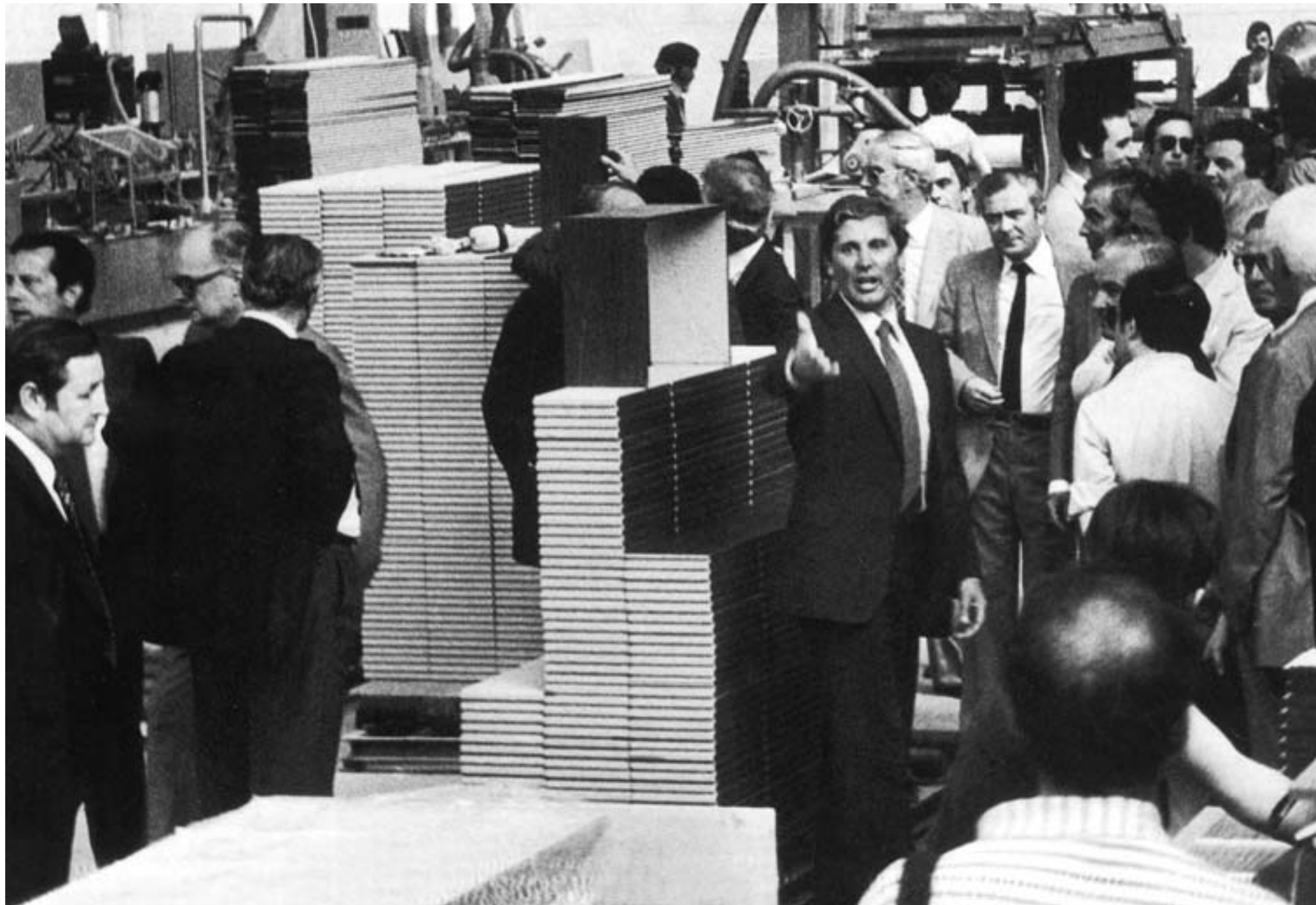


## Primeira Linha

VITÓRIAS E DERROTAS EM MEIO SÉCULO DE HISTÓRIA

# Sonae foi criada por um banqueiro mas foi um engenheiro que a tornou viável



**Belmiro de Azevedo** | Entrou na Sonae em 1965 para destruir tudo o que viu, revelou há anos. No aniversário do 50º aniversário da Sonae, Belmiro de Azevedo recusou-se a falar ao Negócios sobre o tema.

18 de Agosto de 1959. A escritura de constituição da Sonae era assinada no Porto. Afonso Pinto de Magalhães era o fundador. Belmiro de Azevedo chega mais tarde, em 1965. Não tendo sido fundador, a Sonae é hoje uma empresa à semelhança do engenheiro

**ALEXANDRA MACHADO** amachado@negocios.pt



50 ANOS DA SONAE

Belmiro de Azevedo tem quase tantos anos de Sonae como o filho Paulo tem de vida. Em Janeiro de 1965 Belmiro de Azevedo entrava na Sonae a convite de António Correia da Silva. Em Dezembro, a 31, nascia o filho Paulo, que é hoje o presidente do grupo. Passaram-se 44 anos. Bel-

miro de Azevedo não sonharia, então, que alguns anos mais tarde, a empresa onde entrou como responsável de pesquisa e desenvolvimento, seria sua. “Belmiro entrou na Sonae. Começou a trabalhar. E logo a ganhar antipatias. Ríspido. Muito exigente. Muito trabalhador. (...) Trabalha destemidamente. Com muito entusiasmo. Até que pareceu ser o homem que podia salvar a Sonae”. Palavras de Correia da Silva, citado no livro “Belmiro - História de uma Vida”, de Magalhães Pinto.

Quando Belmiro de Azevedo chega à Sonae, a empresa criada por Afonso Pinto de Magalhães, o ban-

queiro do povo, dedicava-se ao fabrico de estratificados a partir de engço de uva. Mas, nas palavras do próprio Belmiro de Azevedo (citado no livro “Retrato de Grupo”, lançado por ocasião dos 40 anos da empresa), “fui encontrar engenhocas a mais e só não percebi como é que um banqueiro conseguiu pôr ali dinheiro, porque aquilo não tinha pés nem cabeça”. E mais à frente. “O meu primeiro trabalho foi desfazer aquilo tudo”.

