



P
Público

1938-2017

Belmiro, o desafiador

Exclusivos de Marcelo Rebelo de Sousa, Ferro Rodrigues, Cavaco Silva, Jorge Sampaio. Biografia por Manuel Carvalho **Págs 2 a 19**



DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)

O homem que viveu a fazer até ao fim

Belmiro Mendes de Azevedo morreu ontem no Porto aos 79 anos. O seu legado concreto mede-se facilmente no universo empresarial que criou. O seu exemplo como gestor permanece alvo de devoções. Mas a voz dura do empresário inconformado, exigente e rebelde parece ter-se perdido

Obituário
Manuel Carvalho

“O problema de morrer tem mais que ver com quem fica e não com quem vai. Com a morte não se tem relação, nem se procura.” Em 2004, quando proferiu esta declaração desprendida, Belmiro Mendes de Azevedo tinha mais três anos de líder destacado da Sonae e mais 13 anos de vida. Ontem, o “problema” aconteceu. Depois de poucos dias de internamento,

Belmiro morreu, no Porto. Tinha 79 anos vividos quase sempre numa espiral interminável de actos de inconformismo e rebeldia. Contra a situação, contra o imobilismo, contra o comodismo, contra a inércia, contra os favores de uma sociedade cristalizada, que “se verga cedo de mais” como se a memória dos “reis” permanesse incólume, contra uma maneira de fazer negócios previsível, conformada e subserviente aos poderes. Mais do que um empresário, Belmiro foi um exemplo de exigência permanente, um homem livre e corajoso, amigo do risco, da disciplina interior, da

educação pela vida fora, da “ética rigorosa”. Foi um apologista de uma necessidade íntima de fazer e desfazer para voltar a fazer de novo, como se a realização pessoal dependesse dessa permanente contradição.

“Morre o maior empresário depois do 25 de Abril, a classe empresarial portuguesa estará de acordo com isto. Morre uma figura inspiradora para milhares de quadros. E morre uma voz que nunca baixou a cerviz”, diz Daniel Bessa, que trabalhou pela primeira vez com Belmiro “há mais de 40 anos”. Olhando o seu percurso de vida, todas

essas características acabam por obedecer a um traço de temperamento que desde sempre marcou Belmiro. Foi a sua coragem física, a liberdade de dizer o que pensava e agir de acordo com o risco dessa atitude que o levou de uma pequena empresa industrial nos anos 60 do século passado à construção de um dos maiores grupos privados nacionais. Foi a sua permanente disponibilidade para o risco que o levou a definir as visões sobre os novos hábitos de consumo nos hipermercados ou a antecipação de um mundo onde as pessoas estariam permanentemente ligadas por

um aparelho sem fios – o telemóvel. Foi a introdução da exigência na gestão e a aposta numa cultura meritocrática, cristalizada nos famosos dez mandamentos do “Homem Sonae”, que levaram centenas de jovens a entrar na Sonae ou a enveredar por carreiras de gestão. O movimento *yuppie* dos anos 90 deve-se a ele.

Belmiro Mendes de Azevedo nasceu em Tuíus, nas imediações do Marco de Canavezes, no dia 17 de Fevereiro de 1938. Para ele, a origem sempre foi um privilégio e uma ponte. “Eu sou um homem do Marco, freguesia de Tuíus. De-





pois, estou dentro de todos os outros universos: sou do Norte, sou de Portugal, sou da Europa e sou do mundo", diria. Pela vida fora, o empresário gostaria sempre de sublinhar a sua origem humilde, embora nesse tempo de extremas privações os Azevedo fossem uma família de classe média. A mãe, Adelina, que o fascinava pelo rigor e pela devoção ao trabalho, era costureira e o pai, Manuel, carpinteiro. Mas as heranças tinham-lhes garantido ao menos terrenos de cultivo que nessa época eram capazes de separar uma vida de penúria de uma situação remediada. Sempre havia milho para pa-

nificar, vinho, leite e carne quando possível. Belmiro é o primeiro filho do casal e jamais abdicará desse estatuto. Sempre assumiu um papel complementar ao dos pais na educação dos seus irmãos.

Nada na sua primeira experiência escolar permitiria adivinhar o seu percurso académico. No primeiro ano, reprovou. Não por culpa dele, diria sempre, mas pelo laxismo e incompetência do seu professor, por sinal um amigo de caça do seu pai. Quando muda de professor e de escola, Belmiro muda também. Torna-se um aluno exemplar. O mérito, dirá, foi do seu professor, Carlos da

Mais do que um empresário, foi um exemplo de exigência permanente, um homem livre e corajoso, amigo do risco, da "ética rigorosa"

Silva Andrade. "Ele era rigoroso, exigente e disciplinador e teve um grande impacto no meu carácter. Por sua influência fui sempre (e ainda sou) um leitor ávido e interessado nas grandes questões materiais e espirituais sobre a condição humana. Foi, na verdade, graças a ele que saí da província e me lancei no mundo. Sem esse impulso, seguramente não estaria aqui hoje", diria Belmiro de Azevedo num discurso de reconhecimento à homenagem que a Ordem dos Engenheiros lhe fez há dois anos.

Seria, de resto, o professor do ensino básico a influenciar os pais

para a necessidade de o primogénito continuar os estudos. Aos 11 anos, Belmiro parte para o Porto, para estudar no liceu. Por falta de condições, tem de ficar hospedado na casa do tio Belmiro da Mota, na altura fiscal nas obras de construção do Observatório da Serra do Pilar, em Gaia. Nesse encontro com o tio, Belmiro colherá a segunda experiência de vida que marcará indelevelmente outra das facetas marcantes da sua personalidade: um certo espírito libertário e irreverente. Belmiro da Mota era um velho republicano carbonário que guardara armas em casa, conhecera a perseguição da PIDE e a prisão no Aljube. Para o jovem vindo de Tuíás, a sua cultura política, a sua dedicação aos livros e às ideias políticas tornaram-se uma revelação. "Era muito meu amigo. Vivemos juntos durante muito tempo. Era um filósofo, ateu. Ou agnóstico. Para ele, Jesus Cristo não era um líder religioso, mas um grande filósofo. Lia muito sobre aquilo, não tinha educação superior e passava a vida a explicar-me isso. Morreu com um enfarte violentíssimo, à uma da manhã, estávamos os dois em casa. Foi a primeira pessoa que vi morrer", diria, em 2010, numa entrevista à *Visão*.

Após a morte do tio, Belmiro de Azevedo, com 15 anos, muda de novo de vida. Aluga um quarto na Rua do Bonfim, no Porto, perto do liceu Alexandre Herculano que frequentava ao lado de, entre outras figuras conhecidas, Rui Vilar, o *chairman* da Caixa Geral de Depósitos. As suas notas garantem-lhe mais tarde uma bolsa de estudos da Fundação Calouste Gulbenkian. Mas tem de dar explicações para garantir a sua sobrevivência. "O maior investimento que fiz na minha vida foi quando aos 17 anos decidi ser empreendedor e comecei a dar explicações para financiar o meu curso. 'Ginasticou-me o caco' e o retorno do investimento tem sido infinito. Por isso, a formação é o melhor investimento que qualquer pessoa pode fazer", explicou em 2001 ao *Expresso*.

Estava na hora de ir para a universidade. Os pais viriam em 1958 para o Porto, e Belmiro encontrou aí estabilidade e previsão. Entre explicações e noites a jogar cartas com os amigos, Belmiro de →



DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)



JOSE CARVALHO/AGF



AFRANCO MARRAS

Azevedo licenciou-se em Engenharia Química, com 16 valores. Houve anos em que arriscou em excesso e quase não fazia exames. Mas acabou com média suficiente para ser convidado para ser docente na Faculdade de Engenharia do Porto. Não era, no entanto, esse o caminho que queria seguir. Mal acaba o curso, em 1963, aceita um emprego num dos gigantes norte-nhos da fição, a Efanor. O mundo pareceu-lhe aí muito cristalizado. "Mandava toda a gente", diria. Deste primeiro emprego ficaria uma ligação simbólica. Efanor é ainda a *holding* pessoal da família Azevedo.



Em 1965, Correia da Silva, o administrador delegado da Sonae, uma empresa do universo do banqueiro Afonso Pinto de Magalhães que se dedicava a produzir um aglomerado a partir do bagaço de uva, lança-lhe um desafio: mudar o sistema de produção da fábrica. Belmiro chegou como um vendaval. "A minha primeira tarefa como jovem engenheiro foi ter de mandar para a sucata metade dos equipamentos e mudar substancialmente as pessoas que lá estavam. Durante muito tempo trabalhava durante 24, 48, 72 horas seguidas de modo a cumprir a completa transformação", explicaria numa memória para uma

edição interna da Sonae. Mas essa transformação não se ficou pelas máquinas e pelos trabalhadores. Abrangeu o próprio produto. Em vez de estratífite, a Sonae passou a produzir laminite e saiu da crise grave em que se encontrava.

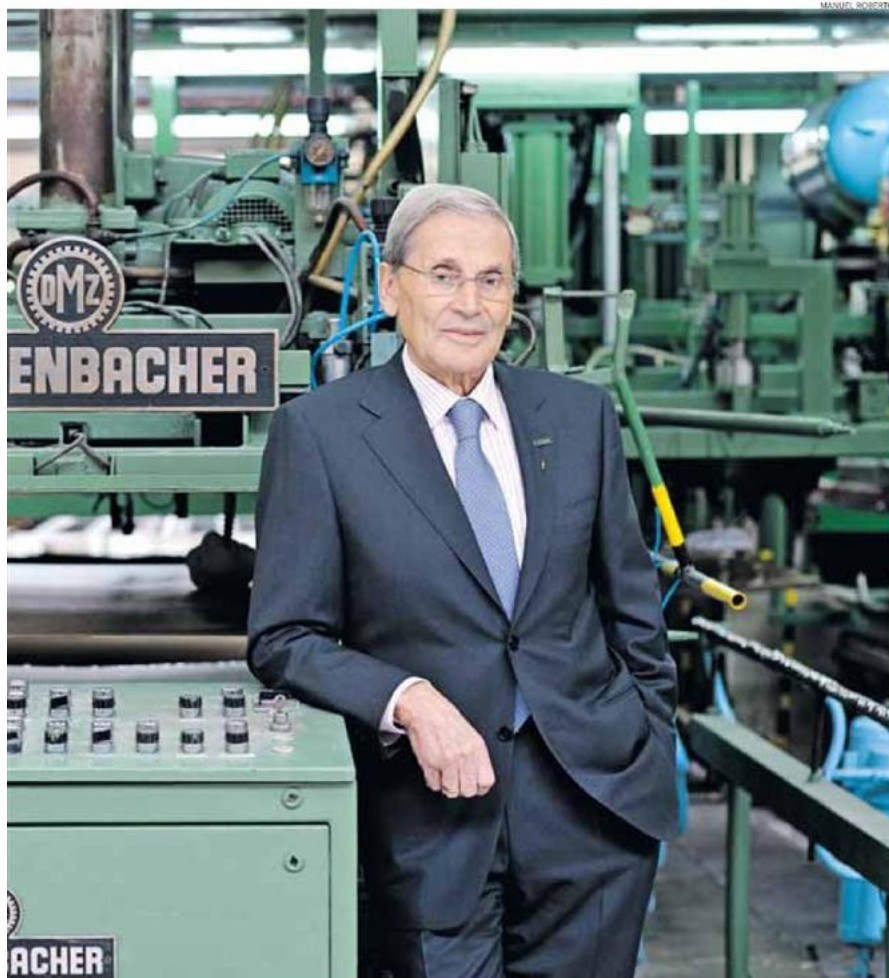
Logo no princípio da carreira Belmiro mostrara o traço fundamental do seu perfil de gestor. Para ele, não podia haver barreiras ao que entendesse como necessário para cumprir uma missão. À sua chegada à Sonae instalou o "caos organizado" que defenderia vida fora.

