Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 1/12
Pág.: 1
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

Nº 1292 . 7/12 A 13/12/2017 . CONT. E ILHAS: €3,20 . SEMANAL

A NEWSMAGAZINE MAIS LIDA DO PAÍS WWW.VISAO.PT

VISÃO

ZÉ PEDRO
AS FOTOS INÉDITAS DO ÍCONE ROCK

EUROPA
OS DESAFIOS DE SUPER MÁRIO CENTENO

O PACTO DOS TRÊS HERDEIROS DE BELMIRO

NUNO, CLÁUDIA E PAULO DIVIDEM A 4ª MAIOR FORTUNA DO PAÍS, MAS ESTÃO IMPEDIDOS DE DESFAZER O GRUPO SONAE

Como Belmiro de Azevedo planeou a transição para os filhos do seu império de 1,3 mil milhões de euros

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 2/12
Pág.: 40
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

A HERANÇA INDIVISÍVEL DE BELMIRO

TUDO ESTÁ PREPARADO PARA CUMPRIR UM DOS PRINCIPAIS DESEJOS DO "SENHOR ENGENHEIRO": SEPARAR O CONTROLO ACIONISTA DA GESTÃO, PARA QUE A SUA SONAE FIQUE IMUNE A QUERELAS DA DESCENDÊNCIA. E QUE PERDURE PARA ALÉM DO CRIADOR

CESALTINA PINTO

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 3/12
Pág.: 41
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 4/12
Pág.: 42
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

Quando, há 10 anos, Paulo Azevedo assumiu os comandos da Sonae, logo foi visto como o sucessor da gestão do pai Belmiro. Não há ninguém que aponte uma crítica à forma como foi feita a transição de poder dentro do maior grupo empresarial privado português. Há dois anos, com a sua subida a chairman, Paulo inovou ao partilhar as funções executivas com o seu companheiro de percurso profissional, Ângelo Paupério.

Mas, além da gestão, o filho do meio tinha já uma tarefa escondida, muito mais discreta e delicada: concretizar os desejos do pai, inscritos num pacto familiar, que estabelece regras muito apertadas para a herança do seu património, e que passam por criar condições que garantam que o controlo acionista do seu universo empresarial seja assegurado por uma estrutura indivisível, blindada a potenciais conflitos familiares.

Nesta reconfiguração, a Efanor – Investimentos, holding de família que em 2016 terá recebido cerca de €30 milhões de dividendos, assume um papel central. Quase a completar 52 anos, Paulo teve a "importante e discreta missão" de reorganizar a relação da Efanor com as diferentes Sonae's. Com o desaparecimento de Belmiro de Azevedo, até há cerca de dois anos praticamente acionista único e que deixa um império avaliado em €1,3 mil milhões pela revista *Exame*, é preciso estabelecer equilíbrios igualmente estáveis. A Efanor – que agrupa a maior parte da herança – deixa de ser de uma só pessoa e passa a agrupar a família e, no futuro, os seus descendentes.

A forma como isto for feito terá uma importância fundamental na Sonae do futuro, pois terão de ser concretizadas as condições para que o grupo se perpetue, independentemente do que puder acontecer na família. Foi esta a filosofia que Belmiro instituiu e que pode dar a Paulo a liberdade de deixar

TRÊS GERAÇÕES

Três filhos e sete netos é a descendência direta do casal Azevedo

BELMIRO DE AZEVEDO E MARGARIDA
79 ANOS E 75 ANOS
OS CHEFES DO CLÃ
Belmiro casa com Margarida em 1963

NUNO DE AZEVEDO
53 ANOS
RELAÇÕES INTERNACIONAIS
Vai liderar a Fundação Belmiro de Azevedo

PAULO DE AZEVEDO
51 ANOS
ENGENHEIRO QUÍMICO
É o chairman e co-CEO da Sonae

CLÁUDIA DE AZEVEDO
48 ANOS
GESTÃO E MBA
Tem conduzido a reestruturação da Sonae Capital

TOMÁS
27 ANOS
DIPLOMATA
Adido no Ministério dos Negócios Estrangeiros

GUILHERME
22 ANOS
GESTÃO
Vive e trabalha em Londres

TOBIAS
23 ANOS
GESTÃO
Trabalha na Worten, em Madrid

JOANA
20 ANOS
INDÚSTRIAS CRIATIVAS
Está a licenciar-se em Londres

LAURA
15 ANOS
ESTUDANTE
A completar o secundário na Oporto British School

LUCAS
15 ANOS
ESTUDANTE
A completar o secundário na Oporto British School

MARGARIDA
11 ANOS
ESTUDANTE
A frequentar a Oporto British School

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 5/12
Pág.: 43
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

a gestão da Sonae, quando quiser e se assim o pretender, sem que isso cause qualquer perturbação no funcionamento do grupo. "O negócio é unitário e os filhos estão completamente comprometidos com esta vontade", diz quem tem acompanhado o processo.

À Efanor – que será a partir de agora o *family office* – juntar-se-á a Fundação Belmiro de Azevedo, na qual Nuno, filho mais velho, deverá assumir a liderança em breve. Atualmente, a Fundação tem o colégio Efanor, mas o seu âmbito de atuação deverá ser alargado e ter um papel mais ativo, cumprindo valores queridos ao patriarca, como a devolução à sociedade da riqueza gerada.

