

D.M.
RAMI. 1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
"COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL"**

**CONSTELAÇÕES MOTIVACIONAIS DOS PATRÕES
(EMPREENDEDORES) PORTUGUESES 1988-1991**

Por: Célia de Jesus Félix Madeira Ramitos

Orientador: Professor Doutor Orlindo Manuel Gouveia Pereira

Lisboa, 7 de Março de 1994

Ref. 8182
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

"O principal bloqueamento na economia portuguesa continua a ser o medo de êxito"

José Manuel de Mello

"Parece-me haver um misto de mentalidade provinciana, talvez com fortes raízes no espírito rural, que teme a dimensão, que desconfia do forte, que inveja o sucesso"

José Manuel de Mello

INDICE

Resumo	05
Agradecimentos	08
1. Introdução	09
1.1. Um Modelo Básico da Motivação	12
1.2. Comportamento Empresarial	15
1.3. O Papel Empresarial	17
1.4. Constelações de Motivos: Sucesso, Poder e Afiliação	20
1.4.1. Estudos em Contexto de Negociações	20
1.4.2. Grupos de Critério	22
1.5. Os Níveis de Êxito entre Empreendedores e Profissionais em 4 Países	27
1.6. O Valor de Êxito e o Sucesso dos Empreendedores	37
1.7. Níveis do Valor do Motivo de Êxito nos vários tipos de ocupações empresariais	42
1.8. Motivos dos Empreendedores nas Empresas Públicas e Privadas	44
1.9. A Motivação para a Tarefa	51
1.9.1. Jornadas Empíricas	53
1.9.2. Uso da Teoria Hierárquica com Empreendedores	54
1.9.3. Pesquisa acerca da Teoria da Tarefa	56

2. O Método	58
2.1. A Amostra	59
2.2. O Material objecto de análise	67
2.3. A Análise do Material	68
3. Resultados	77
4. Discussão dos Resultados	90
Referências Bibliográficas	94
Anexos	97

RESUMO

Esta dissertação é uma descrição das constelações motivacionais subjacentes ao discurso dos empresários portugueses no "Ranking actual" (Julho, 1992).

Este estudo situa-se no âmbito da investigação em Psicologia das Organizações.

O modelo psicológico de referência é em particular, a Teoria da Motivação de McClelland, Atkinson e colaboradores.

No contexto organizacional, esta teoria conhece um desenvolvimento bastante significativo, a consubstanciá-lo encontramos os estudos sobre as constelações motivacionais dos empreendedores por Bludau (1976), Wainer e Rubin (1971), Terhune (1968), Andrews (1967), Kock (1965, 1974), bem como os estudos de Bradburn et al. (1960) comparando os níveis de Motivos entre Empreendedores e Profissionais em quatro países, e ainda a comparação de Managers do sector Público e Privado.

Mais recentemente, Miner et al. nos seus trabalhos dão um novo enfoque à teoria da Motivação, demarcando-se já dos trabalhos atrás citados.

Desenvolvo este trabalho em quatro capítulos.

No Capítulo I abordo de forma sumária os trabalhos sobre as constelações motivacionais, os níveis de motivação dos empreendedores e profissionais em quatro países - Estados Unidos, Itália, Turquia e Polónia - , em empresas públicas e privadas, e finalmente as abordagens que "contrariam" o modelo de McClelland.

Na análise dos motivos verifica-se que cada sujeito apresenta um valor inflacionado num dos motivos e os outros dois apresentam valores mais baixos (Terhune, 1970).

Os sujeitos fortemente motivados para o êxito são cooperantes e têm preferência pela negociação, sendo menos voltados para a ameaça. Os sujeitos fortemente motivados para o poder, mostram um comportamento ambivalente, com tendência à competição (Bludau, 1976).

Um motivo de êxito alto combinado com um motivo de afiliação baixo encoraja ao sucesso económico, enquanto a força do motivo de poder é, aparentemente irrelevante (Litwin e Stringer, 1968).

Kock (1965, 1974) predisse o destino de alguns grandes negócios com base na constelação de motivos de êxito e de poder altos combinados com um motivo de afiliação baixo.

Percorrem-se alguns estudos sobre diferenças nos níveis de motivação entre empreendedores e profissionais em quatro países em empresas públicas e privadas.

Os empreendedores têm um valor de êxito mais alto do que os profissionais excepto na Turquia. Então, neste período em estudo, com a excepção da Turquia, os dados acerca dos níveis de motivo de êxito dos empreendedores de vários países está de acordo com a hipótese geral de que os níveis de valor de motivo de êxito reflectem a determinação para o avanço económico entre os grupos da elite responsáveis pela administração da economia de um país.

Relativamente à questão dos níveis de motivação para o êxito no sector privado/público, não há provas de que o sucesso empresarial esteja associado a um valor de motivo de êxito alto no sector público à excepção de situações em que os empresários públicos possam ser todos funcionários públicos.

O ponto crucial, não é tanto se se trabalha no sector público ou privado, mas sim o tipo de indivíduo que trabalha em cada sector.

Basicamente, pode-se defender que o valor de motivo de êxito, promove o sucesso apenas quando o emprego promove algum desafio ou risco, ao qual o indivíduo pode responder com actividades próprias para a resolução de problemas.

A teoria de tarefa (Miner et al., 1981) dá mais ênfase ao conceito de função, em detrimento da motivação individual de êxito. No entanto, existem diferenças na motivação a favor dos empreendedores (Beller et al., 1989).

No capítulo II descrevo a amostra. Incluem-se nela os padrões portugueses (anexo 1) seleccionados a partir dos discursos disponíveis para cotar. Foram seleccionados 21 empresários, que são representativos de algumas regiões do país.

As principais modificações do sistema original de cotação foram introduzidas por Donley (1968), Donley e Winter (1970), Winter e Stuart (1971) e Hermann (1980a, 1980b), para a cotação de discursos políticos. Foram apurados os quatro motivos por conjuntos de 1000 palavras por dois juízes.

No capítulo III apresento os resultados das constelações motivacionais empresário a empresário, comparativamente com o lugar ocupado no ranking. Procedo a uma análise de Clusters, o método utilizado é o hierárquico aglomerativo, uma vez que o processamento é feito através do "package" estatístico SPSS.

No capítulo IV discuto os resultados obtidos.

Através da análise de Clusters, encontramos quatro grupos. No primeiro temos dez sujeitos, com elevado êxito, seguido da inibição da acção, poder e afiliação a um mesmo nível.

Três sujeitos com alto motivo de êxito, seguido da inibição, poder e mais baixa afiliação. Dois sujeitos com mais alto motivo de êxito, inibição da acção, afiliação e poder mais baixo. Um sujeito com elevado motivo de êxito, elevada afiliação, inibição e poder mais baixo.

É de referir que todos os sujeitos apresentam um mais alto motivo de êxito, o que indica uma perspectiva de desenvolvimento económico futuro (apesar da conjuntura ser recessiva).

Embora não se tenha propriamente procurado uma amostra representativa das regiões, verificamos o Norte mais desenvolvido do que o Sul, tal como em outros países.

Os empresários representativos de Lisboa e Grande Lisboa, considerados no ranking, encontram-se na terceira constelação (Clusters). Os empresários representativos do Porto e Grande Porto, situam-se na primeira e segunda constelações.

Relativamente ao Sul (Norte Alentejano) temos uma constelação diferente, com elevado sucesso, seguido da afiliação, inibição e poder.

Os indivíduos que ocupam os primeiros lugares do ranking, era suposto obterem a seguinte constelação: elevado êxito, poder, inibição e mais baixa afiliação, o que não se verifica inteiramente.

AGRADECIMENTOS

O período entre a frequência das disciplinas do Mestrado e o da Conclusão, através da apresentação deste estudo é de dois anos.

Ainda hesitei em concluir, porém, na dúvida entre aplicar a mesma metodologia do meu trabalho sobre a época dos Descobrimentos, não sabendo exactamente a que contexto, surgiu a ideia de o fazer aplicado ao discurso dos empresários, a partir de uma conversa com o Professor Doutor Pedro Dionísio, a quem agradeço pelo encorajamento.

Depois, já na fase de arranque, perante alguma inércia inicial e o trabalho de tradução que se apresentava, resolvi entregá-lo em parte à Ana Maria Lindner, para ela também os meus agradecimentos. À Maria Manuel Rosa agradeço as críticas ao texto final. À Rita, à Mafalda e à Ana, alunas de Psicologia Organizacional do IPAM, agradeço a cotação dos discursos dos empresários.

Ao Rui Gonçalves agradeço o trabalho de processamento do texto, sem o qual a apresentação não estaria tão cuidada.

E finalmente parece-me que este período de análise é muito bom, pois verificou-se uma maior produção de entrevistas com os empresários na Imprensa (1988-1991), de acordo com a recolha por mim efectuada no Centro de Documentação de "O Jornal".

Sem o trabalho organizado pela equipa da Dra. Maria João Múrias em dossiers específicos, seria ingrata, uma procura directa, jornal a jornal, revista a revista.

E também foi excelente a publicação das entrevistas pela Dra. Filomena Mónica: *Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa*.

Para terminar agradeço ao Professor Doutor Orlindo Gouveia Pereira pela exigência que sempre pautou a sua orientação.

E também ao Professor Doutor Correia Jesuíno pela acuidade e rigor na apreciação.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Neste estudo pretende-se investigar o modo através do qual as tendências da motivação se tornam intenções e sob que circunstâncias estas são transformadas em acções. Assim, algumas das abordagens comuns à investigação da motivação para o êxito envolvem problemas básicos da psicologia de motivação geral, tais como os aspectos dos processos volitivos que geram um comportamento e o controlo da motivação desse comportamento.

Até hoje, a natureza compacta da investigação do motivo de êxito desenvolveu-se em numerosas áreas isoladas.

No conjunto, a investigação da motivação para o êxito desenvolveu-se tanto como outras áreas de pesquisa. Os conceitos de elementos distintivos tais como o de motivo desapareceram em benefício do conceito de processo.

A relação interactiva dos factores de personalidade e dos factores situacionais aumentou. Houve um regresso alargado ao uso de processos cognitivos intermédios, apesar de haver ainda pouco consenso sobre se estes são meramente hipotéticos ou talvez mesmo reais.

O desenvolvimento da investigação da motivação para o êxito inclui também limites metodológicos no aperfeiçoamento dos modelos e aplicações tais como programas de modificação dos motivos, nos quais uma das funções importantes é testar a produtividade do desenvolvimento de teorias.

É também adequada uma comparação com o estágio de investigação noutras áreas da motivação. Enquanto a investigação dos motivos sociais, tais como o comportamento cooperante e agressivo, consistiu quase exclusivamente na diferenciação a partir de factores situacionais, tendo subestimado os factores da personalidade, a investigação da motivação para o êxito tomou a direcção oposta. Aparentemente, houve uma convergência gradual.

Aqueles que estudaram a motivação social inclinaram-se mais para as diferenças individuais sob a forma de conceitos de motivação, e os que tentaram estudar a motivação para o êxito procuraram crescentemente distinções na avaliação das situações. Assim podem ser delineadas várias perspectivas. No entanto, ainda não se sabe se virão a ser seguidas pelos investigadores e tomadas produtivas (Hechausen, 1985).

1.1. UM MODELO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO

Um modelo básico da motivação servirá como sumário ilustrativo do progresso teórico conseguido até hoje. Suponhamos uma série de estádios ou acontecimentos que constituem os passos de um curso de acção dirigida a um objectivo (isto é, motivado), desde uma situação inicial até à consecussão do objectivo previamente determinado. Especificamente: as características requeridas por uma situação, activam a motivação que é também influenciada por um dispositivo variável do indivíduo em questão, chamado motivo. "Motivação" e "motivo" são conceitos hipotéticos e assim aparecem dentro dos rectângulos (figura 1.1), são vistos como mediadores entre a situação e a acção. A motivação consiste na antecipação das acções possíveis que se espera conduzam a um resultado que terá certas consequências, as quais, possivelmente aproximarão a pessoa do objectivo.

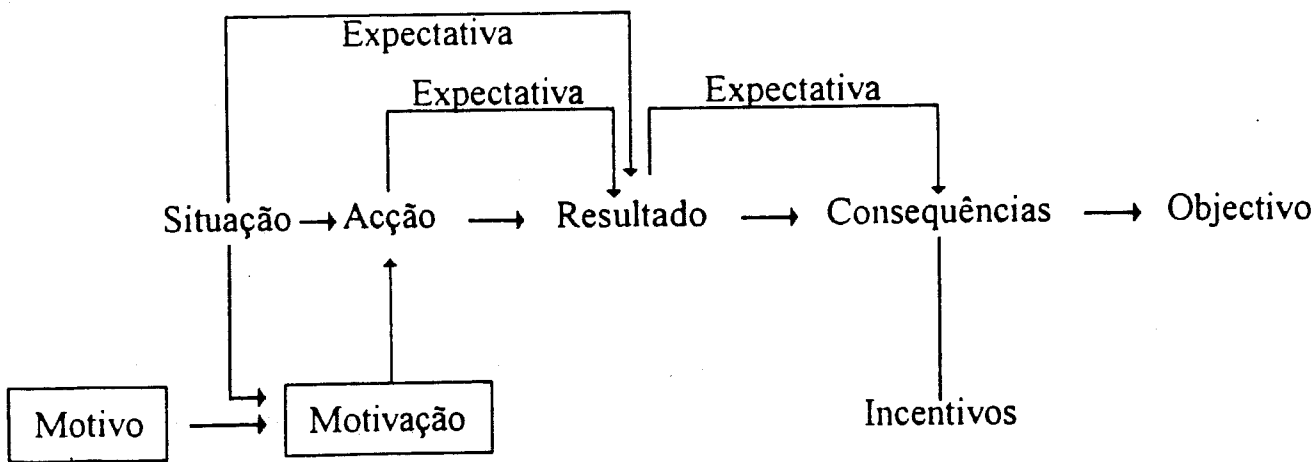


Figura 1.1 - Modelo Básico de Motivação (Hechhausen, 1985)

Para a reconstrução teórica do processo de motivação são fundamentais dois tipos de variáveis: os incentivos e as expectativas. Somos motivados a agir pelos incentivos de valor positivo ou negativo, das consequências esperadas que provêm do possível resultado da nossa própria acção. Na identificação dos objectivos que motivam a acção, distinguimos três aspectos entre os resultados e as consequências da mesma:

- Em primeiro lugar, por regra, o resultado de uma acção tem um número de consequências, cada uma com o seu respectivo valor de incentivo. Existem consequências de auto-apreciação, de uma apreciação por outros, de custos e vantagens, para alcançar os objectivos, etc.
- Em segundo lugar, as consequências podem alterar-se consideravelmente ainda que o resultado seja o mesmo, desde que sejam objecto da maior parte das influências externas.
- Em terceiro lugar, o mesmo resultado da acção pode levar a consequências diferentes na auto-apreciação para diferentes pessoas, dependendo de factores tais como a precisão dos seus modelos.

Quanto às expectativas, devemos fazer as seguintes distinções: expectativa-situação-resultado têm a ver com a probabilidade subjectiva de que a situação existente leve a um resultado preciso por si mesmo, isto é, sem que a pessoa envolvida tenha alguma actividade.

É de grande importância na investigação da motivação para o êxito a probabilidade de que a acção de alguém leve ao resultado desejado. Por fim, outro tipo de expectativa que, embora seja importante, foi desprezada durante bastante tempo, é a expectativa-resultado-consequência. Esta é a probabilidade subjectiva do resultado, uma vez atingido, ter as consequências precisas que são desejadas ou temidas.

As expectativas de resultado-consequência e de situação-resultado distinguem-se ambas da expectativa acção-resultado através de uma particularidade importante: a relação entre resultado e consequências (ou entre situação e resultado) não pode ser influenciada pelas acções da pessoa ou, pelo menos, não directamente.

Tendo então em vista estas expectativas, falamos da probabilidade de êxito como compreendida instrumentalmente em vez de ser subjectiva. Estas distinções conceptuais são suficientes para apresentar o sistema básico do qual podem derivar versões de um modelo de processo de motivação a vários níveis de diferenciação (Hechhausen, 1985).

1.2.COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

Os estudos até agora desenvolvidos não são, pois, muito esclarecedores quanto ao processo pelo qual um nível de motivação afecta o desenvolvimento económico. Devia ser possível traçar a relação de motivação mais detalhadamente.

Como é que, especificamente, um nível alto de motivo de êxito tem como resultado um desenvolvimento económico mais rápido? A ligação pode ser o empreendedor, o homem que organiza a firma(a unidade do negócio) e/ou aumenta a sua capacidade de produção.

Nos seus termos gerais, a hipótese afirma que uma sociedade com um nível geral de motivo de êxito alto produzirá empreendedores mais enérgicos que, por sua vez, produzem um desenvolvimento económico mais rápido (McClelland, 1967; Baker Hallahmi, B., 1980).

Mas uma afirmação tão simples está carregada de dificuldades.O que é, exactamente, um empreendedor?

Em que sentido é o empreendedor importante para o desenvolvimento económico?

É verdade que desde o interesse renovado de Schumpeter (1934)cit. in McClelland, na administração de empresas, muitos, senão a maior parte, dos economistas, sociólogos e psicólogos inte-ressados no desenvolvimento económico, insistem na importância do empreendedor (Gartener, 1988).

Assim, Hoselitz (1952) cit. in McClelland, pode escrever "se os que estudam as teorias do capitalismo concordam com alguma coisa, concordam com o facto de que o aumento da produção capitalista se deve a uma nova classe ou grupo de homens, chamem-lhes burgueses, empre-enedores ou homens de negócios, que atingiram posições importantes na liderança da economia e, mais tarde, também na política e outras elites".

Mesmo que sejamos bem sucedidos ao definir um empreendedor e a conseguir que se concorde que ele é a figura principal no desenvolvimento económico, terá necessariamente

um nível de motivo de êxito mais alto que as pessoas noutras ocupações de igual prestígio e importância?

Se os empreendedores têm mesmo um nível de motivo de êxito mais alto, será que o desenvolveram depois de entrar na sua ocupação, como resposta às suas pressões ou será que o nível de motivo de êxito os levou a entrar e a serem bem sucedidos pela acção na ocupação?

Vamos tentar definir analiticamente e também teoricamente os componentes-chave do papel empresarial, isto é, vamos tentar descobrir o que é que um homem faz para que os teóricos lhe chamem empreendedor.

Teremos oportunidade de apresentar então, alguns estudos sobre empreendedores em vários países para ver se, na verdade, têm as características atribuídas pelos teóricos e o nível de motivo de êxito alto exigido pela hipótese central. A resposta está na distinção muito importante entre papel e condição.

Um estudo do "comportamento dos empreendedores" é conceptualmente distinto de um estudo de "comportamento empresarial". Os empreendedores, ou aqueles que têm condição empresarial, não precisam de mostrar um comportamento igualmente empresarial (McClelland, 1976).

1.3. O PAPEL EMPRESARIAL

Chegar aos componentes do papel empresarial listados não tem sido fácil, nem a lista de características é para agradar a todos. Como diz Lazarsfeld (1959) cit. in McClelland existe uma "literatura praticamente inesgotável" na liderança empresarial ou do negócio. Hosclitz (1952) resume a literatura delicadamente da seguinte forma: "Um estudo de opiniões de economistas acerca da administração de empresas ou liderança de negócios leva a resultados estranhos e, por vezes, contraditórios".

Alguns autores identificam a administração de empresas com a função de produção de incerteza, outros com a coordenação de fontes produtivas, outros com a introdução de inovações e outros ainda com a provisão de capital. Schumpeter defende contrariamente ao último ponto, que o empreendedor, por definição, não suporta nenhum dos riscos, uma função que reserva para o proprietário capitalista.

Seguindo um pouco esta distinção, Redlich faz "uma divisão tripartida da função empresarial entre capitalista, isto é, fornecedor de fundos e de outras fontes não-humanas para a empresa; director, isto é, inspector e coordenador das actividades de produção; e empreendedor, no sentido limitado do termo, isto é, planificador, inovador, sujeito que toma a última decisão numa empresa de produção".

Pode também, com certeza, fazer distinções baseadas numa quebra de produção, processada do início até ao fim, começando com a função de obtenção de capital, seguindo então para a função de compra ou obtenção dos materiais, função de supervisão da produção actual e, finalmente, para a função de venda ou distribuição do produto acabado.

Não existe necessariamente uma relação de correspondência entre papel e condição. O ponto torna-se particularmente claro quando as funções do negócio são estudadas de uma perspectiva histórica ou cultural cruzada, porque são divididas de maneiras diferentes, em lugares diferentes.

Assim, nos primeiros dias do capitalismo no oeste, muitas vezes um homem executava todas as funções, tirar o capital dos seus próprios ganhos, dirigir a sua própria empresa, inovar, vender, etc.

No entanto, como Pelzel (1954) mostra, cit. in McClelland, a situação contemporânea no Japão é bem diferente. O "empreendedor" típico japonês, se assim se pode chamar, dirige uma pequena empresa na qual mantém a liberdade de acção apenas na esfera da produção, sendo assim totalmente dependente de outros para financiamento, compra e venda. Em muitos aspectos ele é o que Redlich chama um director (gerente) e não um empreendedor. No entanto, a sua actividade "empresarial" parece ser em muitos aspectos responsável pelo tão rápido desenvolvimento económico do Japão nos últimos cem anos.

Para evitar tais confusões e também para obter uma definição mais precisa das actividades empresariais do que aquela que as classificações de condição (status labels) fornecem, decidiu-se definir tanto quanto possível administração de empresas nos termos do comportamento do papel empresarial, eliminando sempre que necessário as distinções baseadas no tipo de negócios que a posição implicava.

O principal aspecto a considerar é que, em situações de risco moderado, o resultado depende mais claramente da sua habilidade, do seu êxito, do que no caso de qualquer dos extremos (situações de risco total ou de total ausência de risco).

Segundo Schumpeter (1934) teria sido Stuart Mill a introduzir e popularizar o conceito de empresário entre os economistas e, desde logo, propondo, como característica fundamental a capacidade de correr riscos.

Schumpeter, por outro lado, discorda e prefere acentuar a capacidade de inovação. Autores recentes como Carland (1984) cit. in Correia Jesuino adaptam igualmente este critério para distinguir entre empresários e proprietários de pequenas empresas.

No que se refere aos valores, um dos aspectos mais acentuados na literatura reside na importância que os empresários atribuem à independência. De acordo com os autores esta caracterização do empresário é antiga, podendo fazer-se remontar a Jean-Baptist Say,

um economista do princípio do século XIX, que considera o empresário como um agente económico, combinando factores de produção num organismo produtivo. Mintzberg (1973) acentua também a independência de acção como característica da actividade do empresário.

Para Gartener (1988) um impressionante número de características tem sido atribuído aos empresários, pelo que um "perfil psicológico" de empresário formado a partir destes estudos daria um retrato deformado, cheio de contradições ou então um conjunto tão diverso que corresponderia a uma espécie de retrato genérico, aplicável a qualquer pessoa.

A abordagem alternativa dos traços centra-se no estudo dos comportamentos. O empresário passa então a ser operacionalmente definido em termos de "criação de organizações".

A abordagem comportamental considera a criação de uma organização como um acontecimento contextual, como o resultado de diversas influências, uma das quais terá a ver com as características psicológicas dos sujeitos (Jesuino, 1989).

1.4. CONSTELAÇÕES DE MOTIVOS: ÊXITO, PODER E AFILIAÇÃO

As constelações de motivos eram controladas desde o início nalguns estudos em contexto de negociações. Estas constelações eram determinadas subsequentemente por alguns grupos de critério como proeminentes homens de negócios, líderes políticos ou estudantes radicais, e eram utilizados, em alguns casos, como índices de motivos, para caracterizar mudanças psicológicas, de uma época para outra.