A transformação é-lhe reconhecida. “Senhor Afonso, aquele homem que está lá na Sonae (ele ainda o não conhecia), que é director, o engenheiro Belmiro, é bom. Temos



de o pôr a administrador delegado”. À sugestão de Correia da Silva, Afonso Pinto de Magalhães respondeu: “então ponha!”. Belmiro de Azevedo chega à administração da Sonae, sob contestação de outros directores.

Em 1971 a Sonae faz a sua primeira compra, 50% da Novopan, produtora de aglomerados de madeira. O restante capital pertencia à Casa Bancária de Afonso Pinto de Magalhães. Jaime Teixeira, que entrou na Sonae em 1973 e se tornou num dos braços direitos de Belmiro de Azevedo, reforça a importância do funda-

dor. Tinha vários negócios, entre os quais os supermercados (Modelo e Invictos) que acabaram por integrar, mais tarde, o grupo Sonae. Algumas “modernices”, à época, nos benefícios aos trabalhadores são, ainda hoje, recordadas. A Sonae tinha uma cantina e os trabalhadores recebiam o 13º mês de ordenado. A popularidade de Pinto de Magalhães foi bem visível, no pós 25 de Abril, quando o banqueiro, que na revolução se encontrava no Brasil e dado como fugido viu os seus bens congelados e o seu banco nacionalizado, regressou ao país.

#### **Trabalhadores unidos em apoio à administração**

Nesses anos conturbados, Belmiro de Azevedo comandou a empresa, que viu 20% do capital (e 50% da Novopan) nacionalizado, por via da passagem para o Estado do Banco Pinto de Magalhães. Foi o bastante para que, nas palavras de Jaime Teixeira, o poder político tenha feito “uma tentativa de assalto” à propriedade da Sonae. Trabalhadores e gestores uniram-se, 14 directores demitiram-se e os restantes trabalhadores entraram em greve em 1978. O episódio, que ficou conhecido como “a greve ao contrário”, foi contado durante muitos anos dentro da Sonae. “Contava-se muito essa história”, recorda Joaquim Reis, mais tarde outro dos braços direitos de Belmiro de Azevedo.

Foi dos poucos casos, pós 25 de Abril, em que os “trabalhadores se revoltaram não contra a administração de uma empresa, mas contra uma intervenção externa”, lembra Jaime Teixeira, que confidencia que nessa altura houve momentos em que Belmiro de Azevedo ponderou desistir. Essa foi uma das vezes. A outra foi após a morte de Afonso Pinto de Magalhães, a quem Belmiro de Azevedo já tinha confidenciado que dificilmente conviveria com a família do banqueiro como accionista maioritária. Por isso a sua morte marca o início da luta pelo poder. Até ao regresso do banqueiro do Brasil e ao descongelamento dos bens, a Sonae foi uma empresa “sem dono”. Belmiro de Azevedo chegou a lembrar ter havido decisões tomadas por poucas centenas de acções, a dos trabalhadores, que não estavam congeladas/nacionalizadas.

A tomada definitiva da maioria do capital por Belmiro aconteceria nos anos 80, mas para os colaboradores ele já era o líder.

#### **Compras conseguidas e outras frustradas**

A expansão da Sonae, que é hoje dos maiores grupo nacionais, foi conseguida à custa de aquisições, mas também da entrada na distribuição, que gera muito dinheiro e dá dimensão ao grupo. Gerou também a dívida com que o grupo se debate.

Na indústria, hoje, é dos líderes de aglomerados de madeira e conseguiu-o com aquisições. Novopan, Agloma, Tafisa (em Espanha), Glunz (na Alemanha) foram alguns desses negócios. Mas não conseguiu avançar em negócios interligados, como o da Portucel, que é um dos exemplos referidos sobre a dificuldade do grupo em fazer negócios que envolvam governos. A excepção é Tróia, em que a Sonae conseguiu comprar os créditos do Estado, mas teve de esperar dez anos para conseguir avançar com os projectos. Belmiro de Azevedo não pede favores e também não os faz.

Houve outros negócios frustrados. A tentativa de compra do BPA é um deles. Embora Joaquim Reis admita que o projecto banca era um apetite específico do engenheiro, Jaime Teixeira diz que hoje o grupo poderia ser diferente, melhor, se tivesse conseguido vingar na banca.

Hoje, o maior negócio da Sonae é o do retalho. O grupo abriu o primeiro hipermercado do país. Em 1985, associado aos franceses da Promodés. Joaquim Reis, responsável pelo projecto, lembra que foi bater à porta dos franceses, sem os conhecer, e a sua audácia foi recompensada. “Ofereci-me para trabalhar o modelo e para conhecer o sector. Tendo sido eu o autor da proposta de entrar no formato de hipermercados, tive de aguentar com o projecto e levá-lo às últimas consequências”, recorda Joaquim Reis. É assim na Sonae. Aprende-se a ser patrão por conta de outrem. Belmiro sempre quis estar a par de tudo. E ouvia quando equacionava os projectos, que avançavam sempre – mais cedo ou mais tarde. Correia da Silva tinha razão. Belmiro de Azevedo foi o homem que salvou a Sonae.

## **BELMIRO SOBRE A ECONOMIA**

Só grupos económicos fortes poderão manter actividade económica suficiente para co-gerar o desenvolvimento para todo o tecido empresarial.

Em Portugal, devido à pequenez do mercado, não é fácil fazer grandes empresas que possam competir à escala europeia.

Não acredito no futuro sem trabalho.

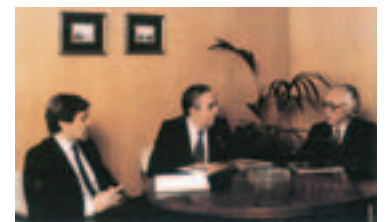
“Belmiro - História de uma vida”, de Magalhães Pinto

## **MARCOS DA HISTÓRIA DA SONAE**

O INÍCIO E O 25 DE ABRIL



**18 DE AGOSTO DE 1959**  
SOCIEDADE NACIONAL DE ESTRATIFICADOS NASCE Afonso Pinto de Magalhães (na foto), banqueiro, é convencido a investir numa tecnologia francesa inovadora: o fabrico de estratificados a partir do engajo de uva. É registada, no 1º Cartório Notarial do Porto, a Sonae. Pinto Magalhães é o principal accionista, mas tem nove sócios.



