



## Capa

# Formação para executivos Quando os dirigentes mudam de vida

O PAEGI foi um ponto de viragem na vida de Francisco Fonseca. Passou de administrador de sistemas a líder executivo da sua própria empresa, a Anubisnetworks.

**Francisco Fonseca**  
CEO da Anubisnetworks  
**Formação**  
Programa Avançado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação, na FCEE - Universidade Católica

As histórias de Teresa Regojo, Jaime Lopes, Francisco Fonseca e Miguel Matias são relatos de inspiração. Inscreveram-se em programas de formação para executivos porque queriam ser melhores líderes, ter mais competências e ferramentas para empreender. Hoje, as suas empresas conhecem o sucesso.

ANA PIMENTEL

■ ■ ■ A idade não é um posto. Aos 50 anos, Teresa Regojo abraçou o desafio de gerir o Grupo Regojo, empresa portuguesa que explora marcas como a Massimo Dutti, Friday's Project e Nike. Nove filhos, várias empresas, fábricas e cerca de 400 colaboradores para gerir. Era este o desafio. E ultrapassou-o.

Quando ficou viúva, Teresa Regojo decidiu complementar a formação que tinha em Economia e Finanças com o primeiro Programa de Alta Direcção de Empresas (PADE), da AESE. Objectivo: assumir a direcção dos negócios da família. Até então, não tinha trabalhado. As empresas tinham ficado a cargo de Jaime Regojo e a actual presidente tinha dedicado o seu tempo à família. "Depois de 20 anos como mãe de nove filhos, esposa e dona de casa, não me encontrava com capacidade suficiente para dirigir as empresas", explica. Quis ajuda. "O melhor que me ocorreu na altura foi inscrever-me no primeiro PADE. Creio que foi uma inspiração divina por todo o conhecimento que me aportou."

Com o programa, tornou-se uma pessoa mais segura, mais capaz de gerir os negócios. "Depois de fazer o PADE o meu método de liderança mudou muito. Abri novas empresas, tive capacidade de reformar as que já tinha, adquiri mais visão de futuro e ajudou-me a preparar as minhas empresas para o presente. Seguiram-se os filhos e, depois, os quadros intermédios. "Nestes tempos de crise, é necessário estar bem preparado para enfrentá-la. E fui eu, tanto nos quadros da empresa, como com os meus filhos que os incentivei para que fizesse o PADE, o que também lhes aportou uma grande ajuda", diz. Entre 2001 e o final de 2009, as vendas do grupo aumentaram 55 milhões de euros, os empregados passaram a ser 1515 e o número de lojas mais que duplicou.

"Nós ensinamos os nossos participantes a serem melhores: melhores gestores, melhores pessoas, melhores cidadãos", explica José Fontes, director-geral da AESE - Escola de Direcção e Negócios, que celebra, actualmente, 30 anos de existência. "Sei disso, porque eles regressam, voltam à casa, man-

dam colaboradores." Conversar com o director da escola pioneira no ensino com o Método do Caso em Portugal é um desenrolar de nomes, de vivências e de gerações.

Os professores são dirigentes de empresas. "Para um dirigente, ensinar gestão é sempre muito mais fácil a partir de casos, da sua própria experiência. Sentimos que o Método do Caso é um método em que os participantes dos programas aprendem. É um método de aprendizagem, não é um método de ensino", refere. A lógica inverte-se: em vez do professor explicar em que consiste determinada ferramenta financeira, expõe um caso prático e obriga a que todos pensem sobre ele. "Eu aplico a minha experiência, faço perguntas, tomo nota do caso, pergunto a um amigo", explica. Depois, há uma reunião de oito ou nove pessoas, que discutem a mesma situação. Quando chegam à aula do professor, já não "apanham chuva", mas pormenorizam, ajustam, encontram e arrumam as ideias que já tinham.

O director acredita que os executivos aprendem a dialogar.

"Perdem aquela agressividade de ser contra, equacionam os assuntos de forma abrangente", diz. Passam a ver os problemas como um todo, sem especificar de que área vêm, além de mudar a forma como vêm as dificuldades e como tentam solucioná-las. "Tentam resolver o problema no diálogo com os outros."