1.4.1. ESTUDOS EM CONTEXTO DE NEGOCIAÇÕES

De acordo com Terhune (1970) cit. in Hechausen cada sujeito apresenta um valor inflacionado num dos motivos e os outros dois apresentam valores mais baixos.

Os sujeitos com resultados mais elevados em motivo de êxito, são mais cooperantes e esperam mais cooperação dos seus sócios.

Os sujeitos com motivo de poder mais alto são mais competitivos. Quanto mais ameaçador o negócio se torna (quanto maior é a tentação de enganar os parceiros e o medo de serem enganados) mais defensivos se tornam os sujeitos.

Os estudos de Bludau (1976) cit. in Hechausen consubstanciam resultados muito semelhantes aos de Terhune. Ele encontra a seguinte constelação: o contraste entre sujeitos fortemente motivados para o êxito, com fraca motivação para o poder, e a constelação oposta.

Os sujeitos fortemente motivados para o êxito são cooperantes e com preferência pelo tipo de negociações menos voltadas para a ameaça. Os sujeitos fortemente motivados para o poder, mostram um comportamento ambivalente, com tendência à competição (Bludau, 1976).

Terhune (1968) num estudo mais desenvolvido apresenta resultados próximos do estudo sobre "O dilema do prisioneiro".

Os sujeitos motivados para o êxito despendem o maior esforço na cooperação. Os sujeitos motivados para a afiliação investem o menor esforço na cooperação (talvez devido ao seu grande afastamento de forma a não se envolverem em conflitos). Os sujeitos motivados para o poder investem o seu maior esforço na manipulação dos outros.

Terhune descobriu que as diferenças dos motivos se tornaram menos relevantes quando 30 "assaltos" foram sucessivamente feitos, em particular quando os sujeitos podiam comunicar oralmente.

Só é possível analisar um pouco melhor os sujeitos motivados para o poder examinando-os como grupos de critério em contexto da vida real.

1.4.2. GRUPOS DE CRITÉRIO

Um exemplo de grupos de critério é um grupo de directores de empresas comerciais. McClelland (1961) tinha originalmente arranjado uma prova de que grande número de pessoas motivadas para o êxito se encontram entre líderes de sucesso nos negócios.

Mas era necessário corrigir ou, pelo menos, moderar esta afirmação. Os directores de grandes organizações têm de delegar tarefas, coordenar a sua execução, motivar e ainda inspirar os seus subordinados a trabalhar de forma a atingir objectivos de longo alcance, para serem líderes.

Os directores, cuja única qualificação é a alta motivação para o êxito, são aparentemente muito individualistas para chefiar desta maneira. Em vez disso, tentam acarretar toda a responsabilidade e fazer muitas coisas melhor do que eram feitas antes. Perdidos nos detalhes e incapazes de delegar, são apanhados no labirinto da organização.

De forma a exercer bem, estes líderes com grande motivação para o êxito precisam daquilo que só um grupo de directores lhes pode criar : uma atmosfera que facilite o seu modo de pensar e de agir, e que crie uma estrutura para isso dentro do plano da organização.

Andrews (1967) estudou duas grandes firmas mexicanas comparativamente e descobriu que a atmosfera na organização é a maior influência determinante, se os motivos individuais são expressos na totalidade.

A firma A, ramo de uma companhia dos E.U.A., estava organizada estritamente de acordo com o princípio do êxito (realização). Aqueles que foram bem sucedidos nos termos dos objectivos da firma foram promovidos rapidamente, até acima dos chefes dos supervisores precedentes, que tinham estado na firma durante muito tempo.

A firma B, mexicana, tinha uma organização hierárquica muito rígida e era gerida de um modo quase patriarcal. Os anos de serviço, a lealdade para com a firma eram um critério mais importante para a mobilidade ascendente do que prova de talento.

Apareciam motivos distintos em exemplos das duas firmas, incluindo sujeitos em vários níveis do emprego. Sujeitos com maior motivo de êxito conservavam as posições de maior grau na firma A; na firma B, em contraste, sujeitos com maior motivo de poder mantinham as posições mais altas.

Litwin e Stringer (1968) cit. in Hechhausen desenvolveram um procedimento para medir mais precisamente a atmosfera numa organização, em seis dimensões:

1. Conformidade;
 2. Responsabilidade;
 3. Modelos (ou suportes);
 4. Recompensas;
 5. Clareza da estrutura da organização;
 6. Espírito de equipa.
-

Os colaboradores de 49 directores principais de grandes firmas americanas descreveram detalhadamente o modo pelo qual a sua área funcionava tendo em vista estes seis pontos. Os índices de clareza da estrutura da organização e o espírito de equipa estavam combinados num índice de moral.

Dos 26 directores cujos colaboradores mostraram um moral acima da média, 88% apresentavam valores T.A.T. mais altos para o motivo de poder, do que para o motivo de afiliação. Em contraste, os valores de poder mais altos apareciam apenas para 30% dos directores cujos colaboradores tinham descrito uma atmosfera de organização com moral baixo. Quando o moral do trabalho era alto, o motivo de poder dos directores era muito forte em todos os aspectos e o motivo de afiliação era fraco. Os colaboradores concordaram que estavam orgulhosos por pertencer ao grupo de trabalho do seu director.

As descobertas de Litwin e de Stringer sugerem que a muito boa atmosfera de organização para o sucesso económico seria produzida por uma combinação de alta motivação para o êxito e poder, e do baixo motivo de afiliação dos líderes directores.

Numa investigação de Wainer e Rubin (1971), aparecia apenas uma parte desta constelação de motivos. Winer e Rubin mediram os motivos de poder, êxito e afiliação de 51 directores de pequenos negócios estabelecidos recentemente no sector técnico.

A taxa de crescimento do número de transacções do negócio foi o índice do sucesso económico.

A figura 1.2. mostra os resultados baseados em percentagem de valores baixo, médio e alto para cada motivo, em directores de firmas com uma taxa de crescimento acima da média.

De acordo com estes resultados que mostram cada motivo separadamente, um motivo de êxito alto combinado com um motivo de afiliação baixo encoraja ao sucesso económico, enquanto a força do motivo de poder é, aparentemente, irrelevante.

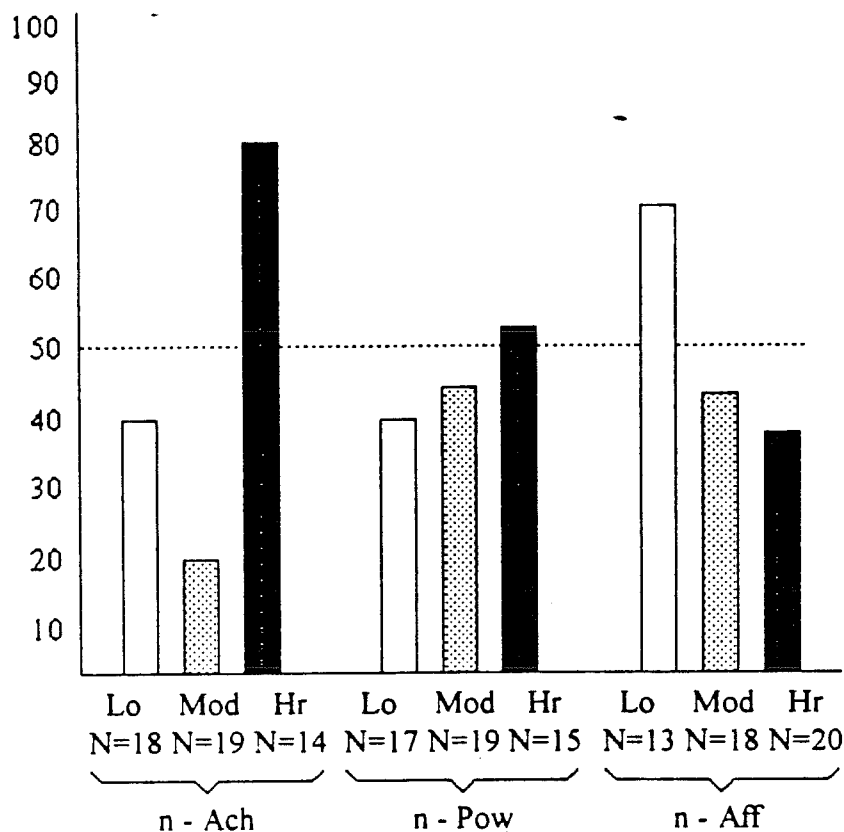


Figura 1.2 - N = 51 Companhias de tamanho pequeno estabelecidas há 3 anos. Percentagem dos níveis de motivação dos managers. (Adaptado de Wainer & Rubin, 1971, p. 137)

Contudo, temos de considerar dois aspectos da experiência juntamente com estas descobertas. Em primeiro lugar, o estudo restringiu-se a pequenas firmas com estruturas de organização simples, que não pediam nenhuma administração especialmente exigente ou distribuição de tarefas. Além disso, um exame às constelações de motivos mostrou que o maior crescimento no número de transações se deu em firmas cujos líderes tinham um motivo de êxito alto e um motivo de poder médio.

Kock (1965, 1974) predisse o destino de alguns grandes negócios com base na constelação de motivos de poder e de êxito altos combinados com um motivo de afiliação baixo e verificou dez anos mais tarde se as suas profecias se tinham cumprido.

Kock (1965) escolheu 15 firmas semelhantes entre 104 negócios finlandeses na indústria de artigos de malha. Todas estas firmas tinham sido fundadas ao mesmo tempo com a ajuda de subsídios do Estado.

Depois de um período de dez anos, foram recolhidos elementos para vários factores de desenvolvimento económico. No fim deste período, os motivos de sucesso, poder e afiliação das pessoas encarregues destas firmas foram medidas. O quadro 1.1 mostra as correlações entre os motivos individuais e o padrão de motivos "êxito + poder - afiliação" (ach + pow - aff) para os líderes da companhia, por um lado, e 5 critérios de desenvolvimento económico para o período de 10 anos, por outro.

Quadro 1.1 - Relação entre os Padrões Motivacionais e o Desenvolvimento Económico

	MOTIVO DOS MANAGERS			
	Ach	Pow	Aff	Ach+Pow-A
15 Firmas 1954 - 1961				
Nível de produção	.39	.49	- .61	.67
Número de efectivos	.41	.42	- .62	.66
Turnover	.46	.41	- .53	.60
Investimentos	.63	- .06	.20	.45
10 Firmas 1962 - 1971				
Nível de produção	- .04	.44	- .42	.62
Número de efectivos	.15	.55	- .26	.74
Turnover	.04	.37	- .49	.60
Investimentos	.05	.85	.20	.59

Correlações entre cinco critérios de desenvolvimento económico de 15 firmas (1954 - 1961) e o nível de motivação dos managers, de acordo com o padrão "sucesso + poder - afiliação" correspondendo com as correlações das 10 firmas que sobreviveram no período 1962 - 1971. Kock, 1974, pp. 215 - 216.

Após este período, teve lugar na indústria uma notável mudança de direcção: a produção de acessórios da moda tinha crescido regularmente. Como podemos observar, a constelação êxito + poder - afiliação correlacionava-se ainda mais hermeticamente com o critério económico do que alguma vez o tinham feito os motivos de poder ou de êxito, ou, num sentido negativo, o motivo de afiliação.

Num estudo sobre a afiliação, Kock (1974) predisse o desenvolvimento económico para o período subsequente, com base em valores de motivos. Das 7 firmas com os valores mais baixos de constelações de motivos, 5 falharam durante este período.

Uma estava associada a outra firma, outra foi à falência e as outras 3 deixaram de existir por outras razões. O quadro 1.1 contém as correlações para as restantes 10 firmas. Em contraste com o motivo de poder alto e o motivo de afiliação baixo, um motivo de sucesso alto, por si só, deixa de ter um papel decisivo.

A totalidade do padrão de motivos é importante e mais uma vez, é uma medida mais fiável do que qualquer motivo isolado.

1.5. OS NÍVEIS DE ÊXITO ENTRE EMPREENDEDORES E PROFISSIONAIS DE 4 PAÍSES

Ainda que seja verdade que os profissionais têm, às vezes, que adoptar um comportamento empresarial, provavelmente têm de o fazer menos que um empreendedor de negócios. Isto é, por definição, o seu emprego requer em primeiro lugar a aplicação de conhecimento especializado a problemas que são da sua competência, quer sejam médicos, advogados, educadores ou teólogos. Negócios e profissões envolvem-se naquilo que requerem de um homem, mas os negócios deviam exigir mais do comportamento que é característico das pessoas com um alto valor de motivo de êxito.

Testar os profissionais traz algumas vantagens práticas. Têm pelo menos o mesmo status que os líderes de negócios e podem ser testados com bastante facilidade, enquanto frequentam ainda as escolas profissionais, com idade não muito abaixo daquela pela qual os jovens executivos já são identificáveis. Decidiu-se, pois, comparar a média dos níveis de motivo de êxito entre líderes de negócios e profissionais, usando um conjunto de 6 figuras que representam os homens em situações comuns muito variadas, mas ambíguas, como modelo.

A questão se os empreendedores têm um maior valor de motivo de êxito não só num país altamente industrializado como os E.U.A. mas também em países comunistas que não confiam no sistema do sector privado, foi testada.

Podia facilmente arranjar-se um exemplo do facto de, nos países subdesenvolvidos, as probabilidades de não existir êxito nos negócios serem tão grandes que um empreendedor tem que ser um verdadeiro "herói schumpeteriano" para avançar, talvez um bucaneiro com um alto valor de poder. Até os relativistas culturais podiam defender que a motivação requerida para o sucesso nos negócios é diferente em cada país, dependendo da estrutura da empresa e dos negócios.

Podia, por exemplo, não requerer um conjunto diferente de motivos para se dar melhor numa empresa tipicamente familiar, francesa ou italiana, do que numa grande corporação dos E.U.A.? Ainda mais provável, porque devia um empreendedor duma fábrica comunista ter um valor de motivo de êxito mais alto se, como já muitos defenderam, a iniciativa é suprimida pelo capitalismo do Estado porque o empreendedor não pode possuir a fábrica e, por conseguinte, receber lucros financeiros adicionais para expandir o seu negócio?

Tais considerações permitem as comparações não só num país avançado economicamente, os E.U.A., mas também num país moderadamente desenvolvido, a Itália (ambos mais desenvolvidos no Norte e menos desenvolvidos no Sul) e num país comunista, a Polónia.

Todos os testes ministrados nestes países aos empreendedores, normalmente frequentadores dos cursos de treino para administração de empresas, e aos profissionais, foram cotados pela mesma pessoa, por uma ordem arbitrária.

Os empreendedores têm um valor de êxito mais alto que os profissionais excepto na Turquia.

Em Itália, a diferença é mais significativa e aparece tanto nas corporações do Sul como nas do Norte. Os estagiários de administração de empresas do ISPOA (de Torino) marcaram um valor mais alto do que os profissionais do Norte (4.22 vs 2.66, $p < .05$ pd) e os estagiários do ISIDA (de Palermo) obtiveram ainda um valor mais alto, comparado com os profissionais do Sul (4.26 vs 1.90, $p < 0.25$ pd).

Ao contrário das expectativas dos empreendedores do Norte mais industrializado não mostraram mais "força de vontade", isto é, interesse pelo sucesso, do que as suas partes correspondentes do Sul. O resultado não é, obviamente conclusivo porque nenhum dos grupos é uma amostra casual de homens de negócios do Norte ou do Sul de Itália.

Por conseguinte, é possível, uma vez que o ISIDA é uma organização do Sul, mais recente, menos conhecida e aceite, que um grupo mais selecto de homens de negócios da Sicília, jovens, energéticos e progressistas tenham mais facilidade em ser aceites do que no Norte. E uma vez que também os homens de negócios são, em média, 6 anos mais velhos que os outros profissionais, poderá a diferença de idade, de qualquer forma, não justificar a diferença nos níveis de êxito?

Contudo, se considerarmos apenas os 42 estudantes de medicina do grupo de profissionais, que são em média apenas 3 anos mais novos (idade média = 24), a diferença da média dos valores de êxito é ainda maior (4.18 vs 1.24), ou para uma maior segurança, pequenas amostras equiparadas pela idade e pelo "status" do País foram desenhadas a partir das grandes populações e, mesmo assim, os empreendedores registaram um valor significativo mais alto no valor de êxito do que os outros profissionais.

O caso da Turquia é interessante porque inverte a tendência comum. Será que fora dos países mais desenvolvidos como os E.U.A. e a Itália, num país subdesenvolvido como a Turquia, os empreendedores não têm um valor de êxito mais alto do que os profissionais? Tal eventualidade é teoricamente bastante possível no sentido de que a comunidade comercial pode não recrutar indivíduos com um valor de êxito alto, por várias razões.

Bradburn (1960), que recolheu os dados do teste, provou que o grupo comparativo de educadores tinha, provavelmente, um valor de êxito atipicamente alto para a Turquia, porque tinha sido retirado de uma amostra de jovens, dos quais uma grande percentagem,

não muito usual, tinha deixado o lar para frequentar os Village Institutes (isto é, escolas de estágio para professores).

Tanto no que respeita aos dados teóricos como aos empíricos, dá-se grande relevância ao facto de que libertar um jovem da influência de um pai autoritário leva a favorecer o desenvolvimento do seu valor de motivo de êxito. Os Village Institutes podem ter aumentado, sem intenção, o nível de valor de êxito da população de professores da Turquia, ao libertar jovens da influência repressiva dos seus pais. Mas existe ainda outra possibilidade de importância teórica considerável.

Suponhamos que não é apenas uma questão de ter escolhido grupos profissionais comparativos com um valor de motivo de êxito alto. Suponhamos que também não é uma questão de recrutamento ineficaz de jovens com um valor de motivo de êxito alto para o meio empresarial da Turquia. Suponhamos que, em vez disso, podemos encontrar aqui uma excepção genuína a toda a linha de raciocínio - que na Turquia não é necessário um valor de motivo de êxito alto para ser um homem de negócios bem sucedido.

Não será esta uma possível interpretação do resultado? É de facto, mas existe ainda outra prova que a torna muito pouco provável. Bradburn testou também 23 líderes empresariais turcos de um nível de êxito e proeminência muito superiores relativamente aos médios empreendedores cujo valor médio está representado no quadro 1.3. Estes empreendedores mais velhos cuja média do valor de motivo de êxito é de 3.87 (ver quadro 1.3), significativamente mais alta do que a de todos os empreendedores, incluindo os do sector público, ($n^{\circ} 42$, $meau = 1.11$, $meau\ difference = 2.70$, $T = 2.91$ $p < .01$).

AMOSTRA

EMPRESÁRIO	PUBLICAÇÃO	DATA
12. Álvaro da Costa Leite	Regional	07.12.79
	O Tempo	23.06.88
	Semanário	30.07.88
	O Independente	22.02.91
13. Horácio Roque	Semanário	29.06.91
	Semanário	23.07.88
	O Diabo	Dezembro 90
	Semanário	29.07.91
	O Independente	17.05.91
	O Independente	26.06.92
	O Diabo	20.11.90
Público	29.06.92	
14. Nelson Quintas	Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa	Março 90
15. João Vaz Guedes	Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa	Março 90
16. Manuel Rui A. Nabeiro	Semanário Económico	26.01.90
	Distribuição Hoje	Janeiro 90
	O Jornal	20.10.89

AMOSTRA

EMPRESÁRIO	PUBLICAÇÃO	DATA
17. Manuel Rosende Salgado	Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa	Março 90
18. José A. Barros	Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa	Março 90
19. Henrique Neto	Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa	Março 90
20. Jorge Rocha Matos	Informática & Telecomun.	31.10.91
	O Jornal	24.11.89
	O Jornal	27.07.90
	Expresso	24.11.90
	Expresso	07.12.91
	Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa	Março 90
21. José Abreu	O Tempo	19.05.88
	Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa	Março 90

2.2. O MATERIAL OBJECTO DE ANÁLISE

O processo de análise de conteúdo, assume a forma de versão adaptada e simplificada a partir do sistema original (ver Atkinson, 1958 e Winter, 1973), para o sistema original de cotação (ver Winter, 1981, não publicado).

Winter e Stewart (1977 a) referindo-se aos trabalhos de Levine (1966), adiantam que aquele autor constatou que formas de comunicação mais espontâneas (por oposição a formas mais controladas) facultavam medidas mais nítidas dos índices motivacionais.

Hermann (1980 b) refere que "material espontâneo é preferível uma vez que minimiza os efeitos da "escrita de especialistas" e de comunicação planeada.

A importância de uma técnica que faculte "à distância" (na medida que requer apenas o material verbal disponível, obviando as dificuldades de uma abordagem directa) o acesso às constelações motivacionais dos empresários, é assinalada por Donley e Winter (1970) quando realçam que:

"a nossa principal conclusão é que a técnica de cotação de imagética dos motivos pode ser de grande valor, na avaliação da personalidade de importantes líderes políticos sobre quem, por uma variedade de razões, é muito difícil ou impossível reunir informações e dados sobre a sua personalidade".

Utilizo entrevistas veiculadas pelos media, que são efectivamente discursos espontâneos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3. RESULTADOS

A apresentação dos resultados obtidos através da análise de Clusters é a seguinte:

- apresentação das constelações motivacionais dos empreendedores que constituem a amostra;
- considerações relativas ao seu posicionamento no ranking (ver anexo 1 e 2).

AS CONSTELAÇÕES MOTIVACIONAIS

As tabelas 1, 2, 3 ..., agrupam os empresários em quatro clusters/constelações e respectivas médias motivacionais, motivo a motivo, em comparação com o lugar no ranking.

TABELA 1 - CONSTELAÇÕES MOTIVACIONAIS DOS EMPRESÁRIOS PORTUGUESES (1988-1991)

EMPRESÁRIO (Frequência por 1.000 palavras)	MÉDIA
1. Ricardo Espírito Santo Salgado (5.000 palavras)	Inib - 8,0 Pow - 4,0 Ach - 14,0 Aff - 6,0
2. António Champallimaud (7.000 palavras)	Inib - 18,5 Pow - 17,1 Ach - 20,0 Aff - 10,0
3. Américo Amorim (8.000 palavras)	Inib - 23,7 Pow - 8,7 Ach - 41,2 Aff - 7,5
4. Belmiro de Azevedo (6.000 palavras)	Inib - 16,6 Pow - 11,6 Ach - 23,3 Aff - 8,3
5. Manuel Mota (5.000 palavras)	Inib - 4,0 Pow - 2,0 Ach - 12,0 Aff - 2,0
6. Jorge de Mello (7.000 palavras)	Inib - 20,0 Pow - 5,7 Ach - 47,1 Aff - 12,8
7. Salvador Caetano (6.000 palavras)	Inib - 18,3 Pow - 15,0 Ach - 32,3 Aff - 6,6

CAPÍTULO IV

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

ANEXO I

OS GRANDES PATRÕES DA INDÚSTRIA PORTUGUESA

— É capaz de me contar a história da sua empresa?

— Esta empresa foi fundada, pelo meu avô, em 1870. Começou por ser uma pequena oficina, em Vila Nova de Gaia, usando apenas os processos artesanais comuns na época. O meu avô iniciou a actividade com um capital de 2 contos e com 2 empregados. As instalações eram uma choupana feita de canas de milho, do tipo das casas minhotas, que ali vê pintada naquele quadro a óleo, na parede. Começou por fazer rolhas para o vinho do Porto. À volta de 1900, fez-se a primeira fábrica. Como não havia dinheiro, tudo se fez lentamente. Fez-se primeiro o hangar, depois puseram-se as portas, depois as janelas e finalmente os vidros.

