

gestão e gestores

GILBERTO JORDAN CEO DO GRUPO ANDRÉ JORDAN

“Empresas têm de ser uma tropa de elite”

No auge da crise no imobiliário, o gestor da promotora da Quinta do Lago e do complexo Vilamoura XXI “agarrou-se aos que acumulavam o conhecimento” e que são o “núcleo duro” na fase de retoma.

ANTÓNIO LARGUESA
alarguesa@negocios.pt

O presidente executivo do grupo André Jordan, que está a investir 100 milhões de euros na nova fase do empreendimento Belas Clube de Campo, sustenta que a “paragem completa” do imobiliário nos últimos anos gerou um “desperdício de competências” na cadeia de valor do sector. Gilberto Jordan explica porque valoriza a flexibilidade nas equipas de trabalho e as opções tomadas no processo de reestruturação do grupo.

Que retrato faz da qualidade da gestão no imobiliário?

Houve um grande avanço principalmente a partir dos anos 1990. O meu pai [André Jordan] conta, com alguma graça, que quando veio para cá em 1970 não havia profissionais do sector. Teve de contratar gestores ou profissionais do ramo do turismo, educá-los e reconvertê-los. Não havia essa especialização.

Em que nota esse avanço?

Nas técnicas de gestão, nos conhecimentos e em toda a cadeia de valor. Houve uma revolução na arquitectura, na engenharia, nas várias especialidades, e o sector sofisticou-se muito. Uma casa feita em 2017 não tem nada que ver com o que era há 10 anos e também a regulamentação tornou-se muito mais exigente. Aliás, acho que o mercado ainda não se apercebeu da complexidade acrescida que hoje é edificar porque foi apanhado por uma onda de desenvolvimento, tanto técnica como legal, que se cruzou com o início da crise. O sector vinha a decrescer em termos de quantidade, mas em crescimento na qualidade e exigências técnicas. Até que houve a paragem completa e só agora se sente um certo reavivar, principalmente da reabilitação

urbana e também da construção.

Que efeito é que isso teve na indústria?

O mercado não interiorizou a complexidade que é arrancar outra vez com a construção. Outro efeito foi o desperdício de competências. Houve uma razoável perda de profissionais, que desapareceram com a crise. Emigraram, aposentaram-se ou mudaram [de ramo]. Qualquer interrupção completa é uma grande perda de capacidades e é muito difícil recomençar. Uma falência é sempre trágica ao nível do conhecimento e dos métodos de trabalho. A vantagem é que a exigência não está a baixar: vemos claramente que o mercado não quer o passado, quer coisas boas. Não está preparado para pagar essa qualidade bem superior, mas os custos têm de ser absorvidos [no preço].

Quais as competências exigidas à gestão nesta fase de novo arranque da actividade?

A experiência obviamente conta muito, como em qualquer profissão. O conhecimento do segmento do mercado, dos clientes, do que é que eles querem e do que estão dispostos ou não a pagar. É sempre difícil: em geral, as pessoas querem mais do que aquilo que estão dispostos a pagar. Isso é muito típico [risos]. Mas enfim, como gestor tem de saber quanto dessa incorporação de valor vai trazer ao produto.

Nota uma visão de longo prazo neste sector?

Essa é uma exigência para se ter sucesso. Estou acostumado porque o meu pai e o meu avô já trabalhavam nisto há mais de 70 anos e são especializados na área residencial. Apanhá-

mos muitas crises e, embora isto agora esteja tudo um bocadinho baralhado, sabemos que enquanto os ciclos económicos são de cinco ou seis anos, o imobiliário é mais longo porque é de arranque lento, [exige] enorme preparação e os efeitos de economia de escala, que toda a gente quer incorporar, demoram.

E o que será o gestor imobiliário no futuro, atendendo às tendências do mercado?

