



Forbes Portugal

01-10-2017

Periodicidade: Mensal

Classe: Economia/Neócios

Âmbito: Nacional

Tiragem: 15000

Temática: Distribuição

Dimensão: 5395 cm²

Imagem: S/Cor

Página (s): 1/28 a 35

PORTUGAL

Nº 21 - Mensal - Director: Luís Leitão

Forbes

INVASÃO TOTAL
Portugal está a ser invadido pelo ar, por terra e por mar. E a economia agradece.

www.forbespt.com

OUTUBRO 2017 / 5,00€

5 listas a não perder

- PARTIDOS POLÍTICOS MAIS RICOS
- ESCRITORES QUE MAIS FACTURAM
- REIS DA MÚSICA ELECTRÓNICA
- MIDAS DAS START-UPS
- MILIONÁRIOS DO CINEMA

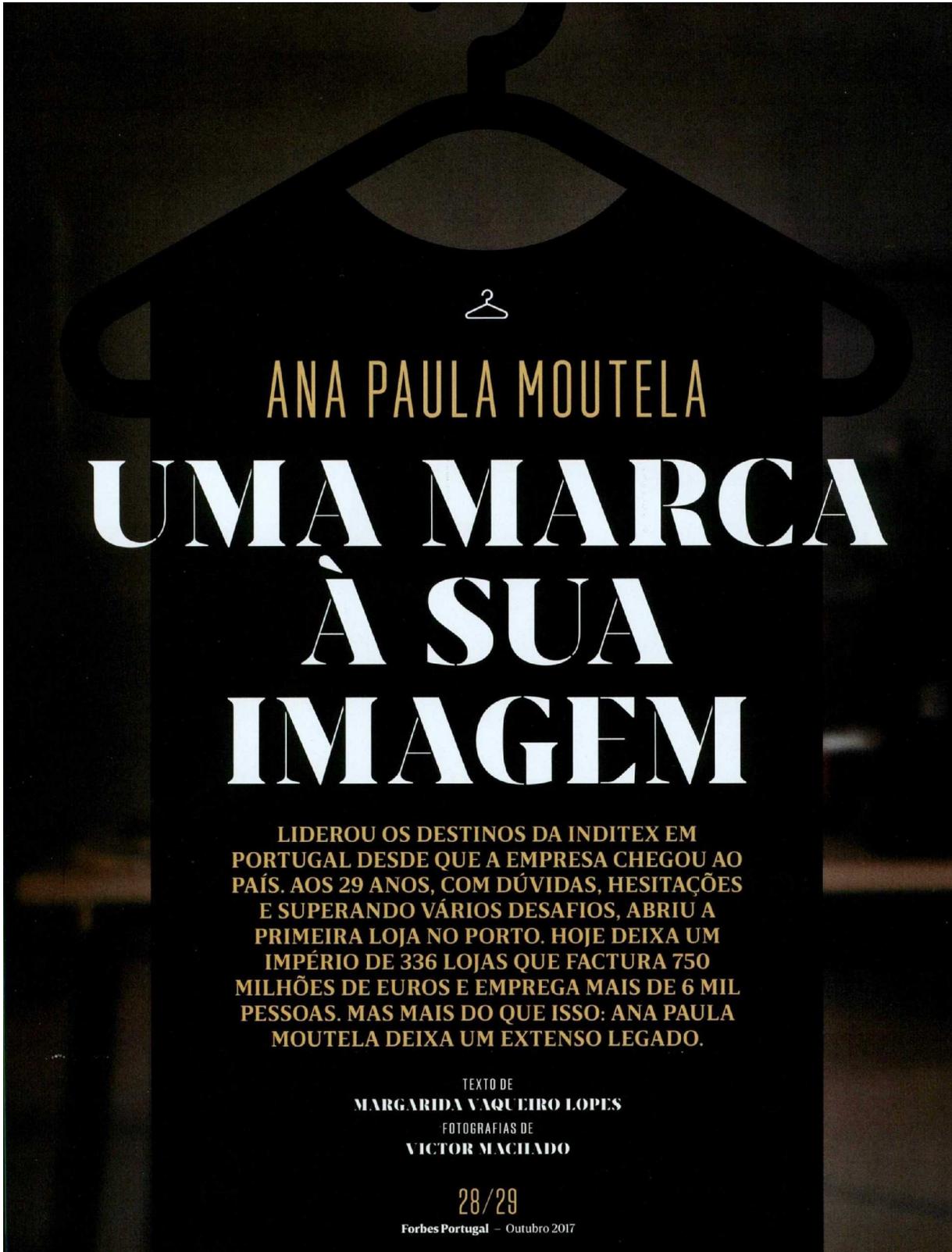
“Os números não gritam. São fáceis de atingir.”

