

"O PRINCIPAL DESAFIO É TUDO FAZER PARA NÃO COMPROMETER AS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS"

António Lopes de Seabra, vice-presidente executivo da Continental AG para a Ásia-Pacífico, considera que um líder internacional tem de ter grande abertura para a diversidade. Maior risco de derrapagem? Os elevados preços das matérias-primas e o excesso de capacidade. Oportunidades? Nos países emergentes, onde a base de potenciais clientes está em forte aceleração. Por **Armanda Alexandre**



INICIATIVA LEADERSHIP COM APOIO DO OJE

Os Best Leader Awards distinguem anualmente as personalidades que se destacam como líderes em vários domínios. Esta iniciativa da Leadership Business Consulting tem como critério fundamental o impacto positivo que os galardoados têm nas organizações onde trabalham e nas pessoas que lideram. Os nomeados e laureados 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 últimas semanas, o OJE tem apresentado os premiados nas diferentes categorias e tentado perceber o que os distingue enquanto líderes nas áreas em que atuam. António Lopes de Seabra, vice-presidente executivo da Continental AG para a região da Ásia-Pacífico de pneus para viaturas de passageiros e comerciais ligeiros, é o galardoado na categoria Líder Internacional.

As características cruciais num bom líder internacional são?
Enumerar essas características é algo difícil, pois cada situação é diferente. Mas pode dizer-se que, em comum, terão de ter uma grande abertura para a multiculturalidade e pa-

ra a diversidade. Todas as outras características de liderança deverão também estar presentes, em maior ou menor grau, dependendo do perfil individual.

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

Não há uma fórmula especial para esse fim, que eu saiba. Aliás, acho que as características de liderança ou existem, e podem ser aperfeiçoadas ou, se não existirem, não é com formação que podem despertar. É uma opinião de que algumas pessoas discordam.

Há alguém que tenha tido grande impacto no seu percurso?

Sim, claro. Alguns gestores com os quais aprendi e outros que apostaram em mim para novos desafios. Do lado da aprendizagem, Abílio Fernandes, um gestor sénior da EDP com quem trabalhei há muitos anos e que me orientou para a visão de longo prazo; e José Carvalho Neto, com quem aprendi a valorizar o investimento nas pessoas.

Qual foi a maior conquista da Continental Mabor sob o seu comando? E o maior risco?

A maior conquista foi decerto o forte e rentável crescimento conseguido. O maior risco deverá ter sido a crise de 2008/2009. Em ambos os casos, se não fosse a qualidade e a maturidade da equipa de gestão da Continental Mabor, decerto os resultados seriam bem diferentes.

Qual a diferença entre um gestor e um líder?

O líder tem a capacidade de adicionar às características do gestor a possibilidade de motivar a equipa que lidera para a conquista de novas fronteiras, numa procura contínua da excelência.



Foto DR

Quando tem dúvidas numa tomada de decisão, com quem se aconselha?

O processo de decisão assenta sempre numa base com algum nível de incerteza. Por isso, haverá sempre dúvida. E a decisão é para o gestor,

para o líder, um processo algo solitário. Quando a dúvida assenta em falta de informação, de conhecimento, então o melhor é aumentar o nível de informação, recorrendo aos colaboradores ou a consultores. Mas, no fim, haverá sempre alguma dúvida,

e aí atuarão o bom senso e a visão operacional e estratégica do decisor. **Que questão gostaria de colocar a outro(s) líder(es)?**

Não tenho na "manga" nenhuma questão para colocar. Gostaria sim de poder ter, diariamente a meu lado, uma equipa de gestores experimentados que me orientasse em cada uma das decisões. Mas, como isso não é possível, tenho de fazer sempre o melhor que sei e que posso.

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

Estaria tentado a dizer que será tudo fazer para não comprometer as estratégias definidas e acordadas para as empresas, tentando robustecer a organização para melhor enfrentar outros possíveis impactos que possam vir a ocorrer.

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

A alta fortíssima dos preços das matérias-primas, por um lado, e o potencial excesso de capacidade existente em várias áreas do globo.

E oportunidades?

As oportunidades perfilam-se nos países emergentes, onde a base de potenciais clientes está em crescimento forte, mercê do desenvolvimento económico que aí se regista.

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?

Para ser franco, acho que devem aperfeiçoar a capacidade de se escutarem uns aos outros, para além de tomarem decisões mais em função do interesse coletivo do cidadão da Zona Euro e menos em função da imagem perante o seu eleitorado.

PERCURSO DO LÍDER

No início de 2012, António Lopes de Seabra ocupou o cargo de vice-presidente executivo da Continental AG para a região da Ásia-Pacífico de pneus para viaturas de passageiros e comerciais ligeiros, o que implicou mudar-se para Xangai. O executivo encerrou assim um período de mais de duas décadas na Continental Mabor em Portugal, empresa pertencente ao grupo alemão Continental AG e em forte expansão, resultado de 12 anos de uma liderança e de investimento contínuo, "aprovado pelos acionistas", sublinha. O volume de negócios em 2010 da única companhia a produzir pneus de forma continuada no País situou-se nos 597,23 milhões de euros, tendo o resultado líquido atingido os 146,99 milhões. O crescimento de cerca de 26% face ao ano anterior suportou-se na elevada procura internacional de pneus, tanto

por parte dos fabricantes originais de equipamentos, como das construtoras de automóveis ou do mercado de substituição. 2011 foi "mais um ano recorde na Continental Mabor, tanto em volume de produção (superior a 16,3 milhões de pneus) como de vendas", acrescenta o responsável, referindo que o objetivo é "chegar próximo dos 18 milhões de pneus anuais em 2014". Cerca de 97% das vendas são direcionadas para exportação, sobretudo no espaço comunitário. Assim, as recentes funções na região da Ásia-Pacífico são um renovado reconhecimento do profissional português, que em 2004 acumulou a direção da sede nacional com a da Continental no México, ou esteve ainda envolvido no arranque da fábrica de Camaçari, no Brasil. António Lopes de Seabra entrou para a

Continental em 1989 como responsável de compras. Cinco anos depois foi nomeado diretor de operações da fábrica em Famalicão. Passados outros cinco anos, em outubro de 2000, assumiu o cargo de CEO e diretor de fábrica da Continental Mabor Indústria de Pneus SA. Durante o seu percurso na companhia, apostou na integração inteligente das novas tecnologias e incentivou o aumento contínuo da eficiência da organização, estimulando a criatividade e o espírito de reação rápida. Neste sentido, levou a cabo vários programas de expansão e de adaptação às necessidades dos clientes e aos novos produtos, entre eles a produção de pneus UHP (de alta performance) ou os Conti-Seal (anti-furo). No âmbito da procura constante de talentos e do seu desenvolvimento, colaborou com universidades e institutos uni-

versitários na área da investigação e desenvolvimento. Em termos internos, investiu em planos de desenvolvimento individuais e de sucessão para posições de chefia. Vários dos profissionais recrutados pelo responsável português estão hoje a trabalhar por todo o globo, alguns em posições de relevo noutras entidades da organização do acionista, a Continental AG. Pelo que, quando se menciona o tempo dedicado ao desenvolvimento de novos líderes na organização, António Lopes de Seabra responde com um "bastante!". Com um mestrado em engenharia eletrotécnica pela Universidade do Porto, António Lopes de Seabra inicia a carreira como engenheiro de projeto na Federação de Municípios do Ribatejo. Passado um ano, ingressa no Instituto Superior Técnico como professor assis-

tente, função que desempenha durante três anos. No final da década de 1970, entra na EDP - Energias de Portugal, onde exerce o cargo de engenheiro por cinco anos. Segue-se a CEM - Companhia de Electricidade de Macau, onde é responsável pelo departamento de planeamento, projetos e construção. Passados três anos, em 1987, regressa à EDP como engenheiro de planeamento, onde permanece até 1989, altura em que entra na Mabor - Manufatura Nacional de Borracha. Durante 11 anos, entre outubro de 2000 e dezembro de 2011, ocupa a posição de presidente do Conselho de Administração da APB - Associação Portuguesa dos Industriais da Borracha. Entre 2008 e o final do ano transato, passa ainda pela Casa da Música, no Porto, como membro do Conselho da instituição.