**2 DE JANEIRO 1965**  
BELMIRO DE AZEVEDO ENTRA NA SONAE Depois de concluído o curso de engenharia química, e a braços com uma empresa têxtil em dificuldades, Belmiro de Azevedo é convidado para a Sonae por António Correia da Silva. “O meu primeiro trabalho foi desfazer aquilo tudo”, recordou em tempos Belmiro de Azevedo.



**28 DE FEVEREIRO 1978**  
GREVE DE TRABALHADORES COM AVAL DA DIRECÇÃO Depois do 25 de Abril, a nacionalização do Banco Pinto de Magalhães, 20% da Sonae e 50% da Novopan ficaram nas mãos do Estado. O arresto dos bens do banqueiro colocam 80% da Sonae em “standby”. O Estado tenta tomar conta da empresa, mas os trabalhadores impedem.

## Vitórias e derrotas em meio século de história

# Pinto de Magalhães: o banqueiro que não resistiu a Abril

Fundou a Sonae em 1959. Benemérito, chegou a ser apelidado de “banqueiro do povo”



50 ANOS DA SONAE

O monumento ao Cristo Rei acabava de ser inaugurado e, poucos meses depois, Portugal tornar-se-ia membro da Associação Europeia de Comércio Livre (EFTA). A 18 de Agosto de 1959, Afonso Pinto de Magalhães regista, no 1º Cartório Notarial do Porto, a Sonae.

Banqueiro e mentor do Banco Pinto de Magalhães, aventura-se agora num negócio que se viria a revelar desastroso. A ideia, que lhe fora sugerida por um grupo de amigos, assentava numa patente de um francês, que projectava fabricar estratificados a partir de engajo de uva. Em 1965, Belmiro chega à Sonae, que era “uma empresa falida”, contou já o próprio.

Pinto Magalhães nasceu no Concelho de Arouca em 1913. Pelas mãos de um tio começaria a trabalhar na banca, revelando cedo capacidade de trabalho e empreendedorismo. O mesmo tio, entregar-lhe-á depois a gestão de uma filial bancária na cidade do Porto. Seria esta a sede da futura Casa Bancária Pinto Magalhães, protagonista ilustre de uma película realizada por António Lopes Ribeiro, em 1963.

A instituição bancária projectou-o na vida social portuense. Figura ilustre, em 1967 assume a presidência do Futebol Clube do Porto, onde permanece durante cinco anos. É neste período, por exemplo, que é construída a piscina da Antas, da qual Belmiro viria a ser dirigente. Foi também Pinto de Magalhães quem, em 69, convidou Pinto da Costa a integrar a sua lista para as eleições como director das modalidades.

A par da sua actividade empresarial, há uma faceta que surge associada ao seu percurso. Generoso, Pinto de Magalhães surgiria como benemérito de várias obras sociais, entre as quais a Casa do Gaiato. Como dirigente desportivo pagaria o pequeno almoço de muitos miúdos. Foi, por isso, apelidado de banqueiro do povo.

Era já sexagenário quando as-

Eu sentia o dever de corresponder à confiança que ele [Pinto de Magalhães] sempre depositou em mim.

**BELMIRO DE AZEVEDO**

Em “História de uma Vida”, de Magalhães Pinto



O banqueiro viveu 5 anos exilado no Brasil, devido à nacionalização da banca, em Março de 75.

sistiu à nacionalização da banca a 14 de Março de 1975. Afonso Pinto de Magalhães encontrava-se então no Brasil e aí ficou no exílio. Tinha já anteriormente sido catalogado pelo regime como apoiante de elementos da oposição. Agora, em plena caça às bruxas aos banqueiros, seria até acusado de ter fugido com ouro do Santuário de Fátima. Regressou a Portugal em 1980 para se deparar com quase nada. Além da nacionalização do seu banco, Pinto de Magalhães viu os seus bens serem arrestados. As investigações ilibaram-no de qualquer acusação e retomou a vida empresarial.

Belmiro já tinha então assumido as rédeas do grupo Sonae na ausência do seu fundador. Pinto de Magalhães recompensou-o, entregando-lhe 16% da empresa, depois de em 1982 ter visto os bens descongelados. Foi o início de uma participação que iria colocar Belmiro de Azevedo em disputa com a família do banqueiro, depois do seu falecimento, em Janeiro de 1984. A disputa com a família chegou a tribunal, só se resolvendo muitos anos depois. Belmiro venceu e ficou com a Sonae. No livro de Magalhães Pinto, surge citado o amigo de Belmiro, Leopoldo Furtado Martins, a testemunhar a relação entre o banqueiro e o seu gestor: “Dizia-se que o Belmiro era tratado como filho e os genros como enteados”. **AM/ES**

**ARTUR SANTOS SILVA, PRESIDENTE NÃO EXECUTIVO DO BANCO BPI**

## No futuro, Sonae pode ter contributo para o país tão importante como no passado

Para o banqueiro da Sonae, os 50 anos do grupo ficaram marcados por Belmiro de Azevedo. Sonae e seu líder ajudaram a modernizar Portugal

**MARIA JOÃO GAGO**

### A SONAE CONTRIBUIU MUITO PARA O PORTUGAL MODERNO

Estes 50 anos da Sonae ficam marcadíssimos pela liderança de Belmiro de Azevedo. Em 50 anos, a Sonae contribuiu muito para o Portugal moderno. Belmiro fez de uma empresa do sector da madeira, numa situação má, um líder nos laminados de madeira, em Portugal e no mundo. Na distribuição, foi o primeiro a perceber que o sector em Portugal era básico, fez a parceria com os franceses do Continente e ajudou a que hoje os consumidores se abasteçam em condições mais benéficas. Com os “shoppings”, ajudou à modernização do comércio de retalho. Nas telecomunicações, é o operador mais marginal, mas tem procurado ser agente de mudança. E tem uma instituição fundamental, o jornal “Público”, com grande independência dos poderes políticos e económicos. Apesar de não ser rentável, Belmiro entende ser uma responsabilidade pública ter um jornal de grande qualidade.

