



Outlook:
Tudo o que
pode esperar da
economia em 2019

1000 PME
Conheça o ranking
das empresas
em destaque

Transformação
A nova Accenture
quer trocar a gravata
pelo digital

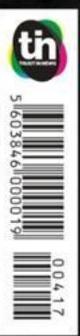
Janeiro 2019
Publicação Mensal
417
Portugal
€4,60 (Continente)

Exame

exame.pt

Exame 417 Janeiro 2019

A NOVA VIDA DE PAULO AZEVEDO E DA SONAE



A NOVA VIDA DE PAULO AZEVEDO E DA SONAE

Em entrevista, o chairman abre o livro e fala das razões para a sua saída de CEO, do processo de sucessão e do futuro da Sonae.
"Saio com enorme tranquilidade e sentido de ter cumprido", assegura.



EXAME

Micro

EMPRESAS . NEGÓCIOS . GESTÃO

"É BOM SAIR NESTA ALTURA"

Anunciada a entrada da sua irmã Cláudia para CEO da Sonae, Paulo Azevedo fica como Chairman e explica a sua saída de funções executivas, a reorganização do grupo, o rumo da holding familiar e o que gostaria de fazer a seguir

Texto *Cesaltina Pinto*
Fotos *Lucília Monteiro*





E Micro

N

Não, Paulo Azevedo não está doente nem se zangou com os irmãos, explicações surgidas à boca pequena depois de muitos terem sido surpreendidos pela sua saída da comissão executiva da Sonae. Pelo contrário, ele está melhor do que nunca, com a cabeça a fervilhar por novos projetos – “Não sei bem o que vou fazer, mas tenho uma enorme convicção de que vou fazer coisas que me vão entusiasmar” – de preferência nas áreas da solidariedade ou da biodiversidade. Contudo, não vai ainda cortar totalmente o cordão umbilical com a Sonae, já que vai ficar a assegurar o lugar de Chairman em três empresas do grupo (Sonae, Sonae Indústria e Sonae Capital) e também o da holding da família, a Efanor.

Será ele o pivô da relação acionista da família com o grupo, pois as ações da Efanor, igualmente divididas pelos três irmãos, foram a única herança do pai, Belmiro de Azevedo. E querendo honrar a vontade deste de tornar a sua obra *bigger than life*, a família está comprometida, por pacto escrito e assinado, em continuar a “atingir objetivos de criação de valor económico e social”. Aliás, a decisão foi tomada e comunicada no momento em que Belmiro pede a Paulo que o substitua na cadeira de chairman. Foi, por isso, uma decisão bem pensada e ponderada.

“Saio do lugar executivo com uma enorme tranquilidade e enorme sentido de ter cumprido”, diz Paulo nesta entrevista, uma vez que deixa a Sonae arrumada, robusta, com menos dívida e preparada para olhar o futuro. Pronta para que a sua irmã mais nova, Cláudia Azevedo, possa iniciar uma nova etapa, consonante com os novos tempos. O perfil do cargo de



“

Admito que o que fizemos não seja o mais comum. Mas foi algo planeado com muito, muito tempo

CEO da Sonae já não será tanto o de gestor operacional, mas mais de investidor.

Quando tomou a decisão de sair de executivo da Sonae? Essa decisão não foi muito bem interpretada...

Admito que o que fizemos não seja o mais comum. E, não percebendo, se procurem outras explicações. Mas foi algo planeado com muito, muito tempo. Decidi mais ou menos há quatro anos e meio, antes ainda do início deste mandato...



Ainda antes de ter subido a Chairman?!

Ainda antes disso. Na preparação do conselho [de administração] em que o meu pai já não queria estar e no qual queria que eu fosse Chairman, além de CEO. Iniciei então um período de reflexão e propus uma composição do CA em que o Ângelo [Paupério] passasse também a CEO. Os objetivos do mandato desses quatro anos eram que os primeiros dois fossem para tornar o lugar de CEO exequível, pois era [um lugar] quase impossível de fazer. E, nos dois anos seguintes, preparar a

sucessão, deixando claro que, nem eu nem o Ângelo, queríamos ser executivos no mandato a seguir. É um documento que existe há quatro anos, todo o conselho sabia. Por isso, não teve nada de inesperado. O que não sabíamos era quem seria o sucessor.

E isso foi bem aceite pelo seu pai?