Construiu um império que factura 750 milhões de euros e emprega mais de 6 mil pessoas em Portugal. Ao fim de quase 30 anos, Ana Paula Moutela deixa a Inditex e um legado que a tornou no rosto do sucesso da globalização da poderosa Zara.

Ana Paula Moutela

O SEGREDO MAIS BEM GUARDADO





ANA PAULA MOUTELA

UMA MARCA À SUA IMAGEM

LIDEROU OS DESTINOS DA INDITEX EM PORTUGAL DESDE QUE A EMPRESA CHEGOU AO PAÍS. AOS 29 ANOS, COM DÚVIDAS, HESITAÇÕES E SUPERANDO VÁRIOS DESAFIOS, ABRIU A PRIMEIRA LOJA NO PORTO. HOJE DEIXA UM IMPÉRIO DE 336 LOJAS QUE FACTURA 750 MILHÕES DE EUROS E EMPREGA MAIS DE 6 MIL PESSOAS. MAS MAIS DO QUE ISSO: ANA PAULA MOUTELA DEIXA UM EXTENSO LEGADO.

TEXTO DE
MARGARIDA VAQUEIRO LOPES

FOTOGRAFIAS DE
VICTOR MACHADO

28/29

Forbes Portugal – Outubro 2017

Forbes Portugal

01-10-2017

Periodicidade: Mensal

Classe: Economia/Neócios

Âmbito: Nacional

Tiragem: 15000

Temática: Distribuição

Dimensão: 5395 cm²

Imagem: S/Cor

Página (s): 1/28 a 35



Periodicidade: Mensal
Classe: Economia/Neócios
Âmbito: Nacional
Tiragem: 15000

Temática: Distribuição²
Dimensão: 5395 cm
Imagem: S/Cor
Página (s): 1/28 a 35

ANA PAULA MOUTELA



Quando o estilista francês Pierre Cardin decidiu dar os primeiros passos no *prêt-à-porter* – ou pronto-a-vestir –, foi considerado louco. Aliás, depois de abrir, em 1959, um departamento de pronto-a-vestir nas famosas galerias Printemps, em Paris, foi mesmo convidado a abandonar o Sindicato da Alta Costura. Sete anos depois, o também francês Yves Saint-Laurent daria o passo decisivo em prol de uma tendência que não mais foi possível parar – e sem a qual hoje já não sabemos viver: em 1966 nasce a loja “Saint Laurent Rive Gauche”, na margem esquerda do Rio Sena, onde o

antigo estilista da casa Dior decide colocar à venda toda uma coleção de *prêt-à-porter* assinada por si. Ainda não era a chegada da democratização completa da moda, mas começavam a dar-se os primeiros passos. Foi o princípio do fim do moroso processo de escolher um molde, seleccionar um tecido, tirar medidas, fazer provas e esperar pelo resultado final. Agora passava a ser possível entrar numa loja e sair dela já com uma peça de roupa super na moda, e que assentava bem sem precisar de inúmeros ajustes.

Em Portugal, o expoente máximo da democratização da moda chegou – à semelhança do que aconteceu em Espanha e em grande parte dos países europeus, com excepção do norte, que já contava com a sueca H&M, por exemplo – com a entrada da Inditex no país. Mais concretamente, com a abertura da primeira loja Zara, na rua de Santa Catarina, no Porto. Estamos em 1988, e Espanha já se rendeu ao conceito inovador de Amancio Ortega. É hora de experimentar o país do lado. “Abrimos as portas da loja, que tinha dois andares como ainda hoje, e vimos entrar um monte de gente que não víamos na rua, a passear. Estava comigo uma equipa de Espanha que me perguntava de onde surgiam tantas pessoas. E muitas delas já vinham à procura de moda e não apenas de roupa”, recorda Ana Paula Moutela, directora-geral da Inditex Portugal até há três meses. Aos 29 anos, coube-lhe a tarefa de abrir as primeiras lojas Zara fora de Espanha. “Entrei para a empresa em Maio [de 1988] e a loja do Porto, na rua de Santa Catarina, abriu no primeiro dia de Dezembro. Foi uma loucura” recorda em entrevista à FORBES. “Carreguei no porta-bagagens do meu carro baldes, esfregonas, pás, caixotes do lixo...enfim, tudo o que era preciso para estar tudo pronto no dia”. Lisboa teve de esperar mais uns