### TRÊS FACTORES QUE AJUDARAM A CONSTRUIR ALGO DIFERENTE

Uma das características diferenciadoras da Sonae era ter uma estrutura de topo muito forte. Era um elemento distintivo face às restantes empresas portuguesas. Outro aspecto importante foi decidir que o seu desenvolvimento se fazia na Bolsa. Houve um grande aproveitamento do mercado de capitais. Além disso, esteve atenta à redistribuição que o Estado fez do sector público. Tentou controlar o Totta e o BPA e foi injustamente tratada no caso da Portucel.

### FORMAÇÃO INTERNACIONAL AJUDOU A CRIAR ESCOLA

Quando teve direito ao primeiro bónus na Sonae, em meados dos anos 70, em vez de dinheiro, Belmiro quis ir para Harvard. Quando fomos para Stanford, em 1985, ele fez uma especialização em gestão financeira. Passado pouco mais de um ano, começaram as sete OPV. Admito que o curso o tenha estimulado para isso. Na altura era raríssimo ir para fora fazer formação. Belmiro

procurou dar uma grande atenção à formação de quadros. Outro contributo é o facto de a Sonae ser uma escola de empreendedores. Sempre que um dos seus quadros tinha a iniciativa, Belmiro ajudou-os a libertarem-se, até cedendo-lhes áreas de negócio. Além disso, a Sonae pautou-se sempre por uma grande meritocracia. Avança quem tem mérito.

### INDEPENDÊNCIA DE BELMIRO É EXEMPLO PARA O PAÍS

Outra coisa que distingue Belmiro de Azevedo é o facto de dizer aquilo que acredita ser o melhor para o país, de forma independente em relação ao poder político. Diz o que lhe vai na alma e que acredita que pode ser bom para o país. São poucos o que o fazem. Por causa de 50 anos de poder autoritário, há uma relação de cumplicidade e situacionismo que condiciona muitas pessoas. O poder vai mudando e as pessoas também. Belmiro de Azevedo é muito independente do poder político, o que é um contributo importantíssimo para o país. Tem toda a legitimidade para dizer o que pensa pois o controlo das suas empresas é dele. Não está a servir interesses específicos.

### PAULO AZEVEDO VAI MARCAR FUTURO DA SONAE

Belmiro soube preparar a sucessão com transparência e diálogo com os quadros. O filho, Paulo Azevedo, vai marcar o futuro da Sonae. O país precisa de uma Sonae em grande forma. Na próxima década, pode ter um contributo para o país tão importante como no passado. Vai voltar a considerar a internacionalização, que no passado nem sempre correu bem. Mas com a sua capacidade de gestão, há oportunidades de internacionalização que deve considerar. A Sonae é muito forte a inovar e tem grande capacidade de recrutamento. Penso que vai saber aproveitar as oportunidades, pois tem os radares bem abertos. Atrair jovens talentos demora tempo mas dá resultados. Acredito que a Sonae sairá vencedora.



Santos Silva e Belmiro trabalharam em paralelo ou juntos em vários projectos.

Belmiro de Azevedo é muito independente do poder político, o que é um contributo importantíssimo para o país.

**ARTUR SANTOS SILVA**

Líder não executivo do BPI

# Filho assume presidência numa sucessão que demorou 10 anos

Em 2007 Belmiro de Azevedo aproveitava uma conferência de imprensa para anunciar que o filho Paulo seria o novo presidente

O estilo é diferente, mas começa a ser menos difícil perceber as semelhanças. Paulo Azevedo chegou há cerca de dois anos à presidência da Sonae. Belmiro de Azevedo foi sempre dizendo que o mérito é que ditaria a escolha do seu sucessor à frente da Sonae. E por uns tempos falou-se da possibilidade de a presidência não recair no seu filho, mas num dos seus braços direitos. Ângelo Paupério, Nuno Jordão ou Álvaro Portela. Afinal Belmiro de Azevedo sempre falou da meritocracia e de a Sonae não ser uma monarquia.

Sem se colocar em dúvida as qualidades de gestão de Paulo Azevedo, certo é que quem conhece bem a Sonae garante que não se esperava que a família saísse da liderança. Continua a ser a maior accionista da empresa.

Belmiro garantia que o processo da sucessão estava a ser preparado há 10 anos. Paulo garantia que ser filho de peixe não era o bastante para ficar com o lugar. Esse é, aliás, um dos “mandamentos” da Sonae – o homem Sonae “tem de aceitar o desafio da competição interna e externa. Lutar por todos os lugares disponíveis que lhe sejam eventualmente oferecidos, mas também aceitar

perder sem ressentimento”.

Paulo Azevedo foi, aos olhos do pai, um aluno exemplar. Fez a mesma licenciatura do pai, engenharia química, complementada com formação em gestão, profissionalmente percorreu o grupo todo. E demonstrou a característica audácia Azevedo – de que a OPA lançada sobre a PT foi o expoente máximo – e, até, frugalidade. Cúmplices, pai e filho, não escondem em público a admiração mútua.

Paulo Azevedo tinha 41 anos quando chegou à presidência da Sonae. É mais reservado, mas revela reconhecer importância (a OPA terá sido uma oportunidade de ouro para aperfeiçoar os conhecimentos) à comunicação.

Essa será a principal diferença de estilo. Belmiro polémico, Paulo conciliador. E por isso o discurso sobre a sã convivência com os poderes políticos de Paulo contrasta com os sucessivas críticas de Belmiro. Mas sem cedências. Paulo já teve de lidar com a Oferta Pública de Aquisição (OPA) sobre a Portugal Telecom. Paulo esteve também envolvido com o processo Portucel. Dois casos que envolveram o poder político e que a Sonae saiu derrotada. “A Sonae não é oposição”, tem

**É um processo que começou há dez anos, é um contínuo e a transição faz-se todos os dias e a todos os níveis.**

**BELMIRO DE AZEVEDO**

A propósito do processo de sucessão

dito e repetido Paulo Azevedo desde que chegou ao topo do grupo. Mas sabe que o futuro, tal como o passado, tem de passar pelo exterior. E com novos braços direitos. Dos “três mosqueteiros”, só Ângelo Paupério ficará. Nuno Jordão e Álvaro Portela já anunciaram a intenção de sair. Também outrora, Belmiro de Azevedo teve de escolher nova Tropa de Elite, quando os seus “apoios” quiseram mudar de vida. Chegou a vez de Paulo Azevedo escolher os seus novos “apóstolos”. É também uma prova de fogo. Mas a maior será mostrar que foi o mérito que o sentou no gabinete da presidência. **AM**