Para o director da AESE, é preciso gerir melhor. "Um bom líder é alguém que sabe aproveitar as circunstâncias para fazer coisas que são importantes, mas que não são urgentes. Só assim pode aproveitar as dificuldades, retirando o que têm de positivo." O que interessa não é o conhecimento, mas sim como o coloca em prática, como o utiliza para contagiar outras pessoas. "Um bom líder sabe transformar os seus conhecimentos numa dinâmica positiva de trabalhos e de gestão." Mais: deve combater o stress fazendo outras coisas e evitar "enfascar-se" no trabalho. "Se a pessoa se enfrasca, perde objectividade. É a velha história: se eu fico junto do muro, vejo que é enorme. Mas se eu me afasto, vejo que há uma escada, que tenho uma vara, etc."

continua



Pedro Elias

# Protecção ao empreendedorismo

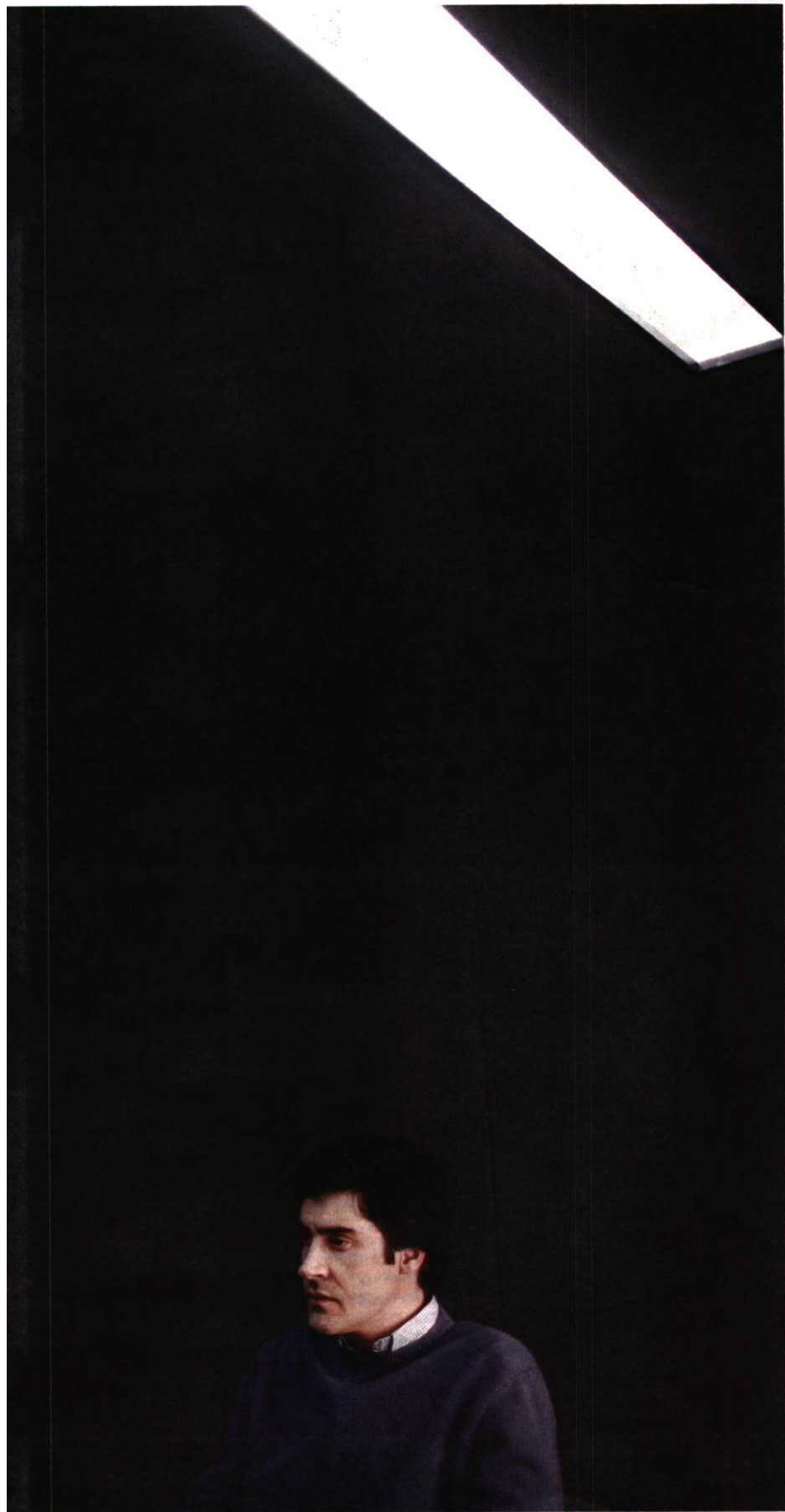
Francisco Fonseca já tinha a técnica e a ideia, mas faltava-lhe a formação adequada para poder transformá-los em negócio. No PAEGI, encontrou as competências e o investidor certo para o projecto.