ANA PAULA MOUTELA

IDADE: 58
CARGO: Antiga directora-geral da Inditex Portugal e membro do conselho geral da AESE Business School
FORMAÇÃO: Contabilidade e Administração pelo Instituto Militar dos Pupilos do Exército. Tem ainda formação em Coaching Executivo e Coaching de Equipas pela EEC – Escola Europeia de Coaching.
 Lisboaeta de origem, Ana Paula Rodrigues Moutela inicia o percurso profissional

em 1981. Apaixonada por viagens, reserva sempre algumas semanas do seu ano para ir conhecer novos destinos ou visitar alguns dos seus favoritos. Com o filho aprendeu que as prioridades se definem a cada dia – às vezes é a família, outras vezes é o trabalho – e que só assim é possível manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Defende que não é o trabalho que define as pessoas e duvida de que algum dia consiga trabalhar para outra empresa, depois da sua passagem pela Inditex.



1 Com Desidério Balboa, o responsável pelas obras de todas as lojas de Portugal. “O meu grande braço direito”. Não se recorda do ano exacto em que a fotografia foi tirada, mas garante que é em Leiria.

2 No dia em que celebrou 50 anos de vida, em 2009.

1963-1974

Amancio Ortega inicia a actividade como fabricante de roupa. O negócio cresce durante esta década até ter vários centros de fabrico que distribuem para diferentes destinos europeus.

1975

Abre a primeira loja Zara, numa das avenidas principais da Corunha.

1976-1984

A rede Zara estende-se às principais cidades espanholas.



1985

Nasce a Inditex como empresa-mãe do grupo.



1988

Ana Paula Moutela junta-se ao grupo e abre a Zara em Portugal: é a primeira fora de Espanha.

1989-1990

O Grupo expande-se para os EUA e França, com aberturas de lojas em Nova Iorque e Paris.

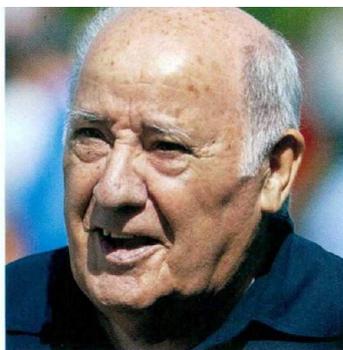


meses, uma vez que o grande incêndio do Chiado, onde estava previsto abrir a Zara da capital, impossibilitou que ambas nascessem na mesma altura.

No Porto, "as pessoas entravam curiosas a pensar o que raio os espanhóis tinham inventado desta vez. E ficavam muito espantadas com os preços, porque era tudo muito mais barato: procuravam perceber se era o tecido que era mau, os acabamentos", recorda Ana à FORBES. "No fundo, como em tudo que nos parece demasiado bom, procuravam uma explicação". Esteve lá dias seguidos, a acompanhar a estreia. E em Janeiro, depois dos saldos, quando chegou a altura das devoluções a Espanha, orgulha-se de haver apenas "meia dúzia de peças. Não ia devolver aquilo. Entre a equipa toda comprámos o que sobrou e disse à sede que não tinha nada para devolver", revela sorridente. Era o princípio de uma carreira de sucesso.

DE MÃOS NA MASSA

Foi também a Ana que coube a tarefa de registar a marca Zara em Portugal, sem fazer ideia de como isso se fazia. "Admito que tenha ido para as Páginas Amarelas, mas já nem me lembro. Sei que fui para o Ministério das Finanças perguntar o que era preciso", conta-nos durante uma das várias conversas que tivemos nos escritórios que ocupou, em restaurantes lisboetas ou até em jardins da ca-



UM CASO SÉRIO DE ESTUDO

O sucesso estrondoso do grupo Inditex, que em apenas 40 anos se transformou numa das maiores e mais inovadoras empresas do mundo, e fez de Ortega um dos homens mais ricos do planeta, ainda desperta atenções. O grupo é mesmo objecto de estudo em universidades como Harvard e os especialistas garantem que o sucesso da empresa assenta no controlo de toda a cadeia produtiva e em conseguir colocar modelos novos em loja em apenas 12 dias. As lojas-laboratório, onde se testa desde a disposição das peças até à iluminação dos espaços, passando pela música ambiente, serão outro dos trunfos. O facto de investir em imobiliário para albergar algumas lojas, e de criar uma sensação de escassez imediata nas peças de mais sucesso são outros dos factores apontados, refere o livro "Amancio Ortega - De zero a Zara". Sejam estes ou outros os segredos da Inditex, certo é que os números continuam a surpreender: no ano passado as receitas superaram os 23 mil milhões de euros, o que lhe permitiu um lucro recorde de 3,6 mil milhões de euros.