Sobretudo nos últimos dois anos, quando a saúde de Belmiro de Azevedo começou a ficar instável, e a apresentar um conjunto de sintomatologias que lhe causava um envelhecimento rápido, precoce e de fragilidade geral, Paulo foi um homem dividido por várias frentes, mas nem por isso menos focado. Acumulava a presidência da administração da Sonae com a da Sonae Indústria e da Sonae Capital, tendo nesta a irmã Cláudia na liderança executiva.

Na passada semana (29 novembro), uma pneumonia acabou por levar a melhor sobre os 79 anos de vida de Belmiro. Apesar de debilitado, o patriarca não perdeu, até ao final dos seus dias, a verve que o caracterizava e que, por vezes, o tornava de difícil relacionamento. Nesses momentos, a tranquilidade de Paulo era fundamental.

Mas apesar de suceder ao pai na gestão, Paulo não é, nem será, "o dono" da Sonae. É apenas um dos três herdeiros. Há mais dois irmãos – Nuno e Cláudia – que terão o mesmo peso na distribuição acionista do grupo. Estabelecer este equilíbrio é tarefa delicada. Daí que ele tenha sempre evitado encarnar o novo rosto da Sonae. Esta é, aliás, a única crítica que analistas lhe fazem: poucas intervenções públicas, poucas entrevistas, logo, falta de comunicação. E isto não se deveu só a diferenças de estilo em relação ao pai, se bem que as haja. Deve-se também a razões de ordem familiar, com repercussões na reconfiguração que o grupo vai tomando.

DURAR MAIS DO QUE TRÊS GERAÇÕES

Fazer com que a sua obra sobreviva a si próprio, que perdure muito para lá das gerações futuras, foi, desde sempre, a grande preocupação de Belmiro de Azevedo. "A minha grande aposta é a de criar uma empresa que dure mais do que três gerações" dizia, amiúde. O empresário queria deixar uma marca que contrariasse a velha máxima: "Os primeiros fazem, os segundos usufruem e os terceiros destroem."

Como prevenir todas as complicações familiares e respetivas consequências que podem surgir após a morte do criador? Com uma fórmula muito simples: "separar o controlo acionista da gestão profissional", como sempre fez e defendeu. Criou, em 1992, uma holding onde foi agregando todas as suas participações financeiras, maioritárias e minoritárias, tornando-se, através desta, acionista indireto das unidades produtivas, a Efanor, cujo nome homenageia a têxtil Empresa Fabril do Norte, onde Belmiro trabalhou antes de ingressar na Sonae – Sociedade Nacional de Aglomerados e Estratificados, ambas propriedade de Afonso Pinto de Magalhães e que ficaram na posse do jovem engenheiro.

Até há bem pouco tempo, Belmiro de Azevedo detinha mais de 99% desta holding. Só a restante milésima percentagem estava distribuída pelos filhos. O Senhor Engenheiro era dono e senhor, fazia e desfazia, autónomo no processo de decisão, sem ter de prestar contas sobre as consequências do que decidia. "Há 20 anos, a Efanor e as três Sonae's eram uma e a mesma coisa, Belmiro era o dono e o pai da família", explica à VISÃO um quadro do grupo. Com a morte de Belmiro, esta "simbiose perfeita entre família e empresas" altera-se, obrigando a novos equilíbrios: agora, há três donos, três irmãos, logo, há contas a prestar.

Esta transmissão de propriedade na Efanor verificou-se há dois anos, quando Belmiro largou todos os cargos no grupo: dividiu a sua maioria absoluta pelos três filhos, em três posições igualitárias de 25,11% cada. Os três, em conjunto, ficaram ainda com uma participação unitária de 10%. Para si, o até então patrão da Sonae guardou os restantes 10%, bem como a presidência do conselho de administração, constituído pela mulher, Margarida, e os três filhos. (Os restantes 4,66% são ações próprias da Efanor).

No último semestre, os 10% em nome do patriarca passaram finalmente para a Fundação Belmiro de Azevedo, constituída em 1991.

É, no entanto, a Efanor que detém as principais participações da família Azevedo, bem como a holding Pareuro, BV, com sede na

RIQUEZA E HERANÇA

A marca Sonae começou na indústria, mas é a distribuição que hoje mais a caracteriza

€

1,311 MIL MILHÕES

Fortuna
Na sua edição de agosto, a revista *Exame* punha Belmiro de Azevedo no quarto lugar dos homens mais ricos de Portugal.

€

5,3 MIL MILHÕES

Faturação
É o volume de negócios da Sonae SGPS. Mas que pode chegar aos €6 mil milhões se forem acrescentados a Sonae Indústria e a Sonae Capital

60 MIL

Empregos
As três Sonae's são a maior entidade empregadora privada nacional

90 PAÍSES

Além-fronteiras
O grupo Sonae tem atividade em quase todo o mundo

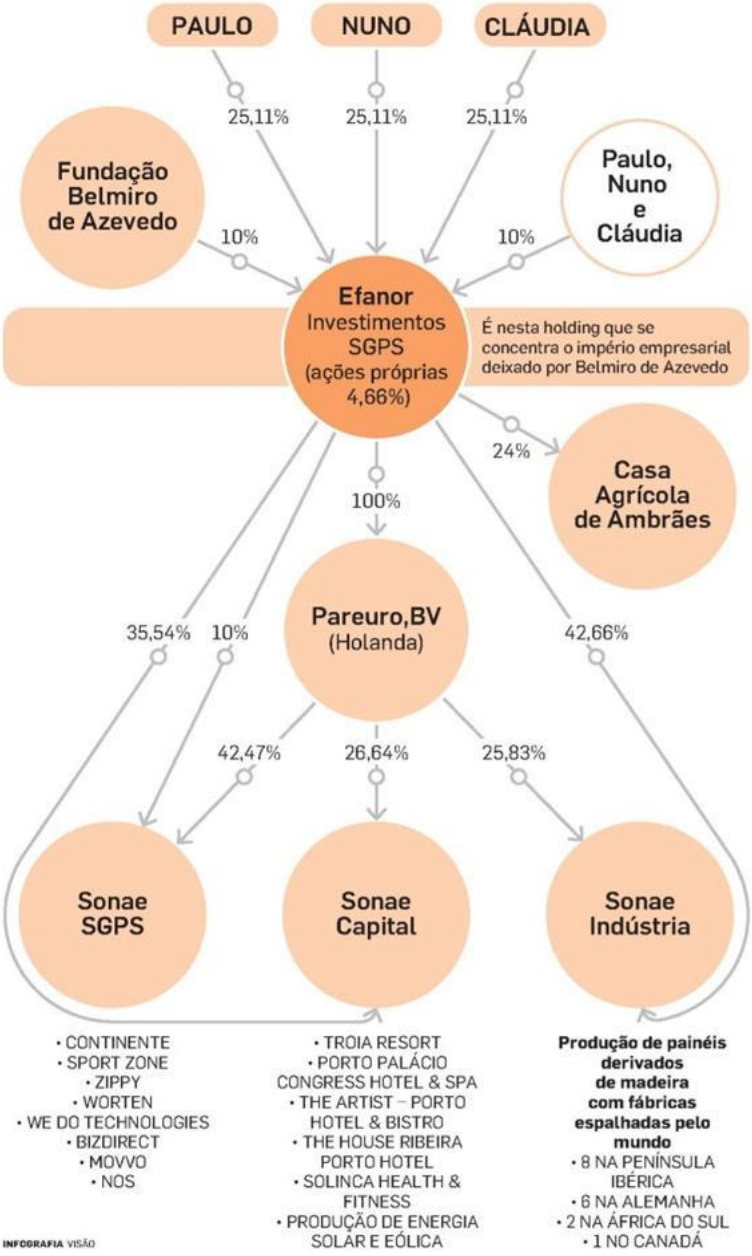
COMO PREVENIR TODAS AS COMPLICAÇÕES FAMILIARES E RESPETIVAS CONSEQUÊNCIAS QUE PODEM SURGIR APÓS A MORTE DO CRIADOR? COM UMA FÓRMULA MUITO SIMPLES: "SEPARAR O CONTROLO ACIONISTA DA GESTÃO PROFISSIONAL"

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

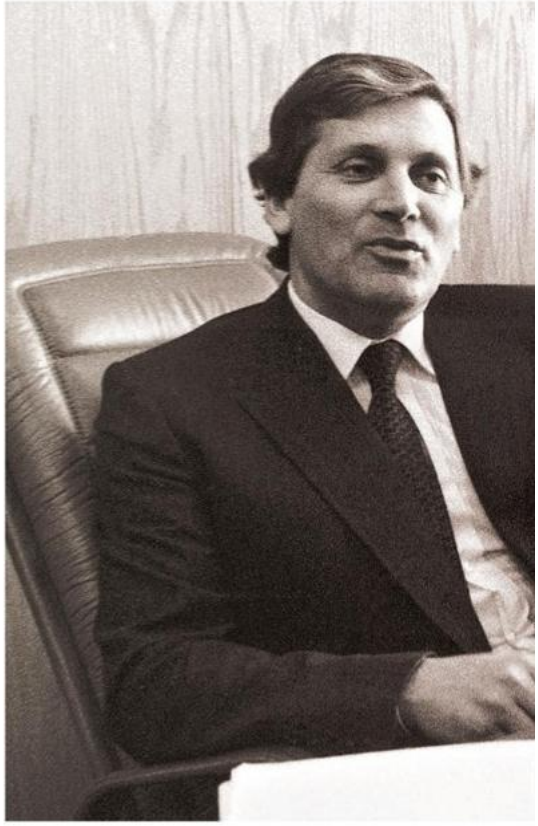
Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 6/12
Pág.: 44
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

O LEGADO DE BELMIRO

O império Sonae, avaliado em cerca de 1,3 mil milhões de euros, fica nas mãos dos três filhos, mas a gestão será separada do controlo familiar



BELMIRO QUIS DOTAR A SONAE DE TODAS AS CONDIÇÕES PARA SOBREVIVER AO SEU CRIADOR



Belmiro O jovem engenheiro trouxe da americana Harvard Business School novas práticas de gestão. Gerir no "caos organizado" era uma delas

Holanda. A maioria acionista da família nas empresas do grupo concretiza-se na soma das participações detidas pela Efanor e pela Pareuro, BV (*ver infografia*).

É através da Efanor – e da holding na Holanda – que Belmiro assegurou uma "estrutura indivisível e blindada" relativamente a possíveis ambições de poder indesejadas, de modo a que o futuro controlo do grupo Sonae não fique ao sabor de guerras familiares, protagonismos exacerbados ou a navegar consoante a ramificação familiar futura. Simultaneamente, assegura que a gestão das empresas cotadas em bolsa e com milhares de acionistas seja sempre profissional e com relativa independência face ao desempenho dos membros da família.

"LONG LIVING COMPANY"

A vontade de imprimir longa vida à empresa que ia construindo, e que acabou por se transformar num dos maiores grupos empresariais do País – com negócios na distribuição, no comércio, nas telecomunicações, na indústria e no turismo –, era suportada num conceito de gestão que o jovem engenheiro do Norte, com 35 anos, trouxe da americana Harvard Business School, em 1973, e que se tornou uma obsessão ao longo da sua carreira: fazer da sua Sonae uma *long living company*. E dotá-la de todas as condições para que sobreviva ao seu criador, às famílias, às possíveis querelas da sucessão, às divisões subsequentes,

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 7/12
Pág.: 45
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

a um possível desmembramento. Torná-la perene, se não eterna.

"Este é o meu grande desejo como empresário e compete à equipa de gestores do grupo" dar-lhe forma, costumava transmitir a quem com ele trabalhava, assim como aos seus três filhos. Já em 2010, numa entrevista concedida à VISÃO, Belmiro confessava: "Ando há cinco anos a fazer isso. Tenho quatro consultores. Não é fácil. Já tenho um calhamaço de decisões. Está quase tudo escrito. Mas é complicado."

E era complicado, porque, para além de envolver muito dinheiro e respetivos problemas fiscais, a família não é um conjunto de elementos, mas um corpo vivo que se altera ou alarga com o tempo. "Por exemplo, numa família, quando entra em jogo o namorado de um ou de outro é uma perturbação que nunca se sabe como é que pode acabar", ruminava então Belmiro, quando, há sete anos, se afastava cada vez mais da gestão e se concentrava na passagem de testemunho.

Os filhos estão "totalmente comprometidos" com esta visão do pai, aceitando pacífica e racionalmente uma divisão entre a gestão e o controlo acionista. Tornou-se um dos valores morais e éticos do ADN que une a família e que quer honrar a vontade do pai. Assim como todos eles são discretos e frugais q.b., avessos à ostentação da riqueza, de luxos supérfluos ou vaidades gratuitas. "Todos têm personalidades fortes e todos pensam por si. Mas não são de conflitos", diz à VISÃO quem os conhece.

Estarão, assim, asseguradas as condições para que uma empresa de base familiar sobreviva para além dos habituais 20 anos de espe-

Descubra as diferenças

Estes 10 anos de Paulo na liderança já dão para perceber as semelhanças e as diferenças entre pai e filho

Competição

Belmiro geria no "caos organizado", no "conflito", punha as equipas a competir entre elas, exercia "pressão sobre os rapazes" e até os encaminhava para a "carreira em ziguezague". Divertia-se com isso. Por vezes, dava as mesmas tarefas ou tarefas contrárias a diferentes equipas para ver o que dali saía e, então, escolher a que mais lhe agradava. Isto gerou lideranças fortes – muitas delas acabaram por resultar em *spin-offs* que autonomizaram carreiras e empresas –, mas criou equipas pouco coesas.

Consenso

Paulo aposta tudo num sistema corporativo, numa equipa unida pela solidariedade, cumplicidade, partilha e harmonia. É anti-stresse, não consegue viver em conflito, nem hostilizar poderes. No início da transição, Belmiro dizia que, quando seguia os conselhos do filho, sentia que o seu discurso se transformava em "água destilada". Era verdade. Mas isto não é sinal de fraqueza, antes vontade de gerar consensos.

Dimensão mundial

"Paulo é um gestor respeitadíssimo à escala internacional, preparadíssimo, inteligente, cerebral, mas também capaz de se emocionar, figura entre os maiores CEO's da Europa e já recebeu vários convites. Está à frente da Sonae, mas podia estar à frente de qualquer multinacional", assegura quem conhece por dentro a história do seu percurso. "Teimoso como o pai, é tão ou mais chato quanto aos detalhes dos assuntos em que se mete." Mas delega mais.

Estabilidade e bom senso

No final, trouxe mais estabilidade ao grupo. Belmiro geria com "o pé no acelerador", ou seja, com dívida. Paulo tem feito da redução do recurso ao crédito o seu trunfo. Belmiro recusava parcerias em que não fosse dominante. Paulo aproveita-as para internacionalizar a empresa, mesmo que para isso tenha de ficar em minoria.

Robustez vs. flexibilidade

"A Sonae do Paulo é mais robusta, mais estruturada, mais sofisticada e mais competente. Falta ser mais atlética, mais flexível, mais ágil, mais capaz de aproveitar com mais rapidez algumas oportunidades", considera fonte próxima da família.

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 8/12
Pág.: 46
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

PAULO AZEVEDO

O solidário que só quer ser feliz

Paulo envolve-se cada vez mais em atos de solidariedade e filantropia. O Espaço T é a sua última paixão. A mulher, Nicole, dá tudo pela associação Nariz Vermelho

