

"UM LÍDER TEM DE MOTIVAR OS COLABORADORES, VIVENDO NO SEU MEIO"

Fortunato Frederico, presidente da Kyaia, o maior grupo do setor português do calçado e uma referência na Europa, já foi homenageado várias vezes pelos trabalhadores pela sua visão estratégica. Desde a criação da empresa, há quase 30 anos, que aposta na internacionalização. O dono da marca FLY London destaca como maior conquista – e maior risco – a aquisição da rede de lojas Foreva e tê-la posto a andar com umas “capas novas”. Por **Armanda Alexandre**



INICIATIVA LEADERSHIP COM APOIO DO OJE

Os Best Leader Awards, iniciativa da consultora Leadership Business Consulting, distinguem anualmente as personalidades que se destacam como líderes em vários domínios. O critério fundamental é o impacto positivo que têm nas organizações onde trabalham e nas pessoas que lideram. Os nomeados e galardoados são selecionados e avaliados segundo um processo que conta com duas comissões, uma de nomeação, cujo presidente é José Lamego, e outra de avaliação, presidida por Eduardo Catroga. As categorias de atribuição dos prémios são: Líder na Internacionalização; Líder nas Novas Tecnologias; Líder na Gestão de Empresa Pública; Líder na Administração Pública; Líder Internacional; Líder na Gestão de Empresa Privada. Ao longo das próximas semanas, o OJE apresenta os premiados nas diferentes categorias e tenta perceber o que os distingue enquanto líderes nas áreas onde atuam. O primeiro desta série de artigos é sobre Fortunato Frederico, presidente da Kyaia, vencedor da categoria de Líder na Internacionalização de 2012.

As características cruciais num bom líder em internacionalização são? Teimosia e persistência na procura de mercados que estarão receptivos à compra e consumo dos artigos por nós produzidos.

De que forma coloca essas características em prática na sua organização?

Facultando os meios e as ferramentas necessárias para que a área comercial possa utilizá-los com sucesso, a fim de atingir os objetivos programados.

Há alguém que tenha tido grande impacto no seu percurso?

Sim, três pessoas. A freirinha que me criou, irmã Corpo Santo, que me incutiu e orientou na moral cristã de sermos fraternos e solidários, o dever de proteger os desprotegidos e defender os mais fracos perante os mais fortes. O padre Sabino, meu professor no Seminário Montariol, que despertou em mim o gosto pelos valores culturais, leitura, música, desporto e o interesse pela filosofia franciscana de um mundo mais harmonioso e mais saudável. Por último, o meu primeiro patrão, o comendador Domingos Torcato Ribeiro, homem de grande visão, sempre na procura da melhor organização, da melhor qualidade, tudo como fatores competitivos e que contribuíssem para o crescimento da empresa, ajudando sempre os seus colaboradores naquilo que lhe era possível – um homem especial, dada a particular conjuntura que o País vivia nesses tempos.

Qual foi a maior conquista da Kyaia sob o seu comando?

Foi ter comprado um Titanic [Foreva] que estava no fundo do mar, ter salvo do desemprego mais de 160 marinhos e, ao fim de quatro anos de árduo trabalho, ter posto o Titanic a navegar em águas tranquilas.

E o maior risco?

Ter comprado esse Titanic.



Qual a diferença entre um gestor e um líder?

O primeiro gosta e sabe lidar com números, manobra-os, alinha-os e desalinha-os conforme as conveniências para o crescimento do seu

grupo. É um profundo conhecedor dos grandes poderes que decidem no topo, busca o sucesso sem olhar a humanidades. O líder motiva os seus colaboradores como o comandante motiva os seus soldados no

campo da batalha; vive no seu meio com todas as alegrias e angústias que eles vivem. É motivado.

Quando tem dúvidas numa tomada de decisão, com quem se aconselha? Em primeiro lugar, com as pessoas mais próximas, depois com a solidão.

Que questão gostaria de colocar a outro(s) líder(es)?

Por que razão não conseguimos construir um mundo melhor quando somos capazes de fazer algumas coisas bem feitas?

Qual o desafio que a atual crise coloca a quem ocupa cargos de liderança?

Em primeiro lugar, não se assustar com os problemas, não se angustiar para os resolver. Ter confiança e não esquecer que, depois “de uma grande montanha, vem sempre um lindo vale”.

Quais as grandes dificuldades que o seu setor enfrenta nos próximos tempos?

O arrefecimento da economia global, uma desestruturação galopante das sociedades modernas.

E oportunidades?

Olhar para o reverso desta medalha.

