



O mundo empresarial visto pelo patrão dos patrões

ANTÓNIO SARAIVA

Presidente da CIP

pmemagazine.sapo.pt



UM ANO COM EMPRESÁRIOS DE EXEMPLO

A entrevista ao presidente da CIP, António Saraiva, numa altura em que dava início ao seu terceiro mandato à frente da Confederação Empresarial de Portugal, marca o primeiro ano de existência da PME Magazine, em julho de 2017.

Voz dos empresários portugueses, trabalhador e empresário, desde muito jovem se viu envolto em grandes responsabilidades.

Nesta entrevista, António Saraiva fala abertamente sobre os desafios de ser-se empresário em Portugal e da importância da vida associativa no contexto económico português, bem como de promover a captação de investimento para Portugal.

Recorde a entrevista neste quinto e-book.

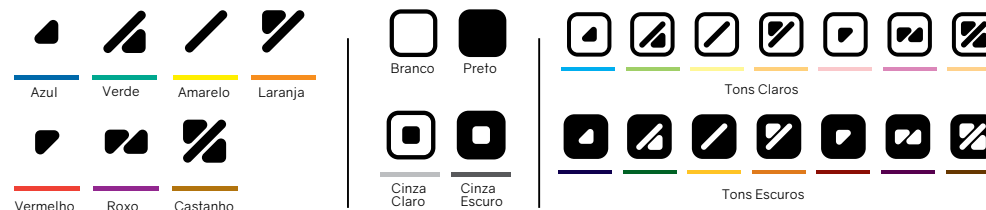
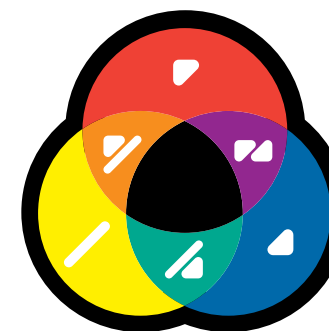


Boas leituras e bons negócios!
ANA RITA JUSTO | EDITORA

COLORADD NA PME MAGAZINE

A PME Magazine conta com 14 grandes secções, que servem de guia estrutural para as temáticas abordadas. De forma a tornar a revista mais inclusiva, foi integrado nas secções o sistema de identificação de cores ColorADD. Assim, cada secção conta com uma cor diferente, identificada com um símbolo que permite a pessoas daltónicas identificarem as cores que estão a ver.

Desenvolvido com base nas três cores primárias, representadas através de símbolos gráficos, o código ColorADD assenta num processo de associação lógica que permite ao daltónico, através do conceito da adição das cores, relacionar os símbolos e facilmente identificar toda a paleta de cores. O branco e o preto surgem para orientar as cores para as tonalidades claras e escuras.



FICHA TÉCNICA

DIRETORA: Mafalda Marques
EDITORIA: Ana Rita Justo
REDAÇÃO: Denisse Sousa
VÍDEO E FOTOGRAFIA: CN Media e Inês Antunes
DESIGN GRÁFICO: Inês Antunes

A portrait of Antônio Saraiva, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and a blue tie with a small white pattern. He is smiling slightly and looking towards the camera. Behind him is a wooden wall. To his left is a large, abstract line drawing on a white canvas, featuring a stylized face at the top and various scribbled lines below. To his right is a framed abstract painting with muted colors like grey, blue, and orange. Overlaid on the right side of the image is a quote in large, bold, white capital letters with a black outline.

**“SER CRIADOR
DE RIQUEZA
NESTE PAÍS
CONTINUA
A SER MAL VISTO”**

*Antônio
Saraiva*

Presidente da CIP desde 2010, António Saraiva tem-se assumido como a voz agregadora na defesa dos direitos dos patrões. O trabalho associativo começou quando, em 1984, concebeu o primeiro contrato social em Portugal. Do salário mínimo aos problemas de financiamento das empresas, o empresário traça os maiores desafios da economia portuguesa.

PME Magazine – Como se dá o seu percurso até se tornar administrador e dono da Metalúrgica Luso-italiana?

António Saraiva – Entrei para a Lisnave muito novo, com 17 anos, para aprendiz de serralheiro mecânico, um trabalho muito duro, mas que me deu muita endurance para o resto da minha vida. Passei, ainda antes do serviço militar, para a secção de planeamento na divisão comercial e aí estive até ao serviço militar. Faço o serviço militar três dias antes do 25 de abril de 1974, foi uma experiência riquíssima, também já de associativismo, porque logo após o 25 de Abril fui eleito pela minha companhia, nas Caldas da Rainha, para delegado do MFA. Regresso à Lisnave em 1975, igualmente para o planeamento, e aí me mantive até 1986, altura em que a administração da Lisnave, que pertencia ao Grupo José de Mello, me convidou para diretor comercial da [Metalúrgica] Luso-Italiana para as torneiras Zenite. Houve uma transformação a 180 graus na minha vida, porque, como costume dizer, tinha nascido no estaleiro, e ir para diretor comercial de um produto que eu utilizava todos os dias, mas não conhecia – não sabia como se faziam torneiras – foi um desafio que aceitei, devo dizer, com alguma angústia, porque já estava na minha zona de conforto profissional naquele estaleiro e ir para uma realidade completamente diferente era um desafio. De qualquer maneira aceitei, solicitei que não me nomeassem diretor comercial de um produto de que eu não percebia nada. Aceitei ir à experiência como assessor da direção comercial e, seis meses depois, passaram-me

