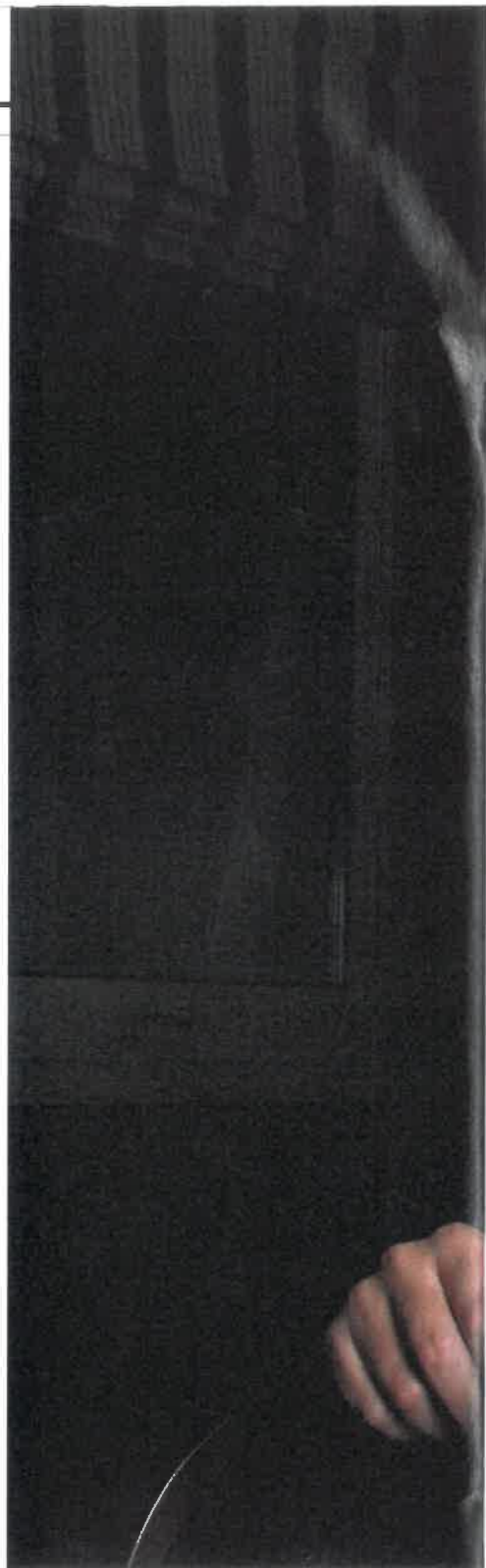
Limitou-se a aproveitar as oportunidades,
mas quer seriedade em tudo o que faz.
A ter um cognome, diz, seria «O Profissional».

Paulo Zacarias Gomes

O JOGO TERMINA, OS APOIANTES LEVANTAM-SE, os jogadores suam a caminho dos balneários. No campo pelado, ao fim dos 90 minutos de jogo, a atracção agora é outra e deixa os espectadores boquiabertos. «Está a andar sozinho!», exclamam alguns, ao ver o automóvel que entra no recinto a fazer piões. Não há ninguém ao volante. Aparentemente... Sentado no seu gabinete de administrador-delegado da Cap Gemini Ernst & Young Portugal, Paulo Morgado solta uma gargalhada de satisfação quando, quase 30 anos depois, recorda a façanha. «O meu pai insistiu em ensinar-me a conduzir muito cedo. Aos oito anos arranjou-me uma almofada para poder chegar com os pés aos pedais do automóvel. E eu olhava por entre o tablier e o volante», relembra. Os desafios foram-se tornando mais sérios com a idade, mas o episódio do automóvel, conta, havia de servir para a vida. «Houve um momento marcante. Eu tinha nove anos e o meu pai

disse-me, pela primeira vez, que eu podia levar o carro sozinho – o crime já prescreveu! (risos). Esse momento acabou por condicionar o meu futuro e a minha carreira: a liberdade com responsabilização. Pensei: 'Se o meu pai está a depositar este voto de confiança em mim, tenho de ser merecedor e mostrar responsabilidade'».

Paulo José Ferreira Morgado nasceu em Coimbra, a 10 de Outubro de 1963. O pai procurou, desde o início, talhá-lo para assumir o seu lugar no negócio de rações que tinha em Leiria – seria o seu delfim. Ainda que o gosto de Paulo Morgado apontasse mais para as engenharias, acabou por cursar Gestão de Empresas, na Universidade Católica. «Fiquei a fazer um curso que, se calhar, nem teria escolhido na altura, mas que terminei com bom aproveitamento». Apesar de a escolha ter divergido da intenção inicial, Paulo Morgado não se arrepende. É como se este fosse o caminho natural das coisas. «Se enveredasse por en-



«Detesto
pessoas que
são um misto
de espões
e lambe-botas»



genharia, acabaria por fazer um MBA. E teria a carreira que hoje tenho».

