



Belmiro de Azevedo e Alexandre Soares dos Santos: Estudo comparativos das Lideranças e Estratégias no Processo de Internacionalização do Grupo Sonae e Grupo Jerónimo Martins.

Tiago João Alves Bessa



Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia e Administração de Empresas



Orientado por

Professor Doutor Manuel Graça



2021

Nota Biográfica

Tiago João Alves Bessa nascido em Castelões de Cepeda, freguesia extinta e atual freguesia de Paredes, do concelho de Paredes, distrito do Porto, a 03 de julho de 1997.

É licenciado em Gestão pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto – *Católica Porto Business School*, tendo concluído o curso em 2018.

Trabalhou, como estagiário, na empresa Brochado & Associados, Contabilidade e Consultoria de Empresas, Lda., entre 2018 e 2019, como técnico de contabilidade, executando, também, funções de consultoria e gestão de projetos. Atualmente, encontra-se na mesma empresa, já com contrato sem termo.

Iniciou, em setembro de 2018, o curso de Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que agora conclui com a presente dissertação.

Agradecimentos

Este trabalho é o culminar de três anos intensos conciliados com a minha atividade laboral. Esforço, dedicação e capacidade de gestão de tempo foram cruciais para encontrar as forças necessárias para ultrapassar todas as etapas obrigatórias para a concretização deste objetivo.

O meu muito obrigado pela compreensão e atenção ao meu orientador, Professor Doutor Manuel Graça. Toda a dedicação, acompanhamento e conselhos que me transmitiu foram importantes para o culminar deste objetivo. A forma entusiástica com que abordava a temática da Liderança e a história de vida de Alexandre Soares dos Santos, mas principalmente de Belmiro de Azevedo, foi essencial nos momentos em que achava que a dissertação poderia não ter “pernas para andar”.

Aos meus pais, irmã, primos(as), tios(as) e namorada, tenho que deixar um enorme agradecimento por toda a motivação que me inculcaram, por me terem ajudado a alcançar esta etapa de formação e por acreditarem sempre em mim enquanto pessoa e profissional.

Aos meus avós, deixo um agradecimento em forma de dedicatória. Agradeço por me terem dado todos os valores necessários para me tornar a pessoa e profissional que sou. Sei o quão felizes vos deixo por mais uma etapa concluída. Muita da força e resiliência vem de vocês, que me ensinaram a nunca desistir.

Resumo

Palavras-chave: Liderança, Empreendedorismo, Belmiro de Azevedo, Alexandre Soares dos Santos, Internacionalização

A presente dissertação estuda o crescimento e a evolução das Lideranças e Estratégias de dois dos Líderes mais importantes e renomeados do Portugal do sec. XX, Belmiro de Azevedo e Alexandre Soares dos Santos, inspirações para muitos dos atuais estudantes, gestores e economistas portugueses e mundiais. Analisa as histórias das suas vidas, desde a Infância até à Transição do Lugar, abordando momentos marcantes da vida pessoal e da empresa, onde aí demonstraram toda a sua liderança e empreendedorismo. Tem como foco específico, a comparação dos processos de liderança e de internacionalização, ocorrida nos anos 90, de ambas as empresas, protagonizado pelos seus líderes, sendo esta, por isto, a questão de investigação proposta.

Abstract

Keywords: Leadership, Entrepreneurship, Belmiro de Azevedo, Alexandre Soares dos Santos, Internationalization

In this dissertation, I study the growth and evolution of Leadership and Strategies of two of the most important and renowned Leaders in Portugal in the XX century, Belmiro de Azevedo and Alexandre Soares dos Santos, inspirations for many of the current Portuguese and world students, managers and economists. It analyzes the stories of their lives, from childhood to the transition from legacy, approaching important moments in their personal and company life, where they demonstrated all their leadership and entrepreneurship. Its specific focus is the comparison of leadership and internationalization processes, which took place in the 90s, of both companies, led by their leaders, which is, therefore, the proposed research question.