Eh, o meu pai demorou um bocadinho a convencer. Para ele, isto não era o mais natural. A primeira resposta que me deu foi: 'Eu sempre fui CEO e Chairman, tu

também podes ser.' O meu argumento era que o lugar de CEO era a *full-time*; aliás, era um lugar difícil demais mesmo a *full-time*. E ele pedir-me para ser Chairman além de CEO e ajudá-lo ainda na Sonae Indústria, na Sonae Capital e também na empresa da família [a Efanor] é que era mesmo incompatível. Ele também não gostava de lideranças divididas, portanto, a ideia de co-CEO também não lhe agradou muito. Mas convenci-o e acabei por ter o acordo dele. O enorme respeito e amizade que ele tinha pelo Ângelo



E Micro

ajudou muito, e era merecido pela parte do Ângelo.

E como foi com o conselho?

Foi fácil. O conselho foi novo. A todos os que procurei já lhes apresentei assim os objetivos. Se não estivessem de acordo, não se tinham juntado. Mas acharam que fazia sentido. Era importante, porque havia, e há, a convicção de que o universo Sonae tem muitos gestores competentes e que sairia daí um bom CEO. Já o lugar de Chairman, numa empresa que tem um acionista de controlo familiar, é difícil que não seja ocupado por um elemento da família. Agora, é mais importante que eu consiga ser um bom Chairman, um bom representante da família e um bom acionista, do que um bom CEO, dadas as muitas e boas alternativas.

Por que razão é tão difícil ser CEO da Sonae?

Por ser uma empresa com muitos negócios e com ambição. A Sonae não cria valor comprando dívida de empresas. Tem de garantir que estas empresas têm modelos de negócios à prova do futuro e que geram um valor económico e social muito grande. Não é fácil. E são muitas empresas. Depois, a idade conta muito, a energia, a agilidade mental, o perceber as novas ideias, gerações e tecnologias, o fazer crescer e rejuvenescer as equipas por baixo. Quando se está a querer fazer coisas a este nível, não dá para fazer mais ou menos, tem de se fazer bem.

Sobretudo neste milénio, não é?

É. Sou muito adepto disso em todas as empresas que têm lugares executivos puxados. Normalmente, a idade é um fator importante.

Sente-se velho?!

Não! Mas quando completar este mandato farei 20 anos de comissão executiva da Sonae, 12 dos quais como CEO, e os últimos quatro como co-CEO e Chairman. E sinto que já não tenho algumas das capacidades que tinha. Não tenho claramente a mesma memória. Às vezes, não tenho a mesma energia, vou ao tapete mais vezes, quando entro em *overdrive* - não tenho problema nenhum em reconhecer isso.

É bom sair nesta altura. Também não sinto que não o conseguiria fazer, se fosse necessário. E divertir-me-ia na mesma, porque o que mais gosto até é da parte operacional. Tenho esse *handicap* para ser um bom Chairman, gosto mais de fazer e de me envolver nas decisões práticas do que ter esse distanciamento natural e a sapiência de acompanhar as coisas de muito longe. Não seria para mim um peso ter de o fazer. A solução que acabei por encontrar deixa-me superorgulhoso e satisfeito. Saio do lugar executivo com uma enorme tranquilidade e enorme sentido de ter cumprido. Estas minhas férias de verão, logo a seguir ao anúncio, foram... não fui para lugar nenhum em especial, fui para o Algarve... mas, pela primeira vez em muitos anos, não acordei e a primeira coisa que fiz foi ver as vendas do dia anterior.

Já deixou isso para a sua irmã Cláudia?

[Risos.] É uma coisa tola, porque não tenho nenhuma influência sobre o impacto das vendas. Mas é o estar sempre ligado, estar sempre ansioso de ter toda a última informação.

No futuro, qual vai ser o seu papel no grupo?

A minha primeira prioridade é fazer bem o papel de presidente do conselho. E não é fácil, porque só na família, fora outros cargos, são quatro presidências de conselho: Sonae, Sonae Indústria, Sonae Capital e Efanor.

Como vai ser a relação entre a Efanor, a Sonae e a Fundação Belmiro de Azevedo?

A fundação, como todas as fundações, é 100% autónoma. Não há acionistas, tem um conselho de curadores, um conselho de administração (não faço parte nem de um nem de outro). A presidente do conselho é a minha mãe, o executivo é o meu irmão. Os curadores são todos pessoas que não são da família.

Porém, a Cláudia também está na fundação. Por que motivo só o Paulo é que não está?