Numa entrevista ao PÚBLICO em 1995 explicaria esse conceito inaugural do seu percurso: "Costumo dizer – e acredito nisso – que só funciona bem no caos organizado. É preciso saber gerir o caos. Uma empresa, para ter criatividade e competitividade interna, tem de, permanentemente, ser capaz de gerir num certo ambiente de desordem, o que significa mudanças permanentes. A nossa maneira de estar, a nossa estabilidade é sermos instáveis."

Entre as tarefas na gestão da So-

Em 1971, Belmiro de Azevedo é já pai de três filhos. Nuno, o primeiro, nascera em 1963. Duarte Paulo, o segundo, em 1965. E Cláudia em 1970

nae, Belmiro dedica-se a uma das paixões que conservará até ao limite da sua resistência física: o desporto. Quando era adolescente, causava espanto aos moradores de Tuíus ao dedicar-se a longas corridas pela aldeia. Na universidade pratica, com reconhecido talento, andebol. Primeiro no clube desportivo da universidade, depois no seu clube de paixão, o FC. Porto. Aos 18 anos, na praia de Leça, conhece entretanto Maria Margarida Teixeira, que tinha à época 15. Nas suas primeiras saídas românticas, Belmi-



ro recordaria um dia de 1958, ano da campanha de Humberto Delgado para as eleições presidenciais, quando, ao subirem a Rua 31 de Janeiro, teve de lhe pegar ao colo para a proteger do tumulto gerado num confronto com a polícia.

Margarida e Belmiro de Azevedo casar-se-iam em 1963, quando ela era ainda estudante de Ciências Farmacêuticas – Belmiro ganhava 5600 escudos na Efanor. Margarida foi talvez a pessoa mais influente na sua vida. Foi, pelo menos, a pessoa que desde sempre teve mais poder

para controlar o lado mais impulsivo e tempestuoso do engenheiro. O filho que lhe sucedeu nos negócios da Sonae, Paulo, diria mais tarde numa reunião internacional com quadros do grupo que a Sonae tinha um CEO (*chief executive office*) – Belmiro – e uma CEO (*chief emotional officer*) – Margarida. Nunca ninguém teve o mesmo poder de dizer não ao gestor que a sua mulher. Belmiro reconheceria um dia numa entrevista à *Visão*, com humor e embevecimento, esse poder de influência. “[Margarida Azevedo é] a

única que lhe diz não?”, perguntou a jornalista Cesaltina Pinto. Belmiro respondeu: “Ela?! É muito pior do que isso. Nem me deixa assinar os cheques da farmácia.”

Em 1971, Belmiro de Azevedo é já pai de três filhos. Nuno, o primeiro, nasceu em 1963. Duarte Paulo, o segundo, em 1965. E Cláudia em 1970. Pouco antes de entrar numa fase de aceleração, ao adquirir a Novopan em 1971, e de se ter iniciado na produção das resinas industriais necessárias à produção de aglomerados após um conflito de preços →

Fazer-lhe justiça



Editorial
David Dinis

Sou director do PÚBLICO há mais de um ano. Nunca conheci Belmiro de Azevedo. Também nunca conheci o seu filho Paulo Azevedo, o actual presidente executivo da Sonae, o grupo a que pertence este jornal desde o seu dia 1.

Escrevo isto no dia da morte de Belmiro de Azevedo e não é uma declaração de interesses. É em homenagem a quem percebeu que o país precisava de um novo órgão de comunicação social, quando muitos ainda eram do Estado, e que esse jornal (este jornal) não podia ser um órgão de defesa dos interesses dele, mas um órgão que defende o interesse de todos. Acredite: tudo isto é muito fácil de dizer e muito difícil de aplicar. Em Portugal é um caso raríssimo.

Esse compromisso ficou registado, por escrito, no dia do nascimento do PÚBLICO, ao lado do primeiro editorial. Chamaram-lhe um pacto, selado entre a administração e a sua primeira direcção editorial, que determinava as linhas gerais de um relacionamento. Esse pacto, que hoje republicamos (pág. 17), falava de um projecto independente e transparente; de informação moderna e de qualidade; de uma “parceria” para a renovação dos *media*; de uma empresa que “não confunde o seu interesse estratégico nesta área com o equívoco fatal de encantar os *media* como instrumentos de propaganda”.

Esse pacto é tão actual hoje como era em 1990 – apesar do tempo que passou, apesar das crises que surgiram. Seguramente criou muitos problemas ao seu fundador, em alguns casos prejudicando os seus negócios. Conosco criou

desentendimentos, desacordos, choques, tensões. Belmiro soube resistir a todos – como testemunha hoje o Nuno Pacheco, que é entre nós quem sabe melhor. A liberdade tem um preço e esse é provavelmente o maior.

A independência de um jornalista tem de ser plena. E para ser plena tem de ser livre também para o elogio. Hoje é imperioso fazê-lo, porque Belmiro de Azevedo não foi apenas o fundador do PÚBLICO. Foi um dos maiores empresários da democracia – para não arriscar o qualificativo “maior”. Quem o conheceu bem garante que era determinado, frontal, desassombrado, contundente e pouco cerimonioso. Isso valeu-lhe muitas lutas, algumas que perdeu. E algumas inimidades. Belmiro nunca teve medo das derrotas e das incompreensões. Tão-pouco teve medo dos erros. Nisto, infelizmente para o país, teve poucos pares na sua geração – seríamos maiores, se mais lhe tivessem feito companhia.

Em 50 anos de carreira, Belmiro também acumulou vitórias: alargou a intervenção da Sonae na indústria ao retalho e à grande distribuição, às telecomunicações, aos *media*; pôs a empresa na bolsa; transformou-a num dos maiores empregadores do país, levou-a para outras fronteiras. Construiu o seu próprio sucesso, ajudando ao da nossa economia. Foi assim até ao fim, porque mesmo no final daqueles 50 anos de carreira teve sucesso como poucos conseguiram: acertar o tempo da saída, passar o testemunho.

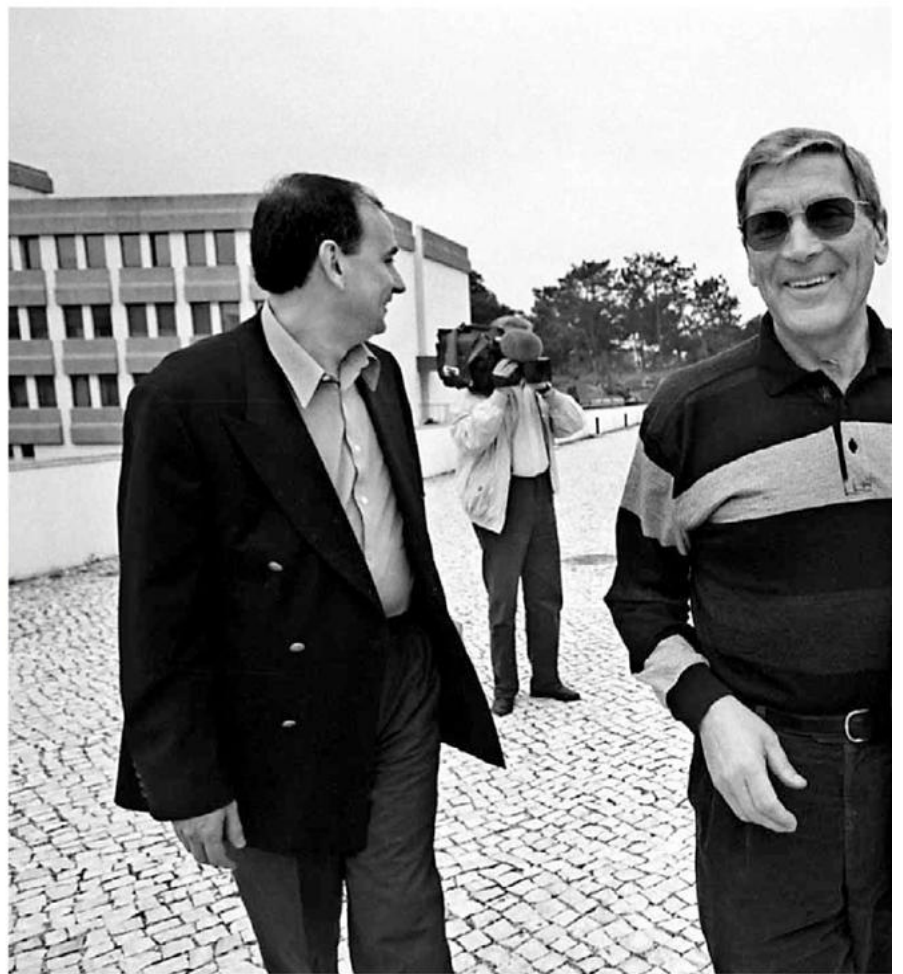
2017 está a acabar e deixa-nos a olhar para trás. Entre outros, perdemos Mário Soares, Américo Amorim, Daniel Serrão, D. Manuel Martins e, agora, Belmiro de Azevedo. O melhor que podemos fazer é honrar o que nos deixaram e fazer o nosso melhor. Daqui do PÚBLICO, tencionamos fazê-lo da mesma forma que sempre. Usando da liberdade que nos deu, em defesa do interesse de todos.

david.dinis@publico.pt



DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)



com a poderosa Hoecht, a Sonae consolida-se como uma indústria de futuro na economia nortenha. Tem produto próprio, métodos inovadores, mercados externos e solidez financeira. A empresa entra na turbulência do 25 de Abril numa situação confortável. Isso seria reconhecido quando os trabalhadores fazem "uma greve ao contrário" – em defesa dos seus accionistas e da sua administração. Em 1978, na sequência de uma nacionalização parcial após o II de Março de 1975, o Estado tenta mudar a administração. Os trabalhadores paralisam e colocam-se ao lado de Belmiro. Durante quatro meses de instabilidade monta-se uma rede de cooperação entre trabalhadores e gestores que garante a actividade da empresa. Nesse período, todos os salários foram iguais.

Belmiro venceria o conflito. E torna-se o senhor Sonae, mesmo quando as acções da empresa ain-

da estão parqueadas no IPE, uma sociedade de capitais públicos em que ficou a titularidade das empresas nacionalizadas. Três anos depois, quando o Governo da AD descongela os anos da revolução, chegaria o momento de se saber quem mandava e quem detinha, de facto, a Sonae, na época uma apetecível empresa industrial que ocupava 45 mil metros quadrados. Belmiro e a equipa de gestão, em que se incluíam velhos companheiros de rumo como Jaime Teixeira, Romão de Sousa ou Fernando Carvalho? Ou o accionista, o banqueiro Afonso Pinto de Magalhães, que depois do 25 de Abril se exilara no Brasil?

Quando regressa a Portugal, em 1982, o banqueiro ensaia uma solução de compromisso. Faz um pacto com Belmiro, que na época considera a hipótese de regressar à universidade – falava-se também numa proposta para gerir um grupo

Em 2009, Belmiro de Azevedo foi homenageado pela Câmara Municipal do Porto, então presidida por Rui Rio

Na apresentação dos resultados do grupo Sonae, no início dos anos 2000 (à esquerda em baixo)

brasileiro: ele ficaria, na condição de ser accionista e gestor. "Quando o senhor Pinto de Magalhães regressou do Brasil (eu tinha ficado aqui como 'feitor' a tomar conta da 'quinta' deles), eu quis voltar à universidade. Como ainda estavam bastante assustados e eu lhes tinha tratado bem dos negócios, ofereceram-me 20% das acções a um preço simbólico. Eu comprei, com um financiamento do Lloyds Bank, e depois fui comprando mais, com o pêlo do cão, como se costuma dizer", recordaria o empresário.

No ano seguinte, com a abertura do mercado de capitais, a Sonae entra na bolsa e Belmiro aproveita a onda. No final de 1984 era já o principal accionista, o que gerará uma vaga de ressentimento dos herdeiros de Pinto de Magalhães, falecido em 1983.