Índice

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Introdução	1
1. Biografias e Trajetórias Empresariais	3
1.1. Alexandre Soares dos Santos.....	3
1.1.1. Infância e Juventude.....	3
1.1.2. Início da Carreira	4
1.1.2.1. Formação.....	4
1.1.2.2. Início do Legado - 1968 a 1975.....	5
1.1.3. Expansão e Consolidação.....	6
1.1.3.1. Anos 70 e 80.....	6
1.1.3.2. Anos 90.....	8
1.1.3.3. Anos 2000.....	10
1.1.4. Momentos.....	12
1.1.4.1. Impactos do 25 Abril.....	12
1.1.4.2. Crise do Grupo (1999-2001) e Crise Portuguesa (2008).....	13
1.1.4.3. Transição do Lugar	16
1.2. Belmiro de Azevedo	18

1.2.1.	Infância e Juventude.....	18
1.2.2.	Início da Carreira	22
1.2.2.1.	Pré – Sonae.....	22
1.2.3.	Início do Legado.....	22
1.2.4.	Expansão e Consolidação.....	23
1.2.4.1.	Anos 70 e 80.....	23
1.2.4.2.	Anos 90.....	30
1.2.4.3.	Anos 2000.....	34
1.2.5.	Momentos.....	36
1.2.5.1.	Pós 25 de Abril	36
1.2.5.2.	A Crise de 2008.....	37
1.2.5.3.	Transição do Lugar	38
1.3.	Alexandre Soares dos Santos e Belmiro de Azevedo	40
1.3.1.	Quadro Resumo-Comparativo	40
1.3.2.	Opiniões e Negócios em Comum.....	54
1.4.	Conclusões: Acontecimentos, da Infância à Transição do Lugar.....	56
2.	Liderança e Empreendedorismo: Revisão de Literatura.....	58
2.1.	Liderança.....	58
2.1.1.	Processos e Comportamentos de um líder.....	58
2.1.2.	Competências de um líder.....	60
2.2.	Empreendedorismo.....	63

2.2.1. Empreendedor	64
2.3. Liderança e Empreendedorismo.....	65
2.3.1. Liderança Empreendedora.....	67
3. Problemática e Metodologia de Investigação	70
3.1. Problemática de Investigação.....	70
3.2. Metodologia de Investigação.....	70
4. Estudo comparativos das Lideranças e Estratégias no Processo de Internacionalização do Grupo Sonae e Grupo Jerónimo Martins.	71
4.1. Internacionalização e os Processos de Internacionalização.....	71
4.2. Alexandre Soares dos Santos e o Processo de Internacionalização da Jerónimo Martins nos Anos 90.....	73
4.3. Belmiro de Azevedo e o Processo de Internacionalização da Sonae nos Anos 90	77
4.4. Análise Comparativa.....	79
5. Conclusões.....	84
5.1. Contributos da dissertação	85
5.2. Limitações	85
5.3. Sugestões para investigações futuras.....	86
Referências Bibliográficas.....	87

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro Resumo-Comparativo	53
Tabela 2 - Habilidades de um empreendedor.....	65
Tabela 3 - As 5 dimensões da Orientação Empreendedora.....	67
Tabela 4 - Dimensão da Liderança Empreendedora.....	68
Tabela 5 - Processos de Internacionalização	72

Índice de Figuras

Figura 1-Quatro núcleos de competências necessárias à ascensão em carreiras de Liderança (Yulk, 2013)	61
Figura 2- Relevância dos 4 tipos de competências em diferentes níveis de gestão (Yulk, 2013)	61