## BELMIRO SOBRE A SUCESSÃO

**A Sonae não é uma empresa familiar na medida em que as empresas familiares portuguesas não praticam a meritocracia. São monárquicas e acabam por morrer.**

**A Sonae não é uma escola de negócios, é uma escola de empresários com um ambiente de boa tensão permanente.**

Discurso da passagem de testemunho a Paulo Azevedo, 2007

## MARCOS DA HISTÓRIA DA SONAE

ASCENSÃO E EXPANSÃO



### JANEIRO DE 1984

**PINTO DE MAGALHÃES MORRE E FAMÍLIA DECIDE**  
Belmiro de Azevedo já tinha 16% da Sonae, comprados a Pinto de Magalhães, a quem disse não confiar na família. Depois da morte do banqueiro, foi aumentando a posição em paridade com os herdeiros. Um aumento de capital na Sonae levaria a família a avançar para tribunal.



### 10 DEZEMBRO DE 1985

**CONTINENTE ABRE LOJA EM MATOSINHOS**  
A Sonae já detinha os supermercados Modelo e Invictos, que antes pertenceram a Pinto de Magalhães. Mas o futuro passava pelos hipermercados e a Sonae foi a primeira, em Portugal, a lançar uma loja de grande formato. Para o negócio associou-se aos franceses da Promodés.



### JULHO 1993

**INDÚSTRIA EXPANDE-SE COM COMPRA EM ESPANHA**  
A Tafisa foi das primeiras grandes aquisições da Sonae na área industrial, o negócio por onde tudo começou. A Tafisa era um dos dois maiores grupos de painéis de madeira em Espanha. Em 1993 adquire 24,9% da Tafisa. No ano seguinte já tem mais de 90%.



## Vitórias e derrotas em meio século de história

### O PERFIL DO HOMEM SONAE

CARTILHA DEFINIDA EM 1985

- 1.**  
Ou é líder ou candidato a líder.
- 2.**  
É um homem culto, evoluindo do seu estágio de competência técnica para o estágio do homem culto em geral.
- 3.**  
Deve ter disponibilidade temporal e resistência física para vencer períodos mais intensos de carga de responsabilidades.
- 4.**  
Deve ter disponibilidade mental para aceitar críticas vindas de superiores, pares ou subordinados. Deve reagir, replicar mas saber evitar a retaliação sistemática.
- 5.**  
Deve ter em alto apreço o trabalho dos seus subordinados, cuidando permanentemente para que as condições de trabalho e o grau de conhecimento de todos os trabalhadores sejam continuamente melhorados.
- 6.**  
Deve ser conhecido interna e externamente pela verticalidade do seu carácter.
- 7.**  
Deve ter elevados critérios de exigência pessoal, com forte devoção às suas tarefas, embora procurando sempre um justo equilíbrio com outras actividades.
- 8.**  
Deve ter um código ético e deontológico rigoroso em termos de valores.
- 9.**  
Tem de aceitar o desafio da competição interna e externa. Lutar por todos os lugares disponíveis que lhe sejam eventualmente oferecidos, mas também aceitar perder sem ressentimento.
- 10.**  
Procura a excelência e fá-lo pelo somatório das boas decisões que vai tomando, excluindo liminarmente os erros parciais.

# “Bravos gladiadores” que andavam mais rápido do que o País

Foi uma década efervescente para os quadros que viveram os anos 80 na Sonae. O crescimento da empresa estava ao rubro e Sonae parecia não ter limites. Em ambição, projectos, e trabalho. O seu ritmo não se compadecia com o do País. “Tivemos que desbravar caminho”.

ELISABETE DE SÁ [esa@negocios.pt](mailto:esa@negocios.pt)



50 ANOS DA SONAE

Nas viagens de comboio de regresso a casa e, pelo nível de olheiras, percebia-se quem tinha estado reunido com Belmiro nesse dia. “O homem matou-me”, desabafava-se entre colegas. Álvaro Monteiro, hoje professor universitário, chegou à Sonae em 1986 como assessor de Joaquim Reis e Fernando Carvalho, então vice-presidentes. Trazia no currículo um MBA e vinha “espicaçado pe-

las ideias anglo-saxónicas de gestão”. A empresa estava ao rubro e atravessava um dos seus períodos de maior crescimento. Meses antes, tinha aberto portas o primeiro hipermercado Continente, em Matosinhos. Ao remexer no baú das recordações, onde ainda guarda algures o telegrama de Belmiro a convocá-lo para uma entrevista de emprego, Álvaro Monteiro encontra trabalho árduo. A Sonae era uma “esponja” de quadros ávidos de conquistar currículo e aquele “era um bom sítio para o fazer”. “O grupo estava no começo e nós éramos muito assanhados. Éramos bravos gladiadores, noitadas após noitadas”, recorda. Em plena crise do Bloco Cen-



1ª reunião de quadros | Em Maio de 1985, Belmiro convoca o primeiro encontro anu-

tral, com o País meio adormecido, a Sonae estava a 100 à hora, diversificando negócios e redimensionando o seu quadro de pessoal. “O mercado olhava para nós com um sentimento de apreço, pois mostrávamos que era possível construir algo em Portugal. O ritmo da Sonae não se compadecia com as dificuldades burocráticas do País. Tivemos que desbravar caminho”, retrata Jorge Magalhães da Costa. Quadro superior da Sonae entre 1984 e 1994, Jorge Costa – que integraria depois os governos de Durão Barroso e Santana Lopes – foi uma das primeiras pessoas que Belmiro contratou para a área de gestão de projectos. E um dos 70 gestores de topo convidados para o primeiro encontro de quadros

do grupo, em 1985. “Uma inovação total. Foi nessa altura que se começou a consolidar o espírito Sonae e a cultura de grupo. E esse espírito foi fundamental para manter as pessoas claramente motivadas apesar da pressão e do volume de trabalho”, relembra. Deputado do PSD, Jorge Costa guarda hoje duras heranças da década que passou na Sonae: um lote de 100 acções que subscreveu numa das primeiras OPV da empresa e uma lógica de “planeamento ao contrário”. “Quando se definia um investimento, nesse mesmo dia marcava-se a data de inauguração e isso obrigava-nos a fazer o planeamento ao contrário. Ainda hoje o faço, sempre que possível”, afirma.



