



1938-2017
BELMIRO
DE AZEVEDO
O EMPRESÁRIO
QUE DESAFIOU
OS POLÍTICOS

PÁGS. 4 A 7





Belmiro de Azevedo: o empresário que reprovou todos os governantes

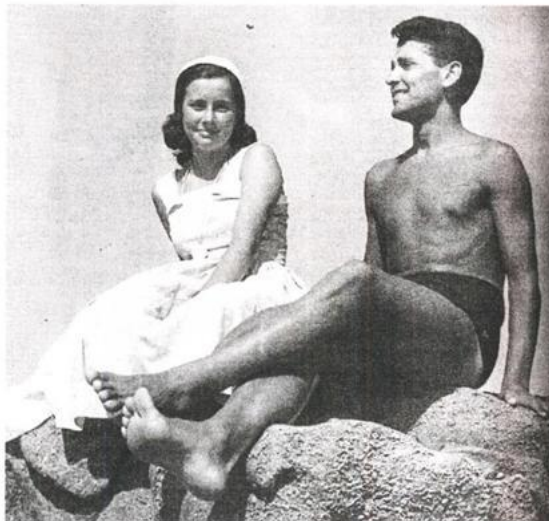
1938-2017. Morreu ontem um dos maiores empresários portugueses, que construiu um império a partir do Verão Quente de 1975

JOÃO CÉU E SILVA

De Belmiro de Azevedo há uma vida de histórias para contar, mas se fosse preciso escolher a melhor poderia ser a única que ninguém lhe pôde retirar até ontem, dia da sua morte: a de ser um dos dois portugueses mais famosos de Marco de Canaveses – a outra foi Carmen Miranda. Nascido em 1938, o futuro empresário não cantou nem dançou, mas encantou os portugueses ao mudar a cara da sociedade do consumo nacional com a rede de grandes superfícies onde quem entrava sabia bem o nome do patrão.

O mais velho de oito irmãos (incrivelmente, a mais velha das irmãs, Ana Augusta Azevedo, que estava internada no IPO do Porto, também morreu ontem) esteve para seguir uma carreira académica em vez de entrar no mundo dos negócios e o seguiu com estrondo, tantos foram os que incomodou, sendo notícia ao tornar-se a maior fortuna de Portugal, segundo as revistas especializadas, como a *Forbes*. Ironicamente, dizia que "geria sentado sobre um monte de notas", mas o carro em que circulava era um modelo antigo da BMW.

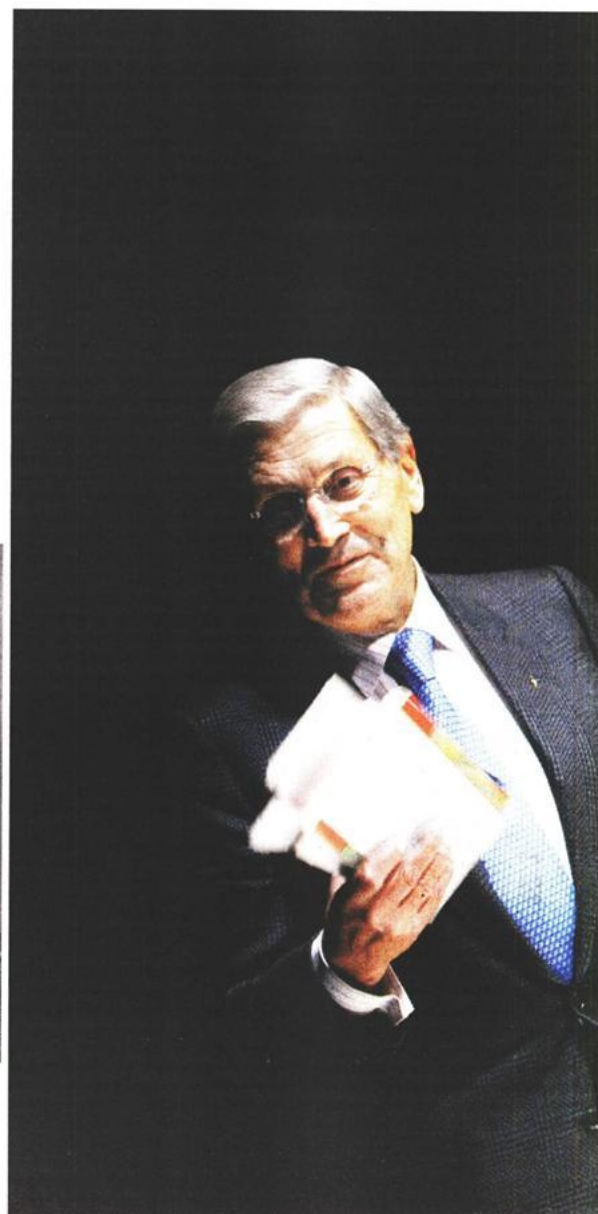
Não seguiu a carreira docente, onde entusiasmava alunos como poucos professores, mas após ter resolvido a questão da sucessão no Grupo Sonae a favor do filho Paulo dedicou-se nos últimos anos à Porto Business School, a menina dos seus olhos. Mesmo assim nunca deixou de dar lições. Ficou célebre em 1998 quando exigiu aos deputados da comissão parlamentar que investigava as acusações do líder do PSD, então Marcelo Rebelo de Sousa, sobre o alegado favorecimento do governo socialista aos seus negócios, que a audição se realizasse pelas oito da manhã em vez de às 21.30, como os deputados preten-