Tendo em conta o desempenho dos líderes europeus na crise da Zona Euro, qual, na sua opinião, a característica de liderança que têm de trabalhar?

Têm de ter uma criatividade maior do que os problemas que enfrentam, deixar de ler as cartilhas do passado. Serem audazes nas decisões que tomam. Olhar o mundo a médio e longo prazo como forma de perspetivarem as mudanças necessárias.

PERCURSO DO LÍDER

Fortunato Frederico é um self-made man. Criado por uma freira, ingressa no seminário aos dez anos, onde adquire o gosto pela literatura e música. Estudou filosofia, gosta de ler Jean-Paul Sartre, Dostoievski ou Gabriel García Márquez; aprecia jazz, folclore russo e grego e, em especial, música gregoriana. Aos 14 anos, sai do seminário e entra para a fábrica Campeão Português, a “universidade do calçado em Portugal antes do 25 de Abril”. Começa por varrer, passa a afinador de máquinas, ficando depois responsável por uma linha de montagem. Deixa o primeiro emprego em 1972, para o que apelida de “tirocinio de quatro anos”, período em que é mecânico e vendedor de máquinas, com um único propósito: ir às feiras internacionais e conhecer a indústria do calçado. Em 1976, aos 33 anos, funda a própria empresa, em sociedade. Mas, oito anos mais tarde, cansado de trabalhar para as grandes insignias e com o sonho de criar

uma marca própria, constitui a Kyaia, em conjunto com Amílcar Monteiro, colega na primeira empresa e que hoje é administrador do grupo. O nome Kyaia é uma homenagem a um local em Angola, onde Fortunato Frederico passou grande parte do serviço militar. Aposta de início na internacionalização, com a grande maioria da produção a destinar-se à exportação, sobretudo para a União Europeia. Em 1989, a empresa de Guimarães avança com os primeiros dois projetos de deslocalização (devido à falta de mão-de-obra na zona): um para o interior do País, com unidades de produção em Paredes de Coura, dando emprego a 200 pessoas, e o outro para o exterior, no Paquistão. Uma década depois do arranque da Kyaia, em 1994, atinge a meta da marca própria, com a FLY London, assente num conceito que vinha maturando – calçado moderno, jovem e arrojado, atualmente com projeção à escala mundial, presente

em mais de 50 mercados. Em 2005, compra a Foreva, uma das redes de lojas mais representativas do setor em Portugal, num investimento de 7,5 milhões de euros, passando a ter participação em toda a cadeia de valor do calçado. Um ano mais tarde lança uma nova marca, a Softinos. Hoje, o grupo emprega quase 600 colaboradores e tem um volume de negócios de 55 milhões de euros. A principal sociedade, a Kyaia, atingiu em 2010 vendas de 30,6 milhões de euros e um resultado líquido de 3,55 milhões, com autonomia financeira de 52%. Em 2011 as vendas situaram-se nos 31,08 milhões de euros. Mantendo a vocação de internacionalização que a acompanha desde a fundação, faz mais de 85% das vendas no exterior. O empresário já foi várias vezes homenageado pelos funcionários das suas empresas pela visão estratégica. O executivo aposta em jovens quadros, sendo que a

formação disponibilizada aos trabalhadores passa pela proximidade com os melhores técnicos de cada área. Uma parte significativa do seu tempo é dedicada ao contacto com a hierarquia interna e a uma contínua reflexão estratégica. Porque a motivação é importante para Fortunato Frederico, há a atribuição anual de um prémio aos colaboradores, tendo em conta os resultados. A participação da marca FLY London em mais de 20 eventos internacionais/ano permite, na área comercial, um grande envolvimento e desenvolvimento dos líderes. Vencedor de vários prémios GAPI, atribuídos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial e Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, desde 1998 que Fortunato Frederico é presidente da APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. Enquanto líder associativo,

tornou a APICCAPS uma referência no País, e o setor do calçado o mais internacionalizado da economia portuguesa, assim como o que contribui de forma mais positiva para a balança comercial, com um saldo positivo de mil milhões de euros anuais. Portugal passou ainda a exportar alta tecnologia de calçado para todo o mundo. Entre 2000 e 2003 presidiu a CEC (Confederação Europeia da Indústria de calçado), tendo lançado o World Footwear Congress (fórum mundial de reflexão). Liderou vários projetos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) em consórcio com entidades do sistema científico e tecnológico, assim como projetos mobilizadores do setor. É ainda vice-presidente da CIP -Confederação da Indústria Portuguesa, membro do Conselho Superior Associativo da AEP - Associação Empresarial de Portugal e membro do Conselho de Administração de Guimarães Capital Europeia da Cultura.