Abreviaturas e Acrónimos

ASS – Alexandre Soares dos Santos

AVC – Acidente Vascular Cerebral

BA – Belmiro de Azevedo

BCP – Banco Comercial Português

BE – Bloco de Esquerda

BES – Banco Espírito Santos

BPA – Banco Português do Atlântico

BPI – Banco Português de Investimentos

BPM – Banco Pinto de Magalhães

BTA – Banco Totta & Açores

CDS – Centro Democrático Social

CEO – Diretor Executivo

CGD – Caixa Geral de Depósitos

CMVM – Comissão dos Mercados de Valores Mobiliários

CRD – Companhia Real de Distribuição

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones – Correios de Portugal

CUF – Companhia União Fabril

FMI – Fundo Monetário Internacional

IPE – Investimentos e Participações Empresariais

JM – Jerónimo Martins

OPA – Oferta Pública de Aquisição

OPV – Oferta Pública de Venda

PCP – Partido Comunista Português

PER – Processo Especial de Revitalização

PIDE – Polícia Internacional e de Defesa do Estado

PPD – Partido Popular Democrático

PPM – Partido Popular Monárquico

PS – Partido Socialista

PSD – Partido Social Democrata

RTP – Radio Televisão Portuguesa

SFMS – Sociedade Francisco Manuel dos Santos

SIC – Sociedade Independente de Comunicação

SONAE – Sociedade Nacional de Estratificados

TF1 – Televisão Francesa 1

TVI – Televisão Independente

UBP – União de Bancos Portugueses

Introdução

Esta dissertação surge como o culminar do Mestrado de Economia e Administração de Empresas, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e aborda o tema da Liderança e Estratégia, que fiquei a conhecer e cativado no decorrer da Unidade Curricular de Liderança Empresarial.

A liderança é um tema muito complexo e abrangente e, por isso, com inúmeras definições. Contudo, e de forma genérica, é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações e dos membros”, de modo a “alcançar objetivos partilhados” (Rego & Pina e Cunha, 2020). No contexto da Liderança, surge o Líder, alguém que é capaz de fazer com que a sua equipa siga os seus objetivos, mesmo que cada elemento dela tenha os seus objetivos pessoais.

No decorrer desta dissertação, focar-me-ei nos dois líderes mais icónicos do sec. XX em Portugal, Belmiro de Azevedo e Alexandre Soares dos Santos, que conseguiram fazer com que as empresas que lideraram, respetivamente, Sonae e Jerónimo Martins, chegassem ao topo, não só português, mas também, mundial.

Belmiro de Azevedo e Alexandre Soares dos Santos foram mentores, agentes ativos e pioneiros de muitas áreas de negócio, não só a nível nacional, mas também a nível mundial, com inúmeras internacionalizações bem-sucedidas. Com isto, achei importante e pertinente dar a conhecer a comparação de lideranças dos dois líderes, analisando, mais aprofundadamente, o modo como lideraram e realizaram a internacionalização de ambos os grupos, nos anos 90, anos estes marcados pelo maior número de internacionalizações de empresas nacionais.

Posto isto, ao longo desta, farei, inicialmente, uma análise individual da biográfica de Belmiro e de Alexandre, terminando com um quadro comparativo nas respetivas fases da vida e carreira. Focar-me-ei, posteriormente, no processo de internacionalização de ambas as empresas, em que abarcarei histórias dessa internacionalização, estratégias utilizadas e liderança demonstrada, comparando, após isso, o que foi comum e/ou dispare entre uma empresa e outra, entre um líder e o outro.

A dissertação tem, então, como problemática de investigação: Belmiro de Azevedo e Alexandre Soares dos Santos: Estudo comparativo das Lideranças e Estratégias no Processo de Internacionalização do Grupo Sonae e Grupo Jerónimo Martins.

1. Biografias e Trajetórias Empresariais

1.1. Alexandre Soares dos Santos

1.1.1. Infância e Juventude



Elísio Alexandre Soares dos Santos nasceu no dia 23 de setembro de 1934, no Porto. Era filho de um comerciante, Elísio Alexandre dos Santos, e filho de Maria da Conceição Soares dos Santos, filha de Francisco Manuel dos Santos, também ele empresário e presidente do conselho de administração dos Armazéns Jerónimo Martins. Nasceu, portanto, no seio de uma família de comerciantes, inicialmente da zona norte, mas que rumariam a outras regiões do país.

