

PORTUGAL Forbes

8 START-UPS QUE ESTÃO A TRANSFORMAR A ECONOMIA

www.forbespt.com

MARÇO 2018 / 5.00€

“
UM SINAL
DE SUCESSO
É ENTRAR NUM
PAÍS E ‘PARTIR’
AQUILO TUDO
”

PAULO ROSADO,
LÍDER DA
OUTSYSTEMS.

DEMOROU
10 ANOS
A DESCOLAR.

—
POR DUAS
VEZES ESTEVE
À BEIRA
DA FALÊNCIA.

—
HOJE
É LÍDER DE UM
MERCADO DE
22 MIL MILHÕES
DE EUROS.

O PRÓXIMO UNICÓRNIO

Nº 26
Mensal
Director: Luís Leitão





LÍDERES

VIDAS DE SUCESSO
QUE INSPIRAM MILHÕES

70
A FUSÃO
ARTÍSTICA DE
JOANA ASTOLFI

72
À MESA DOS
MELHORES
CHEFS

74
UMA NOVA
APRENDIZAGEM
DA CENTURY 21

É uma referência no calçado de luxo em Portugal e quer continuar a sê-lo. Mas agora, para Carlos Santos, a prioridade está em garantir a sua sucessão e o futuro do negócio.

ASSEGURAR O FUTURO

TEXTO DE PEDRO CARREIRA GARCIA | FOTOS DE JOSÉ PEDRO TOMAZ

L CARLOS SANTOS

Preparar a sucessão numa empresa familiar não é um trabalho fácil. É o trabalho de uma vida que obriga a uma dedicação constante a formar, a consciencializar, a estudar. Mas os frutos que se colhem são saborosos. Garante-se que o negócio, que a muitos emprega e que - neste caso - a muitos calça, continuará de boa saúde num longo futuro.

Carlos Santos é o proprietário da fábrica de calçado Zarco de onde saem os sapatos com a marca do criador: Carlos Santos Shoes. Esta fábrica de São João da Madeira, no distrito de Aveiro, produz calçado reconhecido no segmento do luxo

em todo o mundo, lado a lado com os potentados do sector de Itália e do Reino Unido. A Carlos Santos Shoes é presença frequente na imprensa especializada e está no radar de quem gosta de bons sapatos masculinos. É o culminar de mais de 40 anos de trabalho. E, aos 62 anos, Carlos pondera naturalmente a forma como se dará continuidade ao projecto. "Quem continuar com o negócio será alguém apaixonado por sapatos", garante à FORBES. Teve sorte: encontrou quem gostasse do *métier* dentro da família.

A paixão de Carlos por sapatos é notória. "Este é um trabalho que não tem limites. Tem de haver continuadores", defende. Muitas vezes,



PREÇO DA QUALIDADE

Quando criou a insígnia com o seu nome, Carlos já tinha em mente a ideia de tornar a sua marca em sinónimo de luxo no calçado português. Quando começou a viajar pelo mundo, nos anos 1970 e 1980, e a conhecer a fundo as grandes marcas de calçado, perguntava-se "porque é que nós não somos tão bons como eles?", diz Carlos. "Não me convencia disso de maneira nenhuma. Isso deu-me alento para que eu, cada vez mais, explorasse essa diferença", garante.



nas empresas familiares, isso é um problema. Contudo, no seu caso, a entrega de testemunho já está encaminhada. O fundador da marca tem a sucessão assegurada: dos três filhos, dois estão envolvidos nos negócios da fábrica. Em especial a filha, Ana Santos, o seu braço direito.