Posteriormente, a empresa veio para Santa Maria das Lamas, no concelho de Feira, onde neste momento ainda estamos sediados. Seguiu-se a gestão do meu pai e dos meus tios, mortos, quase todos, entre 1951 e 1965. Entre 1953 e 1960, eu e os meus irmãos começámos a entrar para a administração. Até 1962, só fazíamos rolhas.

— Quando localiza os saltos no crescimento da empresa?

— A primeira fase, que durou até 1942, foi a fase das rolhas. Em 1944, após um incêndio que destruiu toda a fábrica, reformulámos a produção. Até finais de 1962, continuámos, contudo, sobretudo na indústria de rolhas para vinho. Depois, eu e os meus irmãos, que não nos conformávamos com a tradição familiar de só fazer rolhas, decidimos mudar a empresa. Eu tinha 18 anos quando os meus pais faleceram. Fui então obrigado a parar os estudos e a vir para aqui. Nesse período, aí em 1957/1958, as economias europeias estavam em plena expansão. Decidi, desde logo, viajar. Meti-me então num comboio — o avião era ainda muito caro — e fui viajar por essa Europa toda. Comecei a perceber que não devia ficar só na rolha. Devia era lançar-me nos aglomerados de cortiça. Simplesmente, para o lançamento deste sector dos aglomerados, existia o problema do condicionamento industrial. Isto foi uma obstrução brutal, que nos impossibilitou uma maior dinâmica.

— Foi desde sempre favorável à integração europeia?

— Sempre fui favorável a grandes espaços económicos. Eu queria fazer cortiça através de um processo vertical integrado. Querida ter várias fábricas,

vários produtos e otimizar a casca, o sobreiro, tudo o que fosse possível. No final dos anos 1950, quando nasceu o primeiro germen do Mercado Comum, tivemos enormes dificuldades para nos transformarmos. Em 1962, a *Cortiçeira Amorim* defrontou-se com muitas resistências, quando quis montar uma nova unidade industrial. Não conseguíamos obter o necessário alvará. Assim, acabámos por montar a fábrica contra as leis da época.

minis

— *O que é que lhe faltava, era o alvará para uma fábrica de aglomerados?*
— Sim, só tínhamos um alvará para produzir rolhas; mas eu queria fazer aglomerados com os desperdícios das rolhas.

— *Quem eram os seus principais rivais?*
— Nos anos 1950/53, havia um grupo de «aglomeradores», o grupo ISOLA, que tinha como associados a *Mundet*, a *Robinson*, a *Socortex* (que era do Francisco Baptista Russo), a *Sofac* e a *Infal*. De 1960 a 1973, acabei por fazer o que desejava, mas contrariando um pouco a lei. Só ao fim de muito tempo é que me foi concedido o alvará. Sabe, quando eu tenho uma ideia, é difícil fazê-lo parar. Considero-me uma espécie de tractor. Assim, depois de 2 anos de idas e vindas aos ministérios, depois de muitas lutas e chatices, acabaram por não me importunar mais. A fábrica de aglomerados seguiu o seu caminho normal. Acho que aquela legislação representava um condicionamento de circunstância e não o resultado de uma responsabilidade social: são coisas diferentes. As leis podem existir, mas quando não têm um sentido real de transparência social, são sempre destruídas pela capacidade da nossa dinâmica.

m/pow

m/pow

— *Resumindo, era contra o condicionamento industrial?*
— Considero que foi um passaporte de incapacidade que os governos deram ao povo português. Eu sou pela liberdade das coisas.

Em 1967, desenvolvemos-nos ainda mais. De novo, tive problemas quando quis montar uma fábrica de aglomerados, no Algarve. Comprei este alvará a uma firma de Silves, à *Torres Pinto*. Ainda hoje tenho essa fábrica. Ainda montámos mais fábricas, cá no norte.

m/och

m/och

Em 1974/75 verificou-se um novo salto na nossa produção. No plano industrial, esses anos nunca nos preocuparam. Eu nunca acreditei muito nesta Revolução. Sempre pensei que era uma situação relativamente transitória. Curiosamente, demos um grande salto, muito significativo mesmo, de 1976 para 1980. Foi um salto decisivo para o ano 2000. Numa época em que quase ninguém investia em Portugal, modernizámos as nossas fábricas, através

m/och

OS GRANDES PATRÕES DA INDÚSTRIA PORTUGUESA

tação desagradável, mas formávamos um grupo de pessoas que se conheciam muito bem. Em 1979 aconteceu mesmo uma coisa que ficou conhecida como a «greve ao contrário». O PCP nunca a entendeu, chamou-lhe uma greve reaccionária. Foi quando a empresa foi atacada, na sequência dos problemas com o Banco Pinto Magalhães (que os tinha, como tantos outros Bancos, com as suas «caixas 2», ou seja, com os seus «sacos azuis»). Mas o Banco Pinto Magalhães não tinha qualquer interferência nesta empresa. Apesar disso, as pessoas fizeram uma extrapolação fácil: se havia «buracos» no Banco, pensavam, também os haveria aqui. Ficaram espantadas quando verificaram que isso não sucedia.

Só uma pequena nota sobre outra decisão importante na minha vida. Em 1972, quando se constituiu o Banco Pinto de Magalhães, como eu era, nessa altura, o quadro mais prestigiado do grupo, fui convidado para administrador. O Sr. Pinto de Magalhães deu-me, nessa altura, 100 acções do Banco, mas recusei o cargo.

— Porquê?

— Porque conhecia demasiado bem o Sr. Pinto de Magalhães e porque era amigo dele. Sabia que haveria um *clash* entre mim e ele sobre a maneira de ver as empresas.

— Como é que ele era?

— Era um *entrepreneur* de alto risco. Na altura, ganhou muito dinheiro em operações cambiais. Não tinha nada estruturado, nada profissionalizado. Eu também sou um bocado teimoso, luto bastante pelas minhas ideias e... O que fiz desde que consegui pôr a empresa a ganhar dinheiro, foi uma aposta fortíssima nos recursos humanos.

Quando regresssei de Harvard, estavam aqui na SONAE dois gestores em *part-time*, que eram muito fracos. Eram dois burocratas, dois amigos do Sr. Pinto de Magalhães. Disse-lhe que me ia embora. Ele ficou furioso, pois, nessa altura, eu já tinha ganho uma auréola de pessoa fazedora. Tinha feito duas ou três coisas evidentes. Expliquei-lhe que me ia embora, pois não me apetecia aturar as pessoas que ele tinha posto na empresa e que me estavam a maçar. Ele então chamou-os e empandeirou-os. A partir daí, fiquei um ano quase sozinho, com dois quadros médios, fracos. Depois, entraram quadros já melhores. A partir de então, apostei sempre nos quadros.

— A SONAE cresceu muito nestes últimos anos...

— Foi de 1982 para cá. Tive de ser cauteloso, porque a situação era

complicada. Não havia poder accionista nesta empresa. A seguir à Revolução, o presidente do Conselho de Administração desta empresa era o Sr. Ferreira Malta, um dos casos mais directos que conheço de alguém que morreu por causa da Revolução. Ele não tinha grande coisa a temer, mas tudo aquilo o chocou muito, especialmente o facto de o Sr. Pinto de Magalhães ter de sair do país. Adoeceu e morreu passado pouco tempo. Ele tinha 100 acções. A família andou muito tempo sem saber o que fazer dessas acções. Ninguém as queria comprar. Nessa altura, eu já tinha uma estratégia. Não me pareceu útil fazer um preço, portanto, disse à família para não as venderem ao Banco e para me dizerem quanto queriam por elas, pois certamente haveria na SONAE gente interessada em comprá-las. Pus um anúncio num quadro, na empresa, dizendo que havia aquelas 100 acções: quem estivesse interessado que o dissesse; e que eu compraria as restantes. Vários directores compraram acções. Sobraram 17 e foi com essas que fiquei.

— *Tem de reconhecer que há qualquer coisa de extraordinário, para não dizer misterioso, num sucesso tão rápido.*

— Eu explico-lhe, até porque já fiz as contas, que mandei para o PCP, uma vez que este partido tem vindo a fazer comentários desse tipo. A história foi esta. Até 1982, só tinha aquelas 17 acções. Estas, mais as 83 que tinham sobrado das 100, foram determinantes em todo o processo. Quando ocorrera o 11 de Março, o Sr. Pinto de Magalhães, que estava no Brasil em viagem, já não voltou. O Banco dele tinha problemas complicados. Os seus colaboradores ainda tentaram tapar os buracos, uns bem, outros mal. Entretanto, o Sr. Pinto de Magalhães tinha transferido 20% das suas acções para o Banco. Excluindo essas 400 acções, a situação do capital, nessa altura, era a seguinte: 80% do Sr. Pinto de Magalhães e 20% do Banco. Estas últimas ficaram automaticamente património do Estado, depois das nacionalizações. E as 80%, que restavam, foram arroladas, sendo o fiel depositário dessas acções o Conselho de Gestão do Banco Pinto de Magalhães. Nessa altura, saiu um decreto criando o IPE e os Bancos eram obrigados a transferir as suas acções para ali. Mas não se dizia quem é que as pagaria. Ora, em contabilidade, as coisas têm de bater certas. Sucede que o IPE não tinha dinheiro para pagar. De modo que a maioria dos Bancos não transferiu coisa nenhuma. Criou-se assim uma situação complicada, do ponto de vista jurídico. Com as acções arroladas, o fiel depositário não podia votar; por não se saber bem de quem eram os outros 20%, também não havia votos. De forma que, nesta empresa, houve decisões que foram tomadas pelas 100 acções dos 12 ou 13 trabalhadores. Os outros abstinham-se.

sector, não sei se se irão aproveitar mais de 5 ou 10%. E é um sector importantíssimo.

— No algodão ou na lã?

— A lã representa pouco e é um sector que conheço mal, mas também irá sofrer. Esta sacudidela levou já algumas empresas algodociras a fazer grandes investimentos e a tomar decisões que não teriam tomado de outra forma.

O sector têxtil deixou de ser mão-de-obra intensiva para ser capital intensivo. Dantes, havia um operador por tear. Agora é possível ver um hangar completo, com 1000 teares, e só um operador. O têxtil passou a ser capital intensivo. O país ainda se não apercebeu disso. Entretanto, houve uma fuga para a frente, com as confecções. Mas também aqui já está a ocorrer outra revolução, com a introdução da robótica. Isto significa computadores CAD/CAM de uma ponta à outra do sector. E o povo português não está preparado para isto. Só uma ou outra empresa aguentará esta passada.

No caso da SONAE, nós procurámos de longa data — aí estará talvez a nossa visão estratégica — situarmo-nos em sectores onde pensámos que tínhamos vantagens estratégicas permanentes. Utilizámos fundamentalmente recursos portugueses: na filcira da madeira, sol, turismo, praia, serviços e *management*. Estamos portanto razoavelmente protegidos. Temos capacidade de resistência. Para nós, o Mercado Comum é uma larga abertura, que nos trará enormes vantagens.

— Em todos os sectores?

— Sim, em todos. Há um novo sector em que estamos agora a fazer experiências, que é o *agro-business*. À partida, não tínhamos vantagens, devido à grande ineficiência da agricultura portuguesa, mas vamos ver. É muito difícil trabalhar neste sector. O nosso atraso agrícola é um processo atávico, complicado: as nossas produções são um quarto ou um quinto das produções estrangeiras. A relação do agricultor com o transformador é muito difícil. Não há respeito por contratos. Nós fizemos algumas experiências e estamos a apanhar no pêlo. Dou-lhe um exemplo. Nós entregámos sementes aos camponeses na zona do Ribatejo para cultivar bróculos, para, depois de congelados, serem exportados. Quando, nos mercados de frescos, os bróculos subiam de preço, os camponeses vendiam-nos directamente e nós ficávamos sem o produto, sem as sementes, sem nada. Acontecem muitas coisas deste género na agricultura. E não há qualquer penalização para isto.

Recentemente, comprámos o *Divor*, uma cooperativa alentejana paralisada há anos, situada próximo de Arraiolos. A intenção foi fugir a esta facili-

— *Tudo somado, prefere ser empresário na nova situação criada pela Revolução ou dantes?*

— Prefiro assim. Acho é que os sindicatos não defendem os trabalhadores, por serem demasiado políticos. É engraçado que, depois do 25 de Abril, a lei sindical nunca foi mudada. A organização sindical é exactamente a mesma, o que não faz sentido. Os nossos sindicatos não defendem coisa nenhuma. Aliás, repare que a adesão aos sindicatos é cada vez mais baixa. Os trabalhadores não estão a pagar quotas. Tirando os sectores da «pesada», como os transportes, aquilo não conta. Algumas empresas nem delegados sindicais têm, o que é lastimável. Em Portugal, como até certo ponto lá fora, os sindicatos não se estão a aperceber que o mundo mudou, de que os *blue-collar workers* vão acabar. Mesmo em Portugal, a tendência é para esses trabalhadores serem substituídos pelos *white-collar workers*. Eu já tenho, nas linhas de produção, engenheiros desempenhando funções que outrora eram desempenhadas por operários.

Os sindicatos portugueses têm sorte, pois o patronato também não há meio de se organizar. Temos uma CIP que desempenha um papel importantíssimo, mas que é uma organização falha de meios, porque os empresários não pagam as quotas. As associações empresariais são muito más. São fraquíssimas. Eu fui presidente da Federação dos Óleos e acabei por sair. Hoje, nem quero ouvir falar dela.

— *A que atribui essa fraqueza?*

— À falta de preparação dos empresários, sobretudo preocupados em defender os seus interesses de curto prazo.

— *Como avalia o papel da CIP? Acha-a política demais ou acha que está a desempenhar bem a sua função?*

— A CIP não pode fazer mais do que faz, porque não tem condições. Não tem sequer dinheiro para recrutar técnicos. A CIP tem um bellissimo presidente, o Ferraz da Costa, um homem inteligente e com visão, mas que carece de apoios. Vão sair várias leis laborais, mas os empresários nem sequer as discutem. A maior parte diz: «Estamos-nos nas tintas. Já nos habituámos a resolver os assuntos em casa.» Não pensam que, a médio prazo, as coisas podem mudar. Com a sua mania de improvisar, os portugueses estão convencidos de que se safam sempre.

— *Não percebo: mas afinal a actual lei laboral é um entrave ao bom funcionamento das empresas ou não?*

— Nalguns casos, é; noutros não. Não foi a lei que me impediu de rescindir alguns contratos com operários.

OS GRANDES PATRÕES DA INDÚSTRIA PORTUGUESA

importante, por exemplo, para as Forças Armadas ou para a Companhia dos Telefones, aí já tem mais cuidado. Nós, não: queremos é ser liberais, na prática e tudo. Eu raramente concordo com o que diz o Ferraz da Costa, mas quando diz que Cavaco Silva é menos capaz de liberalizar do que a URSS, é capaz de ter razão... Sabe, nós não perdemos as nossas velhas características corporativas. Nas fábricas, tentamos mudar as coisas, mas é difícil. Por outro lado, a administração pública portuguesa não se transforma de uma penada. Cavaco Silva vai ter uma dificuldade doida em fazer mudanças: vai ser giro ver quantas empresas vão ser privatizadas!

Como organização, a CIP reivindica muito, mas oferece pouco. Eu acho bem que se reivindique, mas acho mal que as pessoas se transformem em reivindicadores profissionais, porque perdem a credibilidade. Na minha opinião, a CIP é sobretudo a voz do Norte. Por outro lado, Ferraz da Costa parece esperar do Estado todas as respostas para os seus problemas.

Na minha opinião, o Estado devia dedicar-se sobretudo a reformar o ensino. Nós não temos a tradição das empresas terem ligações com as universidades. O Estado português tem de reconhecer isso. Herdámos a tradição francesa, de um Estado centralizador, com todo o poder concentrado no Terreiro do Paço. O ensino também está altamente centralizado, o que é pena. O governo tem de reconhecer que a sua função não é tanto incentivar as empresas, mas fazer aquilo que é próprio do Estado, isto é, melhorar a educação: deve organizar um sistema de ensino que realmente sirva o país. Conheço a experiência da Biotecnologia do Porto e faço parte de uma comissão, em Leiria, que está a arrancar com o ensino politécnico na região. Acho que se deveria estudar o que, neste domínio, se está a fazer no estrangeiro. Deveriam, desde já, ser criados dois cursos, mas temo que os relatórios que fizemos fiquem a dormir nas gavetas do governo.

— *Teve alguns convites para cargos governamentais?*

— Não; também não aceitaria. Não é que não gostasse, mas há uma impossibilidade prática entre as duas funções e eu não quero deixar a empresa. Numa certa fase da minha vida, até tive alguma vocação política: fui candidato da oposição democrática, em 1969, quando não era muito popular ser político. Depois do 25 de Abril, optei por ser empresário. Não estou filiado em nenhum partido, mas apoiei a campanha do Salgado Zenha. Sempre fui de esquerda.

— *O que pensa da função do empresário?*

— É suposto o empresário ganhar dinheiro: é a sua função. Mas, no

fundo, o empresário revê-se na sua obra. Sou crítico em relação ao último boom bolsista, cozinhado entre os ministérios e algumas empresas. A certa altura, alguns empresários zangaram-se, pois quiseram levar longe demais aquilo que os ministérios os tinham deixado fazer. As OPV's foram uma criação artificial de valor. O processo só resultou porque algumas empresas estavam próximo dos ministérios. Assistimos mesmo a um Ministro das Finanças convidando, pelo seu punho pessoal, os empresários a lançar OPV's.

— *Mas o que pensa dos novos grupos?*

— Depois do 25 de Abril, verificou-se um surto de novo-riquismo. Sempre fui antifascista, mas tenho de reconhecer que o principal defeito do fascismo, do ponto de vista da indústria, foi o ser retrógrado. Do ponto de vista moral, até não funcionava mal. Aquele mundo salazarista, pequeno e rural, era honesto. Repare que Salazar morreu pobre. Depois do 25 de Abril, perdeu-se esta tradição, o que compromete aquilo que se faz. Há uma ambição do lucro fácil. É verdade que a função da empresa é o lucro, só que o lucro deve ser conseguido no tempo. Uma empresa que consiga lucros elevados, mas à custa do investimento, compromete o seu futuro. A primeira obrigação das empresas é garantir a sobrevivência e isso é um travão ao lucro fácil.

— *O que pensa do papel das grandes famílias ligadas à indústria no antigo regime?*

— Essas famílias desempenharam o seu papel. De resto, não se podem pôr todas no mesmo saco. Por exemplo, o contributo do Champalimaud foi positivo. Por razões ideológicas, eu digo que os grandes grupos económicos tendem a ser monopolistas. Isto é um chavão clássico. Já acreditei mais nisso... Hoje, reconheço que, na economia portuguesa, não era mau que existissem grupos económicos que servissem de motores de desenvolvimento. Todavia, lamento verificar que esses grupos vão quase sempre cair naquilo que é mais fácil de fazer, como os supermercados, o que, de certa maneira, é uma fatalidade, pois as pessoas queiem naturalmente maximizar os resultados... Na indústria transformadora, está-se a fazer muito pouco. Opta-se pelos sectores fáceis e pelas ajudas do governo. Veja o turismo. Faz-se um hotel e depois o governo entra com 40%, a fundo perdido. Assim, é fácil ser-se hoteleiro. Há dias li nos jornais que o Salvador Caetano já investir nas pescas, o que, na minha opinião, é louvável, pois é um dos sectores, sem dinâmica própria, em que nos devíamos meter. Para mim, ser empresário tem uma certa dimensão ética. O empresário tem de ter a noção de onde é que a sua acção pode ser mais útil, em termos nacionais. Especialmente os empresários mais conheci-

é o capital humano que conta e todos os outros recursos são meros instrumentos para reunir e organizar este capital humano, não esquecendo que é preciso formar, motivar e também renovar.

Penso que, neste aspecto, o grupo CUF apresenta uma experiência que é motivo de orgulho. Poder-se-á dizer que nos era fácil recrutar os melhores elementos e conseguir os melhores valores de produtividade, porque a dimensão do grupo atraía os melhores. Mas não me parece que fosse isso o mais importante. O que realmente contava era o espírito do grupo, a cultura da empresa, que indiscutivelmente existia na CUF, quando ainda não havia teorias a sublinhar a sua importância. E era ainda esse espírito de empenhamento e de responsabilidade que exigia, mesmo aos que tinham as melhores qualificações académicas ou profissionais, um contínuo esforço de formação, que eram apoiados pelas empresas em que trabalhavam ou pelo grupo no seu conjunto.

— *Níveis salariais e obra assistencial, reivindicações, formas de participação dos trabalhadores e gestão de conflitos.*

— Quando se considera a importância que o grupo CUF atribuía ao factor humano não surpreenderá que fosse para nós natural a ideia da empresa como comunidade de interesses. Não desconheço a teoria da luta de classes, nem sou insensível ao apelo que ela tem junto de importantes sectores da sociedade. Mas, quando analiso a função do empresário, vejo-me apenas como um factor entre os outros factores e o que realmente me preocupa, quando todos os outros pormenores circunstanciais são postos entre parêntesis, é conseguir o equilíbrio entre os factores produtivos, isto é, como evitar que o desequilíbrio nas suas remunerações venha a criar uma situação de perda de competitividade em que todos os factores irão perder. Este é o problema de fundo, tudo o resto é secundário. O meu principal adversário poderá ser outro empresário, mas nunca serão os trabalhadores, os accionistas e os técnicos que fazem comigo a empresa. Acredito que o futuro me dará mais razão a mim do que aos teóricos da luta de classes.

Mas também se deve ter em conta que cada época responde a este problema fundamental das relações humanas nas empresas por modos que estão marcados pelo que as envolve. A obra assistencial do grupo CUF ou os seus níveis salariais que, em geral, eram os mais elevados do país, não tinham qualquer intenção de apaziguar tensões sociais. Aliás, se tivessem essa intenção teriam sido um completo fracasso. Eles eram aplicações de possibilidades financeiras criadas dentro das empresas e pela própria eficiência das empresas. Não eram situações excepcionais, eram apenas o resultado natural das possibilidades criadas pelas empresas. Nunca foram acções motivadas por

34% andariam a ser movimentados na Bolsa, ao longo desses anos, o que permitiria àquele grupo a hipótese de ir comprando essas participações.

Entretanto, seria feita a Revisão Constitucional. Bastava um pequeno salto para que aquele grupo empresarial pudesse ter o controlo da organização. Não é preciso ter 51%. Posso controlar uma empresa com 20, 10 ou 5%. Depende da forma como o capital está disperso, da dependência da empresa em termos do mercado, da tecnologia, etc. Isto permitiria dar dimensão aos grupos económicos portugueses, de tal maneira que hoje estariam mais habilitados a poderem competir no Mercado Comum.

Temos um grave problema: o de não termos dimensão para nos podermos abalançar à competição internacional em grandes empreendimentos. Fazemos apenas umas coisinhas. A tendência é cada vez mais para os estrangeiros se instalarem cá. Vai chegar uma altura em que muitos de nós, empresários, vamos ser considerados empresários de segunda, em casa própria. (A(ul-))

— *Quais as regras que estabeleceria para a entrada de capital estrangeiro?*

— Segundo este esquema, para já, o capital estrangeiro não entrava. Poderia entrar mais tarde, mas não imediatamente.