Com um ano de idade, rumou à capital portuguesa, Lisboa, pelo facto do seu pai ter ido trabalhar para a empresa do seu avô, Francisco Manuel dos Santos, os Armazéns Jerónimo Martins.

Em Lisboa cumpre a escola primária, no Colégio Académico dos Anjos. Já neste tempo de criança, tinha um contacto, apesar de limitado, com a empresa do avô e do seu pai. Francisco Manuel dos Santos tinha um gosto enorme em estar na companhia do seu neto que todos os domingos ia para a empresa, com o seu pai Elísio, depois de parar no café tradicional, a Pastelaria Bijou. Os negócios e o empreendedorismo corriam-lhe no sangue desde que nasceu, só teve de o aprimorar.

Após a conclusão da escola primária, regressa ao Porto, para frequentar o Liceu no Colégio Católico Almeida Garrett, na condição de aluno interno. Neste colégio concluiu os estudos secundários e conheceu uma das pessoas que contribuíram para a sua forma de estar e para a sua disciplina, o padre Avelino Soares. Com ele percebeu que, apesar de ser uma pessoa que não aceitava as coisas sem uma explicação, que “devia ouvir sempre as opiniões dos outros, aceitá-las e depois sim organizar a sua vida” (Fernandes F. , 2014). Afirma ainda que as melhores amizades e mais verdadeiras que fez, foi no tempo de liceu, amizades sem interesses.

Terminado o liceu, em 1953, conseguiu entrada no curso de Direito na faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, algo que era, não só, a sua ambição, mas também, e maioritariamente, a ambição do seu pai. Em 1956, enquanto cumpria já o terceiro ano do Curso de Direito, candidatou-se a *manager trainee* da Unilever, e após cumprir com sucesso os testes de admissão, consegue entrada na mesma. Com isto, e após uma nota negativa numa cadeira do curso, cadeira esta ministrada por Marcelo Caetano, desiste de Direito e foca-se totalmente a sua vida na Unilever. A desistência fez com que estivesse de costas voltadas com o seu pai até 1958.

A partir da sua entrada na multinacional Unilever, que por coincidência tinha já parcerias com o grupo Jerónimo Martins, ASS lançou-se no mundo dos negócios.

1.1.2. Início da Carreira

1.1.2.1. Formação

Começou a sua aventura na Multinacional Unilever, em janeiro de 1957 como *trainee* de marketing, tendo estagiado nas empresas de margarinas e detergentes. Durante este trajeto, trabalhou como operário no turno da noite, durante seis semanas, passou por vendedor de margarinas e detergentes, cerca de cinco meses, carregando por volta de uma tonelada de margarina por dia. Esta etapa, diz, foi muito importante para o seu futuro, porque o fez conhecer os truques dos vendedores. Nesta aventura na Alemanha, descobriu a política e a democracia, muito à conta dos comícios, que assistia todas as semanas, dos cristãos-sociais da CDU, que eram presididos pelo chanceler Konrad Adenauer e Ludwig Erhard, este último um conhecido Ministro da Economia Alemão.

Começava as viagens de país em país de departamento em departamento e de empresa em empresa, sempre dentro do seio da Unilever. Em maio de 1958, foi para a Irlanda, para a empresa Lever Brothers. Em novembro de 1958 foi deslocado para França, onde exerceu cargo como *product manager* de detergentes na empresa Savonneries Lever. Esta etapa durou cerca de 14 meses. Após realizar vários cursos, fornecidos pela Unilever, entre eles Curso de Gestores em Londres e Curso de Gestores Estagiários em Londres e Roterdão, foi transferido, em 1960 para Portugal, para o cargo de *marketing manager* dos detergentes. Em novembro de 1963, de forma a congratulá-lo pelo trabalho realizado como *marketing manager* e pelos projetos elaborados, Alexandre Soares dos Santos foi transferido de Portugal

para o Brasil, mais propriamente São Paulo, sendo o *deputy marketing director* da área dos detergentes. Aqui, tem uma das funções de maior responsabilidade, enquanto colaborador da Unilever, participando no processo de fusão da Gessy-Lever.