A sucessão na liderança da empresa foi algo que Carlos trabalhou afincadamente nos últimos tempos junto dos três filhos, concedendo-lhes experiência no *métier*. Educou-os para a sucessão, fazendo-os ver que "o que nós fizemos não foi feito de um momento para o outro", diz. Ana começou em 2001 a trabalhar com o pai na Zarco, acabada de sair da universidade, onde se licenciara em Marketing. Tinha 21 anos. Um ano depois, co-

7,7
milhões de euros

O negócio de Carlos Santos é movido através de duas empresas (Zarco e Ocraz), que operam no mesmo espaço e do qual Carlos é o sócio maioritário. Nos últimos cinco anos, o volume de negócio das duas companhias apresentou altos e baixos. Os últimos dados disponíveis apontam para uma facturação global de 7,7 milhões de euros em 2016, que contrabalança com o resultado histórico de 9,6 milhões de euros em 2012.



Carlos Santos

Idade:
62 anos

Cargo:
Sócio-gerente da Zarco - Fábrica de Calçado e da Ocraz - Indústrias de Calçado

Começou no mundo dos sapatos aos 14 anos a trabalhar no escritório da Zarco, empresa familiar que à época produzia apenas sapatos de "marca branca" - *private label*, para clientes externos. A ambição fê-lo desenvolver o seu trabalho e envolver-se cada vez mais nos assuntos da empresa, propriedade de três irmãos. Do escritório passou para as vendas, depois a participar na gestão da empresa com a compra paulatina de posições na Zarco. Hoje - depois de anos a dividir 50-50 a propriedade da empresa com os donos originais - a família de Carlos é dona a cem por cento da Zarco.

CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA

Carlos não fundou a Zarco. É hoje dono da fábrica após a compra paulatina de participações na empresa à família proprietária original, que o acolheu na gestão da companhia. Quando Carlos começou, Portugal era um país profundamente atrasado economicamente. Actualmente disputa o mercado mundial com economias extremamente competitivas, após a abertura das fronteiras comerciais nos anos 1980 com a entrada na Comunidade Económica Europeia, e mais tarde com a concorrência de economias emergentes, como o Leste Europeu ou a China. "As coisas eram mais complicadas naquela altura", resume Carlos, "principalmente quando se começa de baixo".

Logo nos anos 1980, Carlos resolveu diferenciar-se lançando uma marca própria, alicerçada no gosto e saber adquiridos intuitivamente. Era a "cereja no topo do bolo", nas suas palavras, esta criação de uma insígnia própria. Já com o domínio do produto, munido do conhecimento técnico relacionado com o fabrico de sapatos angariado ao longo dos anos, apostou primeiro numa marca que evoca a tradição sapateira das Ilhas Britânicas: Mack James. Mais tarde, só em 2007, lançaram a marca com o nome do criador, a Carlos Santos Shoes, já com uma experiência de mercado "mais consistente", segundo o empresário.

A expansão das marcas próprias foi das primeiras estratégias delineadas em família. Nos anos 2000, a produção para terceiros

meçou a ser chamada para tomar decisões com o pai na gestão diária da empresa. "O processo de aprendizagem foi muito complicado", recorda Ana. "Afinal, tinha 21 anos", constata, com uma gargalhada. Mesmo assim, o pai exortava-a a arriscar. "Dizia-me 'estou aqui para te apoiar'. Mas eu dificilmente tomava uma decisão sem o ouvir", diz.

O estilo de gestão de Carlos Santos nunca foi de um *micromanager*, assegura Ana. "O meu pai sempre me deu liberdade para fazer e desfazer. Mas eu tinha sempre o cuidado de saber a visão dele sobre as minhas escolhas", diz Ana. A primeira decisão que se lembra de tomar sozinha, conta, tinha a ver com uma matéria-prima com uma cor uns poucos tons abaixo do en-

comendado. Os sapatos, se avançasse com a produção, teriam necessariamente um tom ligeiramente diferente. Os prazos eram apertados. Nesse dia, o pai estava incontactável. "Liguei para o cliente. Achei que era o melhor que poderia fazer. Expliquei-lhe o que se tinha passado e sugeri que a encomenda fosse feita de novo", recorda. "O meu pai, quando soube, ficou feliz, principalmente por ter entrado em contacto com o cliente". Ana revela que Carlos sempre teve uma enorme preocupação por garantir uma relação o mais directa possível com quem compra. "Provavelmente pensou que eu estava em linha com a forma de pensar dele", lembra. Afinal, os sapatos também lhe corriam no sangue.