Com as rédeas na mão de Belmiro, a Sonae aceleraria a sua espiral de crescimento. Se os anos de 1960, com a integração de Portugal no espaço da EFTA, tinham sido propícios aos investimentos na indústria exportadora, nos anos de



ADRIANO MIRANDA

“Sou heterodoxo e o grupo é motivado nesse sentido. Com ortodoxias não se vai a lado nenhum, apenas se faz mais do mesmo”

1980 a liberalização da economia e as perspectivas da integração europeia abriam um novo mundo às empresas nacionais. Belmiro compreendeu-o como poucos. Em 1984 faz uma parceria com os franceses da Promodês para lançar o primeiro hipermercado em Portugal. A inauguração do Continente de Matosinhos foi uma revolução que atraía multidões de curiosos para conhecer uma loja onde se podia comprar tudo. Pelo meio, a Sonae adquiriu a Agloma, estreou o Porto Sheraton e lançou-se em Inglaterr

ra com a Sonae UK para garantir a distribuição dos seus produtos industriais.

Estava na hora de criar uma cultura de grupo capaz de encaixar as vagas de crescimento que se antecipavam. Num tom meio apologético, meio influenciado pelo misticismo da auto-ajuda, Belmiro de Azevedo redige os dez princípios da “cultura Sonae” e os dez mandamentos do “homem Sonae”. Aí, aplica os seus próprios ensinamentos de vida e ajusta-os a uma estratégia de gestão de recursos na qual há espaço para o risco e para o fracasso, mas nunca para a indecisão, para o estatuto ou para a indiferença. “As elites verdadeiras não têm privilégios. Privilégio está conotado com favoritismo, nepotismo, favores de heranças, etc.(...) Os verdadeiros líderes são-no naturalmente. Não são impostos, impõem-se”, escreveria. Para depois afirmar, numa frase célebre, que “O ‘homem Sonae’ ou é líder ou candidato a líder.” Mas não o será a qualquer custo: “Deve ter um código ético e deontológico rigoroso”, e “tem de ser adulto no pensamento, firme, sem ser duro, na decisão, corajoso, sem ser aventureiro, na acção”.

Belmiro começava já a ser uma figura de projecção nacional. Não apenas pelas suas realizações empresariais, mas pela determinação e pela capacidade de enfrentar dificuldades. Tornara-se um *bulldozer*. “Sou heterodoxo e o grupo é motivado nesse sentido. Com ortodoxias não se vai a lado nenhum, apenas se faz mais do mesmo”, dizia. Ele não era assim. “Sempre gostei de fazer coisas diferentes. Portanto, quando uma área está consolidada e o método de trabalho está bem concebido, vou pregar para outra freguesia”, acrescentava anos mais tarde. Nortenho assumido, com costela de Tuíãs, preferia a realização pessoal do *self made man* à herança nobiliárquica. Quando, num congresso do PCP, Álvaro Cunhal se pronuncia contra a tríade dos capitalistas exportadores (os Mello, os Espírito Santo e Belmiro), o empresário protesta: “Sem querer estar aqui a insinuar que eu é que sou um gajo porreiro, eles formaram grupos em regime de benesses decorrentes do condicionamento industrial. Ora a posição da Sonae foi toda conquistada no mercado.” →

“Uma constante visão de futuro”



Opinião
Marcelo Rebelo de Sousa

Belmiro de Azevedo teve um papel determinante ao longo de praticamente quatro décadas da democracia portuguesa, quer na economia, quer na sociedade, por algumas características que encarnava. Em primeiro lugar, a capacidade de liderança que lhe era natural, era um líder e exercitou essa liderança em diversos sectores, na indústria, no comércio e em empreendimentos sociais e culturais. Por outro lado, era muito determinado. A sua liderança era

acompanhada de uma persistência relativamente às causas e projectos que abraçava.

À liderança e determinação somava-se uma constante visão de futuro, isto é, preocupava-se não apenas com o curto prazo, mas com aquilo que considerava essencial para o país a médio e longo prazo.

O seu empenhamento social e cultural foi traduzido numa fundação e numa intervenção na comunicação social, bem como noutros domínios da cultura, assim revelando que a sua visão de Portugal não ficava apenas pela economia.

Este somatório de características explica a homenagem que lhe é devida, e que lhe presto também e desde logo como Presidente da República.

Presidente da República

“Um homem aberto ao mundo”



Opinião
Eduardo Ferro Rodrigues

É com muita tristeza que escrevo sobre o desaparecimento de Belmiro de Azevedo, uma personalidade marcante da história do Portugal democrático.

Quis assinalar isso mesmo, num voto por mim proposto, ontem aprovado na Assembleia da República.

Bem enraizado no Norte de Portugal, Belmiro de Azevedo era um homem aberto ao mundo, que soube transformar a Sonae numa referência internacional. Um verdadeiro exemplo de liderança e

inovação.

Sob sua liderança, o sucesso da atividade de retalho permitiu à Sonae alargar os seus setores de atividade e os seus horizontes territoriais.

É disso exemplo a fundação do jornal PÚBLICO, referência no panorama da comunicação social portuguesa. A Sonae está hoje presente nos quatro cantos do mundo.

Belmiro de Azevedo deixa-nos, mas o país continua a olhar para a Sonae como um referencial de criação de riqueza e emprego.

Tenho a certeza de que a empresa está bem entregue e que continuará a procurar os melhores padrões de inovação empresarial e responsabilidade social, na fidelidade ao legado do seu eterno presidente.

Presidente da Assembleia da República



DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)

O mercado, por essa época, era generoso. A economia crescia rapidamente na segunda metade dos vertiginosos anos 80. A euforia da Bolsa atraía como nunca mais se viu as poupanças dos portugueses. O “gato por lebre” que o então primeiro-ministro Cavaco Silva sinalizara ainda não estava no horizonte. O Governo, com Miguel Cadilhe nas Finanças, estimulava com mecanismos fiscais as famosas OPV (ofertas públicas de venda).

Nesta euforia, Belmiro lança em 1987 não uma, mas sete OPV ao mesmo tempo – as da Agloma, Ibersol, Modelo Continente, Publicmeios, Robótica, Selfrio e Viacentro. Miguel Cadilhe suspeita de “falta de transparência” no processo. O próprio Belmiro reconhece que as operações foram lançadas no limiar da legalidade, mas recusa qualquer irregularidade. “É verdade que nós jogámos com a lei”, admitiria Belmiro num depoimento a Magalhães Pinto, autor da sua biografia. Mais tarde os tribunais dariam razão à Sonae. As sete OPV, mesmo tendo implicado mecanismos financeiros que exploravam buracos na lei, não eram ilegais. O processo acabaria arquivado. E a Sonae tinha arrecadado quatro milhões de contos na venda de acções ao mercado.

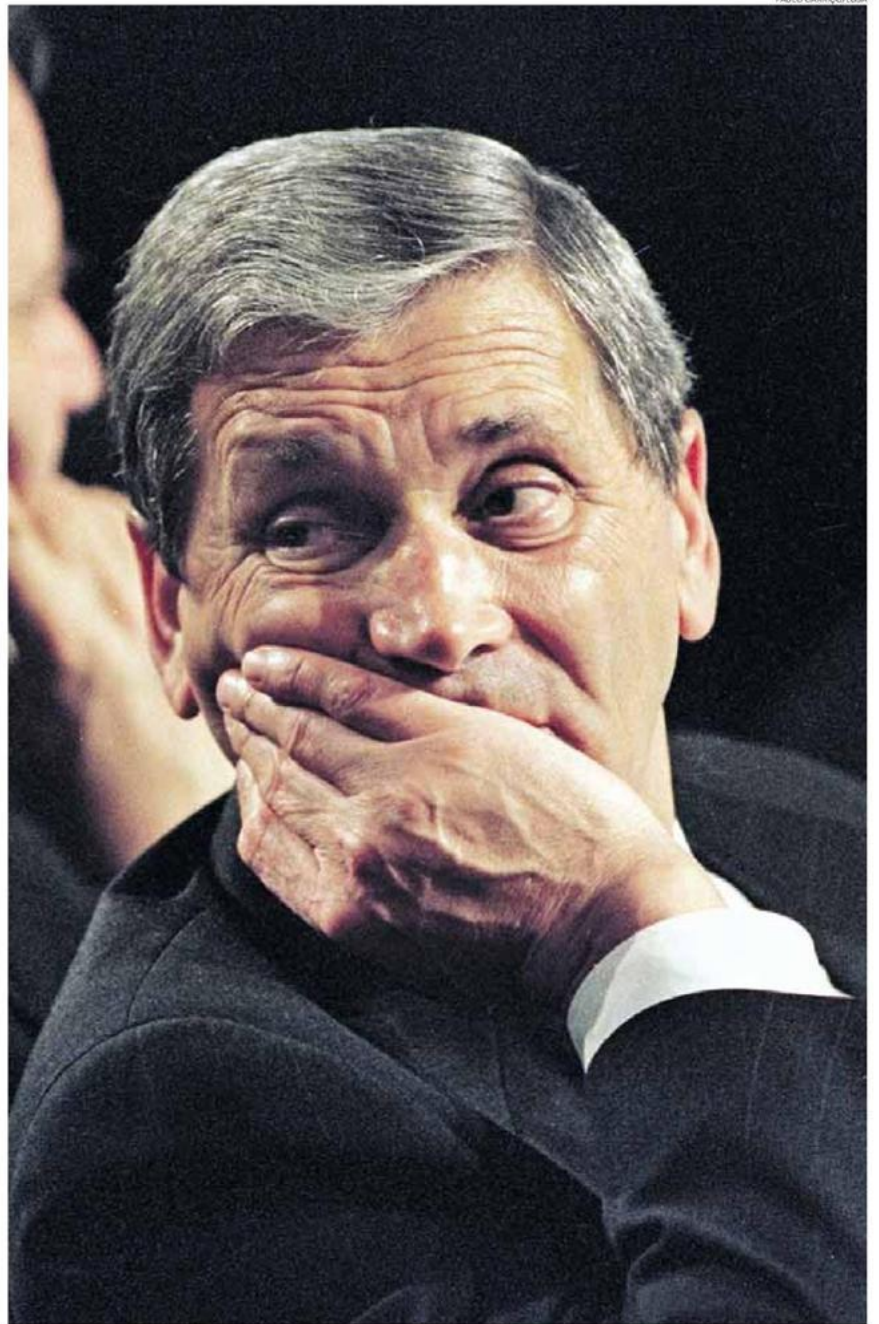
Estava na hora de dar novos saltos. Enquanto a área da distribuição crescia, a Sonae investia no imobiliário, no turismo e na comunicação social. Em 1990, o PÚBLICO nascia. Belmiro tornara-se um personagem incontornável da vida nacional. “A Sonae tem, de vez em quando, de fazer algumas coisas que não têm ligação directa com a rentabilidade. E entendi, há dez anos, que fazia falta um diário de referência, que dignificasse o jornalismo, com meios, qualidade e independência – era um bom contributo para a sociedade portuguesa. O jornal nunca favoreceu a Sonae, nunca interferi na sua linha editorial, sempre me distanciei dele senão estava lixado”, explicaria em 2001 numa entrevista a José Carlos Vasconcelos. O primeiro director do jornal, Vicente Jorge Silva, diria que o PÚBLICO era “a peninha” no chapéu de Belmiro. Leu-o diariamente até ao final da sua vida. O que mais o preocupava era a sua falta de rentabilidade – embora por vezes o apresentasse como um pro-

jecto de responsabilidade social. Não se conhecem vestígios de que alguma vez intervisse na sua linha editorial.

Os anos 90 foram fulgurantes para a economia e para a Sonae. O seu crescimento foi imparável: 200 milhões de contos de volume de negócios em 1991, 357 milhões em 1995, 615 milhões em 1998. Nem tudo correu, no entanto, de modo a justificar esta explosão nos resultados. Nessa década, Belmiro conheceu alguns dos seus principais problemas e teve de se confrontar com vários dissabores.