Sonae

Encontro de quadros. São convocados 70 gestores aos quais são apresentados os "10 mandamentos" do homem Sonae.

#### Noites e noites sem dormir

No seu livro "Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa", Maria Filomena Mónica resume a dinâmica de crescimento da empresa nesta década de 80. A Sonae, que em 1982 vendia cerca de dois milhões de contos, facturava já mais de 110 milhões de contos em 1989. Empregava então oito mil pessoas para um universo de 70 empresas. Mesmo assim, a empresa "era mais pequena do que tudo aquilo que estava a projectar", lembra Alberto Pereira da Silva.

O CascaiShopping, o primeiro centro comercial do grupo que seria inaugurado em 1991, estava em construção. Alberto Pereira da Silva entra na Sonae pela mão do arquitecto José Quintela, que

é hoje "chief design officer" da Sonae Sierra. Acompanha o lançamento do CascaiShopping e seria depois director técnico e adjunto da administração na construção do Colombo. "A empresa queria ser grande, maior, diferente e isso via-se na procura de projectos com capacidade para marcar a diferença", analisa. Do estrangeiro, chegavam técnicos e consultores, cujo "know-how" visava minimizar os erros.

O trabalho era muito e não abrandava. "Mas o crescimento era evidente e isso incutia ânimo às equipas, era muito desafiante", conta. Foi com esse ânimo que o projectista recebeu Jorge Sampaio, presidente da República que cortou a fita do Colombo, em 97.

Para Pereira da Silva era o fim de mais uma, entre muitas noites sem ir a casa dormir.

Perdia-se em sono, ganhava-se em tarimba. Conhecimento sem prática de pouco vale, e vice-versa. Na Sonae, esta máxima era de aplicação transversal. Nuno Jordão era já presidente da área de distribuição quando, em vésperas de abertura de uma loja, não hesitou em reposicionar um linear, ilustra um ex-quadro, que chegou à empresa em 96. Nesse ano, a Sonae facturava já mais de 473 milhões de contos. À porta da sede, na Maia, Belmiro continuava a estacionar o seu velho BMW. Um traço espartano que esse ex-quadro viria a ver como sinónimo de uma gestão eficiente de recursos.

## BELMIRO SOBRE A EMPRESA

Vamos procurar não passar do limite do razoável; mas não vamos deixar de realizar acções fundamentais para implementar decisões importantes, integrantes da nossa estratégia a longo-prazo.

Em sociedades como a portuguesa, em que a educação não impregnou toda a população, o motor do crescimento terá que ser uma elite de dirigentes.

As elites verdadeiras não têm privilégios. Privilégio está conotado com favoritismo, nepotismo, favores de herança. As elites têm direitos e não privilégios.

#### ENCONTRO DE QUADROS 85

"Belmiro - História de uma vida", de Magalhães Pinto

## MARCOS DA HISTÓRIA DA SONAE

### INTERNACIONALIZAÇÃO



#### 15 DE MAIO DE 1991

CASCAISHOPPING ABRE NOVO MODELO DE CENTROS Já havia experiências de centros comerciais, mas não nestas dimensões regionais. O CascaiShopping, lançado em parceria com os brasileiros da Multiplan, foi o primeiro nos moldes modernos. Nascia o negócio que mais tarde deu origem à Sonae Imobiliária, hoje Sonae Sierra.



#### 1989

DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL DEU DORES DE CABEÇA Em 1989, a Sonae associa-se ao grupo brasileiro Josapar e fica com 26% da CRD. Em 1990 surge o primeiro hiper BIG. Só depois da introdução do real, é que a Sonae reforça através da MIB, em parceria com o IPE, o que valeu um inquérito parlamentar. Em 2005 vendeu a distribuição no Brasil.



#### OUTUBRO DE 1998

COMPRA DA GLUNZ LEVA SONAE À LIDERANÇA A digestão da compra da alemã Glunz não foi fácil, mas essa aquisição e um conjunto de outras expansões levam a Sonae à liderança dos derivados de madeira. Anos mais tarde, a Sonae autonomizou a área da indústria, que hoje está fora do seu perímetro de consolidação.

Vitórias e derrotas em meio século de história

# Sonae subiu três vezes mais que a bolsa

Sonae SGPS ganha uma média de 30% por ano desde a criação do PSI-20. Em 2009, dispara mais de 82%



**PATRÍCIA ABREU** pabreu@negocios.pt

Com 50 anos de história e há mais de 20 anos em bolsa, a Sonae SGPS é uma das empresas mais conceituadas da praça portuguesa. Desde a criação do índice PSI-20, há 16 anos, a empresa de Belmiro de Azevedo valorizou uma média de 30% ao ano, três vezes mais que o índice de referência da bolsa nacional. Este ano, a “holding” dispara 82%.

Depois de um ano de fortes quedas, em 2009 a Sonae é uma das que mais que recupera. Em termos históricos, o balanço também é positivo. Desde 1993, data inicial dos dados da Bloomberg, a companhia apenas registou quedas em cinco anos. Desde 1989, a cotada quase duplica o seu valor, em termos ajustados. Com a distribuição no centro da sua actividade, a empresa é fortemente dependente do ciclo económico, pelo que uma recuperação poderá estimular o negócio da Sonae SGPS.

Em 1993 e 1994, os primeiros dois anos de existência do PSI-20, a companhia registou as suas maiores subidas, ao disparar 170,8% e 91,46%, respectivamente. Nos mes-

mos períodos, o índice ganhou 42,94% e deslizou 3,05%. Mas, se tradicionalmente a Sonae acentua os movimentos de subida, tem o mesmo comportamento em períodos de queda. Em 2000, o PSI-20 recuou 13,01%, enquanto a Sonae caiu 47,74%. O mesmo acontecendo dois anos mais tarde: a bolsa perdeu 25,62%, o que compara com uma queda de 50,62% da empresa.