A empresa do pai, a Morgado Rações, liderava, em 1982, o mercado nacional. Mas, dois anos depois, quando Paulo entra na Católica, a empresa vai à falência, fruto de políticas protecionistas e do monopólio dos cereais. «Fui preparado para suceder ao meu pai à frente das suas empresas. E, a determinada altura, fiquei

com a preparação e sem as empresas». Era ironia a mais. Mas o tapete puxado de baixo dos pés não o derrubou. «Eu não queria perder um certo nível de vida que tinha conhecido e sabia que essa conquista dependia unicamente de mim».

Diz que foi buscar o espírito de sacrifício e a «necessidade de lutar para ter alguma coisa» à educação marcadamente católica. Quando deixou a universidade, em 1988,

sentiu-se como se tudo tivesse voltado ao princípio. Vai para Louvain, na Suíça, para tirar um mestrado. E, longe de Portugal, foi de novo apenas mais um entre muitos. «Eu já era uma pessoa independente quando estava na Católica. Tinha um pensamento que não me permitia entrar em seguidismos ou em grupos».

Amaturidade ganha nos primeiros anos de vida condicionou decisivamente a ■■■

«Não perco a noção da minha insignificância. A própria religião católica ensina que sou só mais um entre os outros»

■ ■ ■ sua atitude. E, por vezes, fá-lo olhar para as coisas com demasiada seriedade e racionalismo. Mas Paulo Morgado não é sempre assim, circunspecto. Até ao 11.º ano estudou num austero colégio de freiras, em Leiria, o Colégio Conciliar Maria Imaculada, ou da Cruz da Areia. «Tinha uma tendência para andar sempre à pancada... Era relativamente violento (risos)». O pecado mortal para as irmãs foi, todavia, outro. «Um dia não nos apetecia muito ter aula de piano. Combinei com um amigo e, como aquilo era o que estava mais à mão...», explica. Deitaram mãos à obra e encheram o piano de fruta. Livraram-se da lição dessa vez, mas puseram as freiras à beira de um ataque de nervos.

Ao fim de um ano em Louvain, interrompeu o mestrado e regressou a Portugal. Tinha 26 anos quando começou a tra-

balhar na equipa que lançou no País a consultora Roland Berger. «Éramos muito poucos, com uma secretária e um telefone. A consultoria era um pouco uma escola para os clientes e supria algumas carências ao nível da gestão das empresas. Éramos um bocadinho

professores». Recolheu influências em cada empresa por que passou. A Roland Berger, diz, foi a grande escola de criatividade. «Obrigou-nos a fazer sempre coisas novas, sem ir atrás do que já existia. O António Bernardo foi o meu grande obreiro e uma grande referência para mim. Um grande empreendedor.»

PAI HERÓI

Apesar de tudo, a maior influência pessoal foi mesmo a do pai. Deixou-o desenhar o rumo da sua vida sem uma única ordem directa: «Nunca o ouvi dizer: 'Faz isto, faz aquilo'. Espicaçava-me antes com o êxito dos outros para que eu me motivasse a fazer melhor». Estabeleceu uma obrigação: nunca desiludir o pai. «Desapontei-o apenas uma vez, quando tinha 15 anos. Em mais um exercício de condução – desta vez sem

autorização – destruí o automóvel», conta. A ligação entre ambos, mais de amizade do que puramente paternal, nunca atravessou maus momentos. «Quase não havia uma relação pai-filho, era antes um companheirismo. O meu pai não era muito incisivo, essa tarefa era mais da minha mãe». Mas os tempos mudaram e quando se lhe pergunta se conserva essa mesma atitude para com os seus filhos, Paulo Morgado hesita: «Hoje temos de ser mais rápidos a acompanhá-los. Sinto que sou um pai relativamente liberal, mas muito directivo.»

Em 1992, finda a primeira experiência na Roland Berger, Morgado regressa a Louvain para «voltar a provar o que valia»: torna-se o melhor aluno do mestrado. Se a universidade lhe forneceu as ferramentas de trabalho, também não deixa de ser verdade que actualmente, um bom profissional na área da economia se constrói sobretudo fora das faculdades. «Se quisermos estar ao nível dos nossos parceiros europeus, é obrigatória uma passagem por Londres ou Nova Iorque. Um banco de investimento também é uma boa escola.»