Estamos a tentar que toda a família participe de uma forma ou de outra nas várias atividades. E, neste momento, já tenho muitos cargos. Se calhar para o ano,

> NOME

Paulo Azevedo, 53 anos, casado, 3 filhos

> VIDA

Completo os estudos secundários em Inglaterra e formou-se em Engenharia Química, na Suíça. Gosta das áreas da biodiversidade e pretende ter um papel mais ativo na solidariedade. Continuará chairman da empresa de família, a Efanor: "O que herdámos foram ações da Efanor. Ninguém herdou mais nada."

> CARREIRA

Começou em 1988, na Sonae Tecnologias de Informação. Depois, fez um pouco de tudo em várias empresas do grupo, até chegar à liderança da Optimus. Destacou-se pelo seu papel na OPA à PT, em 2006, e conquistou estatuto para chegar a CEO da Sonae. Nos últimos quatro anos, foi co-CEO com Ângelo Paupério e acumulou com o cargo de chairman.



Agora, é mais importante que eu consiga ser um bom Chairman, um bom representante da família e um bom acionista



a minha irmã Cláudia já estará muito ocupada e poderá também não estar, não sei. Mas o meu irmão Nuno sempre teve interesse e competência na gestão dessas áreas, é uma escolha óbvia. A minha mãe também gosta muito e tem muitos propósitos para a fundação. Talvez não demore muito para termos também lá a terceira geração. Tentamos que a fundação se disponibilize agora para projetos em que as novas gerações estejam interessadas. A família entendeu que o mais importante para mim era presidir à Efanor, aos conselhos e representar a família enquanto acionista. Não confundimos depois com os interesses pessoais de cada um. Quan-

do estão alinhados é ótimo. Quando querem fazer outras coisas fora... mesmo nas empresas, sempre tivemos essa política a que chamamos *open door policy*.

Essa também era a filosofia do seu pai.
Sim, e não lhe mexemos.

Qual é o core da Sonae hoje? Ainda é a distribuição?

A Sonae hoje já não tem *core*. Já se assumiu como uma empresa diversificada, com alguns negócios importantes de retalho, mas os centros comerciais, as telecomunicações, o *investment management* [IM] e as novas tecnologias são muito im-

portantes. Os *financial services* vão tornar-se importantes. O tipo de empresas que gerimos em dimensão e em capital, a percentagem de interesses que temos, também é diferente. O que se impôs – e por isso agora o cargo de CEO da Sonae é mais gerível – foi ter uma relação parecida com essas empresas. Houve uma altura, em que estávamos claramente no modo de gestão de *board* em coisas como a Nos ou a Sonae Sierra, ao mesmo tempo que, no retalho, fundámos o centro corporativo da Sonae holding com o da distribuição, repartimos aquilo em quatro e estávamos muito ativos, muito *hands on*. Era um bocadinho esquizofrénico e tornava o lugar



E Micro

impossível. Ainda não está tudo feito. Um dos objetivos que não conseguimos foi a entrada no mercado [de capitais] da parte alimentar. Mas fizemos tudo o resto. Montou-se o conselho, temos administradores não executivos externos, montámos as estruturas, separaram-se os serviços importantes, criámos autonomia e funções que antes só existiam centralmente. Por isso, hoje a abordagem que temos com os negócios é mais homogênea. Na altura dizíamos: somos um retalhista e temos duas participações relevantes em telecomunicações e centros comerciais.

Com o seu pai até era a indústria...

Sim. Mas depois afirmámo-nos como retalhistas, até porque precisávamos de foco. Não podíamos ir para aquela parte que o Paulo gostava muito, que era inventar negócios, e que o Belmiro gostava ainda mais. Tínhamos de nos focar, e o mercado tinha de perceber e apoiar. Depois, houve uma altura em que refletimos sobre as coisas novas que tínhamos lançado com pouco capital e dissemos: não, temos aqui oportunidades. Primeiro, gostamos das telecomunicações e dos centros comerciais a longo prazo, mas temos aqui áreas novas muito interessantes de investimento, como *health and wellness*, *investment management*, *financial services*. Clarificamos a nossa mensagem ao mercado.

Por *financial service* está a referir-se ao Cartão Universo?

Cartão Universo, sistemas de pagamento que agora também temos a funcionar e um conjunto de serviços que estamos a ligar ao Cartão Universo, que passou a ser um cartão de pagamentos online e virtuais. Estamos a entrar no mundo das fintech.

Estão a despir o fato de merceeiros?

[Risos.] Sim, o próprio fato de merceeiro tem mudado muito. Mas continuamos a ter muito orgulho nisso. É a nossa raiz e temos de continuar a fazer isso bem e cada vez melhor. Hoje temos 70% de quota de mercado alimentar online, que é muito superior à nossa quota real, que são 25 ou 26 ou 27 por cento.