Ana Paula é descontraída, afável, bem-disposta. Consta que é, na mesma medida, exigente, focada e eficaz.

pital. Uma das características que, garante, não perdeu ao longo dos tempos foi a capacidade de pedir ajuda. "Nunca tive vergonha de o fazer. Sempre fui muito consciente das minhas capacidades", afirma a gestora, que acredita que esse é também um dos seus maiores trunfos enquanto líder.

Depois da loja do Porto abriu outras 335, das várias cadeias, ao longo de quase três décadas. "Uma pessoa muito estruturada e que soubesse o que queria da vida nunca agarraria este trabalho", admite. Por que o agarrou, então? "Porque não sabia para o que era", confessa. "Se soubesse que a Inditex seria o que é hoje, e que procuravam um director-geral para Portugal, nunca na vida me candidataria", reconhece. Para sermos exactos, foi a Inditex que a encontrou. Ana tinha-se candidatado a uma farmacêutica através da [então] Arthur Andersen, mas não foi aceite. Em 1987, a consultora chamou-a pouco tempo depois para uma entrevista "com um cliente que não tinha colocado anúncios". Até então, tinha trabalhado nos departamentos financeiros

de empresas de construção civil, navegação e têxtil, por curtos períodos de tempo. "Não me identificava com nenhuma. Estava, aliás, a tentar sair de uma delas", recorda. Foi a Espanha, onde conheceu Jose Maria Castellano, então director do grupo, que a entrevistou. Não sabia nada da Inditex – mas foi a correr ver se a roupa da Zara "era gira" – a não ser que se identificava com os valores e os princípios deste projecto, que nunca sonhou vir a ser o império de hoje. "Eu não era nada" na altura, afirma ainda. Castellano não terá achado o mesmo e contratou-a.

Com Fernando Martinez, director da área de imobiliário do grupo, aprendeu tudo o que sabe sobre esse sector. Afinal, foi também a ela que couberam as negociações de compra ou arrendamento dos



1991
 Nasce a cadeia Pull & Bear e a Inditex compra 65% do grupo Massimo Dutti.

1992-1994
 Ana Paula Moutela recebe autorização para criar um 'núcleo duro' em Portugal e reforça a direcção com Nuno Leitão (CFO) e Paula Vasconcelos (RH). Passa a usar a denominação de directora-geral da Inditex Portugal.

1995-1996
 Grupo Massimo Dutti passa, na totalidade, a pertencer à Inditex. Empresa entra em Malta e em Chipre.



1998
 Nasce a cadeia Bershka, que significa a entrada da Inditex em oito novos países: Reino Unido, Turquia, Argentina, Venezuela, Emirados Árabes, Japão, Kuwait e Líbano.

1997
 Inditex entra na Noruega e em Israel.

Periodicidade: Mensal
Classe: Economia/Neócios
Âmbito: Nacional
Tiragem: 15000

Temática: Distribuição²
Dimensão: 5395 cm
Imagem: S/Cor
Página (s): 1/28 a 35

ANA PAULA MOUTELA

espaços das novas lojas – a localização e *timing* de abertura estão, ainda hoje, muitas vezes dependentes das oportunidades de mercado. A Inditex tem um portefólio imobiliário sólido em todo o mundo e Portugal não é excepção. Pelas mãos de Ana passavam, na altura, além das negociações com senhorios e proprietários, o recrutamento dos colaboradores, as questões logísticas e burocráticas ou mesmo as reuniões com fornecedores.