PASSAGEM DE TESTEMUNHO

As primeiras áreas operacionais nas quais Ana Santos começou a intervir foram o marketing e os recursos humanos. Percebeu que era preciso formar os trabalhadores para diferenciar entre o trabalho de produção de marca branca e o de marca própria. "Era importante que todos os colaboradores respeitassem as exigências dos clientes", explica Ana. Desde cedo que Carlos tem vindo a preparar a passagem de testemunho para a filha. "Na nossa actividade profissional temos de preparar pessoas. Com os anos, vamos verificando a qualidade dessas pessoas, se se encaixam mais num sector ou no outro. Isto também tem de se fazer com a família. Os filhos nunca são iguais. Vai-se analisando o perfil com o tempo", diz Carlos. E remata: "Dentro da empresa, os meus filhos têm de ser exemplares." Ana Santos começou a trabalhar com o pai na Zarco aos 21 anos. Um ano depois começou a tomar decisões na gestão diária da empresa.

L CARLOS SANTOS



ainda tinha um peso muito considerável na facturação da Zarco e era preciso dar mais preponderância às insígnias da casa. Era necessário diversificar mercados e linhas de produção. Para isso, nessa década, intensificaram a presença em feiras internacionais para começarem a captar clientes. Esta expansão foi feita sem pressa – “uma diversificação pausada”, sublinha Ana à FORBES – mas foi uma forma de começar a “semear as marcas em vários países”, como a Holanda e a Bélgica. Hoje são 20 os países para os quais exportam as marcas próprias.

Tanto a Mack James como a Carlos Santos Shoes já valem perto de 40% das vendas, sendo a Carlos Santos a mais cara, com pares de sapatos a custar centenas de euros. Uma pujança comercial numa altura em que o calçado *made in Portugal* nunca esteve tão bem posicionado. Segundo dados da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), o valor das exportações do sector deverá ter rondado os 2 mil milhões de euros em 2017 – uma subida muito significativa face aos

Na fábrica da Zarco, em São João da Madeira, o labor é em grande parte artesanal. O odor a calçado novo paira pelo ar. Mais de 100 funcionários fazem nascer centenas de pares de sapatos que irão para todo o mundo, entre encomendas para *private label* (marca branca ou produção para outras marcas) e as marcas próprias, a Mack James e a Carlos Santos.



Carlos revela que a expansão do negócio pela aposta em marcas próprias foi das primeiras estratégias delineadas em família.

1,3 mil milhões de euros exportados em 2010. É uma indústria que já vende mais de 95% da sua produção para o exterior. E Carlos vai dando o seu contributo.

ESPIONAGEM INDUSTRIAL

As várias associações do sector do calçado aplaudem o esforço de Carlos em afirmar Portugal como sinónimo de luxo neste negócio: segundo Paulo Gonçalves, porta-voz da APICCAPS, “trata-se de uma marca de referência [que] alia a tradição e o saber-fazer a uma qualidade de excelência”, acrescentando que “é um dos principais embaixadores do calçado português nos mercados externos.” Um papel que Carlos não recusa. Pelo contrário. Nunca deixou de assumir a portugalidade da sua marca. “Se fôssemos *made in Italy* ou *made in England*, provavelmente teríamos tido sucesso mais rápido. Mas eu sou português, e gosto muito de ser português. É aqui a minha vida, é aqui que fazemos o nosso trabalho”.