— *E que pensa da forma como estão a correr as privatizações em curso?*

— Acho que as estamos a fazer tardiamente. Por conseguinte, só três ou quatro grupos é que se vão afirmar. Dos antigos grupos, só os Espírito Santos e os Mellos é que poderão voltar a ter importância no contexto empresarial.

— *Concorda que existe uma nova classe empresarial formada sobretudo depois do 25 de Abril?*

— Existe, não a tal elite, mas muitos pequenos e médios empresários. O grande problema é que estes médios e pequenos empresários estão a defrontar-se com problemas de sucessão. Nas PME's, a nossa estrutura não é muito diferente da francesa ou da italiana. O que acontece é que a qualificação dos pequenos empresários é diferente. Cá, normalmente o pequeno empresário é um indivíduo que começou a trabalhar numa bancada, que tinha espírito de iniciativa, tinha génio e fez a sua própria empresa, contactou amigos para trabalharem com ele e é esta a razão pela qual, em termos ideológicos, os partidos de base comunista não conseguem entrar neste tipo de empresas, onde os empresários e os trabalhadores estão muito próximos.

— *Gostaria que me falasse um pouco mais do problema da sucessão...*

— Os filhos desses empresários foram estudar e não querem sofrer as difi-

papel muito importante, ao nível das exportações. Portugal não exporta produtos de tecnologia avançada, mas têxteis, sapatos, confeções, ou seja, produtos em que a tecnologia avançada não constitui parte integrante. Os industriais do Norte tiveram força para negociar com os governos. Muitas vezes, diziam aos governos: «Ou vocês nos concedem isto ou nós começamos a limitar as exportações.» Alguns políticos funcionam como porta-vozes de certos industriais nortenhos.

— *Mas mais neste governo do que em anteriores?*

— Talvez, embora o governo do Bloco Central também tivesse representantes do Norte. Mas penso que a tendência será o equilíbrio. Com as privatizações, voltará a haver uma afirmação do Sul. Há uma coisa que, em termos sociológicos, também tem impacto: os empresários, que hoje estão no Norte, amanhã virão para o Sul, porque a tendência natural é para se instalarem junto dos centros de decisão política. Penso que vai haver um reequilíbrio.

— *Mudando de assunto e lembrando um recente artigo sobre Portugal que vinha publicado no Economist: acha que Portugal poderá ser uma «riso-nha Califórnia» ou que acabará por ser uma colónia da Europa?*


— Nem uma coisa nem outra. Acho que nos situaremos a meio. Se reparar bem, uma das nossas principais fontes de divisas é o turismo; outra, os emigrantes. Ora, estes vão deixar de ser emigrantes, mas há uma coisa que vai continuar a existir: a procura de um local aprazível, onde as pessoas possam passar as suas férias e viver o resto das suas vidas. Não tenho dúvidas de que, a nível europeu, o nosso país é o mais apetecível. Bem sei que não é o único: há a Itália e a Grécia. A escolha dependerá do poder de compra de cada um. Mas, que nós temos possibilidades, neste «cantinho à beira-mar plantado», de fazer algo diferente daquilo que temos feito até agora, é um facto. Acho que podemos, não só em termos nacionais, como europeus, vir progressivamente a transformar Portugal num local em que a massa cinzenta pode ser privilegiada.

— *Mas como? Por que motivo é a Califórnia uma área privilegiada?*

— Porque tem condições climáticas extraordinárias. As pessoas gostam de viver ali. As belezas naturais são interessantes e o clima é bom. Ora, está provado que os investigadores precisam de ter sol.

— *Acha então que os investigadores são como as plantas...*

— É isso.



OS GRANDES PATRÕES DA INDÚSTRIA PORTUGUESA

que nós. No sector público, as pessoas saem às 4 da tarde e não se preocupam com mais nada. Eu, às vezes, estou na fábrica até às 9 da noite.

— *E o que pensa das privatizações?*

— É uma questão difícil. Deveremos ter cuidado para que certos sectores fundamentais da nossa economia não passem do público para uma privatização concentrada. Não concordo que se passe de uma situação, em que não há patrão, para outra em que continuará a não haver patrão. Se não há patrão, não há ninguém que puxe e não há ninguém que trabalhe. As pessoas ficam apenas à espera dos dividendos. Temos de ter um certo cuidado. Por um lado, não se deve deixar fazer um monopólio, por outro, não se deverá fazer as privatizações, pensando que agora todo o português irá ter uma acção. Continuaríamos à mesma sem patrão.

— *Acha que haverá capital nacional suficiente para as privatizações?*

— Não tenho dúvidas de que o capital estrangeiro também irá estar presente. Infelizmente, às vezes dá-se-lhe mais facilidades do que ao capital português. Aí, já não concordo. Acho mesmo que se deveria dar uma certa vantagem ao capital português, em relação ao estrangeiro. Mas não acredito que isto vá suceder.

— *Há algum sector que lhe interesse particularmente?*

— Há, mas não posso dizer qual. Já estamos metidos num Banco e, na devida altura, o público verá o que vamos fazer. A nossa política é, contudo, a de que somos sobretudo industriais, não banqueiros. Os Bancos devem ser para os banqueiros e a indústria para os industriais. Nesse sentido, não estamos à procura de apanhar uma grande posição num Banco.

— *Mas estão a pensar diversificar as vossas actividades, ou não?*

— Sim. Neste momento, já estamos metidos na hotelaria, no turismo, nos Bancos...

— *Como vê a CEE?*

— Não nos cria quaisquer problemas. A única coisa que me tem desiludido é a abertura a países terceiros, que a CEE tem mantido, com o argumento de que é preciso ajudar aqueles pobrezinhos. Mas esses pobrezinhos, quando nos querem bater, batem-nos bem. Daí o meu desagrado. Se vamos todos fazer parte de um mercado único, a indústria deste espaço comum deveria ser protegida. E, nalguns sectores, ela não o está. Repare que, em Portugal, a indústria têxtil é muito importante; na Europa, ela quase não existe.

A CEE não tem tratado bem este problema. Até estrategicamente o têxtil é um sector muito importante, porque se a indústria têxtil desaparecer da Europa, passaremos a ser apenas importadores. Já há grandes empresas importadoras dos países asiáticos, especialmente na Holanda. Mas, se um dia houver uma crise económica, ou uma crise política nesses países...

— *Acha que o Primeiro-Ministro vai liberalizar a economia como prometeu?*

— Os políticos... nunca sei bem quando dizem ou não a verdade. Reconheço que eles também têm problemas... Se governar uma empresa é difícil, governar um país deve ser muito mais difícil. Por vezes, os políticos querem resolver os problemas, mas não conseguem. No entanto, noutras ocasiões, prometem coisas que já sabem que não vão fazer. Se ouvissem mais os industriais, seria melhor! Quando foi das negociações com a CEE, nós dissemos-lhes: «Mas como é que isto é possível? Vamos deixar que eles nos enganem desta maneira?»

— *O que pensa do que sucedeu recentemente com a Bolsa?*

— Em Portugal, muitas vezes vivemos da improvisação, do aproveitamento das circunstâncias. Sem dúvida que a Bolsa foi uma coisa boa para o país, porque permitiu a muitas empresas desenvolverem-se. Mas houve um abuso. Esse abuso também foi por culpa do nosso governo, porque, na altura (e repare que eu não era jogador na Bolsa) havia ocasiões em que uma pessoa chegava ao café e ouvia gente a dizer: «Olha, esta aqui, tem um nome giro. Acho que vou comprar acções desta.» Houve, de facto, uma especulação tremenda, em que foram os pequeninos que acabaram por perder. E, agora, nota-se uma dificuldade no reactivar da Bolsa, devido precisamente à desconfiança. Aí, acredito que o Ministro das Finanças foi culpado.

— *O que pensa do sistema fiscal?*

— Os nossos impostos são muito pesados. Além de pagarmos impostos directos grandes, quer sobre a empresa, quer sobre o individuo, ainda pagamos muitos impostos indirectos, por exemplo, sobre os carros ou sobre os cigarros.

— *O que pensa da administração pública?*

— Há muita burocracia. Tem de haver cada vez mais ligação entre os governos e as empresas, devido às medidas da CEE.

governável"

governáveis Econômicos

2.º ENCONTRO DOS INDUSTRIAIS PORTUGUESES

proteger uma pequena mo-
na que usamos e abusando da
boa vontade e ignorância dos
outros têm vindo a controlar a
economia de Portugal, de
forma ilicita e egoísta que se
muito se precisa classificar de
verdadeira traição à Pátria.

Esses sabem que estas gre-
vas que fazem e as exigên-
cias que impõem terão de ser
pagas por esse pobre povo
durante todos os dias o custo
de vida é muito elevado - por-
que o concorrente, porque o
que é preciso é destruir para
reconstruir.

Se um dia, por desgraça,
chegassem ao poder, então
jamais haveriam graves e je-
mas alguém poderia fecha-
r-las - como se alguma e sa-
mos - mas, desgraçada-
mente não é, e todos sabe-
mos onde e porquê.

A greve é um ditelino inale-
nável dos trabalhadores do
mundo, mas, desgraçada-
mente não é, e todos sabe-
mos onde e porquê.

Assim, não posso deixar de
reputar o cinema e o hipocri-
sita com que se fazem greves
em empresas estranhas que há

esses impostos, recebe dos
contribuintes, ao que se ha-
cesário acrescentar os pre-
juízos que causam às empre-
sas privadas e ao País pela
mente deficitária.

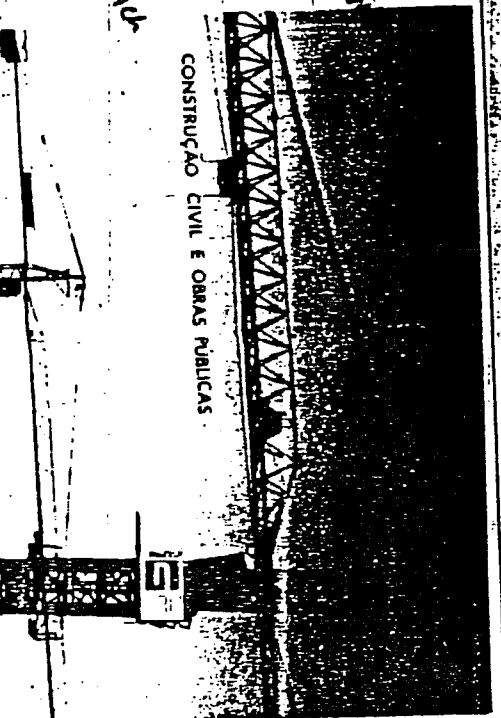
despense divisa, agravando
a balança de transações
correntes, já por essas e ou-
tras razões insuperáveis.

É porque? porque essas
empresas também não são go-
vernadas; ao contrário existe
a baliza por lista doença que
destróem, a indisciplina, a
desobediência e a corrupção.

E fácil e de certo modo
gratuito fazem-se acusa-
ções: a certos governos da

Na verdade, é necessário
chegar-se ao cúmulo do des-
caratismo, da falta total de
vergonha e de carácter - por-
que não reconhecer
que foi através das nacionali-
zações e da desconstrução
emprego, da acção de deso-
bediência e que se arruinau este
povo português, com oitenta
de história.

Transformaram-se empre-
sas altamente rentáveis e ef-
icientes porque se viravam e pro-
duzem em boas condições,
em mercados que o Estado,
uma desastrosa corda



CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS

meios nos sejam facilitados. Situa que também nos va-

nos?
consciência
angulha e a
oção do dever
amimido?
amos a
continuar a
assistir à
errocada,
esperando que
na nunca nos
linda
indirectamente,
mas sim aos
milhões?

ante no fundo do abismo.
Temos de lamentar que
nossa investem sido apro-
vadas - como se alguma e sa-
mos - mas, desgraçada-
mente não é, e todos sabe-
mos onde e porquê.

Assim, não posso deixar de
reputar o cinema e o hipocri-
sita com que se fazem greves
em empresas estranhas que há

Pos - 3
Relu - 2

SALVADOR CAETANO:

Governos Económicos

2. ENCONTRO
DOS INDUSTRIAIS
PORTUGUESES

"Portugal transformou-se num pa

As minhas primeiras palavras são para prestar a minha homenagem à direcção da CIP que mais uma vez se empenhou na organização deste 2.º encontro de empresários, homenagem extensiva às Direcções de todas as associações patronais que lhe deram o seu indispensável apoio e suporte.

Mas, como sabe, encontro-me por mais extraordinária que seja a sua organização, o seu interesse, e significado, a situação vazia de conteúdo se não se verificasse a presença maciça dos empresários e dos seus mais directos colaboradores, aqui enfileiro, também, a todos vos - que dos mais variados cantos do País aqui estais para dizer palavras de ordem e, sobretudo, a minha saudade e o meu abraço firme.

Diz De facto, a vossa presença é o vosso entusiasmo contíguo que vos dá a maior importância em dar a todos em geral, a cada um em particular, o apoio da liderança que sobredito, de autoridade e de confiança, vem dar-nos a contância, a força e a necessidade para enfrentarmos a luta que nos é imposta para a defesa do sector privado, da economia do mercado, único caminho para o desenvolvimento económico do País que políticos inespertos e desonestos arruinharam.

Somos nós, os empresários - pequenos, médios e grandes - comerciantes ou agrícolas privados, a maior parte de uma economia livre e a, por isso, certo partido, a sua salvação, tudo bem visto para nos destruir, porque assim desaparecerá a grande barreira que somos, contra o dirigismo, o colectivismo e o totalitarismo que tudo destrói.

Estão de sentido de almas e por do que isso, de alta de sentido político e do bem, para encontrar receitas que manrassem o difícil no nosso organismo geral do Estado, que houvesse um Governo que criasse um modelo para penalizar as práticas indústrias, as manifestações demagógicas e as promessas que não fossem cumpridas.

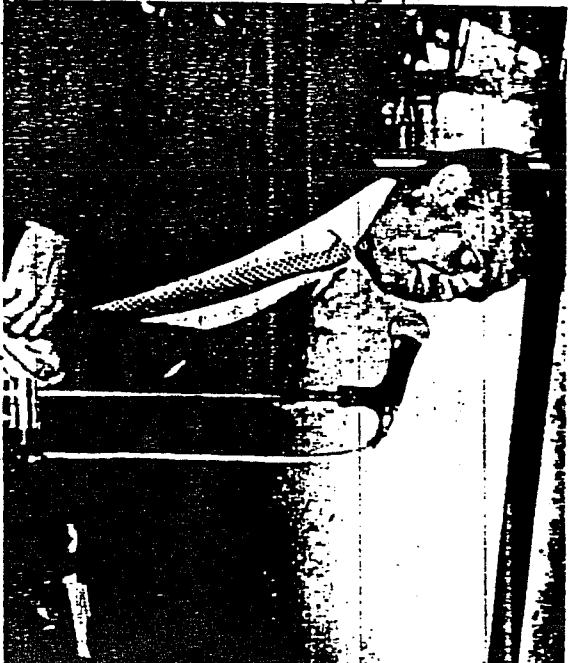
Somos nós, sim, não obstante a crítica situação em que temos sobrevivido, por falta de um modelo económico definido sem ambiguidades, que tem evitado o caos total, que tem evitado a prosciuição dos planos para a estabilização do Português.

Vivemos num País mergulhado numa grave e perigosa crise: económica, social e sobretudo, de autoridade e de confiança. Apenas não temos a certeza de palavras. Estas coisas de palavras. Estas coisas de palavras, em vez de serem verdadeiras, são correntes na "televisão", nos jornais, em conferências de imprensa, parafendas de propaganda, tudo e de nada, por esses meios que se acusam uns aos outros, embora sem consequências, quem esconde a sua própria, de ideais, de grandeza, de dignidade, de honra.

Estão a dias do início de uma campanha eleitoral - mas uma - mas, para certos partidos - essa campanha mantém-se permanente porque o que lhes importa não é a situação em que o País vive mas sim destruir o que resta.

Esta afirmação é a expressão de uma consciência profundamente política, porque não são os dirigentes de ideais, de grandeza, de dignidade, de honra, que não conseguiram criar os seus intentos ao nível de divismo público, dos partidos, a passividade perante o mistério do nosso presidente da República, se não fosse então, a nossa própria passividade.

Esta afirmação é a expressão de uma consciência profundamente política, porque não são os dirigentes de ideais, de grandeza, de dignidade, de honra, que não conseguiram criar os seus intentos ao nível de divismo público, dos partidos, a passividade perante o mistério do nosso presidente da República, se não fosse então, a nossa própria passividade.



Este resultado da degradação dos padrões de vida, do nível de divismo público, da desorganização, do totalitarismo, da delegação, da greve política - autêntica e real dos económicos - é a falta de solidariedade que parece ter abandonado este País, para dar lugar à irresponsabilidade, ao oportunismo corrupto em todos os níveis.

100-101-102-103-104-105-106-107-108-109-110-111-112-113-114-115-116-117-118-119-120

Salvador Caetano

responsabilidade da situação de que chegamos aqui, parece-me uma falta de equilíbrio porque a verdadeira causa nas razões das dificuldades...

Nesse I Encontro de uma reunião que surgiu a Povo de Lisboa e que foi a de que nasceu outra, onde português - recém-nascido ou no fim do ciclo - já deve ao está em cerca de 30 contos...

praticamente mesmo se que sempre houve Portugal, e que é verdade e que nada foi feito no sentido de fazer essa política endereçada...

Intuição mais, não é muito fácil recordar a verdade por muito tempo e, por isso, os fatos que se passou de hoje devem ser evidentes mais de 100.000 milhões de dólares...

de governação de forma a evitar as manobras de pressão, as especulações e a especulação que atingiu a paridade de tempo e espaço, e logo, sempre...

para os nossos Empresas - pequenas, médias ou grandes - uma situação melhor, onde não sobreviverá, de modo absoluto ou muito limitado, seja um momento e que...

ff

Pw - 3
SP - 1
W
sch (3)

mais de 50 ANOS ao serviço do comércio e de todas as indústrias



- Mobiliário e equipamento para escritórios
Classificação e arquivo de documentos
Compactação de estantes de arquivo (tandemas)
Iluminação, candeeiros para secretárias e desenho
Arquivos para salas de desenho
Divisórias de alumínio, tetos falsos e pavimentos
Armários vestiários para fábricas e serviços, de acordo com Normas Portuguesas

A FOC mantém um permanente serviço de assistência técnica com algumas dezenas de profissionais para apoio e conservação de seu material, repalhado por todo o país



MIRY COY COMERCIAL, Rua D. Sebastião, 177-A e C - Av.º 1412

INDIA e SALÃO DE EMPREGAÇÃO, Avenida de Camões, Tel. 57 130/41778

Então que devemos fazer e que temos de fazer e o que devemos fazer... Não é fácil esse caminho derivado das nossas obrigações...

A EDIFICADORA LUZ E ALVES CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS. Alameda Luís de Torres, 54-7 - 1.º andar - 1700 Lisboa - Tel. 42568

Pescas, automóvel, minas e agricultura - a invasão pacífica vai começar

Salvador Caetano

O futuro está em África. Esta parece ser a certeza de Salvador Caetano que, depois da aposta no sector automóvel, se volta agora para as pescas, as minas e a agricultura. Guiné, Angola e outros países africanos estão na mira

SALVADOR Caetano, um dos empresários mais bem sucedidos no País, apesar dos poucos recursos de origem portuguesa. Para já, tem investimentos em curso na Guiné e em Angola que podem atingir os dois milhões de euros, essencialmente concentrados no sector das pescas, tendo formado uma empresa própria, a Gafpa, em parceria com um representante do Governo de Bissau (em Angola, está em formação uma empresa híbrida, com capitais portugueses, ingleses e franceses) e com a participação do Governo angolano.

Recentemente adquiriu a Atlântica, uma empresa pescadora do Senegal, através da Foggeca, a impetora de participações da família Salvador Caetano. A opção de voltar ao campo das participações de sucesso, mais concretamente a nível do negócio, o comércio do Norte não divalga os assuntos.

Quando se dá a palavra de crédito do Governo Camarões, Salvador Caetano confirma a estratégia concebida por António de Sousa da Câmara, que a indústria automóvel nacional atravessa dificuldades. Nestas circunstâncias, a estratégia passa pelo hazer dos shorts.

Convenção de que o futuro passa por África, especialmente a de expressão portuguesa, Salvador Caetano reconhece que as participações são o exemplo. E não se fica pelas recomendações. Está mesmo disposto a fazer um pouco de comércio pessoal nas regiões portuguesas.

É isso que se tinha. Pela manhã, há alguém disposto a apoiar a iniciativa privada na reconstrução de Angola e no desenvolvimento dos restantes países da zona de expressão portuguesa. E que, da parte do Governo português, não parece existir a mesma disposição, ao menos relativamente às coisas concretas.

Salvador Caetano, pelas vias, não quer ir só para África. Para já, conta com a companhia de Sousa da Câmara, empresa que já tem várias empossadas nas áreas portuguesas, e com a Tervir, sociedades nas quais possui participações.

Nesta entrevista, José Manuel Esteves, um gestor ao serviço do grupo, dá mais esclarecimentos sobre a estratégia africana. Para já, em Angola, o objetivo é recuperar a frega do país e depois passar a sector dos recursos minerais, essencialmente o automóvel, as minas e a agricultura.

São grandes projetos, cuja lógica parece passar pelo alargamento do mercado, no quadro de uma Comunidade Europeia que, a par de abertura a Leste, tem de se perceber como o Sul.

Os investimentos ainda não ultrapassaram os dois milhões de euros, para já. A prazo, vem o que os portugueses que aqui são vultosa.



Salvador Caetano: por novos tempos destes navegados?

ANTÓNIO DE SOUSA DA CÂMARA
O LIBERAL - A Atlântica foi comprada pela Foggeca?
 Salvador Caetano - Comprei 70,1 por cento do capital social de 240 mil euros.
L - O que é a Foggeca?
 SC - É uma holding da família. É um holding que faz as participações que a família tem em várias empresas organizadas.
L - Costaria de ter uma lista das participações sociais. Quais são os resultados consolidados desta holding para 1988 e para este ano?
 SC - É um boçado difícil de dar esses números.
L - Porque é que a Foggeca comprará a Atlântica?
 SC - É um investimento com bons custos.
L - Mas sem investimento de expansão ou de diversificação?
 SC - É a única que representa os dois critérios, inicialmente,

quando a Foggeca foi criada, através participações ligadas ao sector automóvel. Há algum tempo temos diversificado para o sector civil, quer nas pescas, quer na hotelaria.
L - Qual é, por isso, o negócio da Foggeca?
 SC - A Foggeca detém as participações que, em vez de entrar apenas em uma zona e em alguns recursos físicos, como concessionárias, tem uma participação que mantém estas participações.
L - Acto que é um empreendimento?
 SC - Em certa medida é.
A Atlântica
L - Qual é o negócio da Atlântica?
 SC - O Eng Esteves pode explicar, visto que é uma especialidade mais dele, foi ele que propôs esse negócio que a Foggeca resolveu aceitar. É ele que vai ficar responsável por esse sector, que abraça outras actividades de fe-

mas ligadas ao mesmo sector.
 José Manuel Esteves - A Foggeca tem uma participação nessa empresa do sector. O sector foi desenvolvido inicialmente, fizeram-se sondagens, está-se

- Emprego / Indústria Costeira
- Angola / Prot. Recursos PE
- Guiné / (Prot.) Recursos PE

África à vista

atividade a nível nacional, possibilidades de expansão a nível de África, nomeadamente no pólo de exportação portuguesa, levou o convite para participarmos numa empresa na Guiné-Bissau que já está constituída. Foi a primeira sociedade mista que foi constituída no passado mês de Novembro. Encontrámos na costa africana bons locais de trabalho, boas possibilidades de expansão, fundámos esta empresa há dois meses. Em Angola estamos a preparar o investimento neste campo, em que o projecto já está entregue ao Ministério dos Recursos e espera de aprovação. Depois de analisar o local de trabalho em Portugal ideal para constituir, receber, transformar, preparar para o mercado todos os recursos provenientes das empresas, sectores de Angola e Guiné onde já estamos a operar e onde temos técnicos capazes a trabalhar.