A começar, um conflito com a família Pinto de Magalhães. Ao lançar um aumento de capital de 15 para 40 milhões de contos na Sonae, em 1992, Belmiro ameaçava reduzir a posição da família para níveis próximos dos 10% do capital da empresa – os Pinto de Magalhães não tinham forma de acompanhar o aumento de capital. As reacções não se fizeram esperar. O Tribunal Cível suspende o aumento de capital ao longo de 18 meses. O difendo instala-se como uma novela na praça pública. “Se hoje a família tem dinheiro, deve-o aos trabalhadores da Sonae”, dizia Belmiro, lamentando “que só tenham sabido delapidá-lo”. Carolina Magalhães, viúva do banqueiro, responderia em declarações ao PÚBLICO: “Não gosto das atitudes dele e estou muito sentida. Acho que a família Pinto de Magalhães não merecia tanto aquilo que ele tem feito e procura fazer. É uma pessoa dura, não tem coração.”

Mas o desgaste com a família Pinto de Magalhães (e com outros accionistas minoritários que se queixavam da forma autocrática como geria os negócios) seria apenas uma ponta do icebergue dos problemas que viriam a seguir. Belmiro tenta controlar o processo de privatização do BPA e acaba por perder para o BCP de Jardim Gonçalves. Tenta o controlo do Totta e volta a perder, desta vez para José Roquette. O desfecho destes negócios intermediados pelo Estado leva-o a aumentar a sua suspeição sobre a isenção da política. Perder, para ele, não era uma tragédia – até porque no caso do BCP retirou-se com uma mais-valia estimada em três milhões de contos. “Isto tem muito que ver com a minha formação



PAULO CARREIRO/LUSA



desportiva: ganhar, perder, receber e dar caneladas”, dizia. Mas a cada passo queixava-se da sua condição de *outsider* nortenho, distante do poder. “O Governo tem um discurso afirmando que não é de Lisboa, mas na prática verificamos que as decisões finais têm favorecido os grupos de Lisboa. Quanto a mim, em muitos casos, injustamente”, dizia em 1995.

O conflito com os políticos tornou-se então frequente. Belmiro mostra nesse atrito constante a sua aura temerária que lhe mereceu um boneco no Contra-Infamação – “Belmiro Mete Medo”. “Tenho a cara um bocadinho vincada, marcada, do Mete-Medo, mas eu não meto medo a ninguém”, ironizava. Mas, instado a prestar declarações no Parlamento, obrigou os deputados a ouvi-lo às oito da manhã. E ao longo do tempo foi distribuindo farpas. Marques Mendes? “Não dava nem para porteiro da Sonae.” Ministros da Economia? “O Pina Moura era como Estaline e o Carlos Tavares como o Brejnev e quase tivemos o António Mexia na Economia. Tivemos ainda o Fernando Castro e o Jorge Armindo, estilo Tchernenko e Gromiko.” A ida de Durão Barroso para Bruxelas? “Não há nenhum cargo internacional mais importante para um cidadão português que defender no seu país as suas ideias (.). A minha convicção é de campónio: quem foge ao combate é covarde.” Santana Lopes? “É incompetente.” Cavaco Silva? “É um ditador. Mandou quatro amigos meus, dos melhores ministros, para a rua, assim de mão directa.” Referia-se a Álvaro Barreto, Teresa Patrício Gouveia, Miguel Cadilhe e Eurico de Melo.

Mas a maior animosidade era com Marcelo Rebelo de Sousa. “É um *entertainer* político que se diverte à custa dos desprazeres que provoca”, dizia. “O Marcelo é pluri-pluri. Tem dez respostas, todas boas, para a mesma pergunta. Não sofre de pensamento único”, ironizava. Marcelo tinha sido o principal instigador, em 1997, de um inquérito parlamentar ao alegado favorecimento de grupos económicos privados pelo Estado e o então líder do PSD avisara Belmiro de que “Portugal não é o faroeste nem é dominado por máfias”. Belmiro responderia com contundência: “Tenho →

Homenagem a um grande empresário



Opinião
Aníbal Cavaco Silva

O eng.º Belmiro de Azevedo foi, indiscutivelmente, um dos maiores empresários portugueses dos últimos 40 anos. Homem de grande perspicácia e capacidade analítica, soube arriscar, inovar e criar, dessa forma, um grupo económico que se tornou preponderante na

economia nacional e na vida dos portugueses.

Todos reconhecem e admiram essa faceta de lutador, que o levou ao topo. Portugal beneficiou enormemente da sua visão despojada do mundo, do seu sentido crítico e da sua frontalidade e coragem empresarial.

A liberdade de informação é incompatível com o controlo do Estado e com tentativas do poder executivo de influenciar a informação. A fundação de um novo jornal, o PÚBLICO, há 27 anos, quando se concretizavam os passos para a liberalização da comunicação social, constituiu uma aposta num

sector que é vital à democracia e ao pluralismo democrático. O legado de Belmiro de Azevedo passará também pelo respeito pelos princípios e objectivos que estiveram na fundação deste jornal.

Registei, dos encontros que tive com Belmiro de Azevedo, para além da argúcia empresarial, o orgulho que sempre manifestou pela sua terra, Marco de Canaveses. Preocupado com o desenvolvimento local, investiu onde estavam as suas raízes e será certamente recordado como um grande marcoense. Foi também um grande português.

O eng.º Belmiro de Azevedo era um homem de preocupações

sociais, que acompanhei de perto através das actividades da minha mulher. Mesmo doente, nunca deixou de marcar presença nas iniciativas patrocinadas pelo seu grupo empresarial, o que evidencia o seu empenho pessoal nas mesmas.

À família do eng.º Belmiro de Azevedo e aos trabalhadores do grupo empresarial que criou e através do qual marcou a vida de tantas pessoas envio sinceras condolências e o testemunho da minha admiração pelo empresário, pelo empreendedor e pelo cidadão preocupado com o seu país que [ontem] nos deixou.

Ex-Presidente da República

“Uma capacidade de trabalho e de realização absolutamente excepcionais”



Opinião
Jorge Sampaio

Recordar alguém sob o choque da notícia da sua morte remete-nos quase escandalosamente para o lado de cá da vida, na certeza porém de que, mais tarde ou mais cedo, será a nossa vez. Esta vizinhança da linha do fim tolda as palavras, emudece a memória e é no denso e escuro silêncio das emoções que desfilam algumas imagens e afloram as recordações.

Ao longo da minha vida pública, tive algumas ocasiões em que lidei de mais perto com o engenheiro Belmiro de Azevedo. Recordo especialmente as duras negociações travadas aquando da construção do Colombo, era eu

autarca de Lisboa ou, mais tarde, o enorme prazer que foi de contar com a sua colaboração aquando da criação da Cotec Portugal. Lembro também que não foi nada fácil convencê-lo da bondade da minha decisão em o condecorar...

Belmiro de Azevedo foi, sem dúvida, um dos maiores empresários do Portugal moderno e contemporâneo, um homem com uma capacidade de trabalho e de realização absolutamente excepcionais. A definição que o próprio um dia deu de “empreendedor” assenta-lhe como uma luva – a saber: “Um empreendedor é uma pessoa que nunca acredita na derrota. É uma pessoa que tem o vício de fazer coisas que nunca ninguém fez antes e faz isso um pouco por intuição, por ambição e por inspiração.” É este trinómio que, a meu ver, melhor define o carácter radicalmente inovador da vida empresarial de Belmiro de Azevedo – ambição, intuição e inspiração. A que

acresceram a determinação e a sua extraordinária resiliência.

Olhando para o império que construiu, há duas notas fortes que ressaltam: por um lado, uma cultura dominante de rigor e de exigência, o que, a nível dos recursos humanos, o levou à criação, no seio do grupo Sonae, de um viveiro sólido de talentos e de competências notável; por outro lado, a componente PÚBLICO, em que sempre vi uma curiosa manifestação do vasto leque de interesses do engenheiro Belmiro de Azevedo.

Sei bem que as suas declarações, por vezes, intempestivas ou a sua frontalidade eram amiúde desconcertantes, mas, hoje, vejo-as mais como manifestações de impaciência de alguém que andou sempre um pouco à frente do seu tempo, de um homem movido pela independência do ser, a autonomia do querer e a vontade de fazer.

Não sei se com o correr

dos anos e a certeza da obra feita Belmiro de Azevedo foi amenuando o olhar que pousava sobre o mundo e o juízo que fazia dos homens. Mas na sua biografia podem ler-se estas palavras de extrema tranquilidade: “Final, o mais importante [...] nesta curta passagem pela Terra é procurar manter o estar e o ser em harmonia no máximo de tempo possível ao longo da vida. E, quando tivermos de partir, desejar serenamente deixar de estar antes de deixar de ser. Isto é, ver lucidamente a última etapa da vida.”

Neste dia de triste despedida, é-me especialmente grata a lembrança de ter tido a ocasião de, em nome de Portugal, agradecer Belmiro de Azevedo com a Grã-Cruz da Ordem do Infante D. Henrique, em cumprimento de um acto de justiça e de um dever de homenagem inteiramente merecida.

Ex-Presidente da República



DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)

seguramente o direito de exprimir um juízo sobre um líder político que, desafiando todas as probabilidades, acalenta o desejo de chegar a primeiro-ministro: no meu critério, não serve para tal lugar, como não serve para qualquer outro que recomende um mínimo de carácter e de sentido público. Di-lo-ei sempre que for necessário lembrá-lo. (.) Aqui tem, professor Marcelo Rebelo de Sousa. Por mim, escusamos de ficar por aqui: não me calo nem que Cristo desça à terra. E desengane-se: dito por mim, isto quer dizer realmente isso mesmo.”

Nesta animosidade contra a classe política, só Mário Soares parecia escapar. “A única pessoa que eventualmente pus no poder foi o Mário Soares. Foi a única vez em que declarei por antecipação em quem votava. Nunca mais fiz isso”, dizia. Mas não se vislumbra que Belmiro o tivesse feito por convicções ideológicas. Ao menos, Soares partilhava da sua rebeldia. De resto, Belmiro confessaria que o PSD fora o partido em que mais vezes votara, pelo menos até 1992. Definia-se como “um liberal com preocupações sociais” ou como “um social-democrata moderno” que desprezava a ideia de solidariedade “no sentido de dar” e gostava da ideia de criar emprego no quadro mais favorável do capitalismo para “dignificar a pessoa”.