Tinha como lema de vida “fazer uma carreira, ser alguém na vida e educar os filhos” (Fernandes F. , 2014) e “Eu não quero ser mais um. Eu quero ser um.” (Fernandes F. , 2014), o que o motivava a dar sempre o máximo de si para subir na hierarquia da Unilever e ser reconhecido a cada dia.

Nesta altura, em que estava confortável e a crescer continuamente na Unilever, acontece o inesperado, tendo, Alexandre Soares dos Santos sido surpreendido com a morte do seu pai, Elísio Alexandre dos Santos, na altura presidente do Grupo Jerónimo Martins. Apesar de ser sempre ideia do seu pai, ser substituído pelo seu filho, Alexandre, ficou reticente em ligar-se ao projeto da empresa, principalmente numa altura em que não vislumbrava grande futuro para a mesma. Contudo, com a contribuição e o apoio do, na altura, vice-presidente da Unilever, que acompanhou todo o processo de carreira de Alexandre, fruto de ser filho do presidente da Jerónimo Martins, que tinha relações estreitas com a Unilever, Alexandre Soares dos Santos regressou a Portugal e enquadrou-se na gestão da empresa da família. A única condição que colocou foi que lhe fossem reconhecidos plenos poderes de administração, exigências que foram aceites.

1.1.2.2. Início do Legado - 1968 a 1975

Os primeiros tempos de Jerónimo Martins, foram marcados por enormes desafios. Tinha máxima urgência na renovação dos quadros da empresa, que levou a existir uma aposentação forçada de alguns colaboradores, tudo isto, na sequência de uma revolução, toda ela democrática.

Este período, ocorreu em plena ditadura, e pré - 25 de Abril, que mudou o país. O maior problema encontrado, neste tempo, foi a ex-colónia portuguesa, Angola. Angola tornou-se independente, em 1960, após a guerra pela independência. Chegou a ser, um mercado de extrema dependência do grupo, onde os detergentes provenientes da pareceria com a Unilever, chegaram a ser 60% de todo o volume de negócios do total deste produto. Contudo, era, após independência, um país algo obsoleto, muito perigoso, que se atrasavam,

progressivamente, nos pagamentos e pouco enquadrado no Portugal daquela altura, um país “recém-industrializado e agressivo, uma espécie de Taiwan do sul da Europa, para quem o império se transformava cada vez mais num fardo” (Fernandes F. , 2014).

Através dos contactos que tinha com a Unilever, em 1975, com o barco desta empresa, que se alocava em Lagos, foi obrigado a trazer todos os seus funcionários, de modo a salvar as suas vidas, alocando-os posteriormente em empresas do grupo.

Esta descolonização teve um impacto financeiro e humano negativo, que poderia ter sido maior, caso Alexandre e a sua equipa, não tivessem detetado o problema a tempo e mudado de estratégia, diminuindo a dependência. Quando perderam Angola, esta só tinha 20% do volume e não os 60% que chegara a ter.

Neste período, centralizou, também, as suas preocupações no desequilíbrio provocado pela Unilever que tentou assumir o controlo da esfera da produção. Alexandre, para fazer face a este desequilíbrio, arriscou na distribuição como estratégia de contrapeso. (Teixiera, 2019).

1.1.3. Expansão e Consolidação

1.1.3.1. Anos 70 e 80

Nos anos 70, logo após o 25 de Abril, Alexandre Soares dos Santos, definiu uma nova estratégia para o Grupo, aplicando uma separação do negócio em duas partes, uma parte virada para a indústria e para os produtos de consumo e, a outra parte, virada para a vertente comercial, para os supermercados e *cash & carry*. Isto permitiu que mantivesse a *joint venture* que tinha assinado com a Unilever, sobre a sua gestão.

