





DESTAQUE

ENTREVISTA

"Costa é o único neste momento capaz de construir consensos"

Pedro Soares dos Santos O líder do grupo Jerónimo Martins diz que os parceiros da coligação, Bloco e PC, "só atrapalham". E defende reformas estruturais no Estado e o ataque à dívida pública, entre vários elogios ao actual primeiro-ministro

Isabel Aveiro

Na mais recente aparição pública assumiu a sua admiração por António Costa. Agora, Soares dos Santos especifica as razões.

Na apresentação dos resultados disse que o "contexto socioeconómico parece estar melhor". Este "parece" tem que ver com dúvidas sobre os dados, optimistas, ou sobre se a economia ainda não está assente em fundamentos sólidos?

Está a acontecer – não posso negar –, mas está a acontecer desde 2013. Há pequenos sinais de que a economia está melhor de uma forma tímida, mas muito limitada. Atribuo essencialmente esta recuperação a um ciclo positivo que a Europa está a viver, e que está a arrastar todas as economias para uma conjuntura de crescimento favorável – mas quer em Portugal, quer de uma forma geral no mundo. Portugal tem o mérito de já ter saído da intervenção da falência que teve em 2011. Temos ainda uma economia muito fraca. Não temos

uma economia forte e segura que consiga viver a contraciclos.

Com pouca resistência?

Quase nenhuma. Não consegue num contraciclo ter força. E enquanto não lutarmos – que isto é um problema estrutural do país –, não posso considerar que a economia portuguesa esteja bem. A poupança está nos mínimos históricos deste país, há uma enorme insuficiência de investimento e os níveis de produtividade continuam muito baixos. E a criação de emprego qualificado está praticamente inexistente. Isso torna as economias mais frágeis.

Mas Bruxelas tem feito elogios aos últimos desenvolvimentos de Portugal no contexto da União Europeia.

Sim, mas Bruxelas... é político. São afirmações de contexto político. Aqui vivemos da realidade. A dívida em Portugal não está controlada totalmente e a nossa carga fiscal não baixa. Nem ninguém fala nisso. Só se fala em aumentar.

A sugestão do primeiro-ministro de criar um imposto na UE sobre as transacções financeiras não é recomendável?

Eu não gosto de aumento de

impostos, seja por que razão for. **Nenhum cidadão, à partida, gosta. Mas é necessário financiar o Estado, não?**

É, mas o Estado pode ser menos Estado.

Como assim?

Podem ser mais regulador do que interventivo na economia. Quando uma economia é forte e o consumo é sólido, o Estado tem sempre dinheiro para fazer o seu papel. Mas também tem de definir qual é o papel que quer ter na vida real das pessoas. Há Estados que querem mandar na nossa vida, que querem decidir tudo, que gostam de criar leis para tudo e de dizer o que podemos ou não fazer. Há Estados que dão liberdade ao cidadão, obedecendo ao Estado de direito que é a lei. Os Estados normalmente dos países menos capacitados em termos de qualificações gostam de ser mais interventivos e dar menos liberdade às pessoas.

Mas hoje há mais intervenção? Um Estado menos interventivo continua a ser social?

Menos interventivo do ponto de vista não do exercício das funções de regulador, mas do ponto de vista económico – não deve ter praticamente intervenção



nenhuma, senão na regulação da economia. Concordo que haja o Estado social, mas que não só haja obrigações como também direitos.

O Governo, com base na coligação como está, tem reivindicado mais direitos ou deveres às empresas?

Tem reivindicado mais deveres do que direitos. No discurso dos parceiros do Governo, só os vejo a reivindicar. Não os vejo a falar de obrigações. A vida é feita de obrigações e deveres. Não encontro esse equilíbrio nessa discussão.

Quando mencionou [nos resultados] a pressão do mercado laboral, estava a falar do aumento do salário, no banco de horas ou na TSU [taxa social única]?