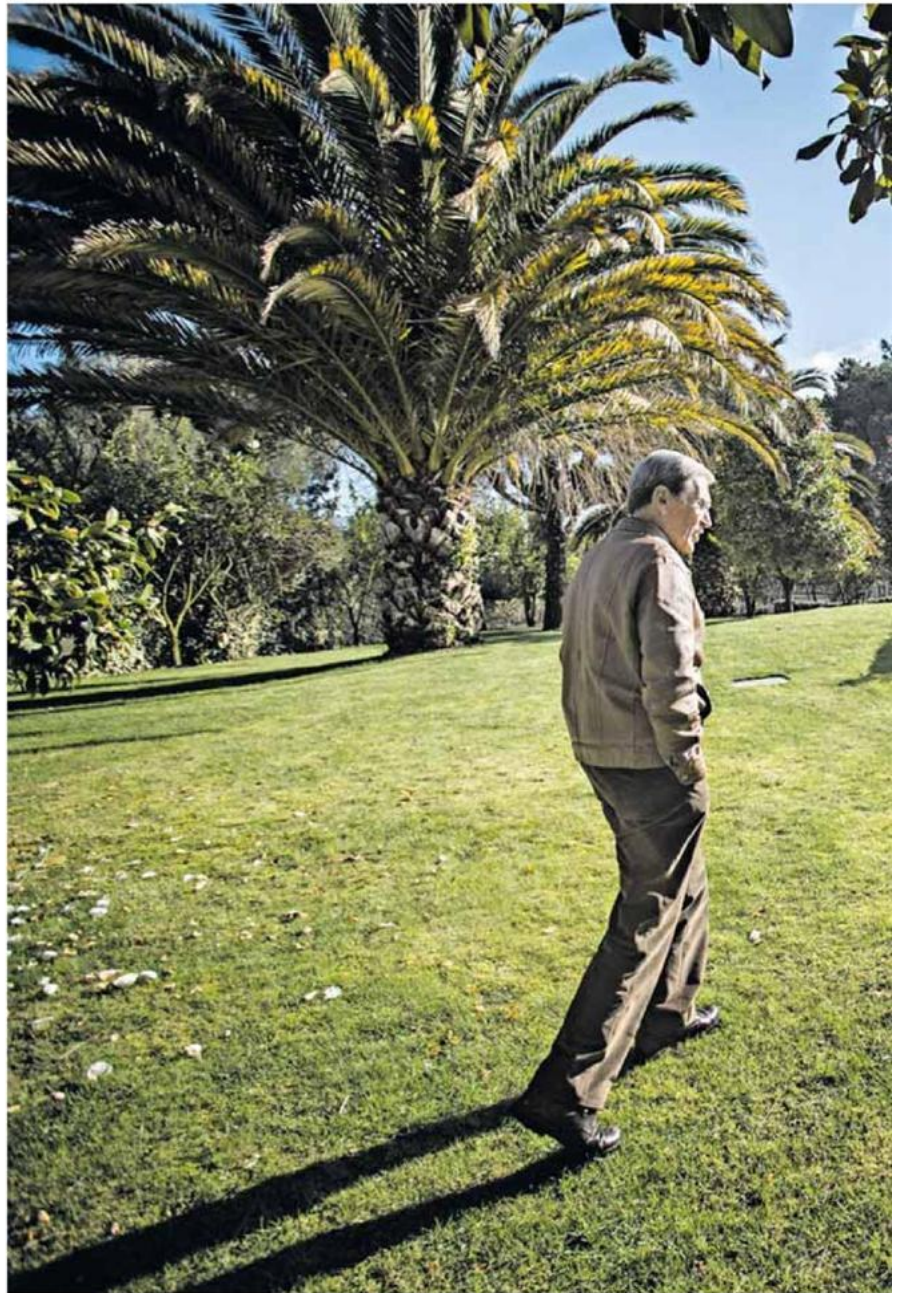
Entre avanços e recuos, a Sonae continua a consolidar os seus focos de negócios com investimentos solenes como o Colombo, em Lisboa, alarga o retalho à moda ou aos electrodomésticos, torna-se o maior fabricante mundial de aglomerados de madeira depois de comprar a alemã Glunz e em 1998 lança a Optimus – os estudos de mercado derrotaram a escolha de Belmiro de Azevedo, que preferia o nome Amigo. Pelo meio, acalantava a ideia de se tornar “maior no Brasil do que em Portugal”. Em 2000 o universo Sonae dividia-se por cinco pólos: indústria, com 39 unidades; turismo, com a Star, a Solplay e já com a Torralta; imobiliário, com os *shoppings*; telecomunicações com 17% quota de mercado com a Optimus, a Novis e a Clix; distribuição: 350 lojas em Portugal e no Brasil, onde era o terceiro maior operador, com vendas acima dos 850 milhões de contos. Tinha já 60 mil trabalhadores.

Não era essa escala de sucesso que, porém, o levava a acomodarse. Por essa altura, quando o país entrava no entorpecimento que o levaria a registar um dos piores crescimentos económicos do mundo, Belmiro lamentava que os portugueses fossem sedentários, viajassem pouco e se fixassem nas actividades tradicionais sem abrir novos horizontes. “As pessoas nascem, fazem xixi e morrem no mesmo lugar. Do ponto de vista da ginástica intelectual é mau”, notava. Ele, entretanto, cumpria na acção o que prometia por palavras. Nem os problemas de saúde que teve (uma úlcera calosa e uma pancreatite “daquelas que nunca se sabe como acaba”) lhe detiveram a marcha – embora nessa época tenha pela primeira vez reflectido sobre o problema da morte. “Tinha a mi-

Nesta animosidade contra a classe política, só Mário Soares parecia escapar. “A única pessoa que eventualmente pus no poder foi o Mário Soares. Foi a única vez em que declarei por antecipação em quem votava. Nunca mais fiz isso”

nhá vida toda organizada. É preciso estar sempre preparado para qualquer eventualidade, um acidente de viação, um acidente vascular”, diria mais tarde. Nesse momento, deixou cartas à família que permanecem secretas.

Belmiro recuperou em força. Na década passada, a Sonae evoluiu, sempre nos eixos da destruição criativa que o gestor lhe impusera desde que lá chegara. Em 2006 Belmiro, com o filho Paulo ao lado, anuncia ao país uma estratégia que ninguém ousara sequer imaginar: uma oferta pública de aquisição sobre a PT. A sorte dessa operação é conhecida.





NELSON GARRIDO

A sorte da PT e do seu principal usufrutuário, o BES, também. Os seus estilhaços judiciais andam ainda no ar a perturbar a vida pública. Como diria Belmiro: "É verdade que às vezes erramos e 'estampamo-nos' contra a parede. Mas não há nada que um bocado de tinta e uma ida ao bate-chapas não resolva. É melhor errar do que não decidir. Pelo menos aprende-se." No caso da PT, mais evidente do que um eventual erro foi a aprendizagem.

Após a OPA, o fantasma da sucessão foi-se tornando nítido no grupo com o avanço da idade do "engenheiro". Em 2001, ele avisara que esse não era um problema. "Falam-me muitas vezes do problema da minha sucessão. Não há problema nenhum. As coisas estão de tal modo organizadas, que só pode haver candidatos a mais", dizia. Em 2007, numa célebre cerimónia de apresentação de contas, deu a notícia: o seu sucessor seria o seu filho Paulo Azevedo. Não houve dramas. Para muitos analistas avisados sobre os dramas com as passagens de testemunho nas empresas de raiz familiar, a transmissão do poder na Sonae foi exemplar. Paulo mudaria o estilo e refinaria o rumo do grupo, mas sem perder o esteio do crescimento. No ano passado, a Sonae facturou 5,1 mil milhões de euros.

Belmiro de Azevedo continuou a estar perto da gestão do filho pelo menos até 2015, quando se retirou em definitivo. Ocupava o seu velho gabinete na Maia, ao lado da fábrica que ainda conserva as máquinas que instalou há mais de meio século. Lia os jornais, analisava relatórios de gestão, continuava a dar trabalho às secretárias, esforçava-se a fundo por seguir. Empenhava-se em acompanhar a Porto Business School, um dos seus projectos mais queridos. Mas não se ficava por aí. "Tendo saúde, vou-me ocupar sobretudo do sector primário em Portugal, onde há falta de gestão e sobretudo de investimento na floresta, agricultura e na pesca", dizia. Na prática, continuava imparável entre visitas aos campos de nectarinas no vale da Vilarça ou ao armazém de kiwis no Marco.

Fazer era para ele uma forma de viver. E viveu fazendo até aos limites.

manuel.carvalho@publico.pt

"Nem sempre ganhou, mas nunca desistiu"



Opinião
Francisco Pinto Balsemão

Belmiro de Azevedo foi um dos poucos grandes empresários portugueses das últimas décadas, com visão, com horizontes largos, com capacidade para ir e chegar mais longe.

Na indústria como nas telecomunicações, nos centros comerciais como nos supermercados, na gestão financeira como na escolha dos sócios portugueses ou estrangeiros, na independência perante o poder político como na colocação das suas empresas em bolsa, esteve sempre ou quase sempre um ou muitos passos à frente.

Soube, além disso (ou para isso), escolher os seus colaboradores, dar-lhes formação e poder e até apoiá-los quando alguns quiseram singrar por conta própria. E, no interior de cada empresa, conseguiu criar a mística do "homem Sonae".

Nem sempre ganhou, mas nunca desistiu e prosseguiu os seus objetivos com perseverança e sem virar a cara.

Deixou o seu império bem organizado, permitindo que cada filho escolha o seu caminho, sem que por isso a obra construída seja fragmentada e enfraquecida.

Vai-nos fazer falta. Pelo muito que fez. Pelo que ainda poderia ter feito. E também, no meu caso pessoal, para boas e acesas discussões sobre um ou outro tema em que não estávamos de acordo.

Chairman da Impresa



DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)

Isto tem muito a ver com a minha formação desportiva: ganhar, perder, receber e dar caneladas

Semanário Económico, 1987

Não sou sentimental. Acusam-me até de ser demasiado

abrasivo. Dei dois murros na tropa a um tipo porque ele me tratou mal, e fiquei oito dias em detenção

Expresso, 1991

Podemos ser agressivos uns com os outros na Sonae. Quando se é polido em excesso, corre-se o risco de a mensagem não passar como deve. Um grau correcto de pressão é importante. Não conheço ninguém que tenha batido recordes no treino

Financial Times, 1994

Há uma questão de natureza pessoal que me impede de ir para a política. É que eu gosto de decidir depressa e poderia ter problemas de excesso de velocidade

Expresso, 1999

Compro os sapatos há 30 anos no mesmo sítio, pelo telefone,

e cinco ou seis pares de cada vez para não perder muito tempo

Expresso, 1999

Neste país tem de sobrar alguém para produzir. Somos todos financeiros ou internautas e, a dada altura, não há pão, não há milho, não há móveis

PÚBLICO, 2001

Ser rico para mim não é o importante. E ninguém me maça com isso, a não ser o poder político quando diz: esse tipo é tão rico, tem tanto poder, que até fala!

Visão, 2001

Até hoje nunca dormi mal por as acções da Sonae subirem ou descerem. Não devia dizê-lo, mas estou-me um bocado nas tintas

Visão, 2001

Tenho pouco jeito para a política. Sou muito frontal, não tenho a componente artística, teatral, às vezes circense, não dá

PÚBLICO e Renascença, 2002

A reforma não tem que ver com a idade. Há gente jovem que já devia estar reformada,

há gente adulta que não deve ser obrigada a ser reformada se for útil

RTP, 2004

Costumo dizer que a diferença entre o nascer e morrer é um fatinho e um par de sapatos. As pessoas esquecem-se disso. Mas não levam nada. Os egípcios é que metiam nos túmulos muitas jóias

Diário Económico, 2005

[A Sonae] sempre perdeu nos negócios que dependiam do Estado português

Apresentação das contas da Sonae, 2007

Tenho fama de rico, comportamento de pobre. Estou bem assim

Visão, 2010

Levanto-me entre as 5h15 e as 6h30. Leio o jornal, faço o café. E às 7h30 saio de casa. Vou ao *health club* e faço 100 minutos de exercício físico

PÚBLICO, 2013

Tenho muito respeito pelos mais de 700 mil funcionários públicos, mas sei que há talvez uns 200 mil a mais

PÚBLICO, 2015

O QUE DISSE BELMIRO...



...E O QUE DIZEM SOBRE ELE

Foi um homem de vida austera, hábitos simples, dando grande importância à vida em família. E sempre fiel às suas amizades de sempre. O país perdeu um dos seus melhores

Artur Santos Silva, chairman do BPI

Era um grande empresário, um homem de visão e de acção, corajoso, num país que tantas vezes maltrata quem é desassombrado, quem tem espírito de iniciativa e capacidade empreendedora

Alexandre Soares dos Santos, ex-presidente do grupo Jerónimo Martins

Difícilmente algum empresário português discordará que perdemos o maior empresário português no pós-25 de Abril

Daniel Bessa, ex-ministro da Economia

Foi o maior empresário português que conheci. Na história económica portuguesa

ele é a primeira figura capaz de ser um grande empresário a nível mundial

Miguel Cadilhe, ex-ministro das Finanças

Tenho um desgosto de amigo, de pessoa próxima, e uma saudade imensa de

uma pessoa que me marcou profissional e pessoalmente. Foi talvez a pessoa que eu mais admirei ao longo das últimas três décadas de vida do país

António Lobo Xavier, advogado e político

Conheci-o durante décadas. E lidei com ele algumas vezes. Considero que foi o empresário com a visão mais inovadora e moderna de economia portuguesa

Jorge Coelho, ex-ministro das Obras Públicas

É um exemplo para todos os empresários, que procurou trabalho e procurou dar trabalho. Um grande criador

Rui Nabeiro, empresário

Foi um homem grande que soube sempre seleccionar os melhores e a quem sempre proporcionou oportunidades de crescimento profissional difíceis de igualar

Manuel Ferreira de Oliveira, ex-presidente da Galp

Se a OPA da Sonae à PT tivesse vingado, não tínhamos tido as angústias que estamos a ter com o que se passou na PT

Luís Mira Amaral, ex-ministro da Indústria e da Energia

Teve um enorme mérito, não só de fazer crescer o seu grupo, mas de o profissionalizar.