diam. Razão? "Nem sempre é fácil para quem vive no Porto, por isso pedi que alterassem a hora."

Foram muitas as figuras políticas que fizeram frente ao crescimento dos seus negócios – ou que o irritaram – durante a construção de um império. E de todos falou sem papas na língua. Da primeira-ministra Maria de Lourdes Pintasilgo dizia que era uma "peronista de saias"; sobre Mário Soares afirmava ser "reconhecidamente mau gestor", e de António Guterres, que "falava de mais e agia de menos". Com o passar dos anos, poucos foram os governantes que passaram ao lado das suas sentenças, num severo escrutínio que também regia o jornal que fundou, o *Público*. Nem Cavaco Silva escapou: "É um ditador." E muito menos Sócrates: "Não há exemplo de alguém ter feito tanta coisa tão mal feita em tão pouco tempo."

Em causa estava quase sempre a defesa do seu império e nunca se sentiu pouco à vontade para continuar a veia de professor, com lições dadas principalmente a ministros das Finanças e da Economia. Contestou Ernâni Lopes quando este alertou para o excessivo endividamento das famílias portuguesas através do consumo – muito dele feito nas suas lojas – e também Pina Moura quando o acusou de fazer um "erro de avaliação no Caso Portucel" que o impediu de adquirir mais de 10% de ações. Mas o seu maior embate foi em 2006-2007, quando a Sonae fez uma OPA à Portugal Telecom e Belmiro saiu derrotado, "por causa de uma coisa" inventada à última hora pelos acionistas da PT, criticou. Sobre essa pedra no sapato garantiu há três anos: "A história da PT há de ser devidamente contada, mas não por mim."



Afirmar-se Dois muros e uma união

A vida de Belmiro de Azevedo tem um antes e um depois do império empresarial. Não é preciso dourar a história dos primeiros 25 anos para encontrar a determinação que marcou os restantes 54. Na escola primária, logo o professor exigiu aos pais que lhe permitissem seguir os estudos, indo para o Liceu Alexandre Herculano, no Porto, e destacando-se repetidamente como melhor aluno. Para não so-

brearregar a família, começou a dar explicações de Matemática e nos últimos dois anos do secundário recebeu uma bolsa da Fundação Gulbenkian. Destes 1400 escudos ainda enviava dinheiro para os pais. Chegou à universidade, cursando na Faculdade de Engenharia a primeira das suas habilitações superiores. Forma-se em 1963 em Engenharia Química Industrial, dez anos depois diploma-se na Harvard Business School e em 1985 na universidade, sendo o único da sua turma do primário a ter curso superior. A média final de Enge-



Margarida e Belmiro namoraram sete anos e tiveram três filhos. A carreira como empresário foi fulgurante e passou por muitos países e negócios