Francisco Fonseca estava no sítio certo, à hora certa. Enquanto apresentava o seu plano de negócio no concurso de ideias promovido pelo Programa Avançado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação (PAEGI), em que participou, abria a porta para a criação da Anubisnetworks. Dois dedos de conversa no intervalo e nascia a empresa que hoje é líder no número de caixas de correio protegidas. As palavras do então presidente da sociedade de capital de risco InovCapital foram certas. Se o negócio não desse certo, eles perdiam algum dinheiro e os promotores, no máximo, perdiam tempo. Alguns meses depois e a Anubisnetworks chegava ao mercado.

A ideia de criar um sistema de segurança de e-mails "anti-spam" já era trabalhada há muito por Francisco Fonseca e cinco colegas da empresa onde era administrador de sistemas. A ideia tinha surgido na sequência de um projecto abandonado pela organização e os então colaboradores trabalhavam nela "fora de horas". Quando encontrou o PAEGI, juntou o útil ao agradável. Poderia explorar melhor o seu produto e ter um conhecimento mais abrangente sobre tudo o que implica lançar uma empresa. "Precisávamos de uma visão de helicóptero," diz. Lançaram a empresa no início de 2006 comercializando um sistema

de segurança "anti-spam" para e-mails, mas em 2010, diversificaram a área de negócio. Hoje, oferecem um serviço mais abrangente, de segurança informática e têm uma plataforma de detecção de computadores infectados com vírus específicos, que é instalada nas redes das operadoras. Entre os seus clientes, surgem nomes como a Vodafone, Portugal Telecom, Sapo e Sonaecom. No ano passado, instalaram escritórios em Inglaterra e já marcam presença na Alemanha e em Espanha. O próximo passo são os Estados Unidos da América. Recentemente, conseguiram a conta de uma empresa multinacional com cerca de 120 mil colaboradores. Em 2007, receberam o prémio "Switch On Awards", que distingue os melhores projectos de empreendedorismo tecnológico, promovido pela APDC (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações).

O PAEGI foi "decisivo". Além de terem encontrado investidor para o projecto, obtiveram metodologias que ainda hoje utilizam. "O negócio tem corrido bem, mas com muito esforço, dedicação, empenho e trabalho. Tem sido muito à custa do talento dos colaboradores, há uma aposta, de facto, na inovação, e também ajuda acreditar numa causa", diz. Entretanto, no ano passado, voltou à FCEE para fazer um programa sobre liderança.