Ao longo da década de 1990, a moda conheceu intensas modificações em todo o mundo. Ficam para a posterioridade as camisas de flanela, de xadrez, as calças muito largas e muito justas, os vestidos curtos e colados ao corpo, os icónicos blusões de ganga. As tendências iam chegando a Portugal com o ritmo possível e, novamente, com a ajuda da Inditex, que criou então a segunda cadeia do grupo, a Pull & Bear – vocacionada para um público mais jovem e ainda mais atento às tendências. “Na altura, quando a Pull veio para Portugal li-guei para Espanha a perguntar ‘como é? Isto é para ser eu a gerir ou vem algum director de cadeia?’ Ninguém sabia muito bem. Acabei por ficar eu...”, recorda com novo sorriso. Ana é descontraída, afável, bem-disposta. Consta que é, na mesma medida, exigente, focada e eficaz. Dizem dela que é “a pessoa mais humana e mais exigente”. Ana anui com orgulho: “é o melhor elogio que me podem fazer. Não tenho problemas com os erros – acho que fazem parte do processo de aprendizagem –, e dou segundas oportunidades”. No entanto, exige que quando lhe trazem um problema, lhe tragam também uma solução, e que quando eram o admitam o mais rápido possível para que as consequências possam ser resolvidas.

A gestora acredita na retenção de talento por mérito e rejeita que os salários praticados no grupo sejam baixos. “Se me está a falar de pessoas que acabaram de entrar, que estão no atendimento, é natural que sejam salários mais baixos”, diz. No entanto, lembra que ao rendimento-base que, garante, foi sempre acima do salário mínimo, ainda crescem subsídios e comissões. E quanto mais aumenta a responsabilidade, mais sobe o salário. “Nunca aumentei nin-

UMA HISTÓRIA DE MODA

Em 2016 terminou a última temporada da série “Velvet” – um retrato da sociedade espanhola nos anos 1950 e 1960, através da história de umas importantes galerias de moda. “Velvet” é uma espécie de “de Velvet a Zara”, uma vez que a série termina precisamente quando o *prêt-à-porter* se torna um sucesso nacional, com as fictícias galerias a personificar o sucesso da Inditex: desenham, produzem e vendem as próprias colecções. “Velvet” acaba na década em que Ortega chega, na vida real, ao mercado com ideias inovadoras e muda, para sempre, a forma de consumir moda. Podem encontrar-se em “Velvet” vários outros paralelismos que remetem para o universo Inditex: a vida de um moço de recados da galeria que sobe a encarregado de loja (como Ortega); um director que ouve os funcionários (como Ortega); a aposta em moda acessível a todos (como fez Ortega); e o mais óbvio: o edifício das Velvet, que é uma reprodução fiel da fachada da enorme Zara da Gran Vía, a principal artéria de Madrid.



guém porque sim. Sempre soube justificar cada aumento ou manutenção de um salário”, garante-nos, defendendo que cada pessoa é diferente, e que colaboradores com o mesmo cargo podem ter desempenhos diferentes. Portanto, têm salários diferentes. E confessa que sempre incentivou os colaboradores a irem a entrevistas mesmo estando em funções na Inditex. “As pessoas têm o direito de saber como é que o mercado as valoriza”, justifica.

Quando abandonou o cargo, em Junho, deixou uma empresa com mais de 6 mil colaboradores e um negócio de extrema importância para o gigante espanhol. “Portugal é absolutamente crucial naquilo que é a essência do nosso modelo de negócio”, referiu em Março Pablo Isla, presidente da Inditex, no decorrer da apresentação dos resultados de 2016 do grupo, que conta com 170 fornecedores no país. Mas durante os primeiros quatro anos da actividade em Portugal, Ana trabalhou praticamente sozinha. Só em 1992 é que Espanha lhe permitiu escolher duas pessoas para se juntarem a si: um director financeiro, Nuno Leitão, e uma directora de recursos humanos, Paula Vasconcelos, que foram o seu núcleo duro até sair da Inditex. Já Ana, continuava sem cargo definido. “Fui eu que preparei o meu contrato e parecia-me disparatado estar a atribuir-me uma função”, conta. “A meio dos anos 1990 recebi uma carta vinda da sede ao cuidado de Ana Paula Moutela – directora-geral da Inditex Portugal. Só depois é que co-

1999

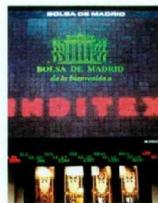
Grupo compra Stradivarius e abre lojas na Holanda, Alemanha, Arábia Saudita, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile e Uruguai.

Stradivarius



2001

A 1 de Junho a Inditex dispersa 26% do capital na Bolsa de Madrid numa operação que avalia a empresa em 8 mil milhões de euros. Nesta altura a Inditex conta com 1080 lojas em 33 países e facturação anual de 2,3 mil milhões de euros.



2002

Ana Paula Moutela faz um período de “consultoria” à actividade da Inditex na Dinamarca.