A entrada na Guiné
 L - Como se iniciou a sua empresa?
 JME - Chamou-se Guiné Lda. É a primeira sociedade mista lusitânica que foi fundada e vai operar com quatro serviços. Ela

de duas instalações industriais que vão servir de apoio para o projecto. Este é completado lá e começa para Portugal em termos de serviços de que passamos a dependência, que são o transporte e a manutenção, vamos recorrer ao processamento de pescado a ser alocado ao mercado do consumidor.
 SC - Na Guiné estamos a construir alguns portos e em duas empresas portuguesas, a Sociedade de Pesca e a Pesca e Pesca e Pesca. A Pesca tem a principal posição de acesso ao Suroeste de Guiné. No Terceiro, vão fazer uma participação significativa.
 L - Além destas três empresas, quem é que participa nestas?
 SC - O capital do Capital tem a principal posição de acesso ao Suroeste de Guiné. No Terceiro, vão fazer uma participação significativa.
 L - Quem participa a Atlântica?
 SC - Não, quem participa é uma outra empresa que se chama Costeira, que é formada pela Pesca e Pesca e Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.
 L - É a Pesca, a Sociedade de Pesca e a Pesca, com quotas de 10 por cento?
 SC - Não, quem participa é uma outra empresa que se chama Costeira, que é formada pela Pesca e Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.

qual não se accionistas?
 JME - São as empresas com participação de mais um parceiro, uma holding inglesa que tem uma empresa de pescas, muito mais completa, com fábrica de processamento, rede de distribuição em Inglaterra e em princípio será através deles que vamos conquistar uma parte do mercado inglês para exportar os nossos produtos. Daí a importância destes parceiros comerciais.
 SC - Para além das empresas, quem são os parceiros comerciais?
 L - Quem são os parceiros comerciais?
 SC - É a Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.

SC - São aquelas que foram aqui apresentadas. Fomos um grupo de empresas e actividades, mas completamente.
 L - Os parceiros são um factor-chave de sucesso?
 JME - Sim, nos quadros da empresa estão pessoas de absoluta confiança, que possuem experiência, recursos, técnicos e do comércio exterior.
 L - A empresa tem alguns parceiros franceses?
 JME - Têm, foi constituída em associação com uma holding francesa, mas o principal parceiro é um grupo inglês, dando a importância à venda. A outra perspectiva de crescimento é que vamos ser associados à Sociedade de Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.
 L - Quem são os parceiros comerciais?
 SC - É a Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.
 L - Também vão ter uma participação na Pesca e Pesca?
 JME - Sim, vão participar nos negócios comerciais, nomeadamente em actividades governamentais exportadoras. Ele foi accionista como candidato à pesca que vamos a pescar. Também já há uma carta de intenções assinada por ele e estamos à espera da aprovação deste projecto para a Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.
 SC - Não, quem participa é uma outra empresa que se chama Costeira, que é formada pela Pesca e Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.

JME - A volta de 40 por cento dos produtos. Normalmente 40 a 50 por cento dos produtos são de menor valor comercial. Temos de ir de encontro também aos hábitos alimentares do mercado europeu, mas isso não significa que os produtos que lá ficam não tenham a mesma qualidade. Não há e hábito alimentares aqui para consumir esse pescado. Pode dizer que há lá peixes para uma categoria que não aparece nunca nos nossos mercados que os pescas não estão habituados a ver e que naturalmente vão ir a comprar, porque uma companhia de distribuição e exportação causa muito trabalho e não vale a pena.
 L - É um mercado quanto é que os pescas compram?
 JME - Eu não sei, mas acho que vai ser um mercado importante.
 L - Quem são os parceiros comerciais?
 SC - É a Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.

3 Anch
 3 Anch
 3 Anch



empresas portuguesas que estão a tomar conta da recuperação de seu navio, dois deles vão começar a trabalhar já em Fevereiro e acordámos com o Governo a cedência sob a forma de locação

Objectivos a prazo
 L - Então a constituir um novo grupo que irá agir não só no mar para o sector das pescas. Tem alguns objectivos de objectivos para revitalizar a costeira?
 JME - Não, não fazemos nada no mar. Esta perspectiva é para o mar e estamos seguros de que vamos tirar rendimento disso e desenvolver esta actividade nesse sentido. Isto vem na sequência de toda a estratégia da Secretaria das Pescas de Portugal para conquistar novos áreas de trabalho para a frota portuguesa. A partir de 1992, inevitavelmente, as quotas de pesca atribuídas aos países comunitários nestas zonas na costa africana vão ser diminuídas. O sistema que está em vigor, da concessão de licenças de pesca, vai ser revisado. Essas quotas vão retirar-se da CEF e a frota de captura de pescas portuguesas da costa africana não poderá ser feita através das sociedades mistas. Daí o facto de nos estarmos já a antecipar a esta perspectiva.
 L - Não me poderia dizer a taxa de rentabilidade dos capital que esperamos deste sector?
 SC - Neste momento é difícil. Procuramos fazer os investimentos acertados e esperar os resultados.
 L - Neste sector quais são as variáveis essenciais que uma empresa deve ter para entrar aqui?
 SC - Não, quem participa é uma outra empresa que se chama Costeira, que é formada pela Pesca e Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.

SC - São aquelas que foram aqui apresentadas. Fomos um grupo de empresas e actividades, mas completamente.
 L - Os parceiros são um factor-chave de sucesso?
 JME - Sim, nos quadros da empresa estão pessoas de absoluta confiança, que possuem experiência, recursos, técnicos e do comércio exterior.
 L - A empresa tem alguns parceiros franceses?
 JME - Têm, foi constituída em associação com uma holding francesa, mas o principal parceiro é um grupo inglês, dando a importância à venda. A outra perspectiva de crescimento é que vamos ser associados à Sociedade de Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.
 L - Quem são os parceiros comerciais?
 SC - É a Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.
 L - Também vão ter uma participação na Pesca e Pesca?
 JME - Sim, vão participar nos negócios comerciais, nomeadamente em actividades governamentais exportadoras. Ele foi accionista como candidato à pesca que vamos a pescar. Também já há uma carta de intenções assinada por ele e estamos à espera da aprovação deste projecto para a Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.
 SC - Não, quem participa é uma outra empresa que se chama Costeira, que é formada pela Pesca e Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.

JME - A volta de 40 por cento dos produtos. Normalmente 40 a 50 por cento dos produtos são de menor valor comercial. Temos de ir de encontro também aos hábitos alimentares do mercado europeu, mas isso não significa que os produtos que lá ficam não tenham a mesma qualidade. Não há e hábito alimentares aqui para consumir esse pescado. Pode dizer que há lá peixes para uma categoria que não aparece nunca nos nossos mercados que os pescas não estão habituados a ver e que naturalmente vão ir a comprar, porque uma companhia de distribuição e exportação causa muito trabalho e não vale a pena.
 L - É um mercado quanto é que os pescas compram?
 JME - Eu não sei, mas acho que vai ser um mercado importante.
 L - Quem são os parceiros comerciais?
 SC - É a Pesca e Pesca, que estão 99 por cento do Capital O Carlos Gomes Jr. detém 51 por cento.

Países de origem
 com 40%
 L - Qual é essa porcentagem que fica nos países de origem?

JME - A volta de 40 por cento dos produtos. Normalmente 40 a 50 por cento dos produtos são de menor valor comercial. Temos de ir de encontro também aos hábitos alimentares do mercado europeu, mas isso não significa que os produtos que lá ficam não tenham a mesma qualidade. Não há e hábito alimentares aqui para consumir esse pescado. Pode dizer que há lá peixes para uma categoria que não aparece nunca nos nossos mercados que os pescas não estão habituados a ver e que naturalmente vão ir a comprar, porque uma companhia de distribuição e exportação causa muito trabalho e não vale a pena.

Entrevista

(Continuação da página 14-R)

de uma maneira definitiva, o meu interesse pelo porvir de Portugal, faço uma proposta a Cavaco Silva: que discutamos a transacção das empresas que, em grande medida, me pertenceram, incluindo a Siderurgia Nacional.

EXP. — Negociaria com o Governo sem as indemnizações estarem completamente regularizadas?

A.C. — Seria uma das facetas a tratar na negociação. O que é inaceitável é o Governo vender as acções dos antigos accionistas em regime de concorrência, com pagamento a contado, que lhe rendem fortunas fabulosas. Contudo, ainda

não lhes pagou a importância que chama indemnização, de terminada, aliás, com base em critérios normativos e não económicos. Além disso, pagar em 28 anos, ao juro de 2,5 por cento e sem correcção monetária, é uma violência. É uma extorção internacionalmente inadmissível.

EXP. — O que propõe é uma comparação entre os valores de 1974 e os actuais?

A.C. — No fundo, seria isso. Sendo a equidade soberana, se o Governo me pagasse em 28 anos, como está a fazer, eu também lhe pagaria em 28 anos; se me pagasse a pronto, também o faria dessa forma; se

me remunerasse o saldo em dívida a 2,5 por cento de juro, e sem correcção monetária, também eu pagaria dessa forma. Tem de haver equidade num Estado que se reclama de Direito.

EXP. — Por que razão os antigos accionistas das empresas nacionalizadas só agora aparecem, em força, a reivindicar os seus direitos?

A.C. — Eu sou um caso à parte: foram feitas leis para me atingir particularmente. Foi decretado o arrolamento de todos os meus bens que, por esquecimento, haviam escapado ao confisco, logo seguido de

arresto geral, quando o arrolamento foi considerado ilegal pelos tribunais. Quiseram até ficar com a minha fábrica de cimentos do Brasil, não lhes chegando as outras sete que me haviam surripiado. Aí, venci em toda a linha, até ao Supremo Tribunal de Justiça, mas ainda sou perseguido noutros processos. Como se vê, comecei, logo de início, a reclamar nos tribunais.

Quanto à maioria dos restantes empresários, penso que estiveram à espera que o Governo cumprisse a promessa de actualizar as chamadas indemnizações. Foi no momento em que começaram a ver Cavaco

Silva anunciar que ia vender tudo, quando viram que os seus bens iam ser dissipados, que se levantou o clamor geral.

EXP. — Mandando um pouco de assunto. Tem criticado a nossa adesão à Comunidade Europeia. Porquê?

A.C. — Desde a celebração do Tratado de Adesão que a reciprocidade nunca existiu. Pelo contrário, quando aderimos, estávamos na penúria, devido à Revolução. As empresas haviam sido decapitadas e depois, durante largos anos, sugadas até à medula, enquanto os outros países estavam prósperos e já preparados para enfrentar a liberdade de comércio da Europa sem fronteiras. Devíamos ter tido um tipo de apoio semelhante ao Plano Marshall. Aliás, já nada do que é hoje importante é decidido por nós. Verifica-se hoje uma «desportugalização» acelerada. A falta de reciprocidade na internacionalização da nossa vida e economia está na base desse processo.

EXP. — Contudo, foi um defensor da entrada de Portugal na Comunidade Europeia logo no início dos anos 70, não foi?

A.C. — Honro-me de, já muito antes dos anos 70, ter defendido a nossa passagem da EFTA para o Mercado Comum, que não era a Comunidade Europeia. Era a Europa das párias do general De Gaulle. Aceito a contra-gosto a actual Comunidade, a Europa dos tecnocratas.

EXP. — Pensa que o condicionamento industrial do Estado Novo beneficiou ou prejudicou a indústria portuguesa?

A.C. — O condicionamento industrial foi benéfico, na medida em que o progresso exige sempre a criação de pólos de desenvolvimento. Mas é evidente que, segundo uma visão actual, reconheço que o condicionamento industrial é incompreensível. E daí advém o combate frontal que faço a Cavaco Silva, que visa garantir regalias e mordomias de natureza «selecoira» e não, indistintamente, o bem-estar do povo e o maior alentejo e proveito de uma nação. Se assim não fosse, Cavaco Silva ter-se-ia desbarbado da gestão da economia a partir do dia seguinte a ter tomado posse. Não lhe faltavam meios e vias legais para o fazer. E, embora se diga o contrário, os empresários também são culpados, pois procuraram frequentemente os favores do Estado. Sempre foi assim em toda a Europa, que sofreu a influência centralizadora de Roma. Já os ingleses,

para a América e aí algo de novo.

Ditadura democ

EXP. — O que actual sistema político tu és?

A.C. — Trata-se de ditadura. Por ser electivo, diz-se que é democracia, mas a ditadura, é uma ditadura criada por Cavaco Silva.

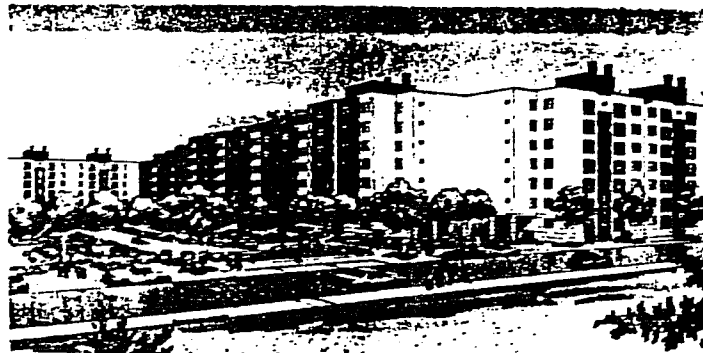
É, além disso, contra a mediocridade aqui do governo. A abertura de 1974, os horizontes nacionais, hoje em dia a política dogmática não ultrapassou de um guarda-lu

de está o projecto por EXP. — Actualmente no Brasil, Pensa voltar Portugal?

A.C. — Portugal mim, insubstituível, berço, fui educado no ambiente de culto da Pátria, seus construtores, o incutiu um sentimento quero ser fiel para sen a minha reacção front «portugalização» em e

Quando fui desapo que tinha aqui constr procurador espaços eco maiores, na tentativa d património. E hoje, volvidos, estabeleci importante de export Brasil, em Minas Ge. ponto de uma tabern mento com uma cap dlaria de produção toneladas e que, bre, passara para um patat rior a 10.000. Além d suo, totalmente apr três fazendas com u total de 41.000 hec. ta tanto, para crescer e rialmente, encontra-ba posição. Não ten das. Posso dispensar mentos. Não tenho sô

Todavia, mantendo à Nação, como podere buir mais para dar co projecto português? A ta é só uma: pôr de lad gências de diversa na oferecer ao Governo colaboração. Mas h equidade através enunc: tou disposto a discuti mos da recuperação que, em grande parte, A partir daí, poder- constituir um núcleo rial de dimensão ade dos problemas que e mos. Só dessa forma mos sobreviver, conu como Nação, às avz que sugam, dia a dia, património e que, apó gração — se lá se chegu contrário o seu apogeu centners — à redeca solu minha esposa, Sara



O PRAZER REENCONTRADO BEM NO CENTRO DE TELHEIRAS

Bem no centro de Lisboa há uma nova oportunidade de reconstrução: Lisboa o Edifício Gondola. Construído na tradição de qualidade e harmonia que define qualquer empreendimento da Epul. O Edifício Gondola, com apartamentos de 2, 3 e 4 casas, oferece-lhe as vantagens da sua excelente localização, perto das zonas comerciais e dos transportes. A Epul propõe-lhe condições especiais de pagamento. Venha reencontrar o prazer de viver em Lisboa, bem no centro de Telheiras!

Edifício Gondola
154 Apartamentos
Em venda de '80/81 a 9/82.

EPUL Para reencontrar a cidade
EMPRESA PÚBLICA DE URBANIZAÇÃO DE LISBOA

Telex: 2082 Tel: 756 30 8214 - Telefax: 756 45 07

PRENSO — Comemos pelas privatizações: o que pensa como reage à prisões suas empre-

NIO CHAMPALIMAUD — Eu poderia salvar a Nacional que, de Cavaco Silva será entregue a estrangeiros a Comissão Europeia prevê execução a cargo do governo acabou a Tata Steel, da indústria, que era uma planta para a expansão da capacidade de produção da

— Até hoje, tem firmado «não pactos com o Governo». Porém,

Atualmente, prefero trabalhar com um governo que com a tecnologia. Nos nossos tempos, tudo Socialista seria a coisa de novo, a coisa do Estado no contexto da economia nacional. O Governo Cavaco é o que acontece. Em governos socialistas, usam-se, com violentos meios de propagação, alegando que é o melhor. Mas o socialista mantém a coletividade, não os estrangeiros ou a Cavaco Silva, por exemplo, recorrem, tanto e a privatização, para resultados catastróficos. É pública e paralisar o poder.

Natural que, perante o sucesso do coletivo, a pressão da viagem que corre o ministro acaba por mudar de forma justa, as privatizações. Isso, aliás, os países desenvolvidos, na prática, como o governo francês indemnizam a tecnocrata Cavaco, e assim a posse coletiva não tem a oportunidade estatística e não indemnizam os bens nacionais à finalidade original. Os interesses, em outros termos, quero criar, ideoló-

Porque e que discutida de privatização?

considero altamente o método leiloeiro. O primeiro-ministro e as empresas em geral não ter dinheiro para os seus leiloeiros. Ainda não pagos assemelha-se e tenta por uns valores futuros.

Insurgindo-se contra as privatizações «leiloeiras», António Champalimaud propõe ao Governo a compra das suas antigas empresas, para reconstruir um grupo «à portuguesa»

ANTÓNIO CHAMPALIMAUD

«Prefiro os socialistas à tecnocracia vigente»

Sofia Pinto Coelho

Trata-se igualmente de procedimento comparável ao de um grande açambarcador. O Governo leiloeira as empresas parceladamente, para fazer chegar o produto ao mercado, de modo a assegurar as melhores condições para especular com os preços. Aliás, as arrematações têm sido feitas por valores até quatro vezes superiores aos das avaliações oficiais previamente feitas, o que comprova o carácter especulativo das operações realizadas. Alimentando a jogada dos leilões, eu estaria a ser conivente em acção que tanto condeno. Este processo exacerba, aliás, a tendência dos investidores para as aplicações especulativas, quando o país tanto carece de investimento de risco, o que não quer dizer aventureiro. Além disso, impõe-se in a privatização simultânea de to-

das as empresas de determinado sector, dando oportunidade a todas as sociedades e accionistas de conquistar e consolidar posições no mercado. A não ser assim, o Governo privilegia uns em detrimento de outros.

Negociar com Cavaco

EXP. — Se, pelas razões apontadas, não está disposto a comprar na bolsa, em que termos negociaria com o Governo?

A.C. — Entretanto, Cavaco Silva fez aprovar uma lei motivada porventura pelo caso da Siderurgia, que lhe permitiu tratar, sem concurso público, as privatizações, inclusive com estrangeiros, mediante negociação directa. Nesse contexto, e para provar,

(Continua na página 16-R)

fuw

fuw - 1
fuw - 2



ENTREVISTA

As "razões" de Champalimaud

ador"

dos homens mais Portugal. E talvez os mais temidos, talvez. De um dia viu os seus bens e arrestados. Agal há 14 anos. Champalimaud tem processo contra o de a sua vida entre e tem os filhos, e tem os negócios.

António Champalimaud concedeu, recentemente, uma entrevista a um jornal diário da capital. Uma entrevista que acabou por nunca ser publicada, sendo o seu original posteriormente devolvido ao empresário. É essa mesma entrevista que O Independente publica hoje em exclusivo.

O Independente - Como vê o momento do investimento estrangeiro em Portugal?

Champalimaud - Vamos distinguir entre dois aspectos do problema. Primeiro, será o do estrito interesse comercial e financeiro. Segundo, apreciemos a sua repercussão sobre a fortuna da nação.

Quanto ao aspecto comercial e financeiro, tenho o subconsciço de capitais em curso como um bom negócio para os estrangeiros e para o Governo português; mas como uma má operação para Portugal e para todos aqueles que agora veem a sua propriedade.

Má operação, porque?

Explico. A nossa propriedade encontra-se de uma maneira geral desvalorizada relativamente às cotações internacionais, mas a perspectiva para os estrangeiros é a de um alinhamento, a breve prazo, por essas cotações; o Governo português regozija-se com o fenómeno do dinheiro que entra porque, sem preocupações de outra ordem, lhe interessa sobretudo disfarçar, por mais esta via, o enorme buraco aberto pela desastrosa gestão oficial da economia.

De tudo isto, resulta uma redução de bens na posse de nacionais, quer colectivos quer privados, e cumulativamente um empobrecimento dos portugueses, dado que as transacções se estão a realizar a preços vantajosos para os estrangeiros e prejudiciais para nós.

Quer dizer que existe especulação?

Eles especulam. Cabe a cada um de nós resistir quanto puder.

Aliás, o fenómeno concreto para a formação dos volumosos caudais de dinheiro que por aí correm, e de cuja origem muitos se interrogam, sabendo que 1974 susteve a verdadeira produção nacional de riqueza?

Assim, algumas das outras fontes de que passaram a brotar esses caudais foram as reservas que se desbarataram; os patrimónios produtivos que iam perdendo e não eram substituídos; os financiamentos ban-

cários de favor mandados acordar por governantes ou inaptos gestores; os créditos que simultaneamente o País ia buscar ao estrangeiro, destinados a tapar os buracos provocados pela governação da decadência e não para fins directamente produtivos.

Em conclusão, a quantidade e a natureza dos patrimónios que, por via directa do Governo ou da política por ele adoptada, vão caindo do domínio estrangeiro, representam uma proporção desconhecida em toda a Europa, conferindo a Portugal um verdadeiro estatuto de colónia.

A «invasão» estrangeira

É por estas razões que tem criticado o Governo, acusando-o de promover a tecnocracia e de estar a vender o País ao estrangeiro?

Vamo-nos calender. Começarei por uns esclarecimentos prévios. Primeiro, qualquer referência crítica à estúpidez denominada Governo, não pretende dirigir-se necessariamente a cada um dos seus membros, mas apenas aos responsáveis pelas situações críticas e a quem encobro a política em que elas se sustentam, o primeiro-ministro.

Segundo, a oposição à política do governo é a do português e do industrial, não se confundindo com a defesa contra os ataques que me são dirigidos pelo Governo, momentaneamente no plano judicial.

Terceiro, qualquer menção imou alével que teça a tecnocratas não abarcará, nem por hipótese, uma crítica aos profissionais que não peças insubstituíveis na catenagem do progresso: os técnicos. Mas quando, numa subversão de posições, eles assumem o poder, estabelecendo, como aqui sucede, o regime da tecnocracia, tornam-se tão nefastos quanto os ministros de Deus ou dos deus, numa teocracia. Apesar de qe, destes últimos, até de santos alguns se instituíam.

Quarto, não sou xenófobo; apenas não aplaudo que sejam concedidos aos estrangeiros

privilégios que são negados aos portugueses, como é exemplo flagrante o confisco das empresas produtoras de cinema a accionistas portugueses, exceptuando-se dele os accionistas estrangeiros.

E, agora, discutamos um pouco a política que vem desintegrando os alicerces da unidade espiritual e histórica do povo de que faço parte.