ID: 33885628

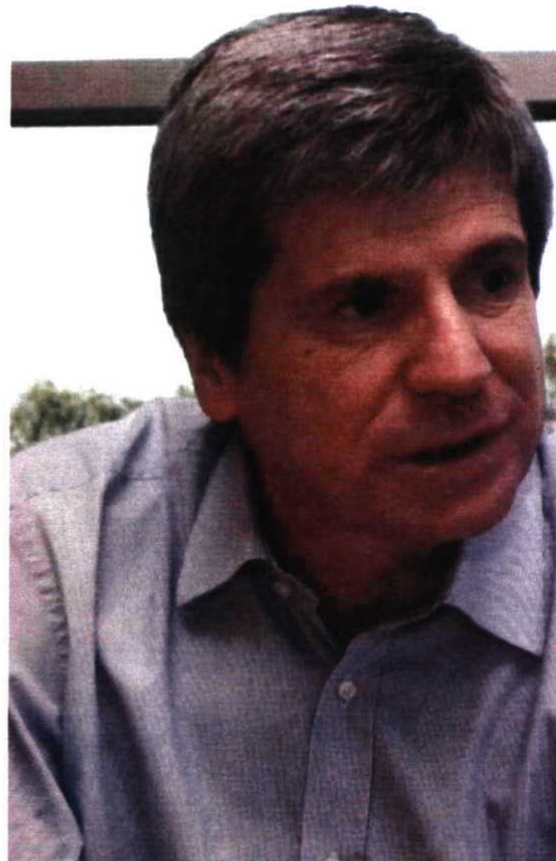
03-02-2011 | In

# Capa



Quando ficou viúva, Teresa Regojo não baixou os braços. Depois do PADE, assumiu a liderança dos negócios da família, abriu novas empresas, reformou as antigas e aprendeu a ver no longo prazo.

**Teresa Regojo Otero**  
Presidente  
do Grupo Regojo  
**Formação**  
Programa de  
de Alta Direcção  
de Empresas,  
na AESE



continuação

## Reforçar a competitividade

As empresas devem fomentar uma cultura de excelência. "O conhecimento é cada vez mais perene e o contexto em que as empresas operam mais exigente, o que reduz significativamente a margem para erros, ineficiências, má gestão", explica Nuno Pereira, presidente da direcção da EGP - UPBS (Escola de Negócios da Universidade do Porto). A formação é crucial para reforçar a capacidade de inovar, criar valor, e reforçar a competitividade pela via da qualidade. Nuno Pereira explica que 2011 vai ser caracterizado por muita incerteza e que os líderes devem preparar as suas organizações para lidarem com cenários distintos. Recomenda que implementem uma gestão de risco eficaz nos domínios financeiro, operacional e de negócio. Mais: devem reforçar a aposta nos mercados externos, sobretudo nos asiáticos e brasileiro, bem como na inovação e qualificação dos recursos humanos.

"Para se posicionarem como competitivas em mercados globais de forma sustentada, as nossas empresas têm de ter uma cultura de rigor e excelência permanente", diz. Para isso, têm de ter bons líderes, que tenham uma visão de longo prazo para a empresa, que definam

uma estratégia consistente, objectivos ambiciosos mas exequíveis e que consigam mobilizar toda a equipa na sua concretização.

Para Francisco Veloso, um dos coordenadores do PAEGI - Programa Avançado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação, da FCEE - Católica, a melhor escola de negócios portuguesa segundo o ranking elaborado pela Financial Times em 2010, acrescenta duas coisas: perseverança e obstinação. Os líderes têm de saber o que querem e acreditar nas suas convicções. Só assim se formaram grandes empresas. Pedro Oliveira, também coordenador do curso, dá o exemplo do fundador da FedEx, Fred Smith, que nunca desistiu de avançar com a ideia de criar uma empresa de transporte expresso de correspondência, apesar de ninguém acreditar nela. Hoje, a FedEx tem mais de 275 mil empregados e receitas na ordem dos 34,7 mil milhões de dólares norte-americanos, segundo o relatório anual mais recente.

Na escola de negócios da Universidade Católica, há vários programas de formação para executivos. No PAEGI, coexistem dirigentes que querem aprender a gerir a inovação e outros que querem emprender. "Pretendemos dar aos

participantes as ferramentas necessárias para criarem as suas empresas ou dinamizarem um espírito empreendedor no seio da mesma", explica Pedro Oliveira. No fundo, para "espicaçar" quem por lá passa. Muitas vezes, os conceitos fundem-se. Há executivos que chegam porque querem inovar no seu local de trabalho e saem com um projecto próprio que já tem todos os meios para andar. E vice-versa. É entre colegas que encontram potenciais clientes ou sócios, porque essa é uma das maiores vantagens dos programas: a rede de contactos.