A Sonae criou um estilo de gestão único

António Pires de Lima, ex-ministro da Economia

Era o sócio 1714 [do FC Porto] há mais de 50 anos. [...] Teve a curiosidade de, de 1969 a 1971, sob a presidência de Afonso Pinto de Magalhães, ter sido meu colega de direcção. Durante três anos, semanalmente, sentávamo-nos lado a lado

Jorge Nuno Pinto da Costa, presidente do FC Porto

Vai ficar na história da economia portuguesa e no mundo empresarial português. É uma perda grande para o país

Luís Valente de Oliveira, político e académico

Foi uma das maiores referências da minha vida. Tinha por ele profunda admiração e apreço. Foi uma das grandes figuras do Portugal dos nossos dias

Faria de Oliveira, presidente da Associação Portuguesa de Bancos

Tinha o condão de chamar as coisas pelos nomes e de por o dedo na ferida mas, sobretudo, recordo-o como um grande amigo, empresário e como um criador de riqueza

António Saraiva, presidente da CIP

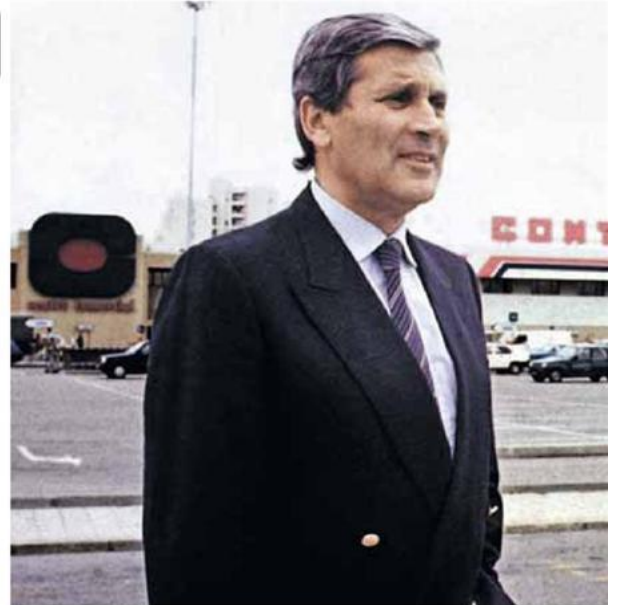


DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)

O legado empresarial que Belmiro deixa no império Sonae

O grupo está presente em 90 países espalhados por todo o mundo, com negócios cada vez mais diversificados. E com vendas de seis mil milhões e mais de 60 mil colaboradores



Rosa Soares

Belmiro de Azevedo dizia com alguma regularidade que gostava mais de carregar no acelerador do que no travão, referindo-se à condução dos negócios. E foi carregando no acelerador (investimento/dívida) que construiu um grupo com um volume de negócios que supera os 5,3 mil milhões de euros anuais, só na Sonae SGPS (2016).

Mas este número sobe em mais 400 milhões de euros, se incluirmos a Sonae Indústria e a Sonae Capital e ainda um pouco mais, se se tiver em conta o negócio das telecomunicações, da participada Nos. Este negócio, no qual a Sonae detém 23%, só

se consolida pelo método da equivalência patrimonial, ou seja, os resultados operacionais e líquidos. E fá-lo na SonaeCom, que também controla os activos do grupo nas áreas de tecnologia e *media*, com empresas que vão desde o PÚBLICO até à WeDo, a Saphety ou a Bizdirect.

Os três ramos centrais de negócios sob a marca Sonae empregam mais de 60 mil colaboradores, o que lhe dá o estatuto de maior empregador privado português.

Tudo começou na indústria, na qual a Sonae chegou a ser a maior multinacional portuguesa, actualmente com uma dimensão mais reduzida. Mas foi no comércio que ganhou projecção e dinheiro. Nos hipermercados primeiro, depois nos centros comerciais e telecomunica-

ções, e mais recentemente na criação de marcas próprias, o grupo está actualmente presente em 90 países, em vários continentes.

Mesmo que a presença em alguns desses países seja modesta, especialmente no caso do vestuário e moda, a aposta na internacionalização é uma estratégia irreversível. Portugal era pequeno para a Sonae, dizia Belmiro, há uns anos, e continua a ser pequeno para a nova geração que assumiu a liderança dos negócios.

A distribuição ainda continua a ser "a caixa registadora" do grupo, respondendo por 67% do volume de negócios e 46% dos resultados operacionais.

A Modelo Continente, agora com novos formatos de negócio, é líder da distribuição em Portugal, um resul-

tado conseguido pela concorrência de preços, mas também pela aliança com fornecedores nacionais. Nos produtos perecíveis (fruta, legumes, carne e leite), a componente nacional representa mais de 80% das vendas.

Nos centros comerciais, a Sonae Sierra marcou presença na Europa, no Brasil, na Rússia e Norte de África, e a novidade deste ano foi o início de construção de uma unidade na Colômbia.

O mercado nacional é pequeno, mas o investimento em Portugal continua forte e é aqui que tem lançado novos negócios, que depois de consolidados são exportados. É exemplo disso a aposta no segmento da informática e electrodomésticos (Worten), no desporto (Sport Zone) na moda (Mo e Zippy), nas tecnolo-

gias, entre outros. Mais recentemente, o grupo entrou na saúde (Well's), na comida saudável (Go Natural) e, já este ano, na estética, através das clínicas Dr. Well's.

O comércio electrónico é uma aposta que já leva alguns anos, e que segundo o grupo continua a crescer, apesar de não ser revelado o volume de vendas. A forma de fazer negócio é diferente, mais leve (menor investimento e maior partilha de controlo) e em novos formatos, como o *franchising*.

Já a Sonae Indústria chegou a líder mundial na produção de aglomerados de madeira, mas a crise internacional forçou o seu emagrecimento. Em 2016 fez uma parceria estratégica com o gigante Inversiones Arauco Internacional, para as operações de

Vida e obra de meio século à frente da Sonae

1938
Belmiro Mendes de Azevedo nasce em Marco de Canavezes, a 17 de Fevereiro.

1963
Termina a licenciatura em Engenharia Química Industrial, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

1965
No início do ano, com 26 anos, entra para a Sonae (Sociedade Nacional de Aglomerados e Estratificados), de Afonso Pinto de Magalhães, como director de

Investigação e Desenvolvimento. Começa então a recuperação da empresa produtora de painéis derivados de madeira criada em 1959.

1973
Belmiro de Azevedo parte para os Estados Unidos, onde irá fazer um curso de Management Development, equivalente a uma pós-graduação em Gestão.

1974
Ano do 25 de Abril, com a queda do Estado Novo e início do sistema democrático em

Portugal. Pinto Magalhães vai para o Brasil e a Sonae vive sob instabilidade.

1978
Trabalhadores da Sonae fazem greve contra o controlo da empresa por parte do Estado, a chamada "greve ao contrário". A empresa continua privada.

1982
Pinto de Magalhães regressa do Brasil e oferece uma fatia do capital da empresa a Belmiro de Azevedo. Acabaria por falecer em 1983, ano em que é criada

a Sonae Investimentos, SGPS. Belmiro vai reforçando a sua posição no grupo, que entra depois no mercado de capitais.

1985
Abre o primeiro hipermercado em Portugal, o Continente, em Matosinhos, no âmbito da criação da Sonae Distribuição, uma *joint-venture* entre a Sonae e a francesa Promodés. Este é também o ano em que Belmiro de Azevedo apresenta um documento histórico e intemporal: *O Homem Sonae*. É ainda em 1985 que Belmiro passa

a dominar o grupo, com a maioria do capital, e passa a presidente executivo.

1987
Este é o ano em que são lançadas ofertas públicas de venda (OPV) sobre sete das empresas da Sonae e que o próprio grupo caracteriza hoje como "um acto disruptivo para tirar partido do quadro de incentivos à dinamização do mercado de capitais que surpreendeu positivamente o mercado". Com isso ganha o financiamento necessário para crescer e apostar



A distribuição continua a ser "a caixa registadora" do grupo: vale 67% do volume de negócios

"Desde os bancos do liceu, foi o mesmo"



Opinião
Rui Vilar

É com muita mágoa que vejo partir o Belmiro Azevedo. Conhecemo-nos há muito tempo, precisamente nos primeiros dias de Outubro de 1949, quando nos sentámos nas carteiras da frente da turma D do primeiro ano do Liceu Alexandre Herculano, no Porto.

Continuámos no mesmo liceu até que a ida para a universidade me levou para Coimbra, enquanto o Belmiro ficou no Porto na Faculdade de Engenharia.

Hoje, quando revejo o filme da vida do Belmiro, tudo parece certo e coerente com os primeiros sinais.

Quem diria que o Belmiro iria ser o maior e mais inovador empresário português da segunda metade do século XX, com direito a estar nas listas dos maiores da *Forbes* ou da *Fortune*, o participante activo em vários

fóruns internacionais, de Davos ao World Business Council for Sustainable Development, o interventor impiedoso fazendo opinião com raro desassombro, o responsável pelo lançamento de um jornal diário de referência e o criador da fórmula sábia da simpatia que são os encontros de Setembro a que chamou "Espírito do Douro"?

Quem diria? Podia dizer. Porque, desde os bancos do liceu, o Belmiro foi o mesmo: uma combinação única do valor do trabalho, do estudo, da vontade e da capacidade de arriscar. Construiu-se a si próprio e foi um construtor do futuro.

E, tal como jogava futebol nos intervalos das aulas, dava e deu bastantes caneladas.

Também as levou, sempre desportivamente. E marcou muitos golos. Muitos mais que os seus competidores.

Há quem deva muito do que é a circunstâncias exteriores. Não é o caso do Belmiro. Teoricamente, as circunstâncias eram-lhe adversas. Venceu-as várias vezes, superando o que teria sido a trajetória de vida mais provável para um filho de uma família numerosa e humilde, de um meio rural. Soube

aproveitar os pequenos impulsos favoráveis, mas sempre se valeu mais de si próprio do que de benesses ou favores de terceiros.

"Nunca estive zangado com a vida", escreveu Belmiro no pós-fácio do livro de Magalhães Pinto *Belmiro – História de uma Vida*. Nas vitórias e nas derrotas, nos bons e maus momentos, optou sempre por lutar, avançar, arriscar e inovar. É um belo exemplo de atitude. Mais do que a

riqueza que criou, acho que é este o exemplo que devemos reter do modo como o Belmiro encarou a vida.

E partilhar com ele o orgulho que deve ter sentido, muitas vezes, quando alcançou os seus objectivos. Como quando obrigou o príncipe Filipe, nem sempre um caso de simpatia, a reconhecer que foi necessário um empresário português para criar postos de trabalho em Liverpool, como aconteceu em Julho de 2000, quando inaugurou a Sonae Knowsley, em Merseyside.

Deixa um grande grupo empresarial virado para o futuro. Soube educar e preparar os seus filhos para continuarem a sua obra, tal como formou excelentes profissionais que com ele aprenderam o valor do rigor e da exigência.

Deixa igualmente uma fundação com o seu nome, que realiza já um assinalável trabalho na área da educação.

Costuma dizer-se que não há pessoas insubstituíveis. É verdade, mas algumas fazem muita falta. O Belmiro é uma delas.

Presidente do conselho de administração da CGD

painéis derivados de madeira e actividades relacionadas, que a Sonae Indústria actualmente detém na Europa e África do Sul. De fora ficaram as operações da localizadas na América do Norte (Tafisa Canadá), bem como os negócios de laminados e de componentes, que continuam a ser detidos na totalidade pela Sonae Indústria. Depois de vários anos a acumular prejuízos, obrigando mesmo Belmiro a regressar à gestão executiva em 2012, a empresa apresenta lucros há vários trimestres.

A Sonae Capital concentra os seus negócios nos *resorts* (Tróia), na hotelaria, no *fitness*, na energia, e na refrigeração e AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado).

rosa.soares@publico.pt

em novas áreas de negócio.