Inclusive, não se pode falar da existência de uma força empresarial de primeiro plano, de grandes expoentes de produção densa, homogénea e poderosa que seja genuinamente portuguesa. Essa armadura, existência de soberania, ruíu em

confins à simples tendência do dia-a-dia colectivo. A sua visão da Nação não vai mais além. Não há desígnios de futuro; e presente tem a dimensão de mediocridade que a governação lhe impõe; e o passado sublimic, via-se amesquinçado sem poder pelos novos acitores. Assim, o que resta do cinema aglutinador de um povo?

Em confronto com isso, no mesmo age-se de outra maneira. Com mira no seu engrandecimento, temos o exemplo da moderna Grécia que, mesmo sob um Governo socialista, rumo ao sentido de se reconhecer culturalmente com a Grécia antiga; e o de Alexandria, com a reconstrução da sua célebre biblioteca, destruída sucessivamente durante a Antiguidade. Igualmente, americanos e europeus fazem um enorme esforço, a par de uma internacionalização, bem entendido, das suas economias, para dignificação e exaltação do brilho e orgulho nacionais. Veja-se a recuperação espectacular que nesse campo foi feita por Reagan nos EUA; a firme e resoluta manifestação da independência de decisões da Inglaterra de Margaret Thatcher; a transcendente reviravolta de Gorbachev, osando denunciar a falácia do marxismo-leninismo, como prego a pagar para fazer sair a Rússia do estado de subdesenvolvimento crítico em que o socialismo a mergulhou; as comemorações que Mitterrand quis apoteóticas, embora de chochos efeitos ideológicos, a propósito do bicentário da Revolução Francesa; os passos agigantados dados pela Alemanha Federal com vista à reunificação nacional; e, mesmo aqui ao lado da porta, os festejos das Mil e Uma Noites, programados para marcar os 500 anos da descoberta, ou melhor, da chegada às Antilhas de Cristóbal Colombo, ao serviço dos Reis Católicos. E enquanto isso, nós, condecorados pela interesseira e pacífica subalteridade da tecnocracia-governante, nos comprometemos em fazer esquecer o passado histórico e a recigar para segundo nível as forças produtivas genuinamente portuguesas.

O Governo português regozija-se com o fenómeno do dinheiro que entra porque lhe interessa disfarçar o buraco oficial da economia.

1974. E pelo andar em que vão as coisas, estamos condenados, na nossa própria casa, à simples prática dos misteres meiores habitualmente reservados pela Europa aos emigrantes. Os nossos grandes patrões, viaíveis e não, serão estrangeiros, e já irá com sorte aquele de nós a quem não couber um espanhol. Aliás, as 600 ou 800 empresas espanholas já aqui acantonadas, conforme anunciou há pouco a televisão do Governo, constituem uma amostra da guarda-avançada da ocupação, de natureza bem mais efectiva do que se fosse efectuada por 60 mil ou 80 mil soldados invasores, armados de mísseis e bioactos.

Mas penso que a viada para Portugal dessas empresas poderá pôr em causa a soberania portuguesa?

O que eu penso é que o próprio poder político já se



Perante este quadro, inventamos a grandiosa do descalço e do brio dos espanhóis; e protestemos contra quanto foram tornados mesquinhos os dos portugueses. Do outro lado da fronteira é o governo, dito socialista, que se escora e promove o progresso da iniciativa eminentemente privada, triunfo de grandza e liberdade; aqui, em contraste, é o Governo que se professa liberal, para andar vestido à moda, que se agarra quer ao gozo quer aos benefícios da venda do roubo marxista, condecorando-os ao decínio da tutela e da sujeição.

Há cinco séculos, quando a Espanha conseguiu chegar às Antilhas e veio a fazer a primeira viagem de circum-navegação ao mundo, só o conseguiu mediante o concurso e comando de dois almirantes portugueses: Salvador Fernandes Zarco (Cristóbal Colombo) e Fernão de Magalhães.

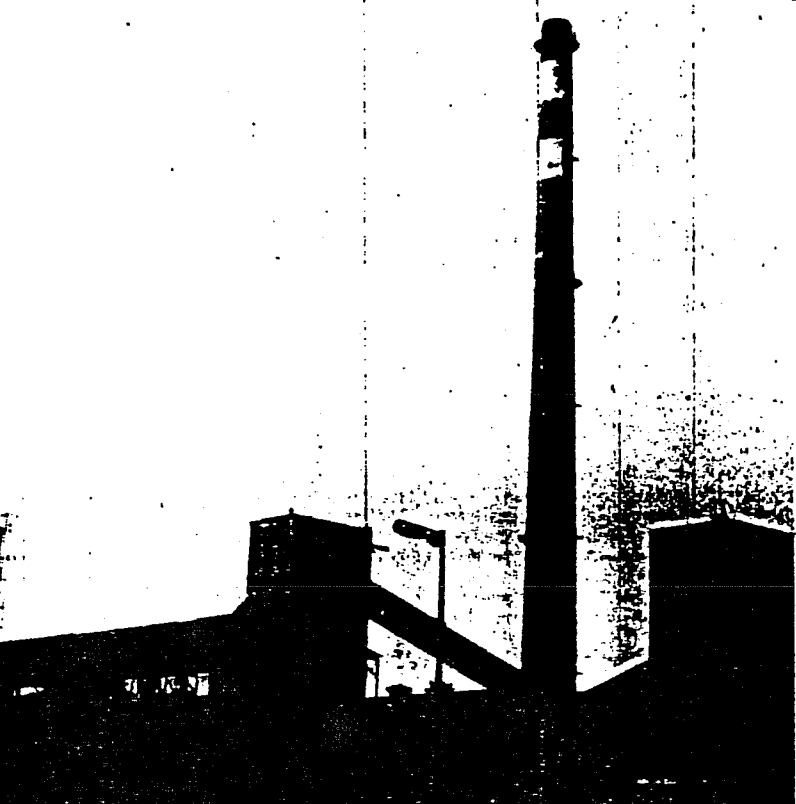
É, portanto, como reacção a todo este descabro que Portugal enfrenta, que eu, sem nos prescrever a amizade que desde há muito começa com alguns espanhóis e alguns outros europeus, declaro igual averido à ideia de nos vermos condenados à dependência de Castela ou ao domínio colonial da CEE, ou ainda a nada disso, mas apenas à dissolução como povo e como pátria.

A Integração europeia

Não concorda então com a internacionalização da nossa economia?

Rosa Amarel

Int-1
Ach-2
off-1



...vstido do
...para se
...tência e a
...internacio-
...do que aque-
...de cada
...ontrapartida
...da um leva
...É precisa-
...que aqui
...nomo ocu-
...dos aplicam
...a do que é
...ublecemos
...a, para das
...s e os lu-
...Assim não

aspecto, tinha sido a sorte de ver as suas terras ocupadas por saqueadores vulgares e não pelo Governo. Mas com relação às grandes indústrias, nomeadamente as dos serviços, mandou o interesse particular do Governo que elas continuassem colectivizadas, com novos dirigentes, designados pela tecnocracia-governante entre burocratas e políticos, em troca de amarras e promessas de fidelidade eleitoral.

E o resultado deste processo está em que a agricultura privatizada, com os lavradores apoiados por recursos da CEE, dá frutos e renda aos seus antigos donos. Por oposição, as indústrias mantidas colectivizadas vieram a sofrer a sorte da falência da teoria marxista, hoje inequívoca por toda a parte.

Um plebiscito nacional

E foi a este momento da tragédia que enfrentamos os destinos de Portugal, que o Governo decidiu vender, em praça pública, e pela maior oferta, o imenso património, natureza industrial de que se tornara receptor. É este mais um preço que o Governo faz pagar à nação, pela infâmia de 15 anos de colectivização da grande indústria. Mas o pior de tudo, o maior crime praticado comira a nação pelo colectivismo, ainda foi o de ter suprimido o surgimento e a formação de dirigentes empresariais, que na plena pujança da idade assegurariam hoje a liderança

industrial em moldes de economia de mercado.

Mas a sua posição resumese à crítica, se dispõe de soluções alternativas a apresentar?

Imediatamente, em face do interesse da nação, haveria o Governo de suscitar o leilão geral dos patrimónios que detém em resultado de práticas de natureza marxista. Ou limitar-se a reter o produto do leilão de cada companhia para o devolver a essa mesma, logo após a reprivatização geral que sem demora deveria decretar. Seria a forma de não descapitalizar ainda mais as companhias, em exclusivo domínio próprio.

Então, impunha-se reconhecer ou desanexar o tratado com a CEE - o que não seria caso virgem na sua história - para o substituir por outro, com ela mesma, ou com outro parceiro, mas que garantisse a Portugal condições reais de reciprocidade, que hoje não nos são facultadas. E porque a reciprocidade nunca existiu é que a nossa Marinha Mercante e das Pescas desapareceu, o Governo vendeu Sines aos filipinos, tornou caducos estatutos de grande construção naval, e a Siderurgia Nacional, etc. Ora, é isto tudo e muito mais - o leilão nacional, base de permeabilidade de Portugal - que há a recuperar, de uma maneira ou de outra.

Além, o tratado de adesão à CEE não foi precedido de uma consulta ao povo. E não podia deixar de ter sido, uma vez

Siderurgia: o braço industrial

que, tal como foi negociado e celebrado, iria afogar a soberania nacional. O povo, seu garante supremo, não tinha dado mandato a ninguém para a anulação, mesmo parcial, desse poder. Portanto, o tratado peca pela legitimidade, não só pela validade. Assim, entre por em causa o tratado e recuperar os direitos e patrimónios essenciais à nossa personalidade como povo e como pátria, não há que hesitar. O povo tem de ser chamado a pronunciarse. O caminho é o do plebiscito. Mas plebiscito com todas as garantias de independência, a começar pela sua organização, donde se afixarão os responsáveis próximos ou longínquos do actual estado de coisas.

Portugal e Brasil: o futuro

Também são conhecidas as suas posições a favor de uma aproximação entre Portugal e o Brasil. Quer por tornarizar o seu pensamento e as suas respostas concretas?

Farei uma síntese tão curta quanto possível, a partir de um episódio ocorrido recentemente. Foi quando o dr. Ulysses Guimarães, um grande senhor dos anais da política brasileira, a despeito da sua brilhante postura nas consultas de opinião pública, com vistas às próximas eleições presidenciais, replicou em debate no televisivo que a sua pátria nada tinha a temer quanto à hipótese de ficar isolada como uma ilha, em relação aos blocos que no

Novo e no Velho Mundo está em via de se organizar. E isso porque o Brasil, além de dispor de uma dimensão continental, de enormes recursos naturais ainda por explorar e de vastíssimo espaço territorial, também ainda não utilizado, haveria de contar sempre com as possibilidades que decorriam do passado e da língua comum com outros povos de origem lusá, a começar por Portugal. E isto tudo, acrescido de outras possibilidades que se abririam pela integração, ao bloco que ele estava considerando, das nações sul-americanas de ascendência espanhola.

E porque ele relacionou o seu pensamento quanto a esse bloco político-económico num contexto de definição das atribuições que via para o Estado - que eu considero sempre difícilmente superadas por um Montezúquia e somente ultrapassáveis, para o meu gosto, por um Madison - não perdi a oportunidade de o felicitar. E, simultaneamente, fiz saber que o próximo presidente, a ser eleito em 15 de Novembro, embora pudesse contar com o apoio de muitos azules, como eu, da tese do bloco por ele capta, teria de cuidar que a desestabilização que tem caracterizado a vida pública brasileira, nos últimos tempos, não continuasse a apresentar-se como um elemento de perturbação para Portugal, em qualquer associação de interesses a ser institucionalizada entre as duas nações. É certo que ele tinha dito aos telespectadores das dificuldades que sentia por parte da Administração actual portuguesa em discutir sequer a formação de um tal bloco.

Mas o que importa concluir é que no Brasil, apesar de todo e enorme potencial de que dispõe, interessa sobremaneira a perspectiva de uma qualquer espécie de associação político-económica com Portugal. E não se julga que é somente para encontrar um subterfúgio, que ele sabe sem futuro, para exportar para a CEE.

Qual é então a principal razão deste interesse?

A principal razão do interesse residirá no facto de que a eliminação definitiva de Lisboa como capital ibérica válida irá reforçar, num bloco sul-americano, a posição das nações de ascendência espanhola, em consequência de uma maior

podério que Castela ainda iria conquistar, tanto no Europa como no mundo. Portanto, ao Brasil interessa a continuidade da existência de Portugal como povo independente e sólida nação. E os acrescentarei que a inclusão altamente significativa do Brasil em qualquer grande bloco político-económico de que ficasse parte seria condição essencial para que os portugueses nunca viessem a ser tidos nele como sujeitos de segunda classe.

Assim está como, pela via de um grande convénio e em que os EUA vivenciam ampla influência dessa natureza, não disporíamos da alternativa que, em capítulo anterior desta entrevista, eu deixei claro existir, para além da renegociação em denúncia do tratado de associação com a CEE. Urge, pois, transpor os horizontes do camparário pacífico, para encetar e fazer crescer o potencial de uma certa grandeza de trunfos

Declaro igual aversão à ideia de nos vermos condenados à dependência de Castela ou ao domínio colonial da CEE.

que ainda possuímos. Mas o primeiro imperativo dessa cruzada é manter a marcha vertiginosa que nos lançamos para o ocaso da subalternidade e da sujeição.

Mas também, neste domínio, há que não confundir o que é aleatório e circunstancial com o que é sólido e eterno. Tenha-se em conta, por exemplo, que ainda recentemente a porção das dívidas internas e externas, que pesava sobre um português, em percentualmente maior do que aquela com que arcaava um brasileiro. Na aparência, a situação pode ter-se alterado ultimamente; mas haverá que considerar o problema sob a luz de créditos e débitos constitutivos, mas também na sua totalidade económica. E aí Portugal sofre, sobretudo, uma redução percentual dos seus patrimónios bem superior à do Brasil.

Em síntese: este bloco alternativo ao da CEE, com assimilada influência dos EUA, e do maior significado para o Brasil, devolvev-nos à posição efectiva de testa de ponte entre o Velho e o Novo Mundo.

É a sobeção natural e histórica, decorrente da geografia, da existência de muralha espanhola - que quando abre é para a absorção - e da vocação do português.

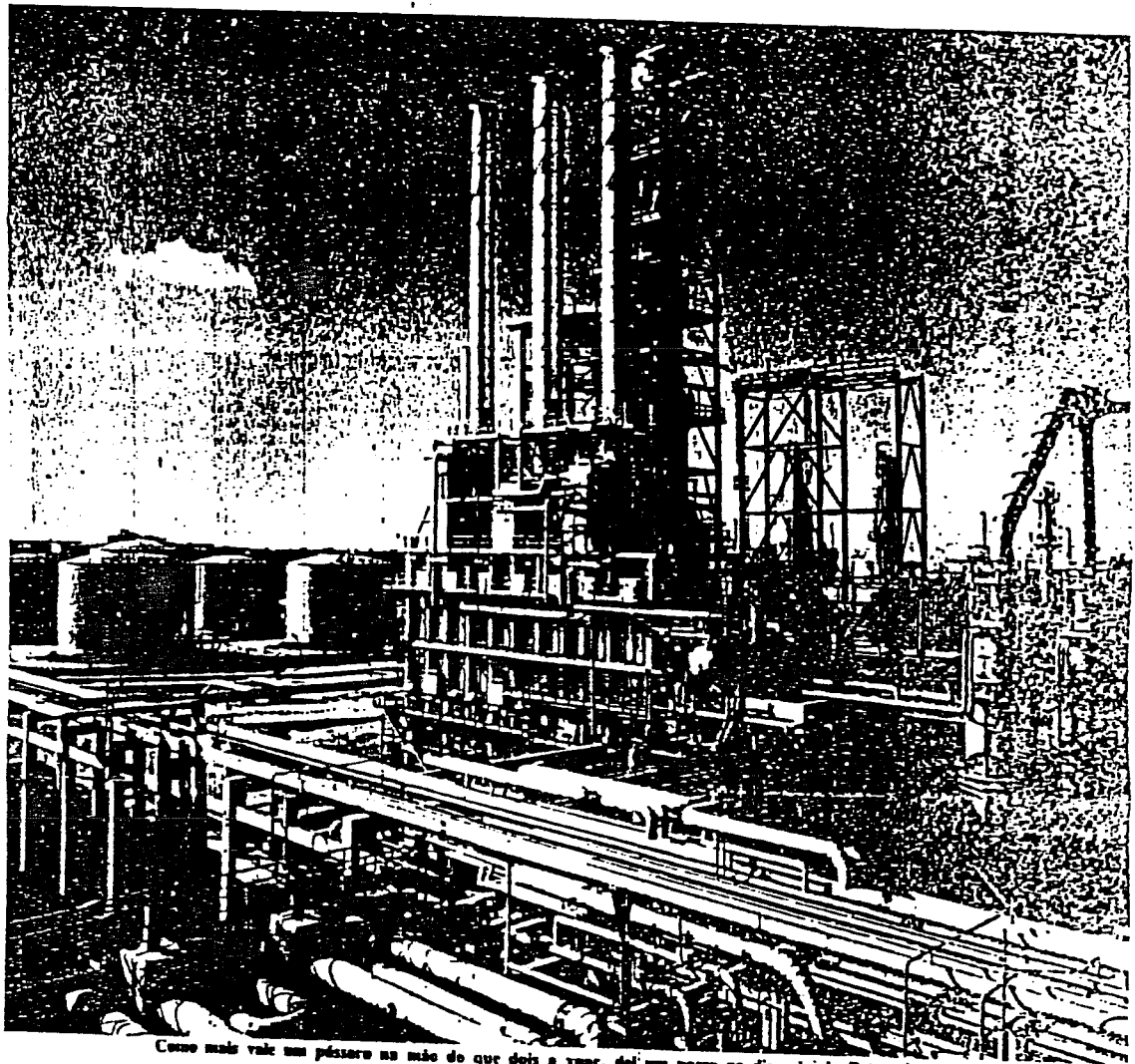
Por isso mesmo, é uma palhaço de liberdade. É uma selção de independência nacional.

BPSM: o antigo financeiro



Jes.

afg -
Ach - 3
ES - 4
Pow - 2



Como mais vale um pássaro na mão do que dois a voar, dêi um passo na direcção da Petrogal

25 de Abril, eu seria hoje um dos grandes cimenteiros do mundo. E outros portugueses estariam em idêntica posição, noutras ramos de actividade. Mas essa marcha foi cortada. E hoje, em o tipo de privatização adoptada pelo Governo, a condenação de Portugal à condição de colónia industrial é uma certeza inelutável.

S - O presidente da Cimpor, em entrevista recente, declarou a intenção de alargar a sua esfera de acção ao Brasil. Perante isto se há aí alguma relação com a sua empresa brasileira?

AC - Não sei o que vai na cabeça da Cimpor, mas se nela tivesse esse propósito, ele seria muito louvável. Eu explico. Por tendo-me implantado no Brasil a tempo e horas, e tendo já o derrubado pela Justiça portuguesa, a arremetida da Cimpor já também engolir a minha empresa brasileira - não ficara tratada com as outras sete que me sucedeu - a verdade é que conseguir manter vivo o facho da tradição da família na indústria do cimento. Porém, como a respectiva empresa não está ancorada numa grande organização como a em Portugal e apenas em si próprio, está ela sujeita, pela natural da sucessão, a desligar o património português no estrangeiro.

A minha dívida de gratidão com o Brasil é grande. E o que tenho de viver por as temporadas nesse país não basta somente de aí continuar a trabalhar-me como industrial, mas também por, a cada passo que puder prestar homenagem de atenção à obra ali realizada de nossos antepassados.

Logo assim que é grande a

minha gratidão pelo Brasil e que não é menor o gosto de lá viver por grandes temporadas. Mas nasci português e português haverrei de morrer. Daí que a minha obrigação seja de lutar, não só pelo reforço dos laços históricos que ligam Portugal ao Brasil, cada vez mais erodidos, mas também para que consiga entrar o património industrial que lhe cria numa grande organização com sede em Portugal. E não haveria organização mais adequada para o efeito do que a Cimpor ou, preferentemente, do que aquela a formar pela Secil e a antiga En-

presa de Cimentos de Leiria. Por consequência, todos estes motivos se juntam para me interessar pela recuperação daquilo que me pertenceu, embora tenha de o pagar por duas vezes: quando constitui o património - quando, para o reaver, o tiver de pagar ao Governo. É claro que se trata de um programa que assenta na esperança de que o Governo me irá devolver um dia aquilo que eu lhe for pagar agora. Justiça será feita.

ção no capital da empresa que se propõe concorrer à privatização de 51% da Petrogal em associação técnica com a Total francesa. Alguma razão especial o motivou a entrar nesse agrupamento?

AC - Limito-me a ser um participante entre 10. E a razão que me levou a integrar o grupo concorrente decorreu da incerteza do que vai acontecer quanto às privatizações dos cimentos e siderurgia. Por isso, como mais vale um pássaro na mão do que

dois a voar, dei um passo na direcção da Petrogal, que do ponto de vista do meu interesse industrial é o que mais emparelha no País pela minha inclinação com cimentos e siderurgia. Não esqueça que eu estou na base de dois projectos petrolíferos importantes, que foram os da refinaria de Lourenço Marques e daquela que depois de manobras políticas e administrativas de alto coturno foi transformada tecnicamente neste elegante branco de Simas.

Razões de petróleo
S - E qual é a sua participa-

PT Tiago Franco



SPS

Sociedade Portuguesa de Seguros S.A.

o accionistas na
s que nos acom-
Tranquilidade.
constituição de
L, a exemplo do
na privatização

uma «holding» de
ionais.
cole?
rá, mas não com

esse na Sociedade
a SFP era secun-
de até agora não



ormação da ESSI
BESCL, como já
rrer bem ficarão
se?

esse problema só se
supostos se veri-
os, de facto, que

e dizer-se que as
e especializar-se e
conceito de banco
SCL será sempre
um grande banco
o comercial orien-

venderíamos então? A um
grupo nacional? Porquê? A
nossa preocupação é absor-
ver a maior quota de merca-
do possível e, para isso, não
podemos alienar nenhum
banco, até porque é sempre
mais fácil aumentar as quo-
tas de mercado através de
marcas diferentes, sejam
elas de serviços ou de produtos industriais. Em
Espanha, por exemplo, alguns grupos financeii-
ros possuem instituições especializadas em
mercados regionais ou em determinados tipos
de produtos e conseguem, com isso, alargar a
sua quota de mercado.



Participações não financeiras

EXP. — E quanto a participações em
áreas não financeiras, qual é a vossa posição,
uma vez que o Governo já disse que não
permitiria grandes interpenetrações?

R.S. — Adquirimos sempre posições mino-
ritárias na área industrial. Agora estamos a
estudar o «dossier» Petrogal, em cuja operação
de privatização nos propomos participar em
conjunto com um grupo de investidores nacio-
nais, mas não temos, por isso, intenção de nos
transformar em grupo industrial. O que quere-
mos é ser um grupo financeiro com participa-
ções nos sectores industrial, agrícola, do turis-
mo, imobiliário, etc.

EXP. — Também estão interessados na
Cimpor?

R.S. — Na Cimpor como noutras empresas,
o interesse é, apenas, de dar apoio a grupos que
nos estão ligados, como o grupo Queirós Percei-

A Portugália é uma obra de
«engineering» financeiro
lançada pela ESSI com ou-
tros accionistas. Como
acontece a muitas outras
empresas, teve problemas,
que foram agravados pela
crise do Golfo, e necessitou
de uma injeção de recur-

Por isso, a ESSI teve de aumentar a sua
quota parte no capital da empresa, mas não está
na nossa ideia, nem na nossa forma de estar no
mundo empresarial, transformarmo-nos em
operadores de companhias aéreas.