então a diretor comercial. Faço-o durante cinco anos, sou nomeado administrador e o Grupo resolve vender a empresa. Quando me chamam, já como administrador, para preparar a empresa para ser vendida ao principal concorrente que tínhamos, a Cifial, e o dr. Salvador de Mello me anunciou que iam vender a empresa tive um clique e disse: 'Se querem vender eu estou disponível para comprar'. Ainda hoje estou para saber porque tive aquele clique, a verdade é que o tive. Negociámos, andámos uma série de tempo entre valores, condições de pagamento, e passei de empregado por conta de outrem, para empresário com a compra em *Management By Out* da empresa e desde 1996 que sou o único dono da Metalúrgica Luso-Italiana, que é mais conhecida pelas torneiras Zenite, a marca comercial.

PME Magazine – Foi uma mudança muito radical para si?

A. S. – Foi, porque ser empresário não é fácil, não é fácil num país que tem sobre os patrões, sobre os empresários algum estigma. Ser criador de riqueza lamentavelmente neste país continua a ser mal visto, ao contrário de outros países onde acarinhámos a iniciativa privada, os empresários, já que são eles que criam emprego, geram riqueza... Em Portugal, lamentavelmente, há um estigma sobre os patrões, os empreendedores. Há muita inveja, tiques ideológicos e isto prejudica, de alguma maneira, os pequenos empresários – situação em que me caracterizo. O país tem grandes empresários, mas a maioria são donos de micro e pequenas empresas. Das 400 mil empresas que nós temos, 97% são micro e pequenas empresas. Por isso, muitas vezes, tal como eu, o dono da empresa vive da empresa, do salário que tira da empresa. É um trabalhador que, se não é por conta de outrem é por conta própria, mas vive da sua empresa e este estigma que existe sobre os empreendedores, lamentavelmente dificulta esta atividade. Não podemos baixar os braços. Aqueles que, como eu, acreditamos que conseguimos, temos um objetivo, uma missão e temos de a perseguir. Gostaria que o país tivesse mais empreendedores, acho que era uma disciplina que se deveria dar desde muito cedo nas escolas, o fomen-



Edifício da Adega Mayor foi arquitetado por Siza Vieira

to do empreendedorismo, despertar em cada um dos alunos e das alunas esta iniciativa, gerar estímulos que os levem a arriscar, a ousar, porque muito do novo país que temos de criar passa por ousarmos, acreditarmos e desenvolvermos um país diferente, com novas condições, com novas oportunidades e não esperar que os outros façam aquilo que podemos fazer por nós. É um pouco este espírito de acreditarmos em nós, de realizarmos e de construirmos que deve ser ensinado muito cedo. Começam a existir transformações a esse nível. Veja os pequenos negócios que vão florescendo. Hoje já, de alguma maneira, esse espírito começa a aparecer. Na altura não era fácil, ainda por cima eu sou de origens humildes, nasci no Alentejo, sou filho único, [tive] muitas dificuldades. Quando comprei a empresa não tinha dinheiro para a pagar, aquilo que me foi oferecido pelos anos que levava de Lisnave e pela confiança que esses anos tinham gerado, foi as condições de pagamento. Ainda hoje estou grato ao Grupo José de Mello, porque deram-me a possibilidade de pagar a empresa ao longo de anos, fatiando em cada ano uma prestação, do valor negociado, porque obviamente não tinha riqueza pessoal para o pagar. O ponto de partida foi duro. Há aqueles que, numa corrida, já partem 200 metros à frente, há aqueles, como é o meu caso, que partem do ponto zero. Mas porque é mais difícil, quando se ultrapassa a linha de chegada, independente de chegarmos em primeiro ou em terceiro, temos muito mais satisfação, muito mais orgulho de ter feito isso. Razão pela qual, ao longo da minha vida, tenho ido buscar este orgulho, esta motivação que me anima, porque as provas que vou marcando ao longo da minha vida, tenho conseguido superá-las, até de vida. Há quatro anos tive um incidente de saúde, em que estive à beira da morte, mas até esse, felizmente, consegui superar e por isso, com a família que tenho e os quatro netos que adoro, tenho motivos acrescidos para acreditar que quando temos este espírito conseguimos fazer obra.

PME Magazine – Também entrou cedo no mundo associativo. Sempre foi algo que se viu a fazer?