1989

Depois do turismo e das tecnologias, dá-se a entrada no sector imobiliário, com a Sonae Imobiliária. No ano seguinte, seria a vez de ser lançado o jornal PÚBLICO.

1995

Ano de entrada no retalho especializado, com a criação da Worten.

1997

Inauguração do Centro Comercial



Colombo, o maior da Península Ibérica. Em 1999, começa a internacionalização deste negócio.

1998

Entrada nas telecomunicações, após ter ficado de fora do processo em 1991, com o lançamento da Optimus, disputando o mercado com as duas operadoras que existiam então, a Telecel/Vodafone e a TMN, da PT.

2006

Lançamento da oferta pública de

aquisição (OPA) sobre a Portugal Telecom (PT), movimento marcante mas que acaba por ser travado pelo núcleo duro de accionistas da PT, com destaque para o Banco Espírito Santo, liderado por Ricardo Salgado e o Estado (via Caixa Geral de Depósitos).

2007

Belmiro de Azevedo passa a liderança do grupo a Paulo de Azevedo, um dos seus três filhos, e ocupa cadeira de *chairman* da Sonae SGPS.

2013

É anunciada a fusão da Zon (empresa de cabo que saiu da esfera da PT após a OPA) com a Optimus, surgindo a operadora de telecomunicações Nos, cujo controlo é dividido entre a Sonae e Isabel dos Santos.

2015

Belmiro de Azevedo afasta-se dos negócios, e Paulo Azevedo acumula a função de co-presidente executivo da Sonae com as de *chairman* da Sonae Indústria e da Sonae Capital. **Luís Villalobos**



DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)

Não foi apenas uma "peninha no chapéu"



Opinião
Vicente Jorge Silva

Nos primeiros tempos – já lá vão quase três décadas –, Belmiro de Azevedo costumava agradecer sobre o que o PÚBLICO significava para ele, dizendo: "É uma peninha no chapéu." No dele, embora não o usasse, e no da Sonae, a empresa que foi desenvolvendo com notável sentido estratégico e com a qual o seu nome se confundiu. Mas a verdade é que a aventura do PÚBLICO foi muito mais do que isso para Belmiro, essa "peninha" de vaidade por ser dono do jornal diário de referência mais influente e respeitado do país. Foi o sentido cívico que essa aposta comportava num tempo em que a grande maioria dos empresários olhava para a imprensa como um mero eco propagandístico do seu poder. Foi a capacidade de resistir à tentação de instrumentalizar o jornal porque compreendeu que este só seria credível e respeitado se fosse genuinamente independente.

Quando tomei a iniciativa de ir ao Porto para convencê-lo a financiar o projecto já sabia, obviamente, através de contactos comuns, que ele estaria em princípio disponível para responder positivamente ao desafio. E a verdade é que, de todos os empresários do país, nenhum outro me oferecia - e a toda a equipa que "conspirava" comigo dentro da redacção do *Expresso* - as garantias de confiança, frontalidade, ousadia e compreensão da natureza de um projecto jornalístico inovador. A reunião foi frutuosa, franca,

muito coloquial, e confesso que um dos aspectos que me surpreendeu foi a informalidade e a disponibilidade com que Belmiro se apresentou, vestido desportivamente com um blusão de cabedal e aparentemente insensível ao nervosismo que rodeava os seus colaboradores num dia em que a Sonae passava por algumas complicações na bolsa.

Mas seguiu-se um problema: depois desse primeiro passo, eu fui assaltado pelas hesitações derivadas dos fortes laços afectivos que mantinha com o *Expresso*, onde passara os

Para sempre, caro amigo. O nosso PÚBLICO não foi apenas uma "peninha no chapéu"

Quando tomei a iniciativa de ir ao Porto para convencê-lo a financiar o projecto já sabia (...) que ele estaria em princípio disponível

últimos 15 anos da minha vida e me dera grandes alegrias profissionais. Decorreram longas semanas muito sofridas até que Carlos Moreira da Silva, o incansável "agente de ligação" entre Belmiro e o futuro grupo dos fundadores do PÚBLICO, me fez um ultimato amistoso mas

irrecusável. O estado-maior da Sonae, com Belmiro à frente, iria encontrar-se comigo e os outros jornalistas "conspiradores" em instalações do grupo em Lisboa e a questão que me seria posta era, simplesmente, esta: ou eu alinhava definitivamente com o projecto ou este acabaria ali mesmo. Quando dias mais tarde comuniquei a minha decisão a Francisco Balsemão, proprietário do *Expresso*, ele perguntou-me: "Era irresistível?" Era efectivamente irresistível.

Seguiu-se então o tempo tempestuoso da gestão do jornal, com sucessivos problemas técnicos e logísticos que nos levaram a adiar o lançamento de Janeiro de 1990 para Março seguinte, motivando uma maldosa "charge" de Miguel Esteves Cardoso no *Independente*, em que a maqueta do PÚBLICO era transfigurada no... BONECO. Mas senti que, embora "amparados" por Moreira da Silva, nunca nos faltou o apoio e solidariedade de Belmiro (ou o tio Bel, como alguns de nós carinhosamente lhe chamávamos). O PÚBLICO pôde então ir trilhando o seu caminho e afirmar aquilo que o tornara necessário: um jornal diário sintonizado com o seu tempo, o ritmo do país e do mundo, antecipando a chegada da Internet.

Recordo este período do nascimento deste jornal porque foi aquele em que me senti mais próximo e cúmplice de Belmiro de Azevedo. Tivemos as nossas divergências posteriores, incluindo aquelas que me levaram a deixar a direcção do PÚBLICO, mas o que agora me dói foi não termos voltado a encontrar-nos antes de ele partir. Por acaso, ainda há dias pensara nisso, mas cheguei tarde.

Para sempre, caro amigo. O nosso PÚBLICO não foi apenas uma "peninha no chapéu".

Essencial e frontal, nas rosas e nos espinhos



Opinião
Nuno Pacheco

Este jornal que agora lê, seja por que meio ou plataforma, não teria existido se não fosse a soma, voluntária e voluntariosa, de dois factores: um grupo de jornalistas desejoso de fazer um diário aberto às grandes mudanças que abalavam o mundo em finais dos anos 1980; e a disposição de um grupo empresarial para garantir viabilidade a tal projecto. O grupo empresarial foi a Sonae, mas, influenciando-a decisivamente, esteve a vontade do seu presidente, Belmiro de Azevedo. E essa vontade não nasceu de um simples capricho, mas da ideia, clara para todos nós, de que este era um caminho que obrigatoriamente teríamos de fazer, porque algo de muito forte a isso nos impelia, sendo essa união selada numa espécie de "magna carta" difundida publicamente (caso raro na imprensa portuguesa), em que se estabeleciam não só os princípios e objectivos do jornal como se delimitavam as obrigações e papéis de ambas as partes. Sem tal "casamento" – repete-se, voluntário e voluntarioso – não teria havido PÚBLICO. Como não teria continuado, caso os princípios ali estabelecidos fossem desvirtuados de forma irreversível por qualquer das partes.

Foram estimulantes e febris as reuniões do início com ele, no Porto, quando tudo era ainda tão novo. Houve depois, claro, neste percurso de décadas, desentendimentos, desacordos, choques de intenções e ideias,

demissões, momentos de tensão. Mas mesmo nestes, quando tudo parecia ameaçar ruir, foi importante a atitude de frontalidade que Belmiro de Azevedo sempre assumiu, mostrando o que pensava e queria, mesmo quando esse pensamento e esse querer colidiam com os dos seus interlocutores. E isso, de alguma forma, ajudou a que o caminho fosse sempre em frente (mesmo quando as decisões eram mais questionadas ou questionáveis) e não às arrecuas ou na suave, mas inútil, modorra das indecisões. Esse seu espírito frontal, às vezes truculento, foi essencial para a manutenção das relações internas numa base saudável, sobretudo nos momentos de desacordo.

Belmiro de Azevedo foi capaz, honrando a sua palavra, de manter um jornal independente quando tantos fazem precisamente o contrário

Porque, nas rosas ou nos espinhos, sabia-se sempre o que ele pensava e queria.

Se há homenagem que lhe deve ser feita, por quem esteve do lado do grupo de jornalistas que com ele deu vida ao PÚBLICO, ela assenta no reconhecimento de que ele foi capaz, honrando a sua palavra, de manter um jornal independente quando tantos fazem precisamente o contrário. Por isso lhe cabem, neste momento, as muitas rosas do início, aquelas que ele ajudou a florir.



“O que agora me dói foi não termos voltado a encontrar-nos antes de ele [Belmiro de Azevedo] partir

Vicente Jorge Silva
Primeiro director do PÚBLICO

O pacto de Belmiro de Azevedo com o PÚBLICO

A 5 de Março de 1990, com o lançamento deste jornal, era publicado o “Pacto do Público”, reflectindo o acordo a que chegaram a direcção editorial e a administração do jornal

Há precisamente um ano, o grupo de jornalistas fundadores do PÚBLICO estabeleceu um pacto com o grupo económico, a Sonae, que decidira financiar e apoiar, com meios tecnológicos e de gestão empresarial, um projecto de características inovadoras na imprensa portuguesa. Foi a primeira iniciativa formal de uma associação inédita de vontades que se encontravam para erguer este jornal. Quisemos que o testemunho de confiança mútua num projecto jornalístico independente e moderno fosse transparente e público. E-lo.

PÚBLICO é o lugar de encontro entre um grupo de jornalistas e um grupo empresarial, a Sonae, tendo em vista um objectivo comum: a criação em Portugal de um jornal diário que, através de uma aposta inovadora no plano editorial e tecnológico, reúna as energias necessárias para responder ao desafio de uma informação moderna e de qualidade no espaço europeu.

PÚBLICO não existiria sem o projecto editorial dos jornalistas que o conceberam e sem os meios financeiros, tecnológicos e de gestão empresarial com que a Sonae nele participa. Por isso, os protagonistas deste encontro reconhecem-se mutuamente como parceiros complementares e indissociáveis num projecto de renovação dos media portugueses, para o qual é essencial a existência de um jornal diário de efectiva expansão nacional, ultrapassando as fronteiras geográficas e os bloqueios

culturais que têm separado o país de si mesmo, afastando-o de um diálogo fecundo e quotidiano com as grandes transformações que atravessam o mundo contemporâneo.

Os media são hoje, nas modernas sociedades democráticas, uma área em expansão crescente, um sector extremamente dinâmico em que se configuram as novas realidades culturais e empresariais desta época de viragem. A integração activa nesse movimento global não podia, por isso, deixar de colocar-se à Sonae. Mas, também por isso, a Sonae não confunde o seu interesse estratégico nesta área com o equívoco fatal de encarar os media como instrumentos de propaganda de outras actividades ou interesses do grupo. Um projecto jornalístico que não se afirme por si mesmo, em condições de indiscutível independência, não reúne os factores de

credibilidade e prestígio públicos indispensáveis ao seu sucesso editorial e empresarial. Pelo contrário, constituiria um empreendimento condenado à partida, sujeito à rejeição da opinião pública e arrastando para o descrédito quer a imagem do grupo empresarial, quer a reputação dos profissionais da imprensa, convertidos em “yes men” e “vozes do dono”. Disso estão definitivamente conscientes a Sonae e os jornalistas que conceberam este projecto.

De qualquer modo, não é fortuito nem ocasional que os jornalistas que animaram a criação de PÚBLICO tenham encontrado na Sonae o interlocutor mais receptivo, decidido e empenhado em apoiar o projecto. Do mesmo modo, se a Sonae aceitou como interlocutores este grupo de jornalistas foi exactamente porque reconheceu neles, para além da capacidade de gerar um produto de sucesso,

a identificação com um código deontológico de independência e escrupulo profissional que, tal como têm demonstrado ao longo das suas carreiras, não se compadece com qualquer espécie de servilismo.