Em 1979 criou algo que tornou o grupo muito conhecido em Portugal, a cadeia de Supermercados Pingo Doce, inaugurando a primeira loja em 1980, inicialmente, numa base de *discount*, na Rua Garrett, em Lisboa. Após esta criação, achou por bem e por conselho do, na altura, secretário de estado do Comercio Interno, António Gonçalves, procurar uma parceria com o Grupo Belga Delhaize. Este permitiu ter o *know-how* sobre o negócio dos estabelecimentos urbanos, que geralmente tem entre 1000 e 3000 m². Esta parceria, como dissera Alexandre, “ensinou-nos tudo! Mas, ainda acima desse “tudo”, ensinou-nos a

importância dos frescos e da qualidade.” (Fernandes F. , 2014). O primeiro supermercado Pingo Doce, fruto da parceria, foi o impulso para que a “Jerónimo Martins ganhasse a energia e coragem necessária para a entrada no mundo da distribuição” (Fernandes F. , 2014).

A procura de parcerias com empresas importantes dos respetivos setores, sempre foi uma opção da empresa na maioria dos negócios que realizaram, por forma a conseguirem adquirir rapidamente todo o conhecimento e toda a mecânica do mercado e do setor.

Em 1992, termina a parceria com a Dellhaize, com o foco da Jerónimo Martins a ser alargado para os hipermercados, o que para Alexandre Soares dos Santos, foi uma forma de mostrar que a Jerónimo Martins também tem a sua própria estratégia, apesar dos negócios com a Delhaize estarem a correr bem. Com este alargamento da estratégia, surgiu a parceria com a Ahold, que permitiu ao grupo formar os seus quadros nos Estados Unidos da América, local onde tudo o que de novo há na distribuição alimentar aparece inicialmente, e para Alexandre Soares dos Santos “é muito importante ir a fonte” (Fernandes F. , 2014).

A parceria com a Ahold, surgiu após a Jerónimo Martins ter adquirido, em 1987, 15 lojas da Rede Pão de Açúcar e, em 1988, 60% do *cash & carry* Recheio. Passado um ano, em 1989, adquiriu os restantes 40% da Recheio. Reforçou posições na Fima, ao adquirir a empresa Victor Guedes, proprietária do azeite Gallo, desfez-se da Fábrica de Conservas Pátria e desinteressou-se da Sobecopa.

Apesar disto, o ano de 1988 foi conturbado para a Jerónimo Martins, sobretudo, os enormes problemas ao nível da gestão de recursos humanos e procedimentos. Estes fizeram com que o Grupo, passasse a ser controlado pela Sociedade Francisco Manuel dos Santos, presidida por Alexandre, e que passara a possuir, em 1989, cerca de 49.25% da JM. Da SFMS, Alexandre Soares dos Santos, ficaria com 40%. Isto permitiu que a holding familiar conseguisse o financiamento necessário ao entrar na Bolsa de Valores de Lisboa. Em julho de 1989, realizou “uma Oferta Pública de Venda” que “colocava no mercado quinze por cento do capital da JM ao preço (ajustado) de 1110 escudos por ação” (Fernandes F. , 2014).

Após isto, começou a década de investimento e de endividamento, mas a época em que a Jerónimo Martins mais cresceu, e criou o ambicionado “império”.

1.1.3.2. Anos 90

Em 1990, a Jerónimo Martins, adquiriu a Arminho, uma empresa de Braga, que veio ajudar a Recheio a direcionar corretamente o seu caminho. Era “uma empresa fabulosa, muito ativa, tremendamente agressiva e com muito boa gente. A importação dessas pessoas para o Recheio ajudou muito” (Fernandes F. , 2014). Neste mesmo ano, entrou no retalho especializado, com uma parceria com a empresa alemã Douglas, com o intuito de lançar-se as lojas de chocolate Hussel.