A. S. – Surgiu naturalmente. Depois do 25 de Abril era

necessário eleger um delegado da companhia dos milicianos ao MFA e, como a maior parte deles eram de fora de Lisboa, alguns tímidos, e eu já tinha alguma facilidade de expressão, era atrevido – acho que fui atrevido muito cedo – e logicamente essas características levaram a que me tivessem eleito para os representar junto do MFA. Quando regresso à Lisnave, no pós-25 de Abril, o estaleiro estava muito politizado – greves, paralisações, manifestações... Não havia uma manifestação onde a Lisnave não entrasse, umas por razões próprias, outras por solidariedade. Nós ganhávamos, na moeda antiga, 2600 escudos, mas recebíamos 100 escudos, 200 escudos ao fim do mês. A Lisnave tinha um capital social, na altura de dois milhões de contos e só de salários em atraso tinha 2,2 milhões de contos, só os salários já ultrapassavam o capital social da empresa, que caminhava a passos largos para a falência. Todos os anos eu era convidado para integrar as listas para as comissões de trabalhadores e rejeitava, porque não me sentia vocacionado para isso e, como já tinha 25 anos, propus-me entrar para o Técnico e fiz o ad hoc, entrei para Engenharia Mecânica, estudava à noite, já tinha família e filhos e não estava desperto para essa atividade. Até que um dia lá me conseguiram convencer e integrei uma lista de oposição àquele estado de coisas. O estaleiro era maioritariamente dirigido por forças da CGTP, a Lisnave tinha dez mil pessoas e nos sindicatos afetos à UGT estariam 1500 pessoas. Eu resolvi integrar uma lista representando os minoritários, e, a partir daí, comecei uma atividade na comissão de trabalhadores e comecei a desenhar o contrato social que, entretanto, se veio a fazer na Lisnave. Falamos hoje muito na Autoeuropa, mas o primeiro contrato social que se fez no país foi na Lisnave, em 1984. No primeiro ano, dos 11 elementos para a comissão de trabalhadores entrámos dois, no ano seguinte três e, três anos depois vi-me maioritário na comissão de trabalhadores. Como o voto para a comissão de trabalhadores era secreto, de um dia para o outro vejo-me líder da comissão de trabalhadores da Lisnave e com toda aquela responsabilidade, que era salvar aquele estaleiro. Consegui, com peripécias várias – um dia escreverei um livro – fazer aprovar numa

assembleia-geral, de braço no ar, o contrato social. Através desse contrato o estaleiro salvou-se, em dois anos recuperámos os salários em atraso, readquirimos a confiança dos armadores. Isto para lhe dizer que essa tarimba, primeiro enquanto delegado do MFA muito jovem, com 20 anos, depois no regresso ao estaleiro como membro da comissão de trabalhadores durante seis anos, foi solidificando em mim este bichinho deste ato de cidadania de representação e o associativismo começou a cimentar-se. Quando compro a empresa, o engenheiro José Manuel Fernandes, dono da Frezite, estava presidente da Associação dos Industriais Metalúrgicos e convidou-me para integrar a direção da Associação, e integrei como vice-presidente. Quando o mandato do José Manuel Fernandes terminou os colegas entenderam que eu teria condições, perfil – aquelas coisas que as pessoas dizem... – e vejo-me presidente da Associação dos Industriais Metalúrgicos. O engenheiro Francisco Van Zeller, presidente da CIP na altura, convidou-me para a direção da CIP. Faço o cargo durante quatro, cinco anos, e, quando o sr. Francisco Van Zeller terminou o mandato, os colegas entenderam que eu tinha o perfil para presidir à CIP e desde 2010 que estou a presidir à CIP.

“Estou grato ao Grupo José de Mello, porque deram-me a possibilidade de pagar a metalúrgica ao longo de anos”

PME Magazine – Como é que vê, atualmente, o setor associativo em Portugal?

A. S. – O associativismo, tal como uma empresa, tem de se modernizar. Tem de se reestruturar, acrescentar valor ao seu produto. Eu presto um serviço aos meus associados e tenho que o inovar, acrescentar valor a esse produto, se não porque é que o associado me paga uma quota? Tenho de ser o farol avisador da navegação das atividades empresariais. A CIP tem esta condição de ser transversal a todas as atividades económicas. Temos