Começou a viajar principalmente para ver como se fazia lá fora. Quando ia a feiras de calçado, como as italianas, não dizia que era português. Aliás, ia incógnito. Aprender, apenas. “Nós poderíamos ser muito bons, mas éramos considerados um país de terceiro mundo”, recorda. “Nessa altura não nos recebiam muito bem. Éramos [para o mercado internacional] um país de

mão-de-obra barata e entendiam que poderíamos fazer concorrência copiando.” Era discreto. “Eu entrava e saía de uma feira como um visitante normal. Não entrava em conversas ao ponto de dizer o que fazíamos. Temos olhos e os sentidos apurados. Ia verificando o porquê de ter marcas tão bem expostas, os detalhes elaborados, a apresentação”, diz. Via sapatos das melhores marcas, como Crockett & Jones, Church’s, Edward Green, A. Testoni. Esses assentavam numa forma de produção chamada Goodyear welt, que oculta as costuras e que oferece muito maior robustez e conforto. É a técnica “Rolls-Royce dos sapatos”, diz Carlos, tal e qual como os sapateiros ingleses e italianos faziam. Ficava – e fica – fascinado com os sapatos italianos. “Os italianos são muito criativos”, considera. “Aqueles sapatos deixavam-me de olhos arregalados.” Começou a trazer pares de sapatos para Portugal. Comprou muitos nas suas incursões a feiras. E sim: dissecava-os. Nunca os usou. Desmanchou-os todos em Portugal para descobrir os segredos dos materiais e do Goodyear welt. “Era quase espionagem industrial”, brinca Carlos. ●



“Continuo a ter os pés na terra. A diferença é que calço sapatos melhores.”

OPRAH WINFREY, APRESENTADORA DE TELEVISÃO NORTE-AMERICANA.

LÍDERES

65 Assegurar o futuro

É uma referência no calçado de luxo em Portugal e quer continuar a sê-lo. Mas agora, para Carlos Santos, a prioridade está em garantir a sua sucessão e o futuro do negócio de quase 8 milhões de euros.

70 Fusão artística

Joana Astolfi recusou uma proposta da gigante Starbucks numa altura em que contava moedas pretas. Hoje é uma das mais reconhecidas e requisitadas designers nacionais, graças uma união melodiosa entre a arquitectura e a arte.

72 À mesa dos melhores chefs

Tomás Lancastre é gestor de formação, mas a agricultura corre-lhe nas veias. Na quinta da família montou um negócio que se tornou parte da ementa dos melhores restaurantes portugueses.



NEGÓCIOS

75 Limpar a casa

A Flima ia quase pelo cano abaixo quando perdeu os direitos do WC Pato em Portugal no ano negro de 2012. Desde então, a estratégia mudou. Rui Lima substituiu o pai à frente da centenária empresa, sarrou as feridas do passado e deu um novo rumo ao negócio.

80 Invasão francesa

Idealizada num dia de comboios sobrelotados, a Blablacar teve desde cedo o fito da internacionalização. E para o fazer, seguiu à boleia da

estratégia que fez de Warren Buffett um dos homens mais ricos do mundo.

84 Mudança total

Vicki Hollub é a primeira mulher à frente da Occidental Petroleum e a responsável por estar a promover uma profunda reestruturação da petrolífera.

86 Sinais de alarme

Quatro pais criaram um dispositivo para monitorizar a saúde dos bebés. Dá pelo nome de Owlet e está a atrair investidores e pais. Quanto aos médicos, a coisa é diferente.



65

VIDA

89 Apostas seguras na arte nacional

São na maioria jovens promessas, mas também há consagrados. Na lista de arte da FORBES, Aka Corleone é um dos 15 artistas nacionais em que deve investir.

93 Bumerangue da discórdia

A Chanel pegou num artefacto aborígene e tornou-o numa peça de arte de 2 mil euros. Mas nem tudo correu bem à marca francesa.

94 Geração electrónica

Há quase 50 anos que a história do Classe S se pauta pela inovação e pelo luxo. À sexta geração, recebeu o mais potente motor Diesel da Mercedes-Benz.

96 Rumar ao desconhecido

Opções de viagens não faltam, mas para este ano reservámos as mais incomuns, inclusive escalar até um dos pontos mais inacessíveis do mundo.



20



75