Chega então 1963 e dois importantes acontecimentos pessoais para Belmiro de Azevedo: consegue o primeiro emprego, na empresa têxtil Efanor, e casa-se com Margarida depois de sete anos de namoro. A única proibição conhecida que a mulher lhe fez foi a de ir para a política. Nem que fosse para evitar que passassem menos tempo juntos, Margarida, que sempre elogiou o talento do marido para os negócios, nunca autorizou que ele seguisse essa via – muitas vezes considerada como possível e nem sempre negada por Belmiro. A revelação foi feita pelo próprio, no lançamento da sua biografia *Belmiro – História de Uma Vida*, em 2001, e não dá lugar a equívocos: “A minha mulher veta-o completamente!”

Sucessão Três filhos e muitos candidatos

A vida de Belmiro de Azevedo tornara-se mais pacata nos últimos anos, após ter-se retirado da vida empresarial e estabelecido a sucessão no filho mais velho, também formado em Engenharia Química.

O sucessor não foi contestado, até porque é sabida a admiração dos funcionários pelo empresário e a consideração pela sua liderança – reconhecendo-se em Paulo traços do pai, incluindo nas declarações públicas duras e frontais.

Por contar em pormenor está a história de como Belmiro de Azevedo se tornou o maior empresário pós-25 de Abril. Na Efanor, o engenheiro-chefe Delgado dos Santos tinha-lhe dito que só existiam três formas para se ter poder: ser patrão, saber mais do que os outros ou casar-se com a filha do dono. Belmiro escolhe o caminho longo, entrando no capital da Sonae de Afonso Pinto de Magalhães, onde trabalhava, no conturbado período de 1975, através da compra de 17 (de um total de cem) ações. Ultrapassou a crise política durante o processo de nacionalizações – sendo mesmo motivo de uma greve inédita à data, com os empregados a exigir o seu regresso depois de se demitir, com toda a direção, por conflitos com o governo pelo controlo da empresa.

Quando o banqueiro Pinto de Magalhães – cuja súbita morte virá a gerar incompatibilidades com a família deste, até terminar num processo judicial – regressa do exílio no Brasil, oferece-lhe uma participação no capital. Belmiro exige cinco mil ações para ficar e divide um quinto delas pela direção. Quando a Sonae entra na Bolsa, em 1985, já o mundo dos seus negócios estava além da órbita dos capitalistas portugueses dessa época – e demoraria bons anos a ser ultrapassado como homem mais rico de Portugal.

Prazeres Ouvir Amália e Marceneiro

A vida de Belmiro era discreta. Lia vorazmente ensaios económicos, que o entretinham nos retiros na quinta da terra natal, onde não deixava de ouvir Amália e Marceneiro. Entre as distrações, tinha o ténis e o squash, bem como os matraquilhos e um bom cozido à portuguesa ou o peixe grelhado nas férias algarvias. Para a festa dos 50 anos, fez questão de convidar o professor da primária que lhe abria caminho para o sucesso. O 66.º aniversário, passou-o a trabalhar. Quando lhe perguntaram que imagem queria deixar, disse não estar preocupado: “Serei fiel a mim próprio.”

Entre as muitas reações de reconhecimento (*leia nas páginas seguintes*), uma voz destoou: na Assembleia da República, quando se submeteu um voto de pesar e “total solidariedade” com a família e amigos, o PCP votou contra, BE e PEV abstiveram-se. O voto foi aprovado.

O velório do empresário decorre na paróquia de Cristo-Rei, no Porto, e a missa de corpo presente será hoje pelas 16.00, seguida de cerimónia fúnebre reservada.

Belmiro de Azevedo era o mais velho de oito irmãos. Jogava ténis, squash e matraquilhos e gostava de um bom cozido à portuguesa

Para a festa dos 50 anos fez questão de convidar o professor da primária que lhe abria caminho para o sucesso. Nos 66, trabalhou o dia todo

nharia foi a segunda mais alta, de 16 valores.