São simétricas as opções que nos conduziram a este encontro e ao pacto que hoje celebramos. Entre nós, as razões de associação são claras e as regras do jogo perfeitamente transparentes. Esta situação reflecte-se, nomeadamente, na participação do grupo de jornalistas responsáveis pela concepção de PÚBLICO no capital social da empresa editora do jornal. Entretanto, a nossa associação ultrapassa as fronteiras de um jornal diário: ela estende-se à reflexão conjunta sobre a estratégia multimedia da Sonae, assegurando assim critérios básicos de harmonia e coerência entre as diferentes actividades desse sector.

Mas, para nós, não basta ser.

No universo das aparências em que frequentemente se movem os media, é também preciso parecer. A preocupação mútua em eliminar qualquer foco de suspeição que minasse a confiança do público e suscitasse perigosas ambiguidades levou-nos a criar uma estrutura empresarial que garante, desde logo, a autonomia da gestão face a quaisquer interesses pontuais dos accionistas. A empresa editora do PÚBLICO adoptará um modelo institucional inédito na nossa imprensa e que se traduz na existência de um conselho geral e de uma direcção.

Entre os dois modelos de órgãos sociais previstos na lei portuguesa, é este o que melhor garante a independência

jornalística, além de atribuir à direcção, composta por três elementos da direcção editorial e dois da direcção administrativa e comercial, uma responsabilização permanente pela resolução de todo o tipo de problemas perante o mercado e os accionistas. Estamos conscientes, porém, de que este modelo é contranatura, se a propriedade da empresa estiver largamente concentrada num único accionista. Por outro lado, quer o risco financeiro do projecto, quer a sensibilidade de um jornal detido essencialmente por um grupo económico da dimensão da Sonae aconselham, por princípio, a distribuição do capital por mais accionistas.

Mas a conveniência objectiva da abertura do capital de PÚBLICO a outros accionistas contempla também um dos princípios essenciais que definem o espírito deste projecto jornalístico e as linhas mestras da sua concepção. Esse princípio é o de responder positivamente às estratégias multimedia que se afirmam na Europa, tendo em vista o horizonte de 1993, e ao processo actualmente em curso de aproximação entre órgãos de imprensa de vários países europeus que partilhem de uma filosofia idêntica de informação. Para nós, todas as relações e contributos enriquecedores para a criação de um grande jornal diário de referência e expansão nacional em Portugal projectam-se, desde já, numa escala e numa vocação europeias, em sintonia dinâmica com a própria condição portuguesa numa Europa sem fronteiras.



LUIS VASCONCELOS/LUSA



DESTAQUE

BELMIRO DE AZEVEDO (1938-2017)

O empresário que também olhava para o mundo

O último contributo de Belmiro de Azevedo foi um *think tank* sobre educação, com o qual propunha investigação científica sobre o sector. Na cultura, o seu contributo sentiu-se nas grandes instituições artísticas do Porto



Samuel Silva

“Podemos melhorar, ter políticas económicas mais racionais, mas pouco se alterará se não mudarmos o paradigma da educação e o modelo de aprendizagem.” Com esta frase, Belmiro de Azevedo sintetizava a forma como via na educação a peça fundamental para construir as mudanças de que o país precisava. Uma alteração que devia colocar em diálogo políticos, empresários, académicos e toda a sociedade. Era preciso “criar uma consciência colectiva”, dizia.

Estas ideias – concretizadas num manifesto de sete páginas que Belmiro de Azevedo escreveu em Fevereiro de 2014 – foram a semente do que viria a ser o *Edulog*, o *think tank* lançado no ano passado e que se tornou central do seu trabalho de responsa-

bilidade social, concretizado desde os anos 1990 através da Fundação Belmiro de Azevedo.

“A sua proposta central era a de que a tomada de decisões na educação devia ser baseada em evidências científicas, ultrapassando o ruído e as opiniões pouco fundamentadas que às vezes ocupam espaço na opinião pública”, explica a antiga ministra da Educação Isabel Alçada, que era um dos elementos do conselho consultivo do *think tank* criado em 2016.

Belmiro de Azevedo rodeou-se de outros ex-governantes (como o antigo ministro da Educação David Justino, que também foi presidente do Conselho Nacional de Educação nos últimos anos, ou João Filipe Queirós, secretário de Estado do Ensino Superior no anterior Governo) e académicos (José Novais Barbosa, catedrático da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto que preside ao parque de ciência e tecnologia da instituição, ou Alberto Amaral, que

foi reitor da universidade portuguesa) para concretizar esta sua intenção.

Com eles constituía um conselho consultivo que acompanhava as várias acções que o *think tank* tem lançado e que começarão a ter os seus frutos mais visíveis ao longo do próximo ano.

Para cumprir o objectivo do seu fundador, o *Edulog* encomendou estudos para melhor conhecer o sector da Educação em Portugal. O primeiro – sobre a imagem pública dos professores – foi apresentado este ano e há outros em execução sobre administração educativa ou o impacto do professor na aprendizagem do aluno.

O *Edulog* também apoiou recentemente a criação do Observatório de Educação, num consórcio liderado pelo Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior e do qual fazem parte grupos de investigação que juntam diferentes universidades portuguesas. A intenção é “definir

e sistematizar um conjunto de indicadores/métricas explanatórias que permita o conhecimento da situação actual, tendências de evolução e principais dinâmicas estruturais do sistema de ensino português”, lê-se no texto de apresentação do projecto.

“A ideia é sempre a mesma: de que só se conseguem melhorar resultados se as decisões tiverem por base estudos e investigação”, prossegue Isabel Alçada. A escritora não tem dúvidas de que este trabalho “terá continuidade” depois da morte de Belmiro de Azevedo e que será uma das marcas do legado do empresário fora do mundo dos negócios. “As fundações criam-se para fazer perdurar os valores defendidos pelos seus fundadores para além da sua acção directa.”

O *Edulog* tornou-se um projecto fundamental da acção filantrópica de antigo homem-forte da Sonae, mas a Fundação Belmiro de Azevedo já tinha longos anos de trabalho em

diversas áreas. Foi criada em 1991 e mantém acções na cultura e nas artes e também no voluntariado e solidariedade social.

Prémios escolares

O *think tank* não foi sequer a primeira incursão da Fundação Belmiro de Azevedo no território da educação. Em 2008, a instituição criou o Colégio Efanor, um estabelecimento de ensino privado sediado em Matosinhos, nas instalações da empresa têxtil Efanor, onde o empresário começou a sua vida profissional em 1963. A escola tem hoje alunos desde os níveis de berçário, creche e pré-escolar. No ensino básico tem turmas do 1.º ao 3.º ciclos.

A fundação também atribui todos os anos prémios escolares aos filhos dos trabalhadores das empresas do grupo Sonae com bom desempenho académico, que frequentemente o 2.º e 3.º ciclos (com notas iguais ou superiores a 4 valores) e o en-



Isabel Alcada não tem dúvidas de que este trabalho "terá continuidade" depois da morte de Belmiro de Azevedo e que será uma das marcas do legado do empresário fora do mundo dos negócios



sino secundário (médias superiores a 14). Os alunos que entrem no ensino superior com média igual ou superior a 14 valores também recebem uma bolsa de estudo.

"O interesse de Belmiro de Azevedo na educação não começou há pouco tempo", sublinha o presidente do conselho consultivo do Edulog, Alberto Amaral, que foi reitor da Universidade do Porto entre 1985 e 1998. Nesse tempo, Belmiro de Azevedo "deu uma grande ajuda à universidade, nomeadamente na criação da escola de negócios", recorda.

Belmiro de Azevedo foi um dos fundadores do que é hoje a Porto Business School, em 1988, e presidiu ao conselho de administração e ao conselho geral de supervisão. Foi também um dos grandes impulsionadores do projecto de construção do actual *campus*", recordava ontem, em comunicado citado pela agência Lusa, o presidente da direcção da instituição, Ramon O'Callaghan. Lem-

A Educação sempre foi fundamental para Belmiro de Azevedo, na qual se envolveu a partir da sua fundação. Foi ainda um dos fundadores da Porto Business School. Na Cultura, esteve, por exemplo, na génese da Casa da Música

bra o empresário como "um homem com uma impressionante visão de futuro, defensor da necessidade constante de mudança e melhoria".

A sua relação intensa com a Universidade do Porto também é sublinhada pelo reitor da instituição, Sebastião Feyo de Azevedo, num depoimento enviado ao PÚBLICO (ver texto ao lado).

A acção do empresário estendia-se ao campo da cultura, através de mecenato ou da participação em algumas das principais instituições artísticas do Porto.

Numa nota de pesar, o ministro da Cultura, Luís Filipe Castro Mendes,

lembrou o antigo dirigente da Sonae como uma pessoa "com uma notável capacidade de trabalho, [que] soube compatibilizar a sua dedicação aos negócios com o interesse pelas áreas da cultura, da educação, das artes e da solidariedade, que expressou através da constituição da fundação com o seu nome, em 1991".

Belmiro de Azevedo esteve na génese da Fundação Casa da Música, como sublinhava ontem o conselho de fundadores da instituição num comunicado em que lamentava a sua morte. A Sonae era uma das fundadoras daquela instituição – que chegou a ter Nuno de Azevedo, um dos filhos do empresário, como administrador delegado.

A Sonae é actualmente mecenas da Orquestra Sinfónica do Porto e é também fundadora da Fundação de Serralves, outro dos grandes equipamentos culturais da cidade.

samuel.silva@publico.pt

É tão grande o seu legado que não cabe numa folha



Opinião
Sebastião Feyo de Azevedo

Conheci o engenheiro Belmiro de Azevedo ainda eu era estudante. Em 1971, ele foi uma das pessoas que, sob coordenação do professor Rodrigo Guedes de Carvalho, criaram o Centro de Ligação da Indústria à Faculdade de Engenharia (CLIFE), com a qual se deram os primeiros passos na relação da academia com o tecido industrial. Eu era aluno do último ano de Engenharia Química, o curso que Belmiro de Azevedo também tinha completado oito anos antes, e fui o escolhido para fazer o trabalho que o próprio engenheiro Belmiro de Azevedo propôs.

Fui trabalhar para a Sicomol, uma empresa sediada na Figueira da Foz [e que hoje pertence ao universo Sonae], que produzia ágar-ágar a partir de algas. Nessa altura tive uma relação muito intensa com ele. Ele era o co-orientador do meu projecto e tínhamos reuniões muito frequentes. Já então, há 46 anos, conheci um homem com uma visão muito clara e grande determinação. Era um líder.

A actividade do CLIFE foi desenvolvida entre 1971 e 1974, quando a relação entre universidades e empresas era menos que incipiente e por muitos vista como uma excentricidade. O engenheiro Belmiro de Azevedo foi um empresário verdadeiramente visionário, sobretudo porque

percebeu muito cedo a importância da cooperação entre empresas e instituições do ensino superior em projectos de investigação, desenvolvimento e inovação.

Depois, já como professor da Universidade do Porto, tive vários contactos com ele. Foi a Faculdade de Engenharia que propôs o seu doutoramento *Honoris causa* pela Universidade do Porto, em 2008, ainda antes de eu me ter tornado director.

Na Porto Business School deixou uma marca muito forte no seu desenho actual, já que foi ele quem lhe deu direcção e um modelo que fica.

Foi também graças à sua visão estratégica que a Sonae se tornou um dos principais parceiros da Universidade do Porto em actividades de I&D+i, designadamente no centro de inovação do UPTEC, o nosso parque de ciência e tecnologia.

É tão grande o legado do engenheiro Belmiro de Azevedo que não cabe numa folha. Encontrei as mesmas características de visão e liderança que tinha conhecido em 1971 continuamente ao longo destes diversos momentos. Em todas as instituições, foi clara a forma como ele sempre viu a evolução da indústria e a estratégia para o desenvolvimento económico de Portugal.

O engenheiro Belmiro de Azevedo deu, de resto, um contributo inenorme para o desenvolvimento de Portugal, pertencendo a um grupo muito restrito que fez a diferença no país. Deixou uma estrutura muito sólida, que continuará a contribuir para o desenvolvimento de Portugal. E deixa também um legado de uma visão empresarial para o país.

Reitor da Universidade do Porto