2003

Abertura das primeiras lojas Zara Home e entrada do grupo em quatro países, um dos quais a Rússia.



Portugal é dos países que alberga mais lojas do grupo: ocupa o 4.º lugar na Europa e o 6.º no mundo.

mecei a apresentar-me assim”, sorri. Nesta altura já tinha conhecido o fundador do grupo e um dos homens mais ricos do mundo. Amancio Ortega convidou-a para tomar o pequeno-almoço, em Lisboa, um ano depois de entrar para a Inditex: “Em primeiro lugar, muito prazer, porque nunca fomos apresentados”, diz-lhe a gestora. Assume-se uma mulher muito prática, descomplicada e acima de tudo, muito directa. “Já me tinha cruzado com ele, mas, de facto, não o conhecia”, justifica com novo sorriso.

PREÇO DA EXCELÊNCIA

Ana tem várias coisas parecidas com Ortega, segundo o que se sabe do milionário espanhol: gosta pouco de dar nas vistas, nunca

3 As celebrações do primeiro quarto de século da Zara no país duraram quase o ano todo, e culminaram com uma festa de Passagem de Ano para todos os colaboradores na Lx Factory.

4 Celebração dos 25 anos da primeira loja Zara em Portugal, em 2013.

deu entrevistas ou falou à imprensa – com excepção de um artigo publicado na extinta revista “Fortuna”, em 1996 –, e sabe rodear-se dos melhores profissionais. “Não posso controlar um trabalho que não sei fazer. É uma forma de enganar-me e às pessoas”. Portanto, explica, sempre delegou tarefas e atribuiu responsabilidades. Desta forma, permitia que as pessoas crescessem e se tornassem mais confiantes e responsáveis.

Tiago Forjaz, fundador da Jason Associates e da consultora MighT – Talent Strategist, afirma que a gestora “sempre sentiu e geriu a empresa como se fosse sua – e digo isto na melhor interpretação dessa expressão”. Sinal disso, confidencia, é que “se fosse preciso contrariar até o próprio dono, assim o faria. Era por isso que o Sr. Amancio Ortega viajava a Lisboa para a ouvir em algumas matérias críticas e sensíveis que afectavam todo o grupo”. Tiago, que partilhou com a gestora vários projectos e de quem é amigo, salienta ainda a sua capacidade para escutar e mudar de ideias. Contactada, a Inditex Portugal não quis fazer declarações sobre a antiga responsável.

A resiliência de Ana seria posta à prova, sobretudo, durante a década de 1990. Foram anos particularmente trabalhosos, com o nascimento da Pull & Bear e da Bershka, bem como com a aquisição da Massimo Dutti e da Stradivarius. Nesta altura já era claro que todas as cadeias, em Portugal, ficariam sob a sua alçada, com excepção da Massimo Dutti. “Como no início havia lojas próprias e franquias, decidi-se que a gestão ficava com o *franchising*. Mas eu fui contra”, admite, recordando que numa reu-



2004
 As vendas da Inditex são agora de 2,5 mil milhões de euros e está à presente em 56 países. O grupo celebra a abertura da loja número 2000, em Hong Kong.

2007
 São inaugurados dois centros logísticos em Madrid, passando a contar com oito plataformas logísticas em Espanha.



UTERQUÊ

2008
 Lançamento da Uterquê, a oitava e última cadeira do grupo. A empresa celebra abertura da loja 4000 em Tóquio e fecha o ano com vendas

de 10,4 mil milhões de euros. Neste ano já conta com mais de 4 200 lojas em 73 países por todo o mundo. Ana Paula Moutela inicia um período de ‘consultoria’ à actividade da Inditex na Grécia, durante três anos, devido à sua experiência.

ANA PAULA MOUTELA

nião em 1997 ou 1998, Ortega lhe perguntou quais eram os seus objectivos para o ano 2000 e respondeu “a Massimo Dutti. Parecia que era obcecada”, ri.

Os últimos anos do século xx marcaram também a verdadeira década da mudança quando se fala de democracia na moda. Marcas como Mango e H&M apostam fortemente na expansão por toda a Europa e não tardam em entrar em Portugal. Mas quando os outros parecem aproximar-se, nova fuga para a frente: a Inditex entra em Bolsa em 2001, dispersando 26% do seu capital numa operação que avalia a empresa em 8 mil milhões de euros. Hoje em dia, a capitalização bolsista do grupo está na ordem dos 100 mil milhões. Nesta altura, já a actividade no país conta com mais de 2 mil colaboradores, e celebrava a abertura da sua centésima loja: a Oysho, no Algarveshopping, que abriu precisamente nesse ano. Actualmente, Portugal ainda é um dos países que alberga mais lojas do grupo espanhol – ocupa o 4.º lugar na Europa e o 6.º no mundo. “O senhor Ortega sempre fala de mim como exemplo de excelência porque Portugal foi importante na expansão”, admite a antiga directora-geral que revela qual a sua maior fonte de inspiração durante todos os anos em que liderou os destinos da empresa: as lojas. Gostava de as visitar amiúde, sempre sozinha, e de tomar café com os colaboradores. De conversar com eles. E claro, ia a Espanha regularmente para reuniões e para trocar ideias com os seus pares. “A Ana Paula é uma pessoa muito querida na empresa, muito respeitada e toda a gente fala bem dela”, diz à FORBES fonte oficial da Inditex, escusando-se a acrescentar muito mais sobre o assunto. Lembra apenas, durante a nossa curta conversa, que “Portugal é um país muito importante para o grupo”.

O reconhecimento das suas capacidades não permite estranhar que, em 2002, a gestora seja chamada para ir dar apoio a uma jovem directora que encabeçava a actividade da Inditex na Dinamarca, onde o grupo chegara no ano anterior. Algum tempo depois, entre 2008 e 2011, seria novamente desafiada a fazer o mesmo, mas agora para tutelar o mercado grego, que mudara de mãos recentemente. Participou ainda, por exemplo, na reestruturação da Lefties, em Barcelona, a pedido de Pablo del Bado, director da Pull&Bear em Espanha. A este refere-se como um dos seus grandes amigos, e um grande apoio durante os anos que passou na Inditex. Ana reconhece que o facto de ter sido a direc-



PASSOS DO GIGANTE

O negócio da Inditex em Portugal tem corrido de vento em popa. Só nos últimos quatro anos, a facturação da empresa liderada por Ana Paula Moutela cresceu a um ritmo médio de 5% ao ano.

Fonte: FORBES e Informa D&B



tora mais antiga do grupo lhe permitia “meter sempre o bedelho. Opinava muitas coisas”, sobretudo quando havia novidades. Uma possibilidade que sempre tornou o seu trabalho mais desafiante. “Na minha opinião, ela é uma ‘energizer’. Uma pessoa incansável, insaciável, inconformada, corajosa, inovadora, sensível, humana e empática”, diz Tiago Forjaz. Para o especialista em potenciar talentos, Ana tem duas características que fazem dela uma líder bastante particular: “é uma pessoa capaz de se expor e de ser vulnerável quando é preciso, mas também é capaz de uma racionalidade ímpar e uma determinação férrea. Algumas destas características foram forjadas na sua formação dos Pupilos do Exército, mas outras são a consequência de inúmeras adversidades que a vida lhe trouxe e que ela sempre soube abraçar”, assegura.

GESTORA DE PESSOAS

Durante as três décadas que liderou a Inditex em Portugal, nem tudo foi um mar de rosas. Ana refere duas situações particularmente desafiantes: a abertura da primeira loja, que caracteriza como um período “muito duro, muito difícil”, ainda que dos mais divertidos; e quando teve de lidar com o primeiro caso de SIDA entre um dos seus colaboradores. “Foi há 25 anos, não se sabia nada sobre o assunto”. Ana acompanhou-o durante tratamentos e esteve ao seu lado quando falou com os colegas. “Foi duríssimo, sobretudo porque não sabíamos nada”, recorda de rosto fechado e olhos tristes. Ambas superam qualquer dificuldade que possa ter enfrentado no plano da gestão financeira do negócio. Sobre a pressão natural dos números, Ana responde com a descon-



2011

Pablo Isla é apontado como sucessor de Amâncio Ortega na presidência-executiva do grupo.

É inaugurada a 100ª loja em Portugal, pertencente à Oysho.



2012

Massimo Dutti Portugal passa a ser gerida pela Inditex Portugal.



2015

Inditex implementa um plano de incentivos no valor de 37,4 milhões de euros (2% dos lucros totais) para partilhar os bons resultados com todos os colaboradores da marca em redor do mundo.

tração de sempre: “Os números não gritam. São fáceis de atingir. Se não se conseguem, é porque são impossíveis e não me vou matar. Se se conseguem, toda a equipa vai estar focada e vamos conseguir”. Para Ana, o que “grita” são as pessoas e o segredo do negócio é a sua equipa. “É estúpido pensar que somos nós. São as pessoas que estão mais próximas do negócio. Nós é que temos de estar sempre próximos delas”, atira, antes de garantir que sempre conseguiu tudo através das pessoas, do seu lado mais humano.