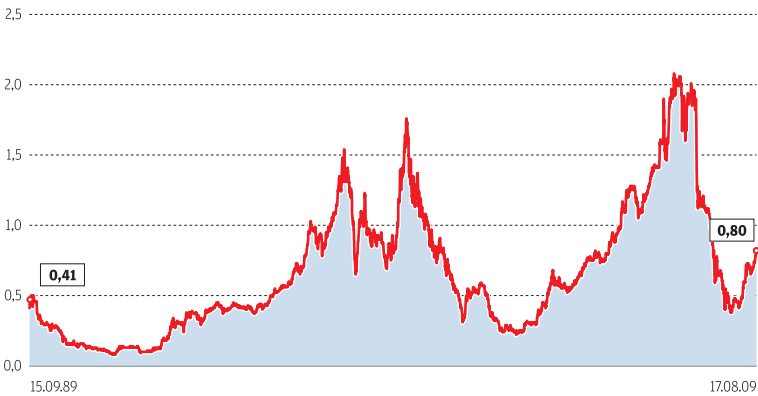
Com uma conjuntura económica difícil pela frente, a Sonae SGPS definiu este ano uma nova estrutura do negócio de retalho, posicionando-se para o futuro. Paulo Azevedo dividiu o retalho em três áreas distintas: uma unidade de base alimentar, outra não alimentar e uma unidade de imobiliário de retalho. Ainda assim, a distribuição mantém-se o “core business” da “holding”. A companhia prevê alcançar vendas de cinco mil milhões de euros no próximo ano.

Os analistas continuam a apontar o segmento não alimentar como a fonte de crescimento para a Sonae nos próximos anos, ao mesmo tempo que consideram que o negócio dos centros comerciais, dependente de financiamento de terceiros, deve ter um impacto menor na expansão da companhia.

Os maiores desafios realçados pelo mercado recaem sobre o sector das telecomunicações, onde a Sonaecom se encontra encurralada, sem espaço para crescer, e apenas uma operação de concentração poderia estimular as acções da empresa.

## EMPRESA QUASE DUPLICA VALOR EM BOLSA

EVOLUÇÃO DOS TÍTULOS DA SONAE SGPS DESDE 1989



Fonte: Euronext Lisbon e Bloomberg.

Há mais de 20 anos no mercado accionista, o balanço da Sonae em bolsa é positivo. Desde a criação do PSI-20, em 1993, a companhia dispara 708%, batendo largamente o índice da praça lisboeta.

## AS FAMOSAS SETE OPV

Miguel Cadilhe, então ministro das Finanças, quis promover as ofertas públicas de venda (OPV) no mercado e deu-lhes benefícios fiscais. Belmiro de Azevedo aproveitou. Apesar do “crash” de Outubro de 1987, a Sonae – que já tinha debutado no mercado de capitais – surpreende o mercado em Novembro desse ano com um total de sete OPV.

Aglomerada, Ibersol, Modelo Continente, Publimeios, Robótica, Selfrio e Viacentro. Ao mesmo tempo, com preço fixo e tomadas firmes pela BPA. Não foram um sucesso, o BPA ficou com umas quantas acções, mas a Sonae garantiu os benefícios fiscais que pretendia, apesar do levantamento de algumas dúvidas jurídicas. Miguel Cadilhe anunciou o inquérito. A Sonae foi, no final, ilibada, mas os administradores da empresa, segundo o livro biográfico, da autoria de Magalhães Pinto, sobre Belmiro de Azevedo, tiveram de pagar multas pela aquisição de acções próprias acima do permitido por lei. É que esse foi o esquema utilizado para as empresas garantirem os benefícios fiscais. Os sócios venderam as acções às empresas, para que estas pudessem dispersar 25%, mas a lei só permitia às sociedades terem até 10% do capital próprio. “É verdade que nós jogámos com a lei. É verdade que se forçou a nota”, admitiria Belmiro de Azevedo, citado nesse mesmo livro.

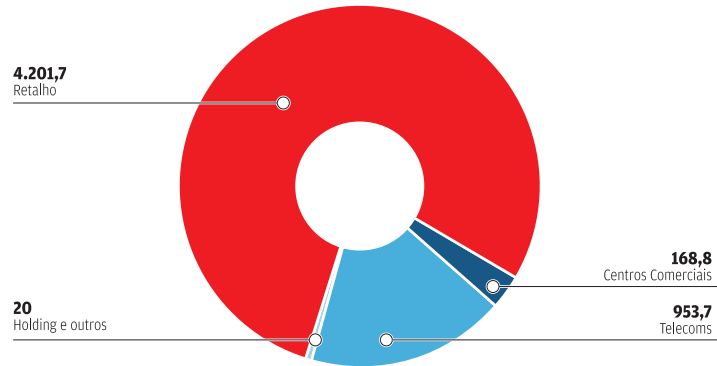
## ORGANIZAÇÃO DO GRUPO

NOVA ESTRUTURA DA SONAE ADOPTADA ESTE ANO



## DISTRIBUIÇÃO É O GRANDE NEGÓCIO

GRUPO FACTUROU EM 2008 MAIS DE CINCO MIL MILHÕES DE EUROS

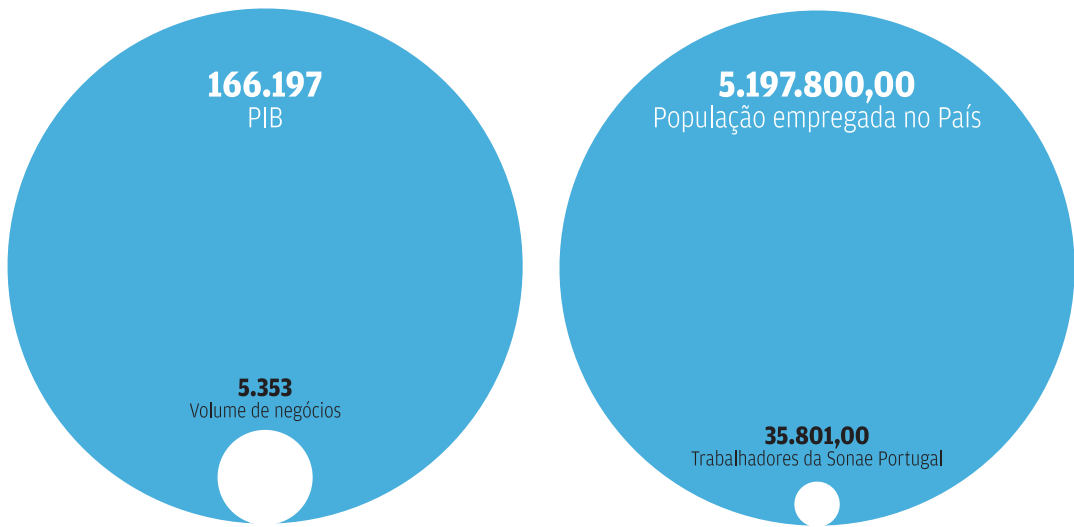


Fonte: Sonae; Valores em milhões de euros

A distribuição é o grande negócio da Sonae que, no ano passado, facturou mais de cinco mil milhões, não considerando a Indústria e a Capital. Com as duas empresas, a Sonae gera um negócio acima dos sete mil milhões.