O banco de horas é uma coisa muito importante para todos. No nosso sector é crucial. Aquilo que o negócio, a margem, permita pagar melhor as companhias devem fazer sempre: seja 4%, seja 5%, o que for. Porque isso é para o bem de todos, da comunidade. Na TSU, como não gosto de carga de impostos... Aumentar não faz sentido. Fazer uma redução pode fazer sentido, desde que não faça perigar uma coisa que já é muito instável, que é a sustentabilidade da Segurança

“

No discurso dos dois parceiros da coligação com o actual Governo, só os vejo a reivindicar

Social para o futuro. Não há descontos suficientes para pagar a Segurança Social.

Então qual é a alternativa?

Temos todos de nos sentar e pensar que tipo de Segurança Social queremos ter. Acho muito injusto que aqueles que toda a vida descontaram lhes seja cortado [a pensão]. É uma enorme injustiça. Hoje, em Portugal, quando uma pessoa se reforma, está condenada a piorar as suas condições de vida. Mas, se se tem de fazer isto, então prefiro que se sentem e tenham uma conversa séria e honesta e nos digam: "Este modelo é insustentável. Vamos



Eu dependo do número de pessoas que aparecer de manhã e fizer o trabalho. O factor humano é crucial

“Com os trabalhadores, se a gente quiser, acerta-se tudo – é fácil”

Sobre aumentos salariais aos 4,5% que os sindicatos estão a reivindicar a APED [associação de empresas de distribuição, hoje presidida pela JM] disse ao Negócios serem “muito”.

A APED é um conjunto de retalhistas. Há uns que estão mais bem preparados para que isso aconteça e há outros que podem não estar. Eles tentam conciliar essa situação. O JM já fez a sua reforma, os seus ajustamentos salariais: vai custar ao grupo, em ano e meio, 34 milhões de euros que são directos ao resultado da companhia Pingo Doce. Mas numa negociação não é preciso ser só o salário – há muitas outras coisas que podem ser negociadas. Até se pode dar esse montante, se houver outras contrapartidas.

Tais como?
Flexibilidade dos horários de trabalho, fortalecer o banco de horas, flexibilidade nos postos de trabalho...

Maior mobilidade?
Maior mobilidade, mas dentro da própria loja – uma caixeira fazer mais coisas do que faz, haver essa liberdade. Há muita forma de negociar as coisas.

Um sindicato que o ouvisse diria que essa é uma outra forma de dizer “trabalhar mais”.

Não. Mas há muitas formas de trabalhar. Porque é que uma pessoa não pode ser contratada em função do número de horas que quer trabalhar na semana? Por exemplo, fazer 12 horas num dia. Porque é que não pode ser feito? **E há essa vontade da parte dos trabalhadores?**

Então não há! Há muita vontade de muita gente. Mas os enquadramentos legais não o permitem. Porque é que não é possível? Nem querem falar, nem querem negociar o assunto.

Quando diz “não querem”, são sindicatos ou trabalhadores? Os sindicatos. Com os

trabalhadores, se a gente quiser, acerta-se tudo – é fácil.

E quando diz trabalhadores, está a falar um a um?

Um a um. Nós não temos comissão de trabalhadores, se calhar com muita pena minha.

Sobre a flexibilidade as questões laborais normalmente acabam no banco de horas.

E têm que ver com: não só os trabalhadores são avisados no próprio dia, como, usando o argumento do CESP (afecto à CGTP), são pagos a uma tabela inferior do que seriam se fossem horas extraordinárias.

Não. A questão não pode ser vista dessa maneira. Muitas vezes os horários – e é uma grande chatice – não coincidem com aquilo que as pessoas estão à espera. Mas isto também tem muito que ver com os próprios.

Como assim?
Porque se você tem uma loja, de manhã, que está preparada para receber 14 pessoas para trabalhar e chegam dez – o absentismo mexe com o horário de trabalho. O facto de as pessoas não terem respeito, entre elas, com os horários leva a que as coisas muitas vezes sejam alteradas à última hora.

Mas assim não está a dar um argumento a um acordo colectivo do banco de horas, ao dizer que o colectivo pode prejudicar o individual?

Não. Se há um acordo colectivo, tem de ser respeitado por todos. Se você é mãe, naquele dia de manhã um filho está doente, não pode aparecer, algum colega seu tem de a substituir. E essa substituição cria logo uma desarticulação no horário. E mexe logo com os horários de todos os outros que estão a seguir. Se não conseguimos perceber isto, não conseguimos resolver nunca o problema. Então, não se abre a loja? Não se faz o trabalho?

Há a intenção de voltar ao pré-troika, de revogar a negociação individual do banco de horas – se o Governo mantiver esta

ideia, advoga um modelo específico para o retalho?

A flexibilidade tem de ser introduzida para que possa ser reajustada em função do modelo de negócio. O meu trabalho está muito dependente das pessoas – não dependo de máquinas, de programações. Eu dependo do número de pessoas que aparecer de manhã e fizer o trabalho. O factor humano é crucial.

A CIP diz que só uma empresa tem 29 mil contratos individuais em banco de horas. É a JM?

Até pode ser. **Quantos trabalhadores têm em Portugal?**

Temos 28 mil/29 mil só no Pingo Doce. É possível. Fizemos isso, mas com uma adesão de quase 90% das pessoas, voluntariamente. É disso que os sindicatos não gostam. Até porque temos uma força sindicalizada baixíssima.

O que os sindicatos dizem é que negociar com um trabalhador é mais fácil do que lidar com um sindicato e que o contrato colectivo reforça os direitos...

Eu não acredito nisso, porque nenhuma companhia gosta da precariedade. Gosta de ter gente que goste de trabalhar. E nós, que dependemos de uma mão-de-obra tão intensiva, é isso que queremos. A nossa força é muito trabalho sem termo.

Há possibilidade de agravar a TSU para os contratos que são a prazo, compensando para os contratos sem termo. Apoiaria?

É claro, porque hoje a maior parte é sem termo. **Tem uma média do aumento salarial em Portugal no grupo?**

Foi dividido em três partes. Terá sido em média cerca de 8%. Tem mais valor o pacote do que o salário: do subsídio de almoço, dos prémios, das ajudas que a gente dá, os programas de responsabilidade social. Temos creches nos maiores centros de distribuição do país, a custo zero, com horários alargados para os turnos dos país.

ter de discutir isto e como é que resolvemos a situação.”

E se a conclusão for que temos de aumentar a carga fiscal para sustentar a Segurança Social?

Se a sociedade como um todo estiver de acordo... Mas é um consenso.

Consenso que pressupõe uma negociação do bloco central?

Não. Pressupõe uma negociação dos políticos e da sociedade civil. Há gente da sociedade civil que pode não estar representada no Parlamento.

E esse diálogo é possível em Portugal, no actual contexto?

Deveria ser possível. [Na apresentação de resultados] mostraram-se muito espantados com a minha admiração pelo António Costa. Ele tem a capacidade de negociação, de construção de consensos, talvez única em Portugal neste momento. E com o actual Presidente da República, também.

Portanto, é um bom líder neste momento?

Acho que ele é um bom líder. Tem a capacidade para construir a paz social para que isto se consiga fazer. E é dos poucos, neste momento, que tem essa força interior e esse conhecimento

suficiente do Estado português.

Mas preferia vê-lo sozinho?

Eu não preferia vê-lo sozinho. Preferia vê-lo com aqueles que acreditem que o país tem de sofrer reformas estruturais que estão, principalmente ao nível do Estado, ainda por fazer. E atacar o problema da dívida. Se pudermos todos ter uma conversa aberta e sã sobre isto, ainda melhor. Se não, tem de ser com aqueles que consigam fazer a diferença.

Mas quem é que elege para fazer esse diálogo?

Quem tem de eleger é o povo. Agora, eu não acredito que com o Bloco de Esquerda e com o Partido Comunista seja possível.

Estão a atrapalhar?

Eu acho que só atrapalham, porque eles acham que o Estado deve tomar conta de nós como pessoas e não concordo com isso.

A negociação entre PS e PSD devia ser alargada a que temas?

Um deles é a dívida, porque é isso que nos vai trazer mais ou menos liberdade para depois ter políticas mais ou menos sociais. E a reforma do Estado como um todo. Que tipo de Estado é que queremos em Portugal.

isabel.aveiro@publico.pt



DESTAQUE

ENTREVISTA

“ [No retalho alimentar] Não folgamos. Estamos sempre à luta. Somos lutadores por excelência

“Indústria teve de baixar à vida real [na crise]”

O comportamento do consumidor português não mudou após a crise, mas fez as empresas de distribuição ganharem quota à indústria alimentar de marca. Modelo de *governance* só é revisto em 2019

Isabel Aveiro

O que é que mudou no perfil do consumidor depois da crise?

Não mudou. Quando tem uma folga financeira, gasta noutras áreas, não no retalho alimentar. Continua muito focado na promoção, e o cesto, como um todo, não mudou nada. O retalho foi talvez o maior aliado do povo português durante a grande austeridade que tivemos.

Muito sustentado nas promoções?

Não, muito sustentado na margem dos próprios, que ajudaram o povo português a atravessar uma fase muito difícil. E isso foi um mérito que não foi de uma companhia, foi de um retalho todo.

E é possível agora o retalho ter uma certa folga?

Não. Não folgamos. Estamos sempre à luta. Somos lutadores por excelência.

A indústria agro-alimentar também foi igualmente penalizada na crise, porque houve sobretudo um downgrade na questão das marcas, o que beneficiou...

Está a falar de que indústria – a agrícola ou a de marca?

A indústria que transforma.

É que são dois mundos diferentes: a indústria agrícola foi muito penalizada. A outra não foi penalizada em nada.

Acha que não?

Nada. Zero.

Não perderam clientes para as marcas próprias da distribuição?

Perderam para as marcas próprias e tiveram folga de baixar à vida real. Como é que é possível você oferecer um produto tão bom ou melhor do que o deles, a menos de metade do preço que eles vendiam?



RU CAU/FUNICO

Significava que eles estavam a ficar com muito no bolso. Tiveram folga de baixar à vida real, porque senão estavam a perder o mercado. O consumidor é inteligente: pode comprar o meu detergente uma vez; se não gostou, nunca mais compra. Como gostou, passa a comprar. Começa a perceber que tem um produto com valor a um preço muito mais acessível. O que esta crise os obrigou foi a vir aos preços acessíveis; permitiu que as marcas próprias ganhassem um mercado que eles não deram de mão beijada.

Qual é a quota, actualmente, no Pingo Doce?

É à volta de 35%, 36%. E não é mais porque a gente não quer.

Como é que está a situação da taxa de segurança alimentar mais [que a JM contesta]?

Estamos à espera das decisões – duas – dos tribunais.

As últimas têm sido favoráveis à vossa causa?

Sobre nós ainda não saiu absolutamente nada. Não há decisões definitivas ainda. Estamos à espera. Continuamos a considerar, pelos pareceres que temos, que esta taxa é inconstitucional. E esperamos ganhar.

E já acumulam uma dívida de...

Não faço ideia. [Em 2017 eram 14,6 milhões de euros.]

E se não ganharem?

Pagamos. Perdemos, não ganhamos, resta-nos pagar. É uma causa em que a gente acredita, leva até ao fim: perdeu, perdeu. A gente, no que acredita, luta. **A JM vai voltar a ter duas pessoas para exercer as funções**

de chairman e administrador delegado?

O que está definido para este triénio, que termina em 2018, está fechado. O que vai ser o próximo só em 2019 é que saberemos.

Como é que os trabalhadores serão accionistas, conforme disse que estava a ser estudado?

Não é serem accionistas, é terem o *profit sharing*. São premiados com os lucros da companhia – uma parte passa para eles.

Como se fosse um accionista a receber dividendos, é isso?

Exactamente. Estamos a estudar isto para institucionalizar, de forma a que as pessoas se sintam parte integrante [do grupo]. Se vai ser ao nível da JM ou ao nível das companhias, é que ainda estamos a estudar. Espero que até ao fim do ano consigamos fazer isto. Mas

vamos ver, porque isto não é fácil, do ponto de vista fiscal.

Em 2017, disse, distribuíram 107 milhões de euros [aos trabalhadores, em prémios]?

Sim, referente a 2016. Agora vai-se distribuir os de 2017. Já está provisionado e o conselho decide. **É legítimo admitir que vai subir?**

Isso agora depende do conselho. Mas penso que sim.

Um tema recorrente são os impostos. Acha que a JM, mediaticamente, é maltratada quanto à questão fiscal?

Até pode ser maltratada. Mas a JM também é uma empresa que luta pelos seus direitos e por aquilo em que acredita. A JM cumpre com as suas obrigações todas. Quando se sente injustiçada, também luta por esses direitos. Por isso é que somos dos maiores pagadores de impostos deste país (nos últimos cinco anos são mais de 120 milhões de euros).

E a questão da fuga ou não para a Holanda para evitar impostos...

Fuga de quem? Mas fuga de quem, desculpe lá? É que essa conversa já me deixa um bocado irritado. Fuga de quem? Nós não fugimos, nós pagamos os impostos aqui.

A palavra “fuga” quando se falou do grupo e sobretudo da Sociedade Francisco Manuel dos Santos não é correcta?

Não é incorrecta – é uma mentira, porque as sedes da JM, do Pingo Doce e do Recheio estão em Portugal e o que está na Holanda são os veículos de investimentos na Polónia e na Colômbia. Os impostos da Polónia são pagos na Polónia, os impostos de Portugal são pagos em Portugal, e os impostos da Colômbia são pagos na Colômbia. Nada mais a dizer. Claro, uma mentira, quando tanta vez se diz, um dia passa a ser verdade. Mas não é verdade.



“ Se não ganhar a causa da taxa alimentar nos tribunais? Perdemos, resta-nos pagar

28,3% em Portugal

A cotada Jerónimo Martins SGPS, controlada em 56,1% pela Sociedade Francisco Manuel dos Santos, consolidou vendas de 16,27 mil milhões de euros em 2017 (mais 11,3%). Emprega 104 mil pessoas em três países diferentes, no retalho alimentar e especializado e na distribuição grossista. Do total vendido, 28,3% provém de Portugal (onde rivaliza com o grupo Sonae, dono do PÚBLICO).

No país, através da rede de supermercados Pingo Doce (detida em 49% pelos holandeses e belgas da Ahold Delhaize) e da grossista Recheio fez 4,6 mil milhões de euros. O peso é de 25,8% em termos de EBITDA (resultados antes de taxas, juros, depreciação e amortização). No final de 2017 havia 422 Pingo Doce e 43 cash & carry Recheio. No investimento total previsto para 2018 (entre 700 a 750 milhões) estão planeados dez novos Pingo Doce e um Recheio.

Polónia

Foi à Polónia — onde detém a cadeia discount Biedronka desde 1995 e emprega mais de 60 mil pessoas — que a JM foi buscar 69% das vendas em 2017. A maior fatia veio do retalho alimentar (via 2823 lojas Biedronka com que fechou 2017), que vendeu 11,07 mil milhões de euros. Sozinha, a Biedronka representou 87% do EBITDA da JM SGPS (805 milhões de euros). A bastante mais recente cadeia de parafarmácias Hebe (182 unidades) vendeu 166 milhões de euros. Em 2018 estão previstas 70 novas lojas Biedronka.

Colômbia

É o terceiro actual mercado de expansão, onde a JM entrou em 2013. A rede Ara fechou 2017 com 389 lojas alimentares e 4453 trabalhadores. Estão planeadas 150 novas lojas.

“A Polónia tem um risco? Tem, mas não é muito grande”

Isabel Aveiro

Em 22 anos, a cadeia polaca Biedronka cresceu para vendas de 11,07 mil milhões de euros, 68% do consolidado em 2017

Na Polónia, aumentaram o salário em 6%? O último foi 6%, mas é na base de alguns que têm vindo a ser feitos nos últimos anos. No total [em dois anos] deve andar à volta de 15% ou 20%. Ou mais. **Isso deve-se à falta de mão-de-obra?**

À falta de mão-de-obra e à boa rentabilidade que a companhia tem. É uma mistura dos dois. Se a rentabilidade aumenta, também se partilha. A pressão de falta de mão-de-obra é desde os últimos seis meses. Há menos gente. Os polacos continuam a emigrar muito. E a reformarem-se mais cedo. Estamos com uma carência de mais de 5000 pessoas.

E isso complica a vossa expansão?

Não, até agora não. Mas tem de se ter cuidado.

A questão dos domingos [encerramento do comércio, desde 1 de Março] é algo com que já não tinham de lidar há muito tempo. Porque em Portugal este é um problema já resolvido. É todo o comércio?

Exactamente. Mas não é só a nossa [área], são todos.

Não viu isto como uma medida proteccionista do comércio tradicional polaco, que continua a ser dominante?

Não. É acreditar numa forma de estar da vida diferente. Mas tudo bem, aceita-se.

Tem que ver, essencialmente, com tempos de descanso, é isso?

Não, tem que ver com a sociedade acreditar que o domingo não é

para se fazer determinadas coisas, mas é para se fazer outras.

Mas se fosse em Portugal se calhar não via com tanta bonomia, não?

Se fosse para todos, é o que é. **É tudo uma questão de ser igual para todos?**

Exactamente. É tudo uma questão de igualdade. As pessoas depois vão reajustar os padrões de consumo. Tem mais que ver com a comunidade, com uma escolha individual, do que propriamente com a operação retalhista.

Falando de proteccionismo, ou não, é mais complicado ser um operador de distribuição estrangeiro na Polónia desde 2015?

Não. Até ver, não.

Não houve alterações de maior para vós?

Não, não houve.

A Polónia é 68% das vendas e 80% do EBITDA [do grupo]. Não

tem receio que se veja como demasiado risco num mercado?

Tem um risco. Por isso mesmo estamos agora a desenvolver outros mercados.

Está a falar da Colômbia, ou a pensar já num quarto [mercado]?

Estou a falar da Colômbia. Este é o mercado que escolhemos agora para desenvolver.

Portanto, o risco, eventual, de estar com tanto peso no mercado polaco ...

Bem, é um risco, não é um grande risco. Quando se está num país que tem três vezes mais a população portuguesa, isto impacta em todos os números, quer se queira, quer não. Temos de ter uma política de equilíbrios, mas essencialmente continuar a crescer — o mercado escolhido foi o colombiano e é aí que vamos tentar que se torne um sucesso.

Mas a América Latina...

Não é a América Latina. É a Aliança do Pacífico [Chile, Colômbia, México e Peru]. Fomos sempre muito claros que a América Latina para a qual olhamos é a Aliança do Pacífico. Que é uma América Latina diferente.

Porquê diferente?

São Pacífico. São diferentes.

Têm um Estado de direito completamente diferente dos outros. (...)

Têm uma loja perto [da Venezuela], não têm?

Mesmo na fronteira. Em Cúcuta. (Abrimos a unidade a pedido do Governo colombiano, há cerca de um ano.)

Que percepção têm do que está a acontecer?

Que é uma miséria o que se passa na Venezuela. Como é que se pode deixar um povo à fome, com falta de medicamentos, necessidades básicas, e que têm de atravessar a fronteira para os ir buscar? Um país que podia ter tudo.