Em 1991 revê o contrato com a Unilever, dado que, para Alexandre Soares dos Santos, produzir em Portugal para os portugueses não estava a ser viável por duas razões: uma em termos jurídicos, que era inviável, e, em termos económicos, continuar poderia levar à perda de competitividade face à concorrência. Este novo acordo “implicava uma nova estratégia de produção que especializando unidades fabris, explorando as vantagens competitivas de cada uma, conduzisse à máxima eficácia” (Fernandes F. , 2014). Em 1991, aliena 40% da Recheio aos ingleses da Booker, que iriam trazer muitas regalias em termos de *cash & carry*.

Em 1992, houve a possibilidade de adquirirem a Modelo à Sonae, contudo das 40 lojas existentes apenas 12 é que tinham interesse. Por este motivo, as negociações não surtiram resultados. Em 1993 compraram a holding Inovação, que obrigou ao lançamento de uma “oferta pública de aquisição sobre a Inô Supermercados” (Fernandes F. , 2014). Desta, ficou com 16 supermercados Inô, 3 hipermercados Feira Nova e 8 *cash & carry*, revendendo alguns supermercados à empresa Agora. A 1 de Junho de 1993, sempre ocorre o negócio com a Sonae, comprando 46 supermercados Modelo e Saco Cheio. A compra do Grupo Inovação, foi uma forma de “assegurar a curto prazo uma posição de liderança na distribuição alimentar” (Fernandes F. , 2014) e com isto ter uma maior “capacidade de negociação com os fornecedores” (Fernandes F. , 2014).

O foco principal nesta década era ser “*um strong player regional*” (Fernandes F. , 2014) e “ser líder nos mercados onde atuamos mantendo uma rigorosa coerência na definição do nosso negócio” (Fernandes F. , 2014). Em 1992 há a implementação de algo que iria mudar profundamente a cadeia grossista da Jerónimo Martins, o canal EUREKA, posicionando-se estrategicamente como um negócio com futuro e de futuro.

O ano de 1995, foi um ano que impulsionou a internacionalização da Jerónimo Martins. Portugal começou a pôr entraves ao crescimento do grupo, uma delas, a não possibilidade de abrir aos domingos. Com isto, decidiram internacionalizar-se para um país em que o nível de concorrência não era alto, com um bom número de habitantes, com uma “economia dinâmica, fortemente incentivada por um setor de exportação florescente e competitivo e uma força de trabalho com nível educacional elevado e que se poderá tornar altamente eficiente” (Fernandes F. , 2014). Assim, levaram o Grupo para a Polónia. Adquiriram a Eurocash, 50% pela Recheio e 50% pela Booker, parceira da Jerónimo Martins, neste tipo de setor. Adquiriu entre 1995 e 1997, mais de 243 lojas, auxiliado pelo antigo dono da Eurocash, Mariusz Switalski, que, foi para a Jerónimo Martins, uma espécie de agente imobiliário, que permitiu “a rapidez de atuação e o acerto de escolhas” (Fernandes F. , 2014) que se necessitavam. Denominava-se Biedronka. Em 1998, a Biedronka passa para “as mãos” da Jerónimo Martins Polska e a Booker termina a parceria. O crescimento da Biedronka continua.

Em 1995, adquire a Lilywhites, uma cadeia da Grã-Bretanha, de artigos desportivos. Tinha três lojas, umas delas em Picadilly Circus, uma das avenidas mais conhecidas do mundo. Contudo, passado uns anos foi alienada, porque não encontrou um parceiro que achava que iria encontrar e que iria proporcionar o *know-how* necessário.

Em 1996 cria uma *joint venture* com o Grupo BCP/Atlântico para a criação do denominado *in-store banking*, que iria se situar no interior dos supermercados e hipermercados do grupo. Neste mesmo ano, adquