

Economia



JOÃO NORONHA LOPES PRESIDENTE DA MCDONALD'S NO SUL DA EUROPA

‘É preciso ir celebrando as pequenas vitórias do dia-a-dia’

João Madeira

joao.madeira@sol.pt

Trabalha com nove países, é responsável por 1.400 restaurantes e gere 70 mil colaboradores. O presidente da McDonald's para a região Sul da Europa, João Noronha Lopes, foi o vencedor da categoria de líder internacional dos Best Leader Awards 2013, atribuídos pela Leadership Business Consulting e pelo SOL.

Que características são determinantes para uma liderança eficaz? É algo inato ou pode ser adquirido com trabalho e formação?

Não acho que a liderança seja uma coisa inata ou que se aprenda simplesmente nas escolas de gestão. Será a combinação de algumas qualidades naturais, da experiência e de alguns conhecimentos adquiridos. E principalmente dependerá sempre da determinação e da vontade. Todos os líderes têm, antes de mais, de querer sê-lo e estarem preparados para assumir as respectivas consequências na sua vida pessoal e profissional. Implica também ter algumas características como visão estratégica e capacidade de trabalho. Em particular num cenário de crise, os líderes devem saber ser ainda mais flexíveis e conseguir decidir num contexto de incerteza sem ter todas as respostas, usando muitas vezes a sua própria intuição. E finalmente devem conseguir gerar empatia, motivando os colaboradores, mantendo sempre um olho na inovação e na criatividade.

Que diferenças sentiu entre trabalhar em Portugal e fora do país?

Há obviamente a diferença de dimensão do mercado. Em Portugal, geria um mercado com 120 restaurantes. Passei para uma realidade com nove países, mais de 1.400 restaurantes e 70 mil colaboradores. E depois, há o enorme desafio de gerir a diversidade. É importante ter

uma equipa de gestão multifacetada e com características diferentes, que se complete e que compreenda as diferentes realidades dos países, fazendo a triagem entre soluções já disponíveis noutros países e aquilo que faz sentido desenvolver localmente. Na minha equipa, por exemplo, há portugueses, franceses, americanos, gregos, espanhóis. Por outro lado, é importante ter nos países equipas locais coesas, com as quais exista o mesmo alinhamento estratégico e uma relação de confiança mútua. A diversidade faz com que este seja um trabalho variado e apaixonante. Nunca há dois dias iguais.

O que se faz bem em Portugal e onde poderá haver melhorias?

Em Portugal fazemos coisas notáveis ao nível da inovação, empreendedorismo e qualidade. A McDonald's tem uma história de sucesso construída ao longo dos anos em parceria com os franchisados e os fornecedores portugueses. Mesmo com meios mais escassos e recursos mais limitados do que noutros países, tem sido um dos países com melhor performance na Europa. Recorremos à nossa capacidade de inovação: fomos o primeiro país do mundo a vender sopas, a servir café expresso em todos os restaurantes, um dos mercados pioneiros na inovação tecnológica com a Via Verde ou os pediques para realizar os pedi-

dos, por exemplo. Este sucesso está intimamente ligado ao espírito de iniciativa e ao empreendedorismo dos franchisados portugueses. Portugal será um dos primeiros países no mundo McDonald's a completar a introdução da nova imagem interior e exterior em 100% dos restaurantes, sendo esse investimento nas remodelações feito em parceria com os franchisados.

Com a crise que Portugal atravessa, sente ou não que a imagem que têm do país e dos portugueses no exterior mudou?

A crise portuguesa acaba por estar misturada com as crises vividas nos outros países do Sul da Europa. Lá fora ouve-se falar mais de Espanha ou da Grécia, por exemplo. Creio que a crise não afectou a imagem dos portugueses no mundo e Portugal tem conseguido mostrar uma imagem de um país que se esforça por honrar os compromissos assumidos. Mas lá fora as pessoas não se apercebem da verdadeira dimensão social da crise e das enormes dificuldades que afectam as famílias portuguesas.

PRÉMIOS

Seis líderes

Ao longo de seis edições, o SOL revelou os líderes vencedores em cada categoria: internacionalização, administração pública, gestão de empresa pública, novas tecnologias, internacional e gestão de empresa privada. A cerimónia de entrega dos prémios será a 22 de Maio.



JOSE SERGIO

Gestor considera o seu trabalho «apaixonante»

Como se consegue motivar as pessoas numa empresa quando há um clima económico adverso?

Em primeiro lugar, dando uma perspectiva de futuro e reforçando a nossa aposta de longo prazo em cada um dos países, mesmo num cenário de crise. Sendo uma marca global, a McDonald's tem uma dimensão local fortíssima através dos seus franchisados e fornecedores, com quem estabelecemos uma relação duradoura. Estamos nos países para ficar. Empregamos cerca de 70 mil pessoas na região sul da Europa, e este ano vamos criar mais de 3.700 novos empregos. Para além desta perspectiva de longo prazo, há que comunicar eficazmente com as equipas e os parceiros de negócio e ir celebrando as pequenas vitórias do dia-a-dia. E, acima de tudo, há que ser realista mas também coerente e consistente na política salarial, em todos os níveis da empresa, fazendo com que todos – do diretor geral aos gerentes dos restaurantes – partilhem quer o sucesso, quer a adversidade. A administração da McDonald's Portugal tem feito um trabalho notável neste domínio.

A McDonald's está associada a uma imagem de alguma informalidade. Transpõe essa imagem para o relacionamento diário com os trabalhadores? Como classificaria a sua relação com o pessoal?

Trabalho com colaboradores de dez nacionalidades diferentes. A informalidade existe, mas o mais importante é o espírito de equipa, a diversidade e a complementaridade. E principalmente a partilha entre todos eles do mesmo alinhamento estratégico. Partilhar acções é fácil e traz resultados imediatos. Mas só partilhar o mesmo *mindset* – o mesmo pensamento estratégico – pode trazer resultados de longo prazo adaptados à realidade de cada país. O importante não é trabalhar em conjunto, mas perceber as vantagens de trabalhar em conjunto. Uma das prioridades da minha equipa é fugir à cultura do *'copy/paste'* que mina muitas empresas globais, fazendo a triagem entre as soluções já disponíveis noutros países e as novas opções a desenvolver em cada país. A estratégia de relevância local é fundamental e para isso encorajo a inovação e a criatividade das equipas nacionais.