Há aqui um caminho aberto para as empresas tecnológicas? Parece que a sua irmã gosta muito disso...

Sim, a Cláudia teve muito sucesso quer na IM, quer na Capital. Isso foi muito importante para ela, para a sua escolha, para o grupo Sonae e para a Efanor. Definimos o perfil do novo CEO antes de escolhermos a pessoa. O trabalho do conselho foi muito o de pensar o que queríamos. E há esse reconhecimento de que queremos uma pessoa que tenha uma atitude investidora, muito mais do que de gestão operacional. Que tenha experiência nessa área e também seja voltada para as novas tecnologias,

para o crescimento e a inovação. Se quiséssemos muito uma pessoa que otimizasse e se envolvesse muito na melhoria da gestão de cada uma das atividades, no retalho alimentar ou na Sierra, a escolha poderia ser outra. Traçar o perfil tem um impacto fundamental. Essa discussão de quem seria melhor, parece uma discussão absoluta e não é. É uma discussão em relação ao que queremos e quem é a melhor pessoa para fazer o que queremos fazer a seguir. Foi assim que aconteceu. O perfil que definimos reflete no que acreditamos daqui para a frente: numa fase de maior expansão, maior inovação, mais tecnologia e de maior investimento.



**Às vezes,
não tenho
a mesma
energia, vou
ao tapete
mais vezes,
quando
entro em
“overdrive”**

Confirma que há um compromisso familiar de que a participação da família Azevedo na Sonae será sempre uma e indivisível?

Sim. Não há participações relevantes diretas da família nos negócios. O que herdámos foram ações da Efanor. Ninguém herdou mais nada.

Portanto, essa relação de acionista será sempre feita através da Efanor?

E a Efanor só vota uma vez.

E se amanhã vier alguém reclamar uma parte, dizer que se quer autonomizar

e, portanto, ficar com isto ou aquilo e começa a desmembrar o grupo?

Não pode. Não pode.

Mas isso ficou escrito? Era uma vontade do seu pai?

É uma vontade de toda a gente. Aliás, isso está escrito há muito tempo. O meu filho já assinou apesar de nem saber o que estava a assinar, devia ter aí uns seis anos, nem sei se tem validade legal [risos]. A sério: é um propósito muito firme da família e está em toda a formulação dos estatutos. Se um dia não formos competentes como família a gerir a empresa – e há mecanismos que nos sujeitam à avaliação externa –, basicamente desaparece a Efanor, e os maiores acionistas passam a ser a fundação e o mercado. Estamos comprometidos a atingir objetivos de criação de valor económico e social.

A família até pode ser competente, mas depois há muitas famílias na família.

É um grande problema das empresas familiares. Erradamente, nos últimos tempos, houve uma fase em que se achou que as empresas de controlo familiar eram piores do que as outras ou mais mal geridas. Não é verdade. Elas são mais bem geridas, em média. Agora, volta e meia vão ao ar. Transição de gerações que não funcionam vão ao ar. É um grande desafio conseguir modelos de governo da família para que isso não aconteça. Estamos a começar. Antes não havia a família, havia o meu pai. Ele era o dono, com a minha mãe. Eu, pelo menos, sempre olhei para mim como um profissional de gestão...

Sempre? Parece que antes gostava era de Ciência e de Físico-Química...

São coisas diferentes. Aqui na Sonae sempre olhei para mim como um gestor profissional. O que não sei, e nunca saberei, é se seria gestor se não tivesse esta influência do meu pai e este sentido de responsabilidade que ele me incutiu – de tentar ver se era uma pessoa boa ou não para me ocupar nisto. Não sei mesmo. Acho que tenho muitas características diferentes da maior parte das pessoas que vejo na gestão. Academicamente, o meu interesse era muito intelectual, muito científico. Lembro-me muito bem, quando



comecei a trabalhar, fazia-me uma falta enorme o desafio intelectual de tentar perceber uma coisa complicada. Era o que fazia na universidade. No meu trabalho final, até me organizei para tratar das partes em que era preciso passar com diligência, para poder ficar depois a maior parte do tempo nas áreas de investigação e resolver problemas interessantes. Por isso, não sei. Também é certo que não consigo afirmar o contrário, porque a experiência que tive na área da investigação era intelectualmente apaixonante, mas um desespero.

Era o quê?