DIMENSÃO

O MAIOR EMPREGADOR NACIONAL



Não sendo o volume de negócios que contribui, de forma directa, para o PIB, a imagem que relaciona o negócio da Sonae com o produto gerado por Portugal permite demonstrar a grandeza do grupo que é, por outro lado, o maior empregador no país.

Grupo cinquentenário procura novos desafios

A ambição da Sonae é ser uma grande multinacional. Mas já hoje está presente em 16 países

O conselho dado a Belmiro de Azevedo, a determinada altura, foi o desinvestimento na indústria, mas o patrão da Sonae recusou. Afinal, esta área estava na génese da constituição da empresa. “Matar a indústria é como matar uma mãe só porque deixou de dar leite”.

Hoje, a Sonae Indústria não consolida no grupo, mas está ligada com cordão umbilical à “holding”. É sempre dada como exemplo de internacionalização de uma companhia portuguesa. Dos 1,7 mil milhões de euros de volume de negócios só 20% é realizado na Península Ibérica, tendo a Sonae Indústria uma presença forte em Espanha, onde no início dos anos 90 avançou para a compra da Tafisa. Foi das maiores compras realizadas no país vizinho.

A Sonae Indústria tem hoje cerca de sete mil trabalhadores em 11 países: Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Brasil, Holanda, Suíça, África do Sul e Polónia.

A orbitar fora da consolidação do grupo Sonae está também a Sonae Capital, a “holding” que agrega os novos negócios, mas onde a principal referência é o projecto de Tróia. Factura 230,5 milhões

de euros. E foi a empresa que Belmiro de Azevedo escolheu para ficar com a gestão do dia a dia. Entregou, em 2007, a liderança da Sonae SGPS ao filho.

Paulo Azevedo já está a traçar o seu rumo e a impor o seu cunho. Quase dois anos depois de ter assumido a presidência, anunciou a nova vida da Sonae, cujo negócio está assente na distribuição.

A Sonae já não é uma empresa industrial, mas uma gestora de negócios de serviços – distribuição, telecomunicações e seguros - e imobiliário. “Os executivos de topo aplicaram muito do seu tempo de trabalho a configurar uma visão colectiva e partilhada do nosso futuro, bem como a seleccionar as linhas estratégicas que constituirão seguramente, no médio prazo, as nossas principais avenidas de crescimento”. Era assim que Paulo Azevedo iniciava a missão onde se traçavam novos rumos para a Sonae, com uma nova organização empresarial (ver organograma). Mas mais do que uma simples mudança de peões no xadrez Sonae, Paulo Azevedo quis organizar a empresa, pensando no futuro.

A distribuição é claramente o

negócio âncora. E ficou repartido pela Modelo Continente (retalho alimentar) e retalho especializado. É criada uma área para os imóveis de retalho e outra para a gestão de investimentos. Ainda dentro do grupo Sonae, as participações na Sonae Sierra e na Sonae-com são geridas de forma autónoma, com centros corporativos próprios. Paulo Azevedo chama sempre a atenção para o facto de a Sierra ser o caso mais evidente que a Sonae consegue ter negócios geridos em parcerias. Essa é uma das ideias que o novo líder quer transmitir: a Sonae é um bom parceiro, consegue ter negócios onde é minoritário, tem uma grande capacidade de internacionalização. O objectivo está, pois, traçado.

Em 2012, 25% do volume de negócios e 35% dos activos estarão ligados a operações internacionais. Além disso, mais de 10% do capital empregue do grupo serão dedicados a negócios sem participações de controlo. O destino da Sonae é ser uma grande multinacional. Mas já hoje o grupo está presente em 16 países, onde emprega mais de 37 mil pessoas e realiza um volume de negócios de 5,4 mil milhões de euros. **AM**

BELMIRO SOBRE A POLÍTICA

Os políticos deveriam ser os melhores e não os mais populistas.

Os empresários não têm que pedir favores ao Estado. Os governantes estão naquelas funções para facilitar e ajudar, e não para complicar.

Portugal tem uma crise de líderes no Governo, nos partidos, mas também entre os empresários, associações e sindicatos, que se aproxima assim dos países subdesenvolvidos.

Intervenções públicas em 2008 e 2009.

MARCOS DA HISTÓRIA DA SONAE

COMUNICAÇÕES E TURISMO



**15 SETEMBRO DE 1998**  
OPTIMUS É O NOVO OPERADOR DE TELEMÓVEIS  
A Optimus foi a primeira operação de grande consumo da Sonae na área das telecomunicações. E entrou “a matar” com a campanha Pioneiros, que oferecia uma chamada a cinco escudos. Quando se dá a liberalização do sector, a Sonae arranca com a Novis.



**8 DE SETEMBRO DE 2005**  
IMPLOÇÃO DAS TORRES DE TRÓIA  
O turismo/hotelaria já não era um negócio estranho ao grupo. Tinha já vários hotéis. Mas queria mais. Em Junho de 1997, a Sonae assina o acordo com o Estado para a cessão de créditos da Torralta. Mas só em 2005 é que conseguiu arrancar com as obras, implodindo as famosas torres.



**6 FEVEREIRO DE 2006**  
SONAE COM SURPREENDE: É LANÇADA OPA SOBRE A PT  
A surpresa aconteceu. A Sonaecom lança uma Oferta Pública de Aquisição (OPA) sobre a Portugal Telecom. Não conseguiu ficar com a empresa, mas separa a rede de cabo. E é o movimento que não deixa margem de manobra. Paulo Azevedo é o sucessor de Belmiro.