aqui a indústria, agricultura, turismo, serviços, enfim, representamos 115 mil empresas das 82 associações que nos integram, além das maiores empresas – temos aqui a EDP, a Galp, a REN... A CIP tem de saber ser permanentemente o farol avisador da navegação das atividades empresariais, sendo que algumas delas têm interesses opostos, porque o que é bom para a grande distribuição pode não ser bom para os pequenos distribuidores. Há aqui, por vezes, conflitos internos que temos sabido, felizmente, gerir internamente, não indo para os jornais ou para a comunicação social com guerras que não levariam a nada. É esta banda larga de representação, esta heterogeneidade que é preciso permanentemente perceber os problemas, antecipar as soluções, porque os perigos são vários. Portugal tem um modelo de desenvolvimento que tem de ser alterado. Nós saímos de um modelo de desenvolvimento de baixos salários, de produtos pouco inovadores, de micro e pequenas empresas. Precisamos de ganhar escala para podermos internacionalizar a nossa economia. Não são as pequeninas empresas que têm capacidade de ir a feiras, de ir vender lá fora, temos de ter associações de empresas, temos de fazer acordos entre empresas na complementaridade da oferta... Há aqui um mundo enorme de desafios que uma confederação empresarial, com esta heterogeneidade de interesses, tem de permanentemente perceber. Costumo dizer que temos de, permanentemente, antecipar e participar e é este jogo que, cada vez mais, é fundamental ter no terreno com eficácia, por isso o associativismo tem de incorporar estas transformações em que o mundo se encontra – a digitalização, o que isso vai trazer de novas profissões, a ameaça ao desemprego, porque há competências que vão ficar desadequadas, há novas competências que vão ser criadas. Nós que temos centros de formação profissional, temos de gizar corretos currículos para que as competências dos nossos recursos humanos estejam sempre adaptadas às necessidades, ou se preparem para as novas necessidades. Temos aqui um mundo de desafios e é isso que o associativismo tem de perceber, incorporar e encontrar as melhores respostas para aqueles que representa, porque



Acesso a crédito é uma das preocupações do patrão dos patrões

esse é o seu papel, antecipar problemas, participar nas soluções.

PME Magazine – Quais as grandes mudanças que tem sentido ao nível empresarial?

A. S. – As mudanças que a própria sociedade tem incorporado, porque na sociedade portuguesa, Europa e o mundo de um modo geral, nestes últimos dez anos, mudou muita coisa. Passámos por um programa de ajustamento, tivemos algumas reformas, estamos a ultrapassar um conjunto de problemas. A Europa, de um modo geral, e Portugal, pela situação a que se deixou chegar, de uma dívida pública muito elevada, de uma dívida privada mais elevada ainda, de um tecido empresarial que está descapitalizado, isto tem provocado desafios e aquilo que tenho sentido é que a sociedade portuguesa tem sido obrigada a dar resposta a estes novos desafios, que nestes últimos dez anos têm vindo a ocorrer. Tenho

assistido a transformações interessantíssimas do tecido empresarial. Há dez anos as empresas nem despertadas estavam para as ameaças que a realidade dos tempos lhes trouxe. E vejo com satisfação que ajudámos de alguma maneira, não só a CIP, mas as estruturas associativas, os meus outros parceiros sociais, a CAP, a CCP, a CTP, temos vindo a encontrar formas, em concertação social, no diálogo com o Governo, entre nós próprios, articulando soluções, estudos que sustentem as nossas posições. Não chega pedir a reforma do Estado, a reforma da justiça, no nosso caso da justiça económica, não chega pedir a desburocratização da economia, é preciso dizer onde temos a dor. Há que definir com rigor a doença para que a terapia seja a mais adequada. E, durante os últimos dez anos, acho que temos, com algum resultado, ajudado com as nossas posições, com as nossas propostas, a transformar a economia portuguesa que hoje, apesar dos enormes desafios que tem pela frente,

está mais preparada, mais estruturada. Temos uma rede empresarial – apesar da microrealidade que lhe caracterizei – mais preparada para incorporar mais rapidamente a mudança e responder mais eficazmente a estes desafios, sendo que não temos mil mezinhas, não temos soluções mágicas para os ultrapassar. Estamos coletivamente melhor preparados, temos empresas que são líderes mundiais nos produtos ou nos serviços que oferecem, houve uma transformação do país para melhor. Temos enormes desafios, temos ainda dificuldades: a qualificação profissional das pessoas, desigualdades sociais que ainda se vivem, a igualdade de género... Temos uma questão de natalidade que é preocupante, a questão das competências para este novo mundo da digitalização da economia, temos que estar preparados. Dez anos após ter chegado – e não chamo isto à CIP – temos hoje uma sociedade mais preparada, embora com problemas que têm de ser ainda resolvidos e com reformas que têm de ser feitas, mas Portugal é hoje uma sociedade mais preparada para o mundo moderno que temos à porta.

“A ECONOMIA NÃO SE GERE POR OBJETIVOS POLÍTICOS”

PME Magazine – Depois de os parceiros sociais chegarem a acordo para o aumento do salário mínimo para 557 euros este ano o Governo já fala nos 580 euros para o ano. Qual a posição da CIP?

A. S. – O Governo tem um objetivo de chegar a 600 euros em 2019, acordo que tem com um dos partidos, o Bloco de Esquerda. Há de facto esse compromisso político do Partido Socialista e hoje, como é governo, de o cumprir, mas, sendo certo que o salário mínimo é baixo e todos o reconhecemos, temos de perceber que o salário, seja o mínimo, seja outro qualquer da grelha salarial das empresas, tem de estar inevitavelmente indexado a ganhos de produtividade. Não podemos crescer os salários se não houver ganhos de produtividade que os sustentem. É muito bom passarmos de 900 euros para 1200 euros se no mês seguinte não tivermos desemprego. De que me serve aumentarem-me 300 euros o meu

salário, se no mês seguinte a empresa perde condições de mo pagar e eu vou para o desemprego? Então vamos, numa discussão séria, honesta, com dados objetivos, fazer evoluir o salário mínimo com base em indicadores que sejam mensuráveis e essa tem sido a nossa preocupação. De uma forma leal, honesta, transparente, com os elementos que estejam disponíveis, variar os salários em função de três critérios objetivos: crescimento económico, inflação e produtividade. O salário hoje é 557. Vamos-lhe incorporar estes três fatores objetivos para evolução. Quanto é o crescimento económico? 1,8%, 2%? Muito bem. Quanto é o ganho de produtividade? Igual? Muito bem. Quanto é a inflação? Com base nisto, definimos que o salário deve aumentar, para que a economia o sustente, para 580? Muito bem, se for esse o valor que se encontrar, seja 580. Então e se for 575? E se for 590? Se for 590 toda a gente concordará, mas se for 575 não pode ser, porque há um objetivo político que seja 580. A economia não se rege por objetivos políticos. A economia, a capacidade das empresas, o crescimento económico, é que deve gerar sustentadamente uma correta política salarial. É evidente que não podemos ter desigualdades, temos de ter uma preocupação social e o salário mínimo incorpora uma componente social que não pode ser esquecida, mas essa componente social deve ser o próprio Estado a incorporá-la. E por isso é que o diálogo deve ser tripartido, Governo, empregadores, sindicatos, para, com base nestes critérios, definirmos o escalonamento da evolução do salário mínimo, não pode ser por decreto! Eu não posso chegar a uma empresa e decretar que a empresa agora deve pagar 600 euros. Se a empresa não puder pagar mais do que 500 eu vou fechar a empresa, tenho que ter esta lucidez, vou provocar desemprego. Então vamos, numa discussão honesta, com base em indicadores que todos conhecemos e que todos possamos valorizar – não pode ser com fatores de malandrice negocial, mas coisas objetivas, mensuráveis. Se dá dez é dez, mas se der sete é sete! É esta discussão séria que deve ser feita em sede de concertação social. Obviamente que não vamos ser ingénuos, sabemos que o Governo, tendo este objetivo político, quando chegarmos a outubro, vai

querer começar a discutir o salário mínimo do ano que vem, apontando 580. Tem uma componente social, tem um objetivo político em que nós não intervimos – não fomos tidos nem achados nesse objetivo político. Foi um objetivo político que o PS, por contas que deve ter feito, encontrou. Expliquem-nos o racional, discutamos a matéria onde ela deve ser discutida, em sede de concertação social e, numa discussão séria, cheguemos a um valor. Se o Governo vem impor, vem apenas informar os parceiros sociais que o valor do salário não é negociado, é imposto, teremos alguma dificuldade em incorporar essa imposição. Se, como nós desejamos, for negociado, tiver critérios objetivos, todos chegaremos a um valor. Se for 580, como foi este ano os 557, vamos ver que contrapartidas é que o Governo dá. Quando se fala em contrapartidas não é para dizer que os patrões só estão disponíveis para aumentar o salário mínimo se tiverem contrapartidas. Há empresas que já pagam acima dos 600 euros por isso, mesmo que o salário passe para 580 não os afeta. Há empresas, contudo, em que a mão-de-obra é intensiva, que têm uma concorrência internacional perversa e eu dou sempre o caso das confeções. Aqueles senhores que pregam botões, põem fechos: quanto é que se paga em Portugal? 'X'. Quanto é que se paga na Polónia? Na República Checa? Nem vamos para a China... Mesmo dentro do espaço europeu temos salários mínimos muito abaixo dos nossos. Não nos podemos nivelar por aqueles que estão abaixo, mas são esses que concorrem connosco em algumas profissões. Se eu não obtiver as mil camisas para pôr fechos ou botões elas vão para a República Checa, porque hoje o mundo é global. E os clientes, porque é que vêm colocar em Portugal a encomenda se têm condições de preço mais favoráveis, mesmo dentro do espaço europeu, numa outra geografia? Há setores e dentro de setores há empresas que têm de ser acauteladas na sua sobrevivência, encontrando formas de as compensar a sobreviverem para que não fechem e levem pessoas para o desemprego.

PME Magazine – De que forma é que a CIP defende os interesses das micro e pequenas empresas, sendo

esta a maioria do tecido empresarial português?

A. S. — Tal como temos feito em sede de concertação social, no diálogo com o Governo e no diálogo bipartido que vamos fazendo com os sindicatos – aquilo que é mais mediático são as reuniões de concertação social, aí estamos a discutir o salário mínimo, as TSU, o Plano Nacional de Reformas, o simplex... Mas nós temos muitas reuniões bilaterais, com a CGTP, com a UGT, ou mesmo com os outros parceiros sociais patronais, temos muitas reuniões bilaterais para discussão de ene matérias. A questão do Brexit, da saída do Reino Unido da União Europeia, que ameaças é que traz para a economia portuguesa? Para que setores? Há ene temas que nos preocupam e para os quais tentamos encontrar as melhores respostas. Temos uma burocracia asfixiante para a atividade empresarial, mas dizer isto é genérico. Que aspetos devem ser removidos? O licenciamento? Não estarmos oito anos à espera para licenciar um projeto? Hoje posso criar uma empresa na hora, mas depois para licenciar o projeto da minha empresa chego a esperar três, quatro ou cinco anos. Isto afasta qualquer investidor. Temos uma carga fiscal elevada, onde é que

podemos agir? Vamos ao IRC e baixamo-lo? Vamos ao escalonamento do IRS? Há um conjunto de matérias que, para as empresas, umas são mais importantes, outras podem esperar mais algum tempo. Ultimamente uma das preocupações é o financiamento das empresas. As empresas não têm acesso a crédito. Há dez anos, as empresas estavam inundadas de crédito: o crédito era fácil, barato, os critérios de risco eram muito amplos, hoje, o critério de risco da banca é muito, muito afinado. As supervisões, as regulações bancárias, quer da União Europeia quer dos próprios bancos, hoje, é completamente diferente. As empresas não têm acesso a crédito. Como é certo que a maior parte das empresas tem estruturas de capitais muito débeis, e deficitárias até, a banca olha para elas em risco e houve uma redução substancial do crédito concedido às empresas. Acesso a crédito às empresas viáveis, mas que estão estranguladas financeiramente, é um dos nossos capitais de caixa junto da banca, junto do Governo.

PME Magazine — O acesso ao crédito continua então a ser uma das questões mais prementes para resolver?

A. S. — Os chamados custos de contexto, uma justiça económica mais célere, onde não estejamos três, quatro anos à espera de decisões de tribunal, uma burocracia menos asfixiante, uma previsibilidade fiscal e uma carga fiscal... Nós próprios, os cidadãos, temos uma carga fiscal enorme sobre nós! Andamos, dependendo do nível salarial onde nos encontramos, cinco, seis meses a trabalhar para o Estado. E todos os anos mudam os impostos. Agora é o imposto sobre o imobiliário, aquela sobretaxa, amanhã são os escalões de IRS que têm uma sobretaxa a partir de determinado nível, agora é o IRC que já não baixa para 21% sobe para 23%, por exemplo. Há aqui uma imprevisibilidade e as empresas não podem viver em imprevisibilidade. Tal como nós temos de ter uma razoável esperança do que vai acontecer, uma garantia de como é que as nossas receitas vão ter de ser distribuídas, as empresas é a mesma coisa. Tenho de saber que carga fiscal é que vou incorporar no meu investimento para ter a garantia se faço ou não esse investimento, porque, mais uma vez, no radar de atratividade do investimento, porque é que um investidor vem investir em Portugal? Paga um IRC de 21%, espera dez meses por uma solução de licenciamento – ou dez anos às vezes, em casos de hotelaria. Tem esta imprevisibilidade... Vai à Irlanda 12% [de IRC], Hungria baixou agora para 9 a taxa de IRC, os salários mínimos mais baixos, ajudas desta e daquela natureza em termos de derramas municipais. Portugal, somos um país simpático, temos uma gastronomia excecional, mas isto para investimentos empresariais, pode distinguir em igualdade de circunstâncias, mas não é fator distintivo no radar de atratividade, por isso o país tem de ser amigo do investimento e ainda temos a esse nível muito que reformar, dar sustentabilidade para sermos amigos do investimento.

PME Magazine — Qual é que será o impacto do Brexit para o tecido empresarial português?

A. S. — Como tudo na vida, tem ameaças e tem oportunidades. Nós criámos aqui dentro uma *task force* para avaliar os impactos do Brexit na economia portuguesa. Temos setores de atividade que podem sofrer algu-



António Saraiva pede discussão séria sobre salário mínimo



António Saraiva termina último mandato na CIP em 2019

ma perturbação, e temos, na avaliação que fizemos até agora, vantagens que temos de saber explorar. Estamos a tentar trazer a Agência Europeia do Medicamento para Portugal, estamos firmemente empenhados nesse objetivo. Sendo a praça londrina uma praça importante em termos financeiros, o Brexit está a provocar algum abandono e procura de outras regiões dentro do espaço europeu para parquear muitas dessas atividades. Há empresas do Reino Unido que querem manter dentro do espaço europeu algumas vantagens que hoje se tem como Estado-membro – o próprio Reino Unido tem graves conflitos, porque o Brexit provocou-lhes três grandes brechas: geracionais, territoriais e políticas, com os efeitos que temos estado a assistir, porque a Irlanda, a Escócia, têm todos aqueles problemas e aquele Reino Unido está a ficar um pouco desunido. Teremos acrescentadas vantagens em poder captar para Portugal muitos investimentos, muitas deslocalizações do Reino Unido em várias áreas de negócios. Portugal tem excelentes condições, somos um país seguro, veja o fenómeno turístico. O que está a sustentar muito o nosso crescimento turístico, independentemente do clima, da gastronomia, da nossa simpatia, do domínio de idiomas que todos temos, é a segurança. Estamos a ser favorecidos pelo azar de outras regiões, que infelizmente, pelos terrorismos, pelos fenómenos que lá vão ocorrendo estão a

ser abandonados – Egitos, Tunísias e outras geografias – e Portugal está a ser descoberto, ou redescoberto, e, felizmente para nós, o turismo tem tido essa explosão, que penso que é sustentada, porque quem vem volta, passa a palavra ao amigo, há o boca a boca. Mas é essa segurança também que valida a decisão de parquear em Portugal atividades que, esperamos nós, nos venham a favorecer.