Diferente será, com certeza, porque a evolução não pára. A visão de longo prazo implica saber onde quer estar em cada momento do futuro – embora além dos cinco anos seja mais difícil. Por exemplo, no planeamento urbano é preciso ter uma visão multigeracional. A Quinta do Lago foi concebida em 1971 – com um ajuste nos anos 1980 para se actualizar –, mas essa visão inicial, passados 50 anos, ainda está actual. Em Vilamoura, que acompanhei de perto desde tenra idade e como gestor nos anos 1990, também olha para o urbanismo e vê que ali alguém pensou a 50, a 100 anos. Isso hoje é difícil acontecer porque a economia não permite projectos de longo prazo. As variáveis exigem um imediatismo muito grande, por isso é preciso ter muito cuidado. Adivinhar qual é o futuro e saber onde quer estar.

É necessariamente um exercício de adivinhação?

umas vezes é, mas enfim. Temos de ver o que os crânicos dizem, quais as tendências, olhar para as tecnologias e processos disruptivos – uma palavra que agora está na moda. Trabalhamos na área do turismo e vemos o efeito do Airbnb, por exemplo. E aí é realmente assustador. A empresa tem de ser



Miguel Baltazar

um pouco uma tropa de elite – faço este paralelo porque fui fuzileiro. É muito flexível para fazer uma coisa [diferente] daqui a um ano porque o desafio muda e ela precisa de novas competências. Ou vai comprá-las ou formá-las internamente, trazendo-as para primeiro plano.



Hoje é difícil ter uma visão multigeracional. As variáveis exigem um imediatismo muito grande.

GILBERTO JORDAN
CEO do grupo André Jordan

Como prepara a equipa para formar essa tropa de elite?

É importante escolher muito bem os colaboradores. Quando me questionei, durante a crise, sobre como fazer o “downsizing”, a mensagem básica foi agarrar-me aos quadros “core” mais competentes e que acumulam o conhecimento. E depois adicionei a essa receita outra que já tinha incorporado em experiências anteriores: a flexibilidade. Tem de ter quadros, gestores e colaboradores com aptidão e espírito para agarrar um desafio novo, para alterar as rotinas. À medida que foi necessário fazer o emagrecimento, fui escolhendo esses colaboradores. E assim se mantém a organização. Agora, na fase de retoma, as competências “core” estão salvaguardadas e há um núcleo duro de quadros que responde ao desafio de crescer outra vez. ■

“No BCP era para ser uma carreira, mas o meu pai comprou Vilamoura”

A “aversão ao risco” levou-o a sair do grupo familiar e passar seis anos na “locomotiva fantástica” do BCP.

No início da sua carreira jurou nunca mais trabalhar com o seu pai. Porquê?

Fui muito jovem – e ele também – e acho que os dois amadurecemos. Enfim, também era uma questão da percepção do risco. Eu tinha maior aversão ao risco, era mais gestor, e ele mais empresário.

Foi uma fuga a essa responsabilidade?

Não foi fugir, mas uma questão

de assumir... [pausa] Talvez eu estivesse um pouco traumatizado pelo 11 de Março [de 1975] e as consequências, o termos tido de ir para o Brasil e passar uns anos bastante longos de alguma dificuldade e apertos. Enfim, nada do que ele tem veio de graça. É tudo trabalho dele, do grupo, dos colaboradores. Graças a Deus, a visão tem sido certa e cá estamos. Há muito poucos promotores imobiliários que sobreviveram a esta crise.

Entre 1990 e 1996 esteve no BCP. O que ficou dessa passagem pelo sector financeiro?

Fui trabalhar para a melhor or-

ganização empresarial que havia na altura em Portugal. Era uma locomotiva fantástica, com uma estratégia clara, que era muito bem comunicada aos quadros e aos mercados. E tinha colaboradores não só competentes como hipertrabalhadores. Foi uma criação de valor permanente, um conceito que já tinha aprendido com o meu pai e vi ali, num outro sector, claramente a desabrochar. [A banca] não era para ser uma passagem, era para ser uma carreira. Mas o meu pai comprou Vilamoura e foi um desafio aliciante para mim também. Passados 20 anos, continuo nesse desafio. ■