A fulgurante vida empresarial ainda teria de esperar pelo fim da incorporação militar, que se inicia em 1959 – ano em que passou oito dias sob detenção por ter dado dois murros num superior hierárquico que, contou, o tratara mal. O gesto demonstra o carácter impulsivo, que foi aprendendo a dominar nas declarações na vida pública, mas jamais deixou de potenciar no âmbito empresarial, exigindo dos milhares de funcionários das empresas do grupo um alto nível competitivo.



De uma empresa de estratificados criou um império

Retrato. Começou como trabalhador e acabou como dono de um dos maiores grupos nacionais, que dá trabalho a quase 50 mil pessoas

ANA MARCELA

Primeiro teve de destruir, para depois criar o que hoje é a Sonae. Um grupo multinacional presente em 86 países, quase 50 mil empregados e negócios de mais de 5.3 mil milhões de euros. De uma empresa de estratificados, Belmiro de Azevedo criou um império de distribuição, retalho, centros comerciais, telecomunicações, imobiliário, serviços financeiros e *media*. Um império que, desde 2015, deixou nas mãos do filho Paulo Azevedo. Cláudia Azevedo ficou à frente da Sonae Capital. Nuno, o filho mais velho, nunca quis fazer parte dos negócios da família.

Longe vão os tempos da Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, empresa nascida a 18 de agosto de 1959, pelas mãos do banqueiro Afonso Pinto de Magalhães. Atividade? Fabrico de estratificados a partir de engajo de uva, uma patente francesa. O futuro do grupo começa a desenhar-se em 1965. "Fui encontrar engenhocas a mais e só não percebi como é que um banqueiro conseguiu pôr ali dinheiro", lembrou Belmiro de Azevedo, no livro *Retrato do Grupo*, a comemorar os 40 anos da Sonae. "O meu primeiro trabalho foi desfazer tudo aquilo." E foi assim com um ato de destruição que começou a ascensão de Belmiro Azevedo no

grupo, que recriou à sua imagem e estilo de gestão. "Assumi como estilo de vida pessoal e atitude empresarial no grupo que dirijo: *be prepared*, ou seja, prepare-se para decidir com pouca informação, com pouco tempo. Por mera coincidência, o acrónimo Sonae tem, em japonês, exatamente tal significado", recordou.

A grande mudança começou em meados da década de 80, altura em que passa a ser sócio maioritário do grupo. Foi também nessa época que a Sonae fez o acordo com a Promodès, que levaria à sua entrada na área da distribuição: o primeiro hipermercado Continente nasce em 1985 em Matosinhos. Foi o Continente a marca eleita em 2011 para dar nome aos hipermercados. Ainda nesse ano, com o Meu Super, passaram a ter uma oferta de *franchising*. Pelo meio, em 2007, compra o Carrefour. O mais recente negócio é de 2017: os supermercados Brio, rapidamente transformados em Go Natural. Worten, Modalfa ou Sport Zone são outras das apostas da Sonae no retalho especializado, área em que começaram a apostar nos anos 90 e hoje marcas internacionalizadas. E não esquece os centros comerciais: em 1997, abre o Centro Comercial Colombo, o maior da Península Ibérica.

No ano da Expo 98, o setor das telecomunicações vê nascer a Optimus, que em 2013 se funde com a Zon, dan-



O empresário Belmiro de Azevedo fotografado em 1999 com mulher, filhos, netos e restante família

do origem à NOS. Uma fusão só possível porque em 2006 avançou com uma OPA à Portugal Telecom. Perdeu. Mas a empresa foi obrigada a fazer *spin-off* da PT Multimédia, a futura Zon. A operadora tinha Isabel dos Santos como maior acionista, isso e a expectativa de uma parceria em Angola para lançar hipermercados teriam ajudado a um entendimento. A fusão aconteceu. Angola é ainda um mercado onde não há hiper da Sonae.

É uma das derrotas do grupo que também no Brasil teve um dos seus momentos menos bem-sucedidos. Entrou no país em 1989 com a compra da CRD, mas em 2005 vendeu parte ao Carrefour e à Walmart. Encaixou 600 milhões.