Paulo Azevedo é um homem simples e muito reservado, adjetivos que muitos confundem com timidez. A sua ambição é ser feliz, o que para ele não é um cliché, nem coisa pouca. Separar com grande disciplina o tempo de trabalho do tempo de lazer é a sua fórmula para atingir o equilíbrio e tranquilidade. Afinal, a vida é para ser vivida. Com a família e com os amigos. Não faz, nem exige, noitadas de trabalho. Bom desportista como o pai, gosta de esquiar, de futebol, de râguebi, de squash. Recentemente, encontrou um novo *hobby*: andar pelos ares; e, para tal, tirou o brevet de piloto.
Casado há 25 anos com a alemã Nicole, é pai-galinha de três filhos, que protege da exposição pública a todo o custo: Tobias, 23 anos, está a trabalhar na Worten, em Madrid (o único neto de Belmiro a trabalhar atualmente dentro do grupo), depois de uma passagem pela Unilever, em Barcelona; Joana, 20 anos, estuda indústrias criativas em Londres e elabora uma tese sobre a renovação do fado em Portugal; Laura, 15 anos, faz ainda os estudos secundários no Oporto British School.
Foi sempre grande a preocupação de Paulo em transmitir aos filhos valores como a humildade, solidariedade e filantropia, de modo a que sentissem o quão privilegiados são. Foi essa a razão por que, poucos anos depois de ter assumido funções executivas, fez uma paragem de trabalho de dois meses na Sonae. Agarrou na mulher e nos três filhos e viajou até Moçambique, país que lhe agarrou o coração.
"Eu e a minha mulher refletimos muito sobre 'as dificuldades' de termos filhos nascidos e criados na Foz [do Porto], onde os problemas sociais não são visíveis. Quisemos mostrar-lhes outras realidades", contou, numa conferência da ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores, onde fez o relato das semanas que passou, com a família, ao serviço de uma ONG. Paulo começava a cansar-se de só ver os filhos ao pequeno-almoço e, como tal, queria dar-lhes uma lição de vida. "A família tem de enfrentar as situações difíceis como se de uma equipa se tratasse", contou. Adiantou, então, que os filhos ficaram "mais próximos" e "mais responsáveis".
Tal como o pai, preocupa-se com a solidez da democracia e encara o "perdócio" que é o jornal *Público* como um ato de filantropia a favor da sociedade: sempre recusou vendê-lo a quem não lhe oferecesse garantias de dar continuidade a este objetivo.
Nicole, sua mulher de sempre, é bem ativa na associação Nariz Vermelho. Num dos seus últimos aniversários, a mensagem foi clara: não é preciso prenda, mas aceita-se uma contribuição para a associação. Também no Parque Nacional da Gorongosa, em Moçambique, onde o casal se desloca regularmente, Nicole gosta de orientar algumas atividades com as populações locais. A última foi um atelier de costura.

> "EU E A MINHA MULHER REFLETIMOS MUITO SOBRE 'AS DIFICULDADES' DE TERMOS FILHOS NASCIDOS E CRIADOS NA FOZ, ONDE OS PROBLEMAS SOCIAIS NÃO SÃO VISÍVEIS. A FAMÍLIA TEM DE ENFRENTAR AS SITUAÇÕES DIFÍCEIS COMO SE DE UMA EQUIPA SE TRATASSE"

INTEGRAÇÃO

Paulo arranjou, agora, uma nova paixão: o Espaço T – Associação para Apoio à Integração Social e Comunitária, uma Instituição Particular de Solidariedade Social que atua sobretudo no Grande Porto, combate a exclusão social e promove a inclusão através da cultura, da arte e de projetos de desenvolvimento social.
O fundador do projeto, o enfermeiro Jorge Oliveira, também formado em gestão, leva 24 anos de resistência e já passou por maus bocados. Por isso, quando viu alguém como Paulo Azevedo aderir de corpo e alma a este projeto, ficou de coração cheio. Além de receber dele a contribuição pessoal de cerca de 20 mil euros anuais, tem o gestor – agora seu "amigo" – a presidir ao conselho de Cuidadores. Está grato pelo modo como Paulo se tem envolvido na sua gestão e até arrasta os amigos.
O encontro deu-se depois de Jorge se ter cruzado com Nicole num projeto sobre interculturalidades. Paulo quis conhecer toda a organização. "Chame-me só Paulo, esqueça o engenheiro e a Sonae", disse logo o filho de Belmiro, que Jorge Oliveira só conhecia da OPA à PT. "Chegou às 14 horas e só saiu às 18h. Saiu daqui apaixonado, senti isso no seu olhar, na sua forma de sorrir, na forma simples de ele ser. Mostrou um lado pessoal que desconhecia." A partir de então, "nunca mais nos abandonou. Está a ensinar-nos a construir as coisas, a melhorar procedimentos, a obrigar-nos a ser mais perfecionistas e mais rigorosos, mais profissionais".
Uma "simplicidade não fingida", discreto, com capacidade de escuta e cheio de humanismo é como Jorge Oliveira descreve Paulo e como o veem grande parte dos amigos. Visitou o projeto com os alunos do Cerco, "sentou-se no chão com eles". "Como é que alguém que tem de gerir a Sonae tem tempo para coisas tão pequenas como esta?", interroga-se Jorge Oliveira. "Mas ele põe aqui o mesmo empenho e dedicação."
Resultado: depois da crise que avassalou a instituição, esta voltou a registar lucros no ano passado. Os 22,5 mil euros de prejuízo em 2015 ficaram para trás e 2016 deixou-os com um saldo positivo de cerca de 43 mil euros.

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 9/12
Pág.: 47
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

"Público" Belmiro aceitou o desafio de um grupo de sete jornalistas para criar um jornal diário. Chamava-lhe o "perdócio" pelos maus resultados financeiros, mas tinha orgulho no seu sucesso editorial e nunca aceitou vendê-lo

rança de vida média que caracteriza a maioria delas. Dizem os gurus da gestão que "são raríssimas as empresas familiares que chegam aos 100 anos". Irá ser a Sonae uma delas? Isso só os próximos 50 anos vão demonstrar.