“UNIFICAR O MOVIMENTO ASSOCIATIVO”

PME Magazine – Foi reeleito presidente da CIP. Quais os seus objetivos para o próximo triénio e até quando fica à frente da CIP?

A. S. – Eu estou limitado, enquanto presidente da CIP, a três mandatos. Iniciei agora o terceiro e último mandato a que, estatutariamente, me poderia propor. Acho que três mandatos, sendo que cada um deles é de três anos e tenho um máximo de nove anos, é o número ideal. Porque, atendendo que as eleições serão realizadas até março do ano seguinte, estarei aqui dez anos enquanto presidente – no final estarei 16, somando [o tempo] enquanto estive vice-presidente. Nove anos à frente desta casa é o tempo que acho suficiente. Dois mandatos de seis anos é pouco: no primeiro apreendemos a função, no segundo executamos a visão e no terceiro consoli-

damos tudo isso e preparamos a sucessão, que é isso que começarei a fazer. E, ao fim de nove anos, o mundo muda muito, independentemente das qualidades ou dos defeitos, é necessário rejuvenescer, trazer outra visão, adaptar o comandante aos tempos. Por muita arte, por muita competência, por muitos *skills* que se tenha, o tempo encarrega-se sempre de nos mostrar que atrás de nós vem quem tem outra visão, outras ideias, mais adaptadas àquele tempo. Ao fim de algum tempo, formatamo-nos e não conseguimos gerar ruturas. E estas instituições devem saber gerar ruturas, disfunções, no sentido de revolucionar conceitos, aprender novas formas... Fazer ruturas no bom sentido, porque se não habituamo-nos, viciamo-nos em comportamentos. Três mandatos de três anos é o ideal. Vou fazê-los, terminarei o meu mandato em 2019, em março de 2020 realizaremos eleições e teremos outra pessoa à frente dos destinos da CIP, liderando uma equipa que fará diferente, seguramente. Pretendo consolidar este trabalho que foi feito no meu tempo, gostaria de unificar mais o movimento associativo. Proliferam, hoje, na sociedade portuguesa muitas associações, muitas confederações. Nós vamos a Espanha e temos uma confederação, a COE, vamos a Itália e temos a Confindustria, vamos a França e temos uma grande confederação, em Portugal temos seis confederações. Chega a ser ridículo lá fora

quando falamos nesta realidade. É provinciano, até. Não sei se terei tempo, mas desde a primeira hora que assumi o cargo de presidente da CIP estou a tentar unir mais o movimento associativo empresarial numa confederação patronal forte, coesa. Não a uma voz, porque temos setores de atividade diferentes, mas pelo menos a uma voz coesa. Há matérias em que todos partilhamos os mesmos objetivos – formação profissional, custos de contexto, Segurança Social – em que não precisamos de ter seis vozes. Devemos caminhar nesse sentido de uma maior concentração, uma maior coesão do movimento associativo empresarial. Dignificar o empresário, naquela figura que lhe dei lá atrás, de que a sociedade portuguesa ainda hoje estigmatiza muito o empresário, o patrão. Gostaria de, ainda no meu tempo, dignificar o empreendedorismo, o empresário, dando-lhe o valor que ele deve ter na sociedade e gostaria de concluir um conjunto de trabalhos de reformas que o país deve promover, desde logo na burocracia, na reforma do Estado, que é a grande reforma de que o país continua a necessitar.

“Há matérias em que todos partilhamos os mesmos objetivos e não precisamos de ter seis vozes”

PME Magazine – Como é, para si, ser patrão dos patrões, e assumir um papel de mediador junto de tantas frentes?

A. S. – Todos temos as características que temos, cada ser humano é único e é isso que nos distingue. O ser humano é de uma riqueza enorme. Eu adoro relações humanas, porque cada pessoa é única, tem aspetos interessantíssimos, tem outros obviamente que não advogamos, mas cada ser humano é único. E esta função tem esta riqueza de estarmos sempre em interação com novos mundos, novas maneiras de ver, porque cada pessoa ensina-nos sempre qualquer coisa. O facto de eu estar sempre certo não implica que o outro esteja errado e eu parto sempre muito dessa premissa. Posso estar certo e