Na lista de "insucessos" listada por Belmiro Azevedo nas come-

morações dos 50 anos do grupo está ainda a privatização da Portugal Telecom. Vendeu a posição de 25% acima do preço de venda, mas ficou sem a companhia complementar ao seu negócio industrial. E a banca, onde teve as maiores derrotas. Em 1989, não conseguiu ficar com controlo do Totta & Açores e, em 1995, também não travou a venda do Banco Português Atlântico, que perdeu para o BCP na época liderada por Jardim Gonçalves.

"Belmiro de Azevedo era um grande empresário, um homem de visão e de ação, corajoso, num país que tantas vezes maltrata quem é desassombrado, quem tem espírito de iniciativa e capacidade empreendedora", recorda Alexandre Soares dos Santos, o grande concorrente da Jerónimo Martins.

SONAE





MARCOS

ENTRADA NA SONAE

► **1965** Belmiro de Azevedo é contratado pela Sociedade Nacional de Estratificados (Sonae) detida por Afonso Pinto Magalhães.

CONTROLO DA EMPRESA

► **1974** Assume o controlo da gestão da Sonae, com o exílio de Afonso Pinto Magalhães no Brasil após o 25 de Abril. Em 1981, fica com uma participação na empresa. Anos mais tarde tornar-se-ia o acionista de controlo.

ENTRADA EM BOLSA

► **1983** Sonae entra em bolsa com uma capitalização de 2,49 mil milhões de euros. Dois anos mais tarde, entrariam no mercado mais sete empresas do grupo, as famosas OPV.

HIPERMERCADOS

► **1985** Abertura do primeiro hipermercado Continente, em Matosinhos. Atualmente, a Sonae tem 41 hipermercados Continente e 129 supermercados.

COMUNICAÇÃO SOCIAL

► **1989** Início das emissões da Rádio Nova marcam a entrada do grupo nos *media*. Em 1990 é lançado o *Público*.

CENTROS COMERCIAIS

► **1989** Sonae abre os primeiros centros comerciais, em Portimão e Albufeira.

BANCA

► **1989** Belmiro de Azevedo tentou fazer incursões na banca. Mas em 1989 desiste do controlo do Totta e Açores na oferta pública de venda. Em 1985 não consegue impedir a compra do BPA pelo BCP.

TELECOMUNICAÇÕES

► **1998** Sonae lança a Optimus, apostando forte no setor das telecomunicações. A empresa acabaria por se fundir com a Zon, dando origem à NOS.

OPA À PT

► **2006** O Grupo Sonae lança uma OPA sobre a Portugal Telecom avaliada em mais de 11 mil milhões de euros. Negócio seria travado por alguns acionistas da operadora, como o BES.

SUCESSÃO

► **2007** Belmiro de Azevedo passa a presidência executiva da Sonae ao filho Paulo Azevedo. Em 2015, transmite-lhe também o cargo de *chairman*.

O “grande criador” que “nem sempre foi bem tratado”

REAÇÕES De norte a sul, da política às empresas, dos amigos aos rivais, todos quiseram dizer uma última palavra sobre Belmiro de Azevedo. O Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, lamentou o desaparecimento da “figura marcante do nosso meio empresarial e da sociedade portuguesa, em termos de liderança, determinação e visão

de futuro”. Do governo, as mensagens chegaram da Economia e da Cultura. Caldeira Cabral lembrou o empresário “muito empenhado nas suas opiniões e determinações em melhorar o país”; Castro Mendes destacou “o homem que elogiava a mudança e que dizia não acreditar num futuro sem trabalho”. O Parlamento aprovou um

voto de pesar, com o voto contra do PCP e a abstenção do BE e do PEV. Quem o conheceu nos negócios não esquece a “frontalidade”. Na memória de António Saraiva, presidente da CIP, Belmiro “tinha o condão de chamar as coisas pelos nomes e de pôr o dedo na ferida”. Rui Nabeiro, da Delta, destacou o “grande criador” que “pro-

curou ter trabalho e dar trabalho”. Lobo Xavier lembrou “a rapidez de raciocínio fulgurante” e de como “muitas vezes” Belmiro o “intimidou”. Já Pires de Lima afirmou que, “pela sua independência”, o empresário “nem sempre foi bem tratado pelo Estado, mas soube manter-se fiel ao carácter de não subserviência”.