



SARA MATOS

FORTUNATO FREDERICO

Presidente da Kyaia

«O comodismo dificulta o aparecimento de novos líderes»

Motivar os trabalhadores, ser teimoso, persistente e nunca fugir aos problemas são os traços de um bom líder, diz empresário

SARA RIBEIRO
sara.ribeiro@sol.pt

COMEÇOU a trabalhar aos 14 anos na fábrica de calçado Campeão Português. Varrer a unidade fabril foi o primeiro passo de Fortunato Frederico no mundo do calçado. Hoje, é dono da maior fábrica portuguesa de calçado e exporta para 50 países.

Acha que o sucesso da sua liderança deve-se ao facto de ter começado em cargos inferiores? Sim, acho que foi o princípio. Quando estamos por baixo lutamos mais para conseguir atingir um objectivo. Conseguimos ter outra perspectiva, porque sofremos as dificuldades na pele.

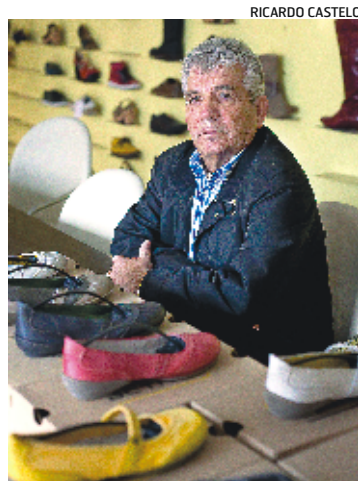
Como define o seu estilo de liderança?

Teimoso, persistente e, acima de tudo, nunca desisto ou fujo perante os problemas.

Mas acha que esse é um dos principais problemas dos líderes portugueses?

A sociedade moderna tem uma certa tendência para o comodismo. Isto é que dificulta o aparecimento de novos líderes, que saiam de uma fábrica, por exemplo, e decidam criar o seu próprio negócio. Muitos preferem ter um curso, um canudo, que lhes permita ter uma boa vida sem terem mais ambições.

Qual é, ou deve ser, o papel do líder na internacionalização de uma empresa?



RICARDO CASTELO

exportações, acho que é sinal de que a nossa imagem é boa, ou pelo menos está a melhorar.

Vários dos técnicos que passaram pela Kyaia hoje são líderes de outras empresas do mesmo sector. Acha que se inspiraram na sua liderança?

Num bom ambiente de campo aparecem boas frutas e alimentos. Também sou um pouco fruto disso: nasci e fui criado numa grande empresa. Cerca de 90% dos quadros da Kyaia, que hoje emprega 600 pessoas, começaram a trabalhar na empresa com 16 anos e foram progredindo na sua carreira. Alguns já saíram para outras empresas, e outros decidiram lançar os seus próprios projectos. Gosto de pensar que tive alguma influência.

Em geral, acha que Portugal tem bons ou maus líderes?

Para a dimensão do país, acho que temos bons líderes. Mas não nos podemos esquecer que os líderes nunca estão sozinhos. Têm uma série de factores condicionantes que determinam a sua actuação. Por exemplo, eu gostava de poder pagar mais aos meus trabalhadores, que dizem que o salário médio é baixo. Mas depois tenho a electricidade mais cara da Europa, o gás, as telecomunicações, etc. Ou seja, uma série de factores que condiciona a nossa actividade. Mas tento compensá-los com o que posso, como um prémio no final do ano, por causa de todas estas condicionantes.



Gostava de pagar mais aos meus trabalhadores

Acima de tudo é motivar os seus trabalhadores, ser o primeiro a aparecer quando é preciso trabalhar no duro e compensar os colaboradores que se dedicam mais à empresa, de forma a que eles sintam que a companhia também é deles. São coisas pequenas e básicas, mas que fazem uma grande diferença.

Os líderes portugueses têm boa imagem lá fora?

A nossa imagem reflecte-se num espelho, mas se esse espelho já tiver alguns defeitos, a nossa imagem também vai ser defeituosa. Mas acho que Portugal tem melhor imagem agora do que tinha nos anos 50 ou 60. Aliás, se estamos a aumentar as



Opinião

Luís Portela Chairman da Bial e vencedor da categoria Internacionalização em 2011

Os desafios da internacionalização

Ao longo dos últimos 15 anos, Portugal investiu em educação e em ciência, com resultados interessantes. É evidente o aumento da qualificação académica a todos os níveis dos jovens portugueses. Mas é ainda mais notório o salto que o país deu em ciência, tendo actualmente um número de investigadores já ligeiramente acima da média europeia, com uma produção científica crescente.

Talvez seja a hora dos resultados deste investimento chegarem à Economia, que, infelizmente, perdeu competitividade nos últimos anos, segundo o *The Global Competitiveness Report* do *World Economic Forum*. Assim, fará sentido uma grande aposta em Inovação, procurando criar condições para que o país disponha de novos produtos e novos serviços

competitivos à escala global.

Esta será a forma de, quer em sectores mais tradicionais – como os têxteis e o calçado –, quer em outros sectores com grande potencial – como as tecnologias de informação e a saúde – se podem diferenciar, conseguindo a internacionalização de um maior número de marcas portuguesas.

E, no caso de produtos e serviços inovadores, a internacionalização faz-se com maior valor acrescentado, beneficiando o país do investimento feito em educação e ciência e criando um ciclo virtuoso e desenvolvimentista da nossa economia, que permita manter esse investimento. Mas será necessária uma clara aposta estratégica na inovação, procurando definir onde queremos estar daqui a 10 ou 15 anos e como fazer para lá chegarmos.

O Líder da Internacionalização

Em 1976, com 33 anos, Fortunato Frederico decidiu montar a sua própria empresa, em sociedade. Oito anos mais tarde, cansado de trabalhar para as grandes marcas decide 'autonomizar-se' e cria a Kyaia, dona da marca Fly London. Hoje, 85% das vendas da empresa destinam-se para o exterior, principalmente para a Europa, Canadá e EUA. Este ano, o empresário quer alar-

gar o mapa das exportações da Kyaia, estando já com os olhos postos no mercado chinês. A aposta em jovens quadros técnicos, a atribuição de um prémio anual aos colaboradores e a deslocalização regional interna são outras das características apontadas pelo júri. Fortunato Frederico é também presidente da associação sectorial do calçado, a APICCAPS, desde 1998.