A paragem seguinte no percurso profissional aconteceu em 1994. «No Banco Finantia aprendi o rigor e uma coisa muito importante: que as ideias só têm valor se forem escritas no papel. Passar as ideias para o papel é que é difícil». Mas Paulo Mor-

O desafio Cap Gemini

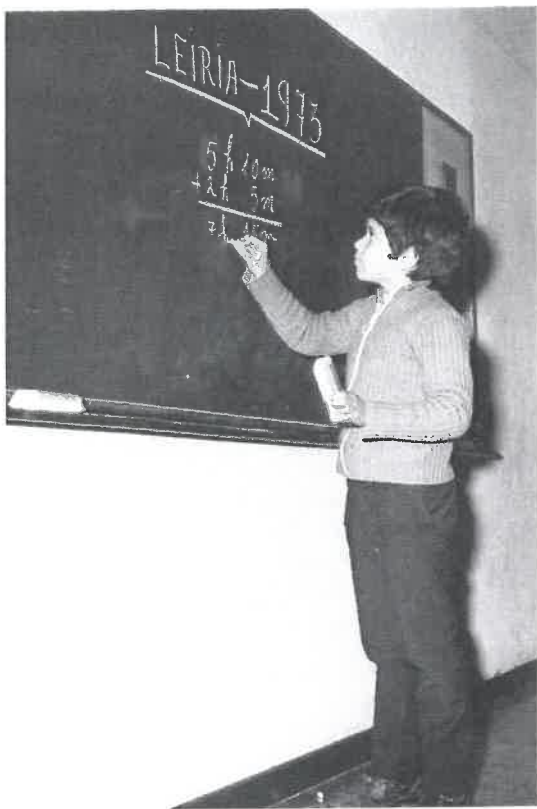
Em Março de 2001, Domingos Oliveira, então administrador-delegado da Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y), desafiou Paulo Morgado a entrar na consultora. «Eu podia ter tido um raciocínio de consultor de estratégia: 'Eu? Um consultor de alta direcção, ir para uma empresa de tecnologias?'. Às vezes, as pessoas gostam do conforto e não aproveitam as oportunidades. Eu aproveitei sempre à primeira as oportunidades que surgiram. Nunca fui calculista – não desperdigo é uma oportunidade.»

Com Domingos Oliveira estabelece uma relação de grande proximidade. «Ele tem um carisma fantástico e transmitiu-me um espírito de liderança menos 'alemão'. Em Dezembro de 2003, o panorama profissional altera-se substancialmente. Domingos Oliveira sai e Paulo Morgado ascende a administrador-

-delegado da CGE&Y. «Ao contrário do que se pensa, não foi um acontecimento repentino. Começou a falar-se desta saída durante os meses de Setembro e Outubro.»

Apesar de já ter experimentado de tudo um pouco na área da consultoria, numa multinacional como a CGE&Y as perspectivas de progressão de carreira tornam-se mais interessantes, abrem novos caminhos. «Esta é apenas uma primeira etapa», sublinha. A relação com o resto dos colaboradores, essa, mantém-se intocada. Mas, mesmo trabalhando em equipa e sempre «com a porta aberta», Paulo Morgado diz que há alturas em que, por assumir uma posição de liderança, tem momentos de «grande solidão. Isto é, como temos de tomar decisões sem muito tempo para as explicarmos, somos muitas vezes incompreendidos». Mas deixa claro que não é um homem só: «Tenho uma liderança baseada nos resultados e uma relação muito directa com as pessoas. Não perco a noção da minha insignificância. A própria religião católica ensina que sou só mais um entre os outros». P





Paulo Morgado aos 10 anos. Hoje é aplicado e metódico, mas também fez das suas. Um dia combinou com um amigo e encheu o piano do colégio com fruta. Deixou as freiras quase apoplécticas.

gado reconhece que não consegue «chover no molhado». «Em determinadas alturas, senti que tinha de tomar um rumo diferente na minha carreira, porque já estava a marcar passo. E a minha ida para a Vidago não foi apenas sorte». Quando julgava que já «viu o filme todo», não perde tempo e muda. A determinada altura, contactou Artur Simes, administrador-delegado da Vidago, Melgaço & Pedras Salgadas, com a perspectiva de trabalhar com a empresa. Queria desempenhar as funções de controller, mas Simes disse-lhe que não precisavam do cargo. «O que faz falta aqui é um director-geral. Acha que é capaz?». Paulo Morgado engoliu em seco: «Tinha 31 anos, um percurso profissional muito curto e ia gerir pessoas com mais idade do que eu». Morgado conta que, durante um almoço, Sousa Cintra, o empresário das águas, disse a Simes: «Mas aquele tipo é um miúdo! Você vai pôr um miúdo a mandar na empresa?». Simes pô-lo mesmo. Paulo Morgado entrou na Vidago em Novembro de 1995 e, um mês depois, aconteceu o que não esperava: Artur Simes anuncia a sua saída da empresa. «No fundo, repetiu-se a situação: tive de voltar a levar o carro so-