Ocupei mais tempo em fotossíntese artificial. Uma coisa muito específica. O meu trabalho final foi tentar descobrir um meio técnico para medir o rendimento de um catalisador. A técnica chamava-se eletroscopia fotoacústica, que nunca se tinha utilizado para medir o rendimento e não se estava a conseguir medi-lo com a técnica normal.

Isso na universidade, em Lausanne, na Suíça?

Sim. Depois estive uns meses num laboratório, na Austrália, a trabalhar numas megapastilhas biodegradáveis que pudessem dissolver-se a um ritmo controlado no estômago das vacas para soltar um medicamento ao longo de 14 dias, ficando no primeiro estômago. Era difícil. Se não fosse isso, tinha de se recolher as vacas todos os dias para lhes dar o medicamento, o que era um custo gigantesco. Fui para a Austrália com 21 anos e não vi uma praia. Trabalhei imenso. A minha panca era tão grande... gostava mesmo do desafio intelectual. Os outros, às 4 da tarde, iam todos para os copos ou para o surf e eu queria era resolver aquele problema.

É daqueles que fica muito angustiado se não consegue encontrar soluções?

Entro em *looping*. Não é uma angústia de me sentir mal, mas bloqueia-me outras coisas durante algum tempo. Na componente social, aquilo fez-me muito falta, porque todos à minha volta eram tão estranhos quanto eu. No entanto, hoje também não via a minha vida a passar-se toda num laboratório.

Nessa falta de desafio intelectual, sente vontade de voltar à escola, ou prevê ir dar aulas, por exemplo?

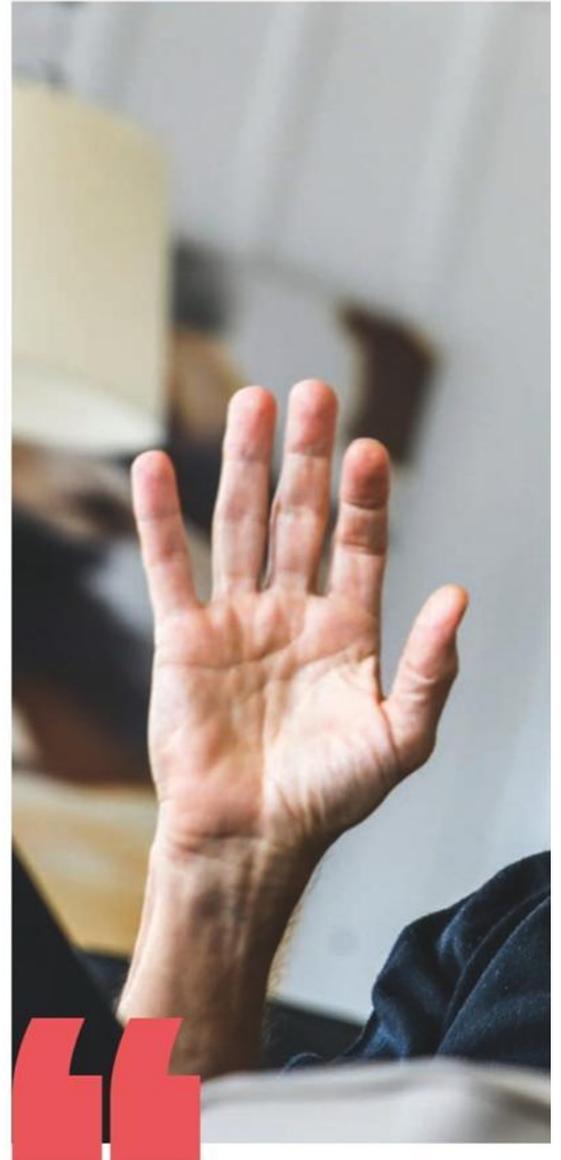
Não. Nessa altura, o que me dava prazer era voltar, por vezes, a estudar. Depois, à medida que as minhas qualidades foram mudando, passei a ter muito prazer intelectual no meu próprio trabalho.

A Sonae do futuro vai passar muito pelas novas tecnologias. As empresas da nova economia, as grandes tecnológicas, estão a contribuir para o bom capitalismo? No sentido em que são empresas gigantes, que fazem concentrar lucros nas mãos de muito poucos.