"As empresas também são muito pró-activas, porque sabem que a qualificação dos seus recursos é um factor-chave para a competitividade", diz Francisco Veloso. E Pedro Oliveira confirma: "é uma área para a qual as empresas portuguesas estão muito despertas, sobretudo as mais competitivas".

O caminho para o sucesso está na transformação e na internacionalização. "Devemos reconhecer que o fenómeno de empreendedorismo que pode mudar o panorama económico nacional é o de oportunidade, fortemente alicerçado no conhecimento", afirma Veloso. Como Pedro Oliveira diz, "é nas subidas que se ganham as corridas".

## Cortar a meta

Desde que tirou o MBA na Escola de Negócios da Universidade do Porto, a carreira de Jaime Lopes só tem conhecido um sentido: o da ascensão. Consigo, levou mais três ex-alunos da mesma escola.

Quando Jaime Lopes decidiu aventurar-se num MBA já tinha dez anos de experiência profissional. Foi na EGP-UBS - Escola de Negócios da Universidade do Porto que voltou a sentar-se na cadeira dos alunos, no início da década de 90. Quatro anos depois, começava a sua jornada na Amorim Imobiliária. Foi responsável pela criação da marca "Shopping Centers Dolce Vita" e pela implementação de 16 centros comerciais. Quando integrou a administração da empresa, conduziu o processo de internacionalização da marca. Foi vice-presidente executivo da empresa, que em 2007 foi adquirida pela Chamartin Imobiliária, onde ocupou o cargo de CEO. Dois anos depois, empreendeu: lançou a Fitout. Quando se inscreveu no MBA,

resolveu dedicar-lhe todo o seu tempo. "Procurava, sobretudo, preparar a difícil transição de técnico para gestor. Hoje, recuando 20 anos, posso dizer que esses objectivos foram alcançados", diz. Jaime Lopes acrescenta que o curso foi fundamental para a sua entrada no Grupo Amorim. Depois da escalada "por conta de outrém", tinha chegado a hora de avançar com um projecto seu. Foi com outra maturidade que lançou a Fitout, empresa promotora de serviços do sector imobiliário, especializado no segmento "retail", e que está presente em mais quatro países: Brasil, Roménia, China e Espanha. "A Fitout surge na sequência de 15 anos de forte actividade imobiliária no Grupo Amorim e, sobretudo, na área dos Centros



## Energia por conta própria

Miguel Matias era administrador executivo da Galp eNova, mas nada o impediu de lançar a Self Energy, dois anos depois de concluir o MBA.

Ganhar competências de gestão e direcção. Era este o objectivo de Miguel Matias, quando se inscreveu no Executive MBA da AESE. "A minha formação base é de Informática e a minha carreira na consultoria permitiu-me crescer bastante nas competências técnicas e no sector da Energia, mas menos nas de Gestão Integrada", explica. Na altura, era administrador executivo da Galp eNova, com os pelouros de eBusiness e Inovação. Também já tinha sido nomeado administrador executivo de outras empresas do grupo. Foi aí que percebeu que as suas competências técnicas não eram suficientes para a responsabilidade de gestão que detinha.

Inscriveu-se no Executive MBA da AESE, teve uma ideia de negócio e dois anos depois, era CEO da Self Energy, a primeira empresa de serviços de energia portuguesa criada para que a

energia seja produzida por cada indivíduo, com menos custos. "A ideia partiu da experiência que fui tendo noutros sectores e numa tendência global para o conceito "self", ou seja, de cada pessoa ou empresa querer ter autonomia e poder de decisão sobre como e quando utilizar um determinado serviço.". É o que acontece na banca com o "self banking", na informática com o "self computer" ou nas telecomunicações com o "self phone". Ao ser a primeira empresa portuguesa deste tipo, quer liderar o sector. "E o que é interessante é que estes serviços tanto se aplicam nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento, que poderão montar as suas infra-estruturas já com este novo paradigma. É o que já estamos a fazer em Moçambique."

Numa aula no IESE de Barcelona, o professor disse aos alunos que se após dois anos, a ideia de

negócio se mantiver viva e oportuna, então o melhor é implementá-la ou poderão passar a vida a pensar que o poderiam ter feito e não o fizeram. Não esqueceu. Esperou esse tempo, a ideia ganhou mais sentido e saiu da Galp Energia para a implementar. A formação foi "essencial" para lhe dar confiança, pois enfrentaram todo o tipo de problemas que um gestor se depara, dos Recursos Humanos às Operações. E em todos os casos fizeram o papel do líder. Hoje, depara-se com situações semelhantes no dia-a-dia. A experiência ajudou-o a estar mais confiante na decisão, tendo sempre a noção de que nada se repete. A Self Energy nasceu no âmbito da criação de um projecto de negócio, necessário à conclusão do seu MBA. Em Dezembro de 2007, a Naves SCR, fundo de capital de risco ligado à AESE, tornou-se sócia da Self Energy.

Depois do MBA, Jaime Lopes criou a marca de centros comerciais Dolce Vita, foi vice-presidente executivo da Amorim Imobiliária e CEO da Chamartín Imobiliária. Em 2009, aventurou-se a "solo" e lançou a Fitout.

**Jaime Lopes**  
Presidente da Fitout  
**Formação**  
MBA na EGP - UPBS

Comerciais." Actualmente, a empresa dedica-se a exportar o "know-how" português nesta matéria para o Brasil. "O MBA fomentava o lado empreendedor de cada um. Tive a sorte de ao longo dos anos ter de tomar muitas decisões de gestão, o que me permitiu reforçar esse lado empreendedor", explica, sem esquecer os colegas de formação, "todos com carreiras fantásticas", que lhe permitiram criar uma rede de contactos para toda a vida. Não hesita em dizer que o MBA foi decisivo na sua carreira e no lançamento da Fitout. Mas alerta: apesar deste tipo de formação fornecer as ferramentas, cabe a cada executivo aproveitá-las como considerar melhor. Para quem as sabe usar, Jaime Lopes acredita que facilitam o dia-a-dia.

"A questão da liderança é vital nas organizações. É provavelmente o factor de maior peso no sucesso de uma organização. O MBA permitiu-me ter uma visão global da gestão e preparou-me para melhor perceber as competências necessárias para se ser melhor líder." Talvez tenha sido por isso que recrutou três ex-alunos da EGP para trabalhar consigo. É o caso de Paula Soares, 34 anos, e directora financeira da Fitout, no Brasil. Trabalhava há cinco anos na Sonae Sierra, quando a empresa lhe propôs que fizesse um MBA. Como sempre

quis completar a sua formação académica com outra mais genérica, aceitou. Em Dezembro de 2005, terminou-o.

O convite para trabalhar com Jaime Lopes surgiu depois. A equipa da Fitout no Brasil inclui, além de Paula Soares, outros dois portugueses, com quem o presidente já tinha tido oportunidade de trabalhar. "Além de se tratar de um projecto novo, é um projecto que procura valer-se das competências técnicas da sua equipa e da capacidade de gestão para vencer num mercado altamente competitivo", diz. Para a directora financeira, a grande mais-valia da formação foi a aquisição de novas competências comportamentais, que, neste processo de internacionalização, têm sido "essenciais". A necessidade de lidar com um contexto económico e social diferente do português exige competências de gestão de mudança, de recursos e relações, temas que foram "altamente desenvolvidos nas disciplinas leccionadas" segundo a directora.

Mais do que formação para executivos, o MBA deve ser um agente de mudança. "Sem dúvida que uma formação adequada permite um reforço da competência", acrescenta Jaime Lopes, o que deve ajudar à mudança gradual do tecido empresarial.



Miguel Matias inscreveu-se no Executive MBA da AESE, porque queria reforçar as competências de gestão e direcção necessárias para o cargo que detinha na Galp Energia. No final, criou a Self Energy.

**Miguel Matias** CEO da Self Energy **Formação** Executive MBA AESE/IESE



# Gestores vão à escola

Teresa Regojo, Jaime Lopes, Francisco Fonseca e Miguel Matias. Estes são os nomes de quatro gestores que frequentaram programas de formação para se tornarem melhores líderes. Saiba o que ganharam com a decisão.