Solucionar problemas sempre foi uma tarefa do dia-a-dia de Ana. No entanto, há períodos piores que outros. Como o final da primeira década de 2000. “Prepararmo-nos para os anos da crise foi mau”, diz. A estratégia passou sobretudo por não aumentar quadros e reduzir pessoal, explica. Portugal tinha sido interencionado pela Troika, a economia estava em queda em toda a Europa e era preciso garantir que a empresa aguentava o embaite que se seguiria ao plano de austeridade implementado pelas autoridades internacionais. “Aí eram números e pessoas”, nota. Ana quis garantir que os melhores ficavam. “Pessoas normais po-

demos arranjar em qualquer momento”, justificou na altura às equipas, pedindo-lhes para ser criteriosos nos contratos que estavam a terminar. E a Inditex Portugal passou praticamente incólume aos piores anos, com as vendas a registarem crescimentos sucessivos. Nesta altura, já a Inditex detinha as actuais oito cadeias, e marcava presença em praticamente todo o mundo. Ana começaria, pouco depois, a preparar a sua saída, mesmo que sem o dizer. “O momento certo para sair é aquele em que recorrentemente pensamos no que vamos fazer a seguir”, diz-nos. Confessa que ainda ponderou esperar para fazer os 30 anos de casa, mas achou que não fazia sentido. Sentia que nos últimos anos já tinha preparado a sua sucessão, ao transformar Nuno Leitão, ao seu lado há 25 anos e actual director-geral, no seu “número dois”.

As vendas ultrapassaram, em 2016, a barreira dos 750 milhões de euros, e no primeiro semestre de 2017, Portugal recebeu a maior Zara do país. “É importante sairmos quando estamos bem”, justifica. “Quero que tenham saudades minhas”, terá dito aos colaboradores em cada reunião de quadros em que fez questão de anunciar a sua saída. “Criámos uma empresa onde não precisamos de chamar doutores a todos, onde consegui ser a Ana Paula do princípio ao fim. Vocês nunca me falharam!”.

A gestora acredita que, inevitavelmente, construiu em Portugal uma Inditex um pouco à sua semelhança. Como sempre, afirma-o sem pudor ou falsas modéstias. Deixou a empresa bem preparada para continuar a crescer sustentadamente nos próximos anos. É líder de mercado no seu segmento e uma das companhias que mais gente emprega no país. Aponta a sua despedida como o momento alto da sua carreira. “Recebi o mimo do senhor Ortega que me disse: nunca te esqueças de me vir visitar”. E para a vida leva uma lição que aprendeu com Pablo del Bado: a de, por mais banais que fossem para si, não se esquecer de valorizar momentos como a sorte de privar com um dos homens mais ricos do mundo e “ter sido tratada como uma princesa” na empresa que ainda hoje considera sua. Fazemos-lhe a inevitável pergunta: E agora? Ri-se, e diz que precisa de respirar. Para já, vai respirar – e dar algumas aulas, e fazer algumas sessões de coaching. Mas sem pressas. Depois, a vida se encarregará de lhe indicar o caminho. Tal como um dia a encaminhou para a Inditex, acredita. 

“O momento certo para sair é aquele em que recorrentemente pensamos no que vamos fazer a seguir”, refere Ana Paula, que em Junho, após 29 anos, deixou a Inditex.



5 No encerramento do programa de responsabilidade social “Salta”, em 2015, onde jovens em risco recebem formação comportamental e em loja, e através do qual podem ser integrados como colaboradores da Inditex Portugal.

6 A Inditex Portugal patrocina a Corrida Sempre Mulher. Ana não faltou ao desafio.

2016

Inditex anuncia resultados históricos - desde 2014 que vai batendo recordes de vendas e lucros - e supera os 3 mil milhões de euros de lucro. Tem agora 7 292 lojas em 93 países.



2017

É inaugurada a maior Zara de Portugal, no Centro Comercial Vasco da Gama. Nuno Leitão sucede a Ana Paula Moutela à frente da Inditex Portugal.

Fontes: Livro “Amancio Ortega - de zero a Zara” e Inditex.com.