A.E.S. — Ajudámos a lançar a Portugália
porque acreditámos e continuamos a acreditar
que o projecto tem um segmento de mercado e
uma função a cumprir no País.

EXP. — A TAP não vos interessa?

A.E.S. — Não nos interessa.

EXP. — E a Comunicação Social, desig-
nadamente a próxima privatização do
«Diário de Notícias»?

A.E.S. — Cada oficial no seu officio. Não é
o nosso meio e não desejamos, de forma
alguma, tomar uma posição maioritária em
qualquer projecto do sector. As experiências
que tivemos, antes e depois de Abril de 74,
foram negativas, assim como os resultados.
Portanto, o nosso interesse em órgãos de Co-
municação Social, como o «DN», poderá tradu-
zir-se numa participação simbólica.

EXP. — Como foram os resultados do
grupo em 1990?

R.S. — Os resultados do ano passado ainda
estão a ser trabalhados, mas pode dizer-se que
evoluíram positivamente em relação aos anos
anteriores, o que é muito bom se se pensar que
o sector bancário e segurador a nível interna-
cional teve um ano muito fraco.

Handwritten note: "A. E. S. - Ajudámos a lançar a Portugália porque acreditámos e continuamos a acreditar que o projecto tem um segmento de mercado e uma função a cumprir no País." with an arrow pointing to the corresponding text in the article.

FIGURA D'HOJE

nhocida na preferência que os espanhóis lhe dão.

Que importância tem actualmente o mercado espanhol na sua actividade?

— O mercado espanhol tem uma importância fundamental para a nossa torrefactora, a empresa Camelo, Lda., uma vez que trabalha 95 por cento dos produtos que importa e que depois de transformados entram no circuito de exportação para Espanha. Assim, o mercado espanhol é muito significativo para nós, a par da presença que assumimos a nível nacional com uma vertente considerável. Continuamos, pois, vocacionados para a venda do café em Espanha, sendo de salientar que, após a adesão de Portugal à CEE, a empresa começou a dar passos mais largos no quadro do mercado do país vizinho. A nossa

quota de mercado está em expansão, com números bastante elevados e que tendem a crescer progressivamente. De facto, aumentamos diariamente a nossa posição em Espanha, que é um mercado difícil, no qual abundam as multinacionais. O café Delta começa, na verdade, a conquistar posições em zonas preocupantes para a nossa concorrência, ultrapassando os níveis regionais.

Em termos de Estremadura, por exemplo, estamos excepcionalmente implantados. E pode dizer-se que já começámos a infiltrar-nos noutras zonas, como no sul de Espanha. Também já chegámos à região de Valência, aproveitando a instalação ali de um casal português que conheceu uma situação dramática. Utilizando a disponibilidade

desse casal, que assim ajudámos a refazer a sua vida, a nossa empresa acabou por beneficiar com uma nova zona de mercado. Sem termos a Tetaguarda, fomos para a frente, para uma zona muito longe, aparentemente sem justificação, mas com uma contrapartida futura importante para a nossa expansão. Além disso, encontramos-nos já próximo de Madrid, com uma posição que cresce dia-a-dia. Concretamente, já nos instalámos em Talavera de La Reina, a pouco mais de cem quilómetros de Madrid. E te-



moeller
mos sido insistentemente convidados pelo governo regional da Estremadura para nos integrarmos em todos os circuitos de distribuição dos produtos estremenhos. Daí que o café Delta seja considerado como um produto estremenho e toda a gente tenha um carinho especial por nós. A publicidade encontra aí os seus melhores intérpretes, que promovem directamente o produto. Isso acontece, designadamente, em Badajoz, Mérida, Cáceres e tantas outras cidades e vilas, bem como em pequenas povoações. Perante este quadro animador e encorajante, não podíamos deixar de crescer todos os dias.

Bom posicionamento no mercado nacional

— E a nível de mercado nacional qual é o vosso posicionamento?

— Não temos, menos de 40 por cento a nível do consumo interno.

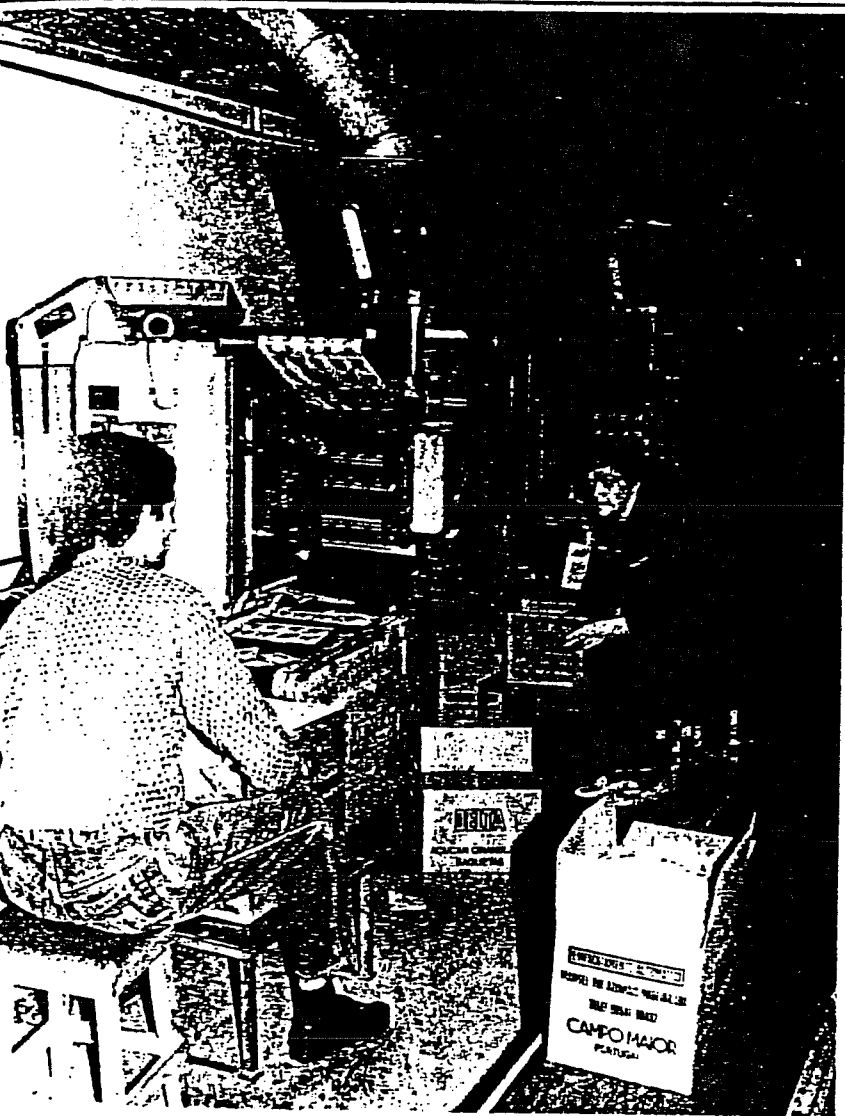
— Como é que um comerciante alentejano, numa zona onde não havia plantações de café, se impôs com um poder desta natureza?

— Os cafés estão em Campo Maior por que nós estamos situados junto à fronteira. Com efeito, fo-

ram as carências dos nossos vizinhos que levaram as pessoas da fronteira a responderem ao desafio. Nós tivemos a sorte de possuímos arrojado e determinação para comercializar um produto que até então era praticamente desconhecido, a não ser como bebida para nós. Foram as carências dos nossos vizinhos espanhóis que nos levaram, pois, a tomar esse caminho.

— Quais são as vossas fontes de fornecimento?

— Nós trabalhamos com cafés, lavados ou não, da América Central e do Sul. São os cafés do sul de Minas, os melhores do Brasil, e da Colômbia, da Costa Rica e do Salvador. Somos os principais que nos abastecemos a nível de café arábico. Essas são as nossas principais fontes de fornecimento. Depois, continuamos também a lidar com cafés de Angola, embora seja discutível que se trata sempre da melhor qualidade. Mas temos o Zaire, que é realmente uma boa fonte, bem como a Costa do Marfim, o Uganda, os Camarões. São essas, concretamente, as origens dos produtos que trabalhamos nas nossas indústrias e que conseguem responder sempre ao mesmo tipo e padrão de café.



terior que criámos a empresa e a vai continuar aqui, agora com novas instalações, ainda não totalmente inauguradas por que estão a montar-se novas tecnologias. Isto significa que estamos a investir para modernizar a fábrica, inserida no ambiente de origem. Muita gente pode colocar a questão de não ser um grande centro, ou mesmo médio, mas a verdade é que possui vantagens que em Lisboa ou Porto a minha indústria não encontraria. Uma delas é participar no desenvolvimento local, numa zona interior como esta, onde criei as minhas próprias condições. Penso que este é o sítio certo, o local correcto para a minha indústria. Haque trazer ao interior esta indústria e quero continuar a trazer as coisas para Campo Maior, pois isto é uma forma de evitar o despo-

voamento, impedir a emigração, ou a simples migração. O País não pode ter tudo concentrado em meia dúzia de centros, onde proliferem a indústria e o comércio. E preciso olhar para a província, para o interior, desenvolvendo-o e promovendo o bem-estar das populações. Campo Maior precisa não só da Delta, como de outras empresas; o interior necessita também de viver e crescer. Quanto a mim, é aqui, em Campo Maior, que me sinto verdadeiramente enquadrado, feliz, realizado.

- Quantos trabalhadores tem a vossa empresa?

- Na Casa Delta somos mais de quinhentas pessoas, em termos de fábrica e de serviços administrativos e comerciais. No entanto, do grupo, no seu conjunto, dependem cerca de 1.200 trabalhadores.

Alentejo: crescimento não muito promissor

- O Alentejo é uma região pouco desenvolvida comercial e industrialmente. Em sua opinião, que razões é que explicam este facto? E em termos futuros como encara as potencialidades económicas do Alentejo?

- O futuro do Alentejo, como o de outras regiões, com ênfase para o interior, tem de ser encarado frontalmente, pois há uma carência absoluta de desenvolvimento. No caso concreto do Alentejo, penso que o crescimento não é muito promissor em termos de médio prazo. E não é por as pessoas não estarem vocacionadas para instalar aqui as suas indústrias. O Governo tem aqui um inesgotável campo de trabalho, não quanto a ajudas económicas, mas auxílio de orientação, a fim de contribuir para acabar com a situação de falta de desenvolvimento. Trata-se de um trabalho de décadas, o qual deve começar por olhar para o problema educacional. *Inib*

Antes das fábricas, dos armazéns, da criação de postos de trabalho, é indispensável uma boa rede de escolas de formação, portanto escolas profissionais.

O País está carenciado desses estabelecimentos, que, aliás, o interior nunca viu. Para se dispor de bons técnicos é preciso realmente abrir as escolas de formação profissional, para que a construção do desenvolvimento conte com trabalhadores especializados. Talvez seja essa a via fundamental para as pessoas então se atreverem a investir em zonas onde agora não há mão-de-obra especializada. *mech*

- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

- Queria somente agradecer a oportunidade que a revista "Distribuição Hoje" me proporcionou para dar a conhecer aos seus leitores a imagem do que somos e queremos ser. A revista está a desempenhar um papel muito importante, na medida em que permite aos comerciantes conhecer a experiência dos outros e confrontar processos de actuação e desenvolvimento. \square

Curiosamente, não há aqui diferenças significativas com o que passa depois de 1974. É, no mínimo, irónico que a mesma realidade básica dê origem a teorias tão diversas, que chegam mesmo a pretender distinguir entre empresários «autoritários» e empresários «democratas». Esclarecido este ponto, que é essencial para compreender a lógica das atitudes, devo também dizer que tive, e continuo a ter, razões de admiração intelectual por várias personalidades do regime anterior e, em especial, pelo Presidente do Conselho, o Professor Oliveira Salazar. Durante muito tempo, não foi um regime de um homem só e foi possível reunir em funções de Estado um conjunto de personalidades de alta valia técnica e intelectual.

O colapso deste regime político deu-se de um modo que sempre me pareceu natural, previsível e inevitável. O isolamento do Presidente do Conselho é coexistente com o progressivo desaparecimento da geração que tinha construído o regime, ao mesmo tempo que se verificava a ruptura dos equilíbrios tradicionais, considerados essenciais para as concepções dominantes, o que acontece por razões internas e por razões externas.

mas
Para mim, como empresário e no quadro desta concepção básica, a fase final do regime é uma corrida contra o tempo, procurando internacionalizar o grupo, explorando todas as possibilidades de abertura da economia portuguesa, sobretudo em direcção à Europa. É óbvio que não o conseguí, mas revendo as decisões tomadas não vejo que pudesse ou devesse ter actuado de modos muito diferentes. Se insisto na afirmação de uma linha de coerência, não é por nunca ter apreciado usar casacas viradas. Trata-se, apenas, de só gostar de fazer análises objectivas das estratégias possíveis. E dentro das estratégias, a que segui continua a parecer-me a melhor e a mais digna. O facto de não ter tido êxito não me faz alterar a avaliação. *Susie*

mas
 Embora habitualmente se designe a CUF como um grupo económico, seria mais correcto considerar a sua organização como um conglomerado, que se foi desenvolvendo gradualmente de acordo com duas lógicas complementares: a substituição de importações e a exploração das relações intersectoriais que se mostravam mais aconselháveis a partir de cada empresa em concreto.

Cada uma das empresas ou dos grupos de empresas interrelacionadas dispunha de uma grande autonomia de gestão, estabelecendo-se uma coordenação global a nível dos novos projectos e uma coordenação financeira a nível de uma *holding* desenvolvida no final da década de 60. Esta estrutura empresarial foi-se desenvolvendo em função da própria estratégia económica portuguesa que se baseava na substituição de importações, com o objectivo último de criar uma rede industrial e de serviços que permitisse o arranque de algumas especializações nos mercados internacionais.

Não deverá admirar que a CUF e as empresas associadas mostrassem um maior dinamismo do que a economia portuguesa no seu conjunto, pois dispunhamos de uma estrutura empresarial muito consistente, podíamos contar com o concurso de quadros técnicos muito qualificados e tínhamos, no plano das remunerações e das regalias sociais, condições para os trabalhadores sem paralelo na economia portuguesa. E também não deverá admirar que tivéssemos em execução, em meados da década de 70, projectos de grande envergadura, já

orientados para os mercados externos e aproveitando a base industrial e de serviços que entretanto tinha sido consolidada.

mas
 No seu conjunto, este sistema de empresas tinha acompanhado a estratégia de industrialização da economia portuguesa e estava na vanguarda de uma estratégia de internacionalização que considerávamos necessária e indispensável para que o crescimento económico português pudesse continuar.

O grupo CUF cresceu organicamente. A partir do núcleo inicial, as diversas empresas foram criadas em virtude das próprias necessidades. Um exemplo: porque pagar largos prémios de seguro a companhias estrangeiras, muitas vezes estrangeiras, se podemos criar a nossa própria seguradora portuguesa? Foi o que se fez — e nasceu, a Império. O mesmo aconteceu, ainda a título de exemplo, com os transportes marítimos. Daí vieram a Sociedade General e a C.N.N.

mas
 Mas, por outro lado, devo acrescentar que sempre apostámos na autonomia da gestão, o que ainda hoje permite que se fale de uma «cultura industrial» própria do grupo CUF. Não poucas vezes tenho ouvido louvar o meu antigo grupo como a única ou rara escola prática de gestores que houve em Portugal. Para não falar de um certo «*esprit de corps*» que, ao longo de todos estes anos, tenho podido, pessoalmente confirmar.

Ainda não há muito tempo, reuniram-se espontaneamente, centenas de antigos gestores do grupo CUF. Que projectaram, até, criar um tipo de associação que os reunisse institucionalmente. Vieram dos mais variados sectores políticos. O que não surpreende, até porque durante toda a vida do Grupo, foi sobretudo a capacidade, mais que qualquer outro atributo ou rótulo, que nós procurámos e distinguimos.

“O colapso deste regime político deu-se de um modo que sempre me pareceu natural e inevitável”



As relações tradicionais com outros grupos empresariais portugueses eram de cordialidade, e até de amizade em alguns casos, mas nunca foram relações de cooperação. Com a distância que hoje já tenho em relação a esse período, tenho reflectido sobre essa característica, que é muito portuguesa e não se encontra, pelo menos de um modo tão nítido, noutras sociedades.

Susie
 É certo que noutros países as relações empresariais podem ser conflituais, mas há, por convenção fundada na experiência ou por resultado de análises objectivas, uma base comum de convergência de interesses. No caso português, essa conflitualidade nunca foi muito acentuada, ou nunca foi expressa com muita clareza; mas, em contrapartida, também não se encontram muitos exemplos de cooperação eficaz e duradoura entre empresários ou entre grupos empresariais.

Penso que isso se explica, em grande parte, pelas características do poder político que governou o país du-

a fase da industrialização, muito condiciona-
quilo que entendia ser a manutenção de
librios básicos na sociedade e nada interes-
e algumas organizações, sobretudo na eco-
autonomizassem das concessões políticas.
de orientação contribuiu para que as prin-
ades empresariais se mantivessem separadas,
o assim evitar que o poder político, reean-
escimento e mais ainda a possibilidade de es-
a alianças entre si, bloqueasse ou prejudicasse
o dos seus projectos. É possível que tivesse
na estratégia para defesa do poder político,
ativo para o desenvolvimento da economia.

hoje se vê a importância das relações entre
presariais em toda a Europa, compreende-se
norme atraso que esta orientação política
a economia portuguesa. É claro que, depois
económico provocado pelas nacionalizações,
terior perdeu grande parte do seu relevo, mas
não esquecer, pelo menos numa perspectiva
económica.

ões com grupos estrangeiros estabeleciam
te uma rosa-de-ventos, era uma estratégia de
em todos os azimutes. Isso era indispensá-
ção das nossas linhas principais de orienta-
tuição de importações e internacionalização.
também uma consequência das exigências fi-
para sustentar o ritmo de lançamento de pro-
exigências de permanente modernização tec-
de actualização de técnicas de gestão e, por
igências de associação com empresas inter-
para podermos penetrar em mercados externos.
nais vitais para o nosso desenvolvimento e
eriam dividir em canais financeiros, tecnol-
e especialização e de mercado. Os dois pri-
is tradicionais e os dois últimos, aqueles que
a pleno desenvolvimento desde meados da dé-

elações ficaram boas amigas, mas a reac-
ões canais não é fácil. Porque os nossos re-
agora mais escassos e porque a evolução da
internacional coloca estas iniciativas de as-
um nível de exigência muito considerável.

o havia, no Grupo CUF, incompatibilidade
imento e diversificação. O primeiro obtinha-
da segunda, e isto porque era essencial asse-
versificação, tanto em termos geográficos,
orientação para os mercados europeus, co-
nos de sectores, porque estávamos já em con-
explorar produções com maior tecnologia.
el que já se tenha esquecido, depois dos cho-
ulências da nossa economia nos últimos anos
da que vai de meados de 60 a meados de 70
deu a um salto qualitativo da maior impor-
o só na CUF, mas também em toda a econo-
uesas. Digo salto qualitativo, embora também
lar em índices de crescimento quantitativos.
ão estes os que considero importantes. Iui

a mais saliente nessa época, era a mudança
ivas estratégicas, basicamente porque dispu-
tecnocorporativas, de equipas preparadas e ex-
das, com a competência bastante para desen-
as concepções e em número suficiente para
realizar dentro das empresas.

“No caso
português não
se encontram
exemplos de
cooperação
entre
empresários”



Este era o grande trunfo nacional: tínhamos gente de
boa qualidade a pensar, a organizar e a realizar, e tínha-
mos uma base industrial e financeira suficientemente
sólida para arrancar em vários sectores com unidades
empresariais já concebidas para os mercados europeus.

Foi isto que se perdeu. Com a instabilidade nas em-
presas e com as nacionalizações, não se perderam só as
empresas e o capital que nelas tinha sido investido.
Perderam-se as equipas, perderam-se as organizações
empresariais. E não foi só o investimento do passado
que se perdeu. Muito mais importante do que isso,
perdeu-se o efeito de continuidade que essa geração de
técnicos competentes, de equipas treinadas — as primei-
ras que em Portugal tinham atingido uma dimensão sig-
nificativa — deveriam ter assegurado para o treino das
novas gerações. rsch

Agora precisamos de décadas para recuperar.
Mas não é seguro que a evolução da economia europeia
e da economia mundial nos ofereça todo esse tempo de
que precisaríamos para compensar estes erros.

No Grupo CUF não havia sectores a abandonar. Ha-
via, sim, sectores a reconverter. A reconversão é uma ne-
cessidade que se impõe pelo envelhecimento das estru-
turas, seja por razões organizativas ou por razões
tecnológicas. E seria evitável ter unidades envelhecidas,
não só porque algumas tinham sido concebidas no iní-
cio do século mas, sobretudo, porque as novas perspec-
tivas estratégicas e os novos modos de conceber o fun-
cionamento das empresas impunham e, ao mesmo
tempo, possibilitavam, essas reconversões.

Essa é mesmo a consequência de uma estratégia de de-
senvolvimento baseada na substituição de importações.
Uma economia não pode continuar indefinidamente es-
sa estratégia. A substituição de importações tem por ob-
jectivo criar a base industrial que permita arrancar pa-
ra uma nova fase estratégica que não se destina ao
mercado interno. Mas não são os sectores que envelhe-
cem, são as empresas.

As empresas reconvertem-se, mas continua a
justificar-se a presença nos sectores. O que muda é a in-
tensidade do investimento, conforme se continua a pri-
villegiar o mercado interno ou se assume o risco da con-
corrência em mercados externos. A nossa estratégia de
substituição de importações estava a chegar à sua ma-
turação, quando se estavam também a abrir os merca-
dos nacionais europeus, até então tradicionalmente pro-
tegidos. Isto é, a evolução da economia portuguesa
estava, nesse período, em sintonia com a evolução da
economia mundial.

A Se a isto juntarmos as potencialidades de ligações que tínhamos ao nosso alcance na Europa, com o Japão e o Brasil, em África e, por tudo isto, também com os Estados Unidos, compreende-se que se possa dizer, como apreciação global, que conseguimos fazer o que parecia menos provável. Isto é, conseguimos falhar a nossa entrada na economia mundial, quando tínhamos as melhores condições para o fazer com sucesso.

Depois de tudo o que já disse, talvez se consiga imaginar que esse período turbulento foi vivido por mim como um permanente contraste entre o que via acontecer e o que acreditava que teria sido possível fazer. Garanto que é difícil viver estes contrastes, e muitas vezes preferi não saber tudo o que sabia para não ter de reconhecer a dimensão que atingiu a destruição de oportunidades. Para onde fui? Apetece-me responder que andei por aí. Mas devo continuar a ser objectivo. Fui preso, no quadro das circunstâncias revolucionárias, e deixo à imaginação os contornos dessas situações extremas. Vivi, juntamente com o meu irmão, essa situação caricata de não podermos estar os dois no estrangeiro: para um sair, o outro tinha de ficar como refém das autoridades portuguesas. Quando, finalmente, pude trabalhar no estrangeiro, praticamente sem meios para exercer uma actividade empresarial, tive de assistir ao aproveitamento de oportunidades que estariam ao alcance de portugueses, mas que eram outros que exploravam. Desiludiram-me algumas pessoas? Não, nem isso. Será mais correcto dizer que fiquei a saber mais algumas coisas sobre a natureza humana que até então desconhecia. É um tipo de conhecimento que é útil, mas não agradável.