estar muito seguro da minha razão, mas não me posso esquecer que o outro tem seguramente as razões dele. Se eu tivesse de me adjetivar diria que sou um construtor de pontes. E é esta capacidade, esta humildade que temos de permanentemente ter e não ser donos da razão. Temos de ter convicções, de ser determinados naquilo em que acreditamos, mas saber demonstrar ao outro a legitimidade, a justeza do nosso ponto de vista, mas ter a humildade de perceber que o outro também tem as razões dele e temos é de fazer aqui um mix das razões que nos movem, se tivermos num diálogo honesto, se não houver maldades desta ou daquela natureza a subverterem a boa intenção. Posso ter à minha frente um sindicalista, um líder patronal, mas tenho sempre à minha frente um ser humano, independentemente do seu registo de interesses. Tenho encontrado bom e mau em todos os lados. Nem todos os patrões são pessoas excecionais, nem todos os sindicalistas são diabos. Eu já fui dirigente de uma comissão de trabalhadores, já estive do outro lado e sou a mesma pessoa. Não mudei, não fiz nenhuma lavagem cerebral. Sou um defensor de causas, da mesma maneira que salvei aquela empresa com o primeiro contrato social que foi feito no país, é nessa posição que hoje me encontro, ajudando salvar as empresas portuguesas, a tentar encontrar caminhos, soluções para os problemas, por isso, um lutador de causas. É esta riqueza de todos os dias encontrar motivos diferentes, pessoas diferentes, com quem aprendo e, já agora, humildemente, mas também sem falsas modestias, a quem ensino, e é neste diálogo permanente, neste encontrar de soluções diárias e constantes que há muita riqueza em funções como esta. Temos de ter este espírito: construir pontes, sabendo que o facto de eu ter razão não retira a razão que o outro pode ter. É um diálogo de percebermos a razão que nos assiste e, se assim fizermos, as coisas são fáceis. O mundo é fácil, nós é que o complicamos.

PME Magazine – Pretende continuar ligado ao movimento associativo no final deste mandato?

A. S. – Não tenho nenhuma perspetiva disso. Para o movimento associativo, enquanto ser humano, já dei

largamente o meu contributo. Eu tenho este bichinho, reconheço, tenho esta inquietude cívica de participar, faço isso na reunião de condomínio... Enfim, tenho essa inquietude cívica, que acho que todos devíamos ter – se todos os portugueses tivessem inquietude cívica acho que a sociedade portuguesa estaria um pouco melhor, porque não deixamos aos outros aquilo que temos de ser nós a fazer, porque nós vamos, votamos e depois alguém trata. Não podemos fazer isso. Esta inquietude cívica não vai, de certeza, abandonar-me. É público que fui convidado, antes de iniciar este mandato, a ser presidente de câmara por três partidos – imagine o leque de aceitação que as minhas características geram. E de grandes câmaras! Não vou escondê-lo, deu-me satisfação pessoal, o convite, mas não tive nenhum apelo para o fazer. Vou fazer este ano 64 anos, tenho quatro netos que adoro. Tenho, por esta minha atividade permanente, tido muito pouco tempo para gerir os meus afetos e eu sou uma pessoa de afetos. Vou querer ter tempo para mim nessa partilha de afetos, sendo certo que não vou dedicar todo o tempo – porque a minha inquietude cívica não mo vai permitir. Vou continuar a ser inquieto e por isso tenho desafios profissionais que já hoje vou gerindo. 90% do meu tempo é dedicado a esta causa, mas tenho uma empresa, à qual não vou praticamente – tenho uma equipa que felizmente me vai gerindo – mas à qual tenho de estar atento, tenho responsabilidades pessoais com ela e tenho outros desafios que aceitei e que começo a desenvolver. Vou fazer aqui uma descida em termos de presidência da CIP e vou tentar fazer uma subida em termos de outros desafios profissionais, para no final de mandato as coisas estarem equilibradas – isto é a minha deformação profissional, porque como sou de planeamento, planifico tudo a alguma distância – para, quando chegar a março de 2020, ter as coisas bem doseadas, ter garantia de continuidade do meu sucessor aqui e eu próprio já estar suficientemente imerso numa outra atividade profissional. Quero ver se esta experiência de vida me dá a sensatez de dividir melhor os meus tempos, coisa que gostaria de fazer para que os afetos, a profissão e a inquietude cívica se misturem nas doses perfeitas.



António Saraiva vai voltar à vida empresarial depois de deixar a CIP

António Saraiva

Nasceu em Ervidel, Beja, em 1953 e é presidente da CIP – primeiro Confederação da Indústria Portuguesa e desde 2011 Confederação Empresarial de Portugal – desde 2010.

Começou a sua carreira profissional aos 17 anos, como operário metalúrgico na Lisnave e enquanto trabalhava concluiu o Curso da Escola Industrial e ingressou no Instituto Superior Técnico, mas nunca terminou o curso.

Em 1989, é convidado pelo Grupo Mello, proprietário da Lisnave, para mudar para outra empresa do Grupo – a Metalúrgica Luso-Italiana, onde assume a direção comercial, passando mais tarde a administrador. Adquiriu a empresa em 1996 e assumiu a sua liderança, sendo atualmente o presidente do conselho de administração.

Tem dois filhos e quatro netos.





| A REVISTA DAS PME PORTUGUESAS |

pmemagazine.sapo.pt