zinho», reconhece. A Vidago foi um «real MBA». «Tinha indústria, distribuição, marcas, dispersão geográfica». Quando Morgado deixou a empresa das águas, saiu com uma convicção. Ade que «as empresas pequenas podem incomodar as grandes, desde que tenham os seus objectivos perfeitamente definidos». E partiu para o próximo desafio.

Em 1998, regressou às origens como senior manager da Roland Berger, agora uma empresa completamente distinta da que ajudara a fundar. Pelo meio, «para manter o cérebro activo», resolveu fazer o curso de Direito na Universidade Lusíada. «Os anos do curso, que acumulei com o trabalho na Roland Berger, foram uma verdadeira correria. Almoçava sandes, jantava sandes...». No meio da agitação diária, que espaço sobra para estar com a família? «As prioridades estão definidas: primeiro a família,

depois do trabalho. Não quer dizer que faça sempre isso...». Paulo Morgado tem três filhos: José Carlos, de dez anos, Tomás, de sete e Guilherme, com três. «Hoje em dia faço questão de passar mais tempo com eles. Durante a semana, quando chego a casa, tentamos sempre jantar juntos, nem que para isso tenhamos de comer mais tarde. O que implica que esperem por mim. Mas tento reservar os fins-de-semana para eles e para a minha mulher».

O mais recente desafio de Paulo Morgado, a Cap Gemini Ernst & Young, surgiu em 2001 (veja caixa «O desafio Cap Gemini»). Determinado, prevenido, na vida profissional acredita sobretudo na dedicação. «Prezo o profissionalismo, pessoas que tracem objectivos para atingi-los e que não percam muito tempo com golpes palacianos ou duplicidade de personalidade. Detesto pessoas que são um misto de espíões e lambe-botas. E, se tivesse de me caracterizar, penso que o meu cognome seria 'O Profissional'». Para alguém que chegou a executivo de topo numa multinacional aos 40 anos, o limite é o céu. Pergunta: é esta a vida que sempre ambicionou? «Para mim, fazer uma retrospectiva é sempre uma análise que não tem grande sentido. Apenas soube aproveitar as oportunidades que espreitam – isso é uma coisa fundamental.» P

Para aprender a negociar

A aventura dos livros começou «mais ou menos por acaso». Quando Paulo Morgado desenvolveu a tese de mestrado (um manual estratégico para as PME), passou-lhe pelas mãos muita coisa sobre negociação. «Pensava que as pessoas deviam sair de um curso com o mínimo de bases sobre esse assunto». Recolheu uma série de material e começou a desenhar uma estrutura. Em 1992/93, quando regressou definitivamente de Louvain, escreveu o seu primeiro livro, «O Processo Negocial», que deu à estampa em 1994. «Vi que em cada etapa do processo negocial se podia acrescentar valor. Este primeiro livro surgiu como a explicação de uma negociação baseada num processo, em que o negociador, se quiser ser bem sucedido, não pode esquecer-se de cumprir todos os tópicos que são apresentados. Em princípio, se o fizer, chegará a uma boa negociação. Isto vem mesmo contrariar a ideia de que, para se negociar, tem de se nascer bom negociador.»

Nos anos que se seguem, vai recolhendo outros elementos sobre raciocínios falaciosos. Cruza-os com a perspectiva negocial e escreve o segundo livro, «Cem Argumentos», que considera como o degrau seguinte. «Passei da abordagem de uma negociação mais asséptica para uma outra, em que há maior dose de manipulação, mais variáveis envolvidas.»

O livro que encerrará a trilogia da negociação ainda não tem nome, mas já está em preparação. Tratará a «negociação para além dos limites da legalidade». Puramente conceptual, Paulo Morgado quer fazer com este livro uma tipificação dos crimes de «colarinho branco» mais frequentes.

Mas avisa que nada tem a ver com crimes de sangue. Contos do vigário, branqueamento de capitais, pirâmides financeiras, maquinações, são apenas alguns exemplos. «Dentro desta busca da negociação, alguém que vá para lá do legal consegue compreender como

funcionam determinadas mentes. Há ali algumas coisas para apreender. É sobretudo um livro para fazer com que as pessoas tenham consciência daquilo de que podem ser vítimas.» P