Está a falar da Google e da Amazon? Elas nasceram todas por boas razões, ao permitir às pessoas fazer coisas que não conseguiam fazer antes, por isso os consumidores globais atribuíram-lhe um valor. Países que tivessem ficado excluídos disso não teriam beneficiado. Se houvesse um país orgulhosamente só algures, sem Google ou iPhones, não estava melhor, mas pior. Elas nasceram porque acrescentaram valor. Agora, a dimensão que tomaram e o poder que têm é para mim uma preocupação. São quase entidades supranacionais para as quais a governança ou o governo do mundo vai ter de encontrar soluções, com o tempo. E as coisas não estão no bom caminho. Os poucos órgãos de governação do mundo que temos estão a ser desafiados, com dificuldade e a andar para trás. Seria importante hoje criar mais governação de problemas globais, como as emissões de CO2, o plástico, a protecção dos oceanos, as migrações, resolver os problemas de pobreza, água e ar limpos, as megamultinacionais...

E também as relações laborais, porque há gente que no meio disto tudo vê as suas condições diminuídas, ou não?

Sim, são os impactos da globalização. Não sei se as grandes empresas são melhores ou piores do que as pequeninas no tema laboral. Sei é que se forem piores alguém tem de fazer alguma coisa, e é muito difícil saber quem é esse alguém quando elas têm a dimensão e o poder que têm e até a capacidade de se mexerem de um lado para o outro, pôr as pessoas onde quiserem e fazerem um *bypass* a países que



Gostamos das telecomunicações e dos centros comerciais a longo prazo, mas temos aqui áreas novas muito interessantes de investimento, como “health and wellness, investment management, financial services”



lhes façam exigências, ainda que sejam exigências sensatas e do interesse público. Essa é a minha preocupação. Não queria acusar as grandes de tratarem pior as pessoas do que as pequenas. Não será necessariamente assim. Pode haver empresas gigantes com bons propósitos. No limite, estas tendem a não ter dono, estão em mercados de capitais muito pulverizados, dependem...

De fundos de investimento?

Sim. É muito importante que se encontre um sistema de capitalismo sustentável.

Versus capitalismo selvagem?

Versus sistemas de mercado que não encontram as melhores soluções. Não sou daqueles que acham que o mercado tem solução para tudo. O mercado é uma ferramenta espetacular, responsável por uma grande parte do desenvolvimento, do progresso e do bem-estar mundiais, mas é só uma ferramenta. Uma vez funciona, outras não. E tem efeitos muito positivos, de eficiência, mas também efeitos muito perniciosos. Por isso, não se pode ficar à mercê dos mercados quando não se sabe o que os mercados vão fazer. É preciso sempre

regulá-los e avaliar. O sistema está com dificuldade em transitar de uma fase em que bastava seguir o interesse acionista para criar valor, e depois morriam empresas e nasciam outras. Agora não é assim, porque os problemas são globais e esgotamos a capacidade do mundo de gerar recursos. E isto não vai ser o mercado a resolver. Como é que o mercado resolve quem é que emite mais ou menos CO2? Uma das coisas que se está a tentar é pôr um preço nas emissões de CO2. E muito bem. Está a usar-se o mercado para corrigir o problema. Mas alguém teve de pensar que o mercado vai enganar-se e que isto vai correr muito mal. Temos de inventar uma ferramenta, temos de a regular, e criar um mercado que faça precisamente o contrário.

Como é que é gerir num contexto económico destes, de grande transição e de globalização e com a vertigem dos fundos de investimento, esse tal capital sem dono?

Depende. Haver mudança e procurar novas oportunidades é muito estimulante. Mas não foi esse o meu período de gestão. Até há dois anos, a minha tarefa foi ganhar eficiência e pagar dívida, porque, de 2008 a 2016, tínhamos uma situação muito difícil de gerir. Éramos das empresas mais expostas ao consumo, com a maior dívida e muito exposta aos países que vieram a sofrer a crise da periferia do euro: Portugal, Espanha, Grécia e Itália. Houve uma altura em que um investidor irritado comigo me disse que ainda bem que me tinha esquecido da Irlanda, porque havia aquela história dos *pigs*. Também tivemos alguma exposição à Alemanha e ao Brasil. E a depreciação dos ativos nos centros comerciais. Foi difícil. Mas tendo as armas e os ativos para jogar o jogo, é mais interessante e motivador para um gestor viver num período de mudança do que de estabilidade e de poucas novas oportunidades. Esse era o meu historial. Até este lugar, sempre estive em áreas de muito crescimento, de muitas inovações. Primeiro na Sonae.com, nas tecnologias de informação. Depois na holding. Na Sonae Indústria também passei por um período de muito investimento. Depois fui para as telecomunicações. Foram períodos de crescimento enormes. Foi muito divertido e uma boa experiência. ●