Não quero estar agora a invocar privilégios, e muito menos de tipo revolucionário, mas continuo a pensar que se houve algo bem definido para a estratégia de destruição orientada por meros objectivos políticos, esse foi o grupo CUF. Não falo ainda de estratégia de nacionalização, que virá a ser o resultado desse processo de instabilidade e por ele preparado.

O que foi nacionalizado foram empresas já profundamente abaladas pela instabilidade deliberada durante dez meses. Não foi, certamente, por mera coincidência que o grupo CUF é o único grupo empresarial inteiramente nacionalizado. E é também nesse contexto que importa colocar a questão das indemnizações.

“Não é seguro que a evolução da economia europeia nos ofereça o tempo de que precisamos”



Quando me perguntam se fui indemnizado, apenas posso dizer que tenho estado a ser indemnizado, e continuarei a sê-lo, até que se completem 28 anos, à taxa de 2,5% ao ano. Isto é, tenho sido indemnizado à moda portuguesa, a última originalidade que resta do tempo da revolução original, e que não é considerado indemnização em nenhuma outra parte do mundo.

Como empresário, tenho de competir com outros empresários a quem nada disto aconteceu e que jamais pensarão que lhes possa acontecer. Como pessoa, tendo-me sido nacionalizadas todas as minhas propriedades empresariais, tenho exclusivamente ao meu alcance as pseudo-indemnizações que o Estado português considerou adequado conceder-me e que não seriam consideradas indemnizações, porque não são justas, nem são atempadas, não são adequadas, em nenhuma outra parte do mundo.

A conclusão disto tudo seria óbvia, se não conhecesse as declarações dos detentores legítimos do poder político, que afirmam e insistem na sua vontade de apoiar os empresários portugueses para que tenham sucesso a estratégia de integração europeia. Não posso tirar a conclusão óbvia, mas confesso que fico perplexo.

E tudo se torna ainda mais paradoxal, quando esses dirigentes políticos afirmam que só não pagam indemnizações justas porque o Estado não pode suportar esse encargo. Ao mesmo tempo, preparam-se para vender as empresas nacionalizadas por um preço muito superior ao da sua avaliação para fixação das indemnizações e praticamente sem comparação significativa com o valor real das indemnizações a 2,5%, durante 28 anos. Há aqui qualquer coisa que nem a minha experiência revolucionária me ajuda a compreender.

Quanto às empresas que foram minhas, pouco posso dizer, pela óbvia razão de que nunca ninguém se mostrou interessado, a nível oficial, em me informar da sua evolução. Evidentemente, não estava à espera de relações de cortesia nestas questões.

Tenho a certeza que poderia ter ajudado a evitar vários desastres, se me tivessem pedido a opinião. Como nunca o fizeram, apenas desejo os melhores sucessos no processo da sua privatização. Mesmo depois de tudo o que lhes aconteceu, ainda tem futuro, o que não deixa de ser para mim um motivo de satisfação.

Regressei a Portugal logo que me pareceu que se voltava a reconhecer, na sociedade e na política, o papel indispensável dos empresários privados. Os meus planos estavam, evidentemente, condicionados pelos poucos recursos de que dispunha e que se limitavam à possibilidade de mobilizar, em más condições, os títulos de indemnização para realizar investimentos. Com estes recursos escassos, apenas podia estabelecer planos a longo prazo, procurando lançar ou desenvolver iniciativas que pudessem servir de base segura para, então sim, arrancar para novos empreendimentos.

Selecionei sectores que me permitissem combinar a óptica do mercado interno, com a óptica da internacionalização, ou seja: indústrias alimentares, metalomecânica ligeira e componentes para a indústria automóvel e, o sector financeiro como coordenação do desenvolvimento destas iniciativas e lançamento de novos empreendimentos. O meu objectivo é reconstituir uma equipa com efectivas possibilidades de desenvolvimento, estruturando-a a partir de empresas que são rentáveis e preparando-a para a fase mais difícil e importante que a economia portuguesa vai atravessar na próxima década. Mas tudo isto tem de ser feito com um sentido do equilíbrio, para evitar vulnerabilidade excessivas, sobretudo no plano financeiro. Sempre procurei separar bem o sentido do risco do que apenas são ilusões.

Mas, hoje em dia, será assim tão diferente? Deveria

Busquin
do a Teo.

cio que não seja. Pela minha parte, contra-
 rir o mesmo tipo de obstáculos e de in-
 regulamentadoras, sem encontrar uma von-
 a de preparar a economia portuguesa e os
 smos de regulação para as condições do
 erto. No passado, a economia portuguesa
 rada politicamente. Ainda não deixou de
 gora sabemos que isso se irá alterar sem que
 fazer mudanças políticas. É a evolução da
 ropéia e as necessidades da economia por-
 ce quiser manter condições de crescimento,
 em a esse resultado. Esta é a diferença rele-
 que ainda está para acontecer. Sabemos que
 onismo político tradicional na economia se
 aduco, mas ainda não experimentamos ac-
 ovo contexto. E antes de lá chegarmos ain-
 de vencer muitos obstáculos, de superar von-
 orno ao passado. Mas é também tudo isto
 ste período tão interessante e estimulante.
 imentos realizados no sector alimentar (Al-
 na) e na metalomecânica (Oliveira e Ferrei-
 evoluído de modo muito satisfatório, com o
 do equipamento, boa penetração do mer-
 cado de produtos de grande qualidade.

Até Junho “Tenho a
 certeza que
 poderia ter
 ajudado a evitar
 vários desastres
 se me tivessem
 pedido a opinião”



E com boas carteiras de encomendas, no caso O-F, con-
 firmando que é um sector onde Portugal tem boas oportu-
 nidades dentro do mercado europeu.

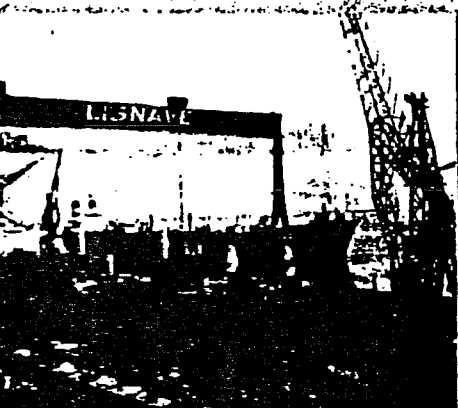
Até No caso do investimento que fiz na Molaflex, onde
 tinha especial interesse a produção de bancos para au-
 tomóveis, a excepcional recuperação da empresa, con-
 seguida em pouco mais de dois anos, abriu-lhe perspec-
 tivas tão importantes que acabou por atrair o interesse
 do seu principal concorrente europeu, a empresa fran-

O que era o Grupo CUF

Em 4 de Abril de 1974, Jorge de Mello apresen-
 ta-se como líder do grupo CUF, um con-
 siderado industrial de tipo sul-coreano, reuni-
 ons de uma centena de empresas. Os seus lí-
 des estendiam-se por quase duas dezenas de
 res, nos quais o grupo delineia posições de
 ança.

Indústria química, a CUF — sigla por que
 conhecida a Companhia União Fabril — era
 só um império. Representava mais de me-
 das vendas anuais do seu sector e participa-
 várias empresas ligadas à sua actividade fa-
 como a Fisipe, Sonadel, Sovena, Tingo e
 o Fabril de Azoto.

na construção e reparação naval, o grupo Mel-
 ntrolava a Setenave, Lisnave e Estaleiros Na-
 de Viana do Castelo. Da CUF eram também
 ceadas a Sociedade Portuguesa de Petroquí-
 , a Companhia Portuguesa de Electricidade,
 osul, Companhia Nacional de Petroquímica,



Lisnave: o símbolo de um império

TAP, Companhia Nacional de Navegação e
 Companhia Portuguesa do Cobre. O Banco To-
 ta e Açores e as seguradoras Império, Douro, Il-
 lus e Sagres, representavam o braço financeiro
 de uma lei que se estendia ainda ao turismo,
 imobiliário, celulose e abastecimento de energia
 eléctrica. Já para não falar dos negócios nas ex-
 colónias. Se o grupo não tivesse sido integral-
 mente nacionalizado em 1975, o sector empre-
 sarial do Estado estaria hoje reduzido a um terço.
 E existiam menos sete das grandes empresas pú-
 blicas actuais. Mas, e se nada tivesse mudado em
 1974?

O que seria o grupo CUF em 89

É o próprio Jorge de Mello que o diz: «Seria
 um grupo europeu com ligações ao Brasil, Japão,
 Guiné, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, An-
 gola, Moçambique e, muito provavelmente, aos
 Estados Unidos. Mas isso nada teria a ver com
 o facto de ter havido, ou não, a revolução. Exis-
 tiria sempre alguma mudança política muito
 substancial na sociedade portuguesa, em termos
 históricos, políticos e até para que fosse possível
 uma nova fase de desenvolvimento económico.
 O que não era inevitável e não era necessário, co-
 mo se provou, era o processo das nacionaliza-
 ções. Este é o ponto crítico, o único sobre o qual
 vale a pena meditar: as nacionalizações não cor-
 responderam nem conduziram a nenhuma estra-
 tégia económica para Portugal. E a última das
 ironias será que se fale agora de política de pri-
 vatizações, como uma finalidade superior de es-
 tratégia económica, quando o que está na sua ori-
 gem é, ou um equívoco ou um mero desejo
 distribucionista sem continuidade.»

hes terem sido retiradas partes substanciais dos negócios, com as nacionalizações, não deixaram de criar e de criar novas iniciativas. Não dependem de políticos, valem por si-mesmos como estão a valer, sobretudo, pelo modo como souberam superar as dificuldades, quando todos os factores lhes são desfavoráveis.

o conhecimento pessoal das novas personalidades têm revelado nos últimos anos na economia portuguesa não é muito aprofundado. Mas tenho acompanhado com muita atenção os seus percursos e a sua evolução e não duvido que continuarão a ser nomes importantes no futuro. É normal, e é necessário, que assim seja. A economia portuguesa está confrontada com o problema de dimensão global que é radicalmente diferente da dimensão dos mercados, a dimensão dos recursos humanos, a dimensão dos recursos financeiros e também a dimensão dos seus empresários. *Ally*
precisos muitos empresários e quanto mais formados será para Portugal. E é essencial que se afirmem mais depressa possível para que as oportunidades não sejam apropriadas por entidades estrangeiras. É natural que uns tenham mais êxito do que outros e isso estará dependente, em minha opi-

Ally
"É em função dos meios que se pensa o que é possível realizar e até as taxas de rentabilidade".



nião, do equilíbrio que souberem estabelecer nas suas organizações em termos das posições sectoriais, da qualidade das suas equipas de gestão, dos recursos financeiros próprios, tanto os acumulados como os correntes, e do balançamento que souberem estabelecer entre a componente nacional e a internacional das suas actividades e das suas associações empresariais. Não são critérios simples, mas é aí que os talentos empresariais se provam.

De funcionário a grande patrão

«Foi uma vida marcada pelos extraordinários exemplos que fui recebendo e extremamente agitada, pelos acontecimentos havidos ao longo dela.

Por mais estranho que isso pareça aos que não sabem que para fazer algo de minimamente bem feito, é necessário basearmo-nos numa verdadeira filosofia de vida. Isto é, sabermos que aquilo



que cremos de ver fazer, que o deve ser em proveito de algo: o País, a Família, os empregados, etc. Os Papas nas suas Encíclicas Sociais, chamavam-lhe a «cidade».

Desde muito novo o meu avô Alfredo da Silva e os meus pais tiveram enorme influência na maneira de ser dos meus irmãos e minha. Parece difícil acreditar, mas a nossa educação foi muito germânica, não quero chegar ao exagero de dizer que foi espartana. Aliás, julgo que foi a nossa educação e formação recebidas que fez com que resistíssemos às vicissitudes por que passámos os quatro depois do 25 de Abril e, que não foram nem leves nem poucas.

Depois das escolas infantil e secundárias, a Universidade (o curso de Ciências Económicas e Financeiras) com um intervalo para o serviço militar, terminado em 1945.

O meu pai adoeceu muito cedo, razão porque meu irmão e eu próprio, tivemos também tão cedo responsabilidades grandes. Mas aí os exemplos recebidos, duma total dedicação a uma obra foram valiosos para a pertinência num trabalho que era o nosso dever. Quem connosco trabalhou e conviveu, sabe bem que foi assim».

Jorge Augusto Cactano da Silva José de Mello, nasceu em Sintra em 1 de Setembro de 1921. Cedo necessitou de ocupar lugares de chefia na organização fundada pelo seu avô. Durante décadas fez crescer a CUF em ligação estreita com o seu irmão José Manuel, seis anos mais novo.

Ingressou no Técnico satisfazendo o desejo de seu avô mas, aos 22 anos, opta pelo ISCEF e o curso de economia. Terminado o serviço militar em 1945 entra na CUF para a secção de adubos para, pouco depois, se tornar administrador, administrador delegado e finalmente presidente da empresa.

Aos 23 anos, antes da CUF, campeão de tiro

A UNICER A QUALQUER PREÇO

LARA LUSA

PUBLICO — O grupo português mantém no capital da Uicer sempre um terço que é seu objetivo e conservar uma posição que lhe garanta o controlo da empresa. Como vai conseguir isso?

FERNANDO GUEDES — Ainda não sabemos exactamente como vai ser feita a privatização das restantes 51 por cento. Temos esperanças de que uma boa parte seja dada em direitos de preferência, mas não sabemos qual é essa parte. Contamos também contar ao seguimento do público e obter aí o máximo possível para acrescentar à nossa participação. Se depois se sabera caso ficarem criadas as diferentes sociedades. Pelo mesmo lado, já depois da operação dos 49 por cento, reforçamos a nossa participação para além daquilo que nos cabe na ONV e temos agora 22 por cento. Pretendemos que, a partir daí, vamos conseguir o controlo da Unicer. Muitas vezes, não é necessário deter mais de 50 por cento para controlar uma empresa. Dependendo da forma como o capital está repartido.

P. — No entanto, há outro grupo interessado em controlar a Unicer...
R. — Neste momento, não há outras coisas, a diferença entre os dois grupos é grande. É também significativa a participação que está em poder dos pequenos accionistas e dos trabalhadores (e eles também poderão exercer os seus direitos de preferência no fim da privatização). Resta saber por quanto tempo, inicialmente cerca de dois anos, mas já se ouviu falar que serão encurtados. Não posso dizer como o controlo irá ser exercido.

P. — Há alguma hipótese de a gestão da Unicer ser partilhada, de forma pacífica, entre os dois grupos?

R. — O que nos importa na Unicer é que, quem quer que seja que fique à frente da empresa, tenha uma posição decisiva relativamente ao benefício da Unicer. Nunca podemos aceitar que seja o parceiro ideal para nós. É uma empresa de grande dimensão, não é desconhecida na Europa e, como tal, não nos permite o parceiro ideal. A própria lei lhe dá direito a um administrador, desde que tenha mais de dez por cento. Se assim acontecer, queremos manter o melhor relacionamento com esse parceiro.

P. — Quais são os objetivos do grupo nacional para a Unicer?

R. — Dentro do grupo nacional, há três empresas. A Cotecol (do grupo Vitol), a Arco e a Sogrape, que já têm estado ligadas a outras operações, como no IPI e no BCI. São empresas que se encontram de braços dados, embora não tenham criado em qualquer momento, desde 1974, uma entidade que através do IPI e do BCI

Os acionistas portugueses da Unicer dão como garantido o controlo da empresa, para o que contam com os direitos de preferência garantidos pelo Estado. Fernando Guedes, o presidente da Sogrape, não esconde que a Bavaria não é a parceria que gostaria de ter na cervejeira, embora admita hipóteses de entendimento. E fala, com entusiasmo, do prestígio da Super Beck.



Fernando Guedes a discurso da Sogrape, depois do lançamento do Banco Nacional de Portugal.

nos conhecemos melhor. Entendemos-nos bem e achamos que devíamos concorrer conjuntamente à Unicer. Claro que a Sogrape tem mais afinidades com a Unicer do que qualquer dos outros grupos, porque está no ramo de bebidas, com um padrão de atividades paralelo, com que há muitas semelhanças e sinergias de que se podem tirar efeitos positivos. Nos outros dois grupos, a aposta na Unicer é a aposta numa empresa bem posicionada no mercado nacional, que depois de ter passado no ano passado a liberdade e a quota de mercado, por falta de resposta à procura, já conseguiu reaver essa liderança. Isso dá-nos um incentivo muito grande porque demonstramos que o produto da Unicer, sobretudo a Super Beck, tem grande imagem no mercado e aceitação por parte de consumidores, para lá "desce" pouco não estar preparada para responder à procura, no tempo certo.

P. — As empresas que constituem o grupo nacional vão manter, proporcionalmente, as respectivas quotas ou haverá reajustamentos a esse nível?

R. — Mantivemos desde o princípio esta proporção. Foi assunto de que nunca falamos, e que mostra que estamos bem e não há problemas.

P. — Quando se realizou a Assembleia Geral da Unicer, o Estado surpreendeu um imposto a duplicação do montante de dividendos a distribuir aos accionistas, mesmo face em que a empresa está a meio caminho de passar para mãos

privadas. Os accionistas da Unicer conseguirão obter alguma compensação dessa "dívida" com o Estado?

R. — A Unicer está a realizar grandes investimentos para fazer face ao aumento da procura (mais de cinco milhões de contos por ano, no próximo triénio). Temos de ter, por isso, uma política conservadora na distribuição de dividendos; quantificar primeiro para investir depois. A política de distribuir 66 por cento dos lucros não foi, em termos estatísticos, a mais correcta. Não foi, mas, não há proposta do Conselho de Administração, que teve de aceitar a decisão do acto legislativo.

P. — A promessa na Unicer tornou a Centralizer um objetivo estratégico?

R. — Há sempre interesse em que as duas empresas tenham políticas semelhantes. Uma concorrencia real é substancial para as duas, se lutarem com os mesmos preços, sob o ponto de vista de qualidade e produtos com preços dignos. Mas é a lutar a concorrencia. Dificilmente a Unicer e a Centralizer serão dominadas pelo mesmo grupo. Não podemos ter qualquer de nós tendo um peso real na política da empresa, para concorrer à Centralizer. Mas queremos, sobretudo, concentrar esforços na Unicer.

P. — O facto de as operações serem "empilhadas" veio prejudicar ou beneficiar a vossa estratégia?

R. — Julgo que não vem alterar em nada. Estamos determinados a ter uma posição mais forte da Unicer. Uma vez

que as cartas já estão dadas, e se sabemos as preferências dos dois grupos, dificilmente um terceiro grupo poderia entrar, desde que sejam garantidos os direitos de preferência existentes a contar com isso. Na Centralizer, a competição será mais "de mercado".

P. — Como se justifica a entrada da Sogrape no negócio da cerveja?

R. — A cerveja e o vinho competem entre si. Tem havido uma diminuição do consumo de vinho e aumento da cerveja. A Sogrape tem por sua vez, à partida, interesse em estar nos dois lados. Mas a cerveja tem um efeito muito negativo no consumo de vinho de baixa qualidade. A nossa quota de mercado tem aumentado, em proporção do que se vende vinho a granel. O negócio da cerveja é, portanto, um negócio complementar. O nosso objetivo é modificar todo o mix de empresas de que a Sogrape está ligada, com produtos que se complementam uns aos outros.

P. — No entanto, a Sogrape não tem investido apenas em negócios complementares do vinho: está em empresas financeiras, no imobiliário, como demonstra a política do grupo, em termos de diversificação?

R. — A concorrência é cada vez maior, e que exige empresas cada vez mais fortes e sólidas. Não queremos perder todos os ovos no mesmo cesto, mas queremos atingir a unidade necessária em termos de diversificação das nossas atividades. Queremos reforçar a estabilidade, e que não leve a diversificação as atividades. O objetivo é sempre atingir a mesma linha de acção, tornar o grupo mais sólido.

P. — A Sogrape é uma empresa familiar, está fora do mercado de capitais. Está a diversificar as atividades. A avaliação faz-se em ruptura com o passado?

R. — Sim e não. Nunca se pode olhar com o passado. Há valores do passado que guardamos como a base do que somos e queremos projectar no futuro: condições de vida e de actuação. Queremos ser diversificados. Por outro lado, é óbvio que esta empresa se tem transferido, até pelas circunstâncias de negócios e investimentos que tem realizado. No passado, tínhamos um produto específico, a Super Beck. Quando começou a fase de grande expansão do Mateus, a procura aumentou 20/30 por cento ao ano, houve a redução do produto. Não tinhamos tempo para mais nada. Hoje em dia, o Mateus estabilizou e a nossa atitude é diferente: acompanhamo-lo com produtos novos. Para proteger o Mateus, que continua a ser o nosso produto principal, com vinhos de alta qualidade, de castas seleccionadas, cultivadas a plantar vinhos novos, a investir na vinificação, a seleccionar os produtores e optar por vinhos de alta qualidade. Essa é a nossa política.

ANEXO 3

EMPRESÁRIO	N ACH		N POW		N AFF		N INIB	
	Juíz 1	Juíz 2	Juíz 1	Juíz 2	Juíz 1	Juíz 2	Juíz 1	Juíz 2
1. Ricardo Espírito Santo	7	1	2	4	3	1	4	5
2. António Champallimaud	14	16	12	15	7	5	13	15
3. Américo Amorim	33	36	7	11	6	11	19	20
4. Bélmiro de Azevedo	14	11	7	6	5	4	10	8
5. Manuel da Mota	6	7	1	1	1	3	1	1
6. Jorge de Mello	33	34	6	4	8	9	11	15
7. Salvador Caetano	20	32	9	9	4	9	11	15
8. Ilídio pinho	10	10	1	2	3	5	3	4
9. Manuel Violas	9	6	3	4	1	3	4	4
10. Fernando Guedes	14	12	2	1	5	3	6	5
11. Elísio Soares dos Santos	6	2	4	2	1	6	12	13
12. Álvaro da Costa Leite	18	27	3	4	3	10	12	15
13. Horácio Roque	17	18	4	6	3	2	6	8
14. Nelson Quintas	14	10	6	6	3	6	5	5
15. João Vaz Guedes	7	8	5	2	2	1	1	5
16. Manuel Rui Nabeiro	20	48	3	1	8	14	4	7
17. Manuel Salgado	10	9	3	3	2	3	2	4
18. José Barros	6	11	1	1	1	2	3	4
19. Henrique Neto	7	6	3	2	1	2	1	3
20. Jorge Rocha de Matos	20	27	9	3	1	1	11	13
21. José Abreu	21	14	3	6	7	10	3	4

Cotação realizada pelos dois juízes. Ocorrência por cada motivo.

ANEXO 4

EMPRESÁRIO	LUGAR NO RANKING 92	LUGAR NO RANKING 93
1. Ricardo Espírito Santo	1	35
2. António Champallimaud	2	1
3. Américo Amorim	3	3
4. Bélmiro de Azevedo	4	4
5. Manuel da Mota	8	22
6. Jorge de Mello	10	20
7. Salvador Caetano	15	24
8. Ilídio pinho	19	25
9. Manuel Violas	20	23
10. Fernando Guedes	21	39
11. Elísio Soares dos Santos	23	7
12. Álvaro da Costa Leite	29	41
13. Horácio Roque	31	28
14. Nelson Quintas	43	49
15. João Vaz Guedes	45	56
16. Manuel Rui Nabeiro	75	42
17. Manuel Rosande Salgado	Sem lugar no Ranking	
18. José Barros	Sem lugar no Ranking	
19. Henrique Neto	Sem lugar no Ranking	
20. Jorge Rocha de Matos	Sem lugar no Ranking	
21. José Abreu	Sem lugar no Ranking	