No discurso em que festejou meio século de carreira, Belmiro – "o sempre-em-pé", como o alcunharam os colegas de gestão pela forma como resistia ou se levantava após cada derrota ou insucesso, e que faziam dele um "corredor de fundo" – era um homem satisfeito com a obra realizada. "50 anos depois, uma empresa que estava praticamente falida prepara-se para ser efetivamente a maior e mais importante *long living company* da História portuguesa, com vocação de perenidade, em ambiente aberto e com rigor, transparência e qualidade dos seus quadros", reafirmou perante centenas de colaboradores. E acrescentou que "a chave do sucesso de qualquer ambição de perenidade" reside na "competência e confiança nas pessoas com valores", o "capital imaterial mais valioso" que uma organização pode possuir.

"NÓS PARTIMOS E A VIDA CONTINUA"

Para já, constate-se que mais de metade do caminho foi já percorrido com sucesso. A Sonae já conta 58 anos. Foi criada em 1959, pela família de Afonso Pinto de Magalhães. Só seis anos depois, a 2 de janeiro de 1965, Belmiro entrou na pequena empresa. "Comecei a destruir o que via", contou várias vezes. "Com pouco mais de 25 anos e já diretor-geral, comecei uma revolução: atirei para a sucata metade do equipamento que cá havia." Fez "o mesmo à filosofia de gestão".

Já enredada em desaguisados entre a família Pinto de Magalhães, que assegurava a gestão, a Sonae foi logo vítima "da destruição criativa" protagonizada pelo engenheiro formado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e que, para tal, se fundamentava nas teorias de Schumpeter, economista e cientista político austríaco que Belmiro não hesitava em seguir.

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 10/12
Pág.: 48
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

CLÁUDIA AZEVEDO

A executiva da Sonae Capital

Austera e distante, Cláudia tem liderado a reestruturação das áreas de lazer e turismo. Herdou o feitio do pai. Também não gosta que lhe digam não

Cláudia, que faz 48 anos em janeiro, foi sempre a mais parecida com o pai: durona. Quem os conhece diz que têm feitios tão parecidos que os egos chocavam facilmente. Belmiro assumia que tinham o mesmo "killer instinct". Ambos detestam a palavra "não". Talvez por ser a mais nova, foi a única que estudou em Portugal – depois de ter ficado longe dos dois filhos, a mãe Margarida não se quis separar também da filha – e que se licenciou em Gestão na Universidade Católica. Tirou depois um MBA no INSEAD, uma prestigiada escola de negócios. De aspeto austero – usa frequentemente um fato azul-escuro –, Cláudia é, dos três irmãos, a que menos intervenções públicas faz. Só recentemente tem assumido maior protagonismo, sobretudo porque encabeçou a reestruturação da Sonae Capital, que atua sobretudo nas áreas de turismo e lazer. Foi em 2013 que substituiu o pai na liderança e, desde então, não parou de pôr a casa em ordem.

Pelo pai, sentia uma enorme devoção. Mas, ao contrário deste, não se lhe conhecem grandes atos de rebeldia. Foge dos jornalistas como o diabo da cruz, apesar de ter testado a sua vocação de administradora no jornal *Público*. Bárbara Reis, diretora na ocasião, disse dela ao *Diário Económico*: "É exigente e flexível, sensível e tenaz. Projeta-nos sempre para o futuro e está em constante busca de soluções e ideias inovadoras." Talvez, por isso, tenha um gostinho especial pelas novas tecnologias. Na vida social, descontrai quando sai com amigos de longa data e em quem confia.

Tem dois filhos, Lucas, de 15 anos, e Margarida, de 11, também a estudarem na Oporto British School.

"O MEU PAI SEMPRE TEVE A PREOCUPAÇÃO DE NOS DESPERTAR PARA AS NOSSAS RESPONSABILIDADES PARA COM A EMPRESA, OS TRABALHADORES, A COMUNIDADE E O FUTURO. SEMPRE NOS ENSINOU A ADOTARMOS NATURALMENTE UMA ATITUDE DE PERMANENTE INQUIETAÇÃO INTELECTUAL"

"Expliquei ao sr. Pinto Magalhães que era imperioso ter na Sonae uma gestão completamente profissional, o que me veio a acontecer e me valeu pouca amizade por parte das pessoas da sua família", explicou Belmiro, prova de que esta separação do poder acionista da gestão profissional foi sempre a sua preocupação. "Não herdei nada e, foi por acidente, e pela capacidade de gerir, que me tornei acionista", defende-se, embora a história desta tomada de poder na pequena empresa que começou por produzir estratifite a partir de um produto desperdiçado tenha sido bastante mais atribulada e tenha acabado, em 1982, com o afastamento da gestão dos três genros de Afonso Pinto de Magalhães. "Não me importo de ser gerido por quem é mais competente do que eu. Mas não aceito, nem por um nonagésimo de segundo, que alguém menos competente mande em mim – só na tropa, por obrigação, e na vida civil, por decisões de órgãos de soberania", disse então Belmiro.

Esta é a história que Belmiro não quer que se repita na sua Sonae e, por isso, desde sempre acautelou. Quando, em 2015, completou 50 anos de carreira no grupo, largou todas as funções administrativas que ainda ali tinha. As executivas, já as tinha largado em 2007, depois de um processo de sucessão considerado "exemplar", em que só um dos filhos estava implicado. Paulo, o filho do meio, foi o vencedor, de entre um grupo de gestores profissionais, como Ângelo Paupério, Álvaro Portela (que é ainda hoje vogal da administração da Fundação e herdou a secretária de trabalho de Belmiro) e Nuno Jordão, que há muito faziam parte dos altos quadros do grupo.

"Belmiro de Azevedo conta, não sem ironia, que de vez em quando é interpelado: 'Ah, e quando o Belmiro se for, o que é que vai acontecer?' Não vai acontecer nada, porque o meu objetivo é sair sem se dar por ela. Qualquer dirigente da Sonae tem que sair sem se dar por ela", lê-se no já citado livro de comemoração dos 50 anos da empresa. Assim tem sido. E talvez assim vá continuar a ser.

Já em 1994, Belmiro dizia à sua recém-criada Rádio Nova, que se recusava a fazer um testamento, no sentido tradicional do termo, em que divide os bens pelos membros da família. E porquê? "Entendo que a riqueza não é para usar, mas para usufruir, a riqueza é da nação. Não sou dono de nada, mas apenas usufrutuário. Nós partimos e a vida continua."

Mais tarde, ao *Expresso*, reafirmava a ideia: "Vamos definir o que é a riqueza. A posse do dinheiro cria a obrigação de o investir bem, de criar emprego. Eu sinto-me um feitor, um curador desse dinheiro. Além disso, não sendo parvo, tenho a noção clara de que esse dinheiro não vai comigo para mais sítio nenhum e que, às vezes, até complica, criando

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 11/12
Pág.: 49
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

Desporto Foi o seu vício. Começou na equipa de andebol do Futebol Clube do Porto, o seu clube de eleição. Mas a natação, o futebol e, mais tarde, o squash eram práticas de que não abdicava

problemas de sucessão. É muito mais claro deixá-lo já guiado para determinados fins. Mas deixe-me dizer-lhe que o sistema capitalista não tem como objetivo acumular dinheiro, mas sim gerar riqueza para distribuir e reinvestir. Aliás, é a melhor maneira de ajudar o País em geral e os colaboradores e acionistas em particular."

Outra das suas ideias é a de que "a Sonae é um contínuo, onde a evolução é natural e as sucessões normais. A velocidade da criação e aplicação de conhecimento é de tal modo rápida que é absolutamente impossível tal não acontecer. Os novos líderes, as pessoas que me hão de suceder e que hão de suceder ao Paulo [Azevedo], têm que ser bastante melhores do que fomos, porque já foram educadas com novas tecnologias, novas fontes de informação, novas maneiras de comunicar... Portanto, a ordem natural das coisas é que a sucessão seja normal".

Esta dinâmica tem sido um *work in progress*, que traduz uma ideia: estejam ou não os filhos na gestão, nada pode pôr em risco a riqueza criada com as unidades produtivas. Daí que fosse criado um Global Advisory Board, uma equipa de gestão global, que assegura

"VAMOS DEFINIR O QUE É A RIQUEZA, A POSSE DO DINHEIRO CRIA A OBRIGAÇÃO DE O INVESTIR BEM. DE CRIAR EMPREGO. EU SINTO-ME UM FEITOR. UM CURADOR DESSE DINHEIRO. ALÉM DISSO, NÃO SENDO PARVO, TENHO A NOÇÃO CLARA QUE ESSE DINHEIRO NÃO VAI COMIGO PARA MAIS SÍTIO NENHUM", DIZIA BELMIRO

lideranças, aprova colegialmente decisões, estabelece um equilíbrio nas vontades e decisões tomadas e impede a tirania de um. "Uma empresa que emprega 60 mil pessoas, não pode estar condicionada por um rosto", diz à VISÃO um outro executivo da empresa. "As estratégias de gestão são complexas e sempre partilhadas, envolvendo muita gente", tendo sido criado "uma estrutura altamente profissionalizada".

PAULO NÃO É BELMIRO

Paulo Azevedo, aos 41 anos, foi o escolhido para suceder a Belmiro na gestão. Uma liderança precedida de um trabalho que, por mérito, o "aproximou cada vez mais dos gestores de topo" e que teve o seu exame final na forma como se evidenciou na OPA da Sonaecom sobre a PT", em 2006. Apesar de ter saído derrotado, a ousadia de ter abalado o sistema instituído, e que levaria à sua desmembração, foi tão grande, que ali nasceu um novo líder.

Licenciado em Engenharia Química – como o pai – na École Polytéchnique de Lausanne, na Suíça, depois de ter feito o ensino secundário em Malvern College, em Inglaterra, Paulo começou a trabalhar na Sonae no final dos anos 80, com pouco mais de 20 anos. Depois de ter integrado o grupo Tecnologias de Informação, que daria mais tarde origem à entrada do grupo nas telecomunições, com a Optimus a ganhar a terceira licença, Paulo fez o seu percurso mostrando que, efetivamente, a Sonae não era subordinada a uma "lógica dinástica", nem uma "monarquia" – como sempre fez questão de frisar o seu pai – mas sim uma "meritocracia".

Neste caminho que o levou à liderança teve quase sempre a seu lado o que é agora o seu número dois, Ângelo Paupério, que escolheu para partilhar o cargo de CEO. Este ano, completou 10 anos à frente da empresa. Reservado, avesso a entrevistas, Paulo

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.

Data: 2017/12/07 VISAO - PRINCIPAL
Título: O pacto dos três herdeiros de Belmiro
Tema: Distribuição
Periodicidade: Semanal Âmbito: Nacional
Temática: Generalista Imagem: 12/12
Pág.: 50
GRP: 5.0 %
Inv.: 89375.27 €
Tiragem: 87940
Área: 566244 mm2

NUNO AZEVEDO

Da cultura à Fundação Belmiro

Depois de bater com a porta na Casa da Música, Nuno calçou as galochas e organizou a componente agrícola da família. Agora prepara-se para dar nova vida à Fundação Belmiro Azevedo

O filho mais velho de Belmiro, 53 anos, é o desalinhado da família. Licenciado em Ciências Políticas e Relações Internacionais, não tem no grupo qualquer cargo executivo, nem nunca o desejou, apesar de ter por lá andado intermitentemente. Simplesmente, "não se dá bem com a disciplina que um cargo de gestão obriga, sobretudo a longo prazo". Mas tem assento na administração da Efanor e deverá ficar à frente da comissão executiva da Fundação Belmiro de Azevedo. Dizem que é o mais criativo. A sua gestão à frente da Casa da Música – da qual acabaria por demitir-se depois de uma guerra com o secretário de Estado da Cultura devido à "insuficiência" das verbas atribuídas – deixou marcas e saudades. Para ele, a cultura é o fator mais importante da coesão social.
Há um ano, calçou as galochas e foi para a Casa de Ambrães, no Marco, – onde a família regularmente se reúne aos fins de semana –, para ajudar o pai a organizar as suas empresas da área agrícola.

A partilhar vida com Guiomar Machado, Nuno, que começou por ser jornalista, gosta de aventuras, de viagens, daquelas que deixam espaço para imprevistos. Um dos seus desejos é subir o Zambeze. Tem dois filhos do primeiro casamento com a holandesa Barbara Van Asch: Tomás, 27 anos, e Guilherme, com 22.
Tomás é o neto mais velho de Belmiro. Depois de ter experimentado a engenharia, mudou para a advocacia, mas é um empreendedor nato, como o avô. Criou, com António Murta, a Cardmobili e recuperou a fábrica de sabonetes Confiança, encaixando uma mais-valia. Depois, foi para a África do Sul, onde tirou um MBA na Stellenbosch University e onde poderia ter ficado a lecionar, na companhia da mãe. Atualmente, é adido no Ministério dos Negócios Estrangeiros.
O seu irmão, Guilherme, formou-se já em Gestão e até há bem pouco tempo vivia e trabalhava em Londres.

"PRECISO DE CONTINUAR A VIAJAR E DE TER TEMPO PARA ESTAR ATENTO AO QUE SE ESTÁ A PASSAR. PARA COMPREENDER O QUE É QUE, ENTRETANTO, DE NOVO SE VAI CONSTRUINDO. JÁ FUI À CHINA, DE COMBOIO, FIZ O TRANSIBERIANO"

"BELMIRO NÃO PEDE LICENÇA PARA ENTRAR. SIMPLESMENTE ARROMBA A PORTA", DIZIA DELE O FALECIDO JOÃO MACEDO E SILVA, OUTRO "SELF-MADE-MAN", QUE CRIOU O GRUPO RAR. ERA ABRASIVO, POR VEZES DESBOCADO, UM DESAFIADOR DOS PODERES, O QUE EM ALGUMAS SITUAÇÕES LHE TROUXE DISSABORES

sempre vai deixando a mensagem que comunica quando tem algo a comunicar. Paulo não é Belmiro. Não por acaso, os bonecos do *Contra-Informação* apelidaram "O Engenheiro" de "Belmiro mete-medo". O *self-made-man* nascido em 1938 na pobre freguesia de Tuías, no Marco de Canaveses, cresceu numa família humilde com 7 irmãos e geriu sempre com pulso de ferro. A frontalidade do homem do Norte confundia-se amiúde com arrogância, era temido e a sua palavra quase sempre encarada como uma ordem inquestionável. Para alguns, era visto como um Deus.

"Belmiro não pede licença para entrar. Simplesmente arromba a porta", dizia dele o falecido João Macedo Silva, outro *self-made-man* que criou o grupo RAR. Era abrasivo, por vezes desbocado, um desafiador dos poderes, o que em algumas situações lhe trouxe dissabores e o tornou uma vítima do poder político – veja-se as guerras da Portucel, da banca ou da própria PT.

Mas este quero-posso-e-mando de Belmiro vinha-lhe da legitimidade de ser o criador da obra e acionista único da holding que controlava a maioria. Isto garantia-lhe o poder de ser mais autónomo nos processos de decisão e assunção de risco e de sofrer as respetivas consequências. Por isso, Belmiro ficará na História como "um empreendedor", um gestor e "um grande empresário".

Mas Paulo é apenas o gestor de um património no qual não é acionista único e que o partilha com a família. Afinal, tem contas a prestar aos irmãos e seus descendentes. Mas tem demonstrado ser um "gestor de gabarito internacional", que assume a liderança numa década complexa e imprevisível (2007-2017), com a missão de consolidar e adaptar um grande grupo às diferentes circunstâncias dos novos tempos. V

visao@impresa.pt

Copyright 2009 - 2017 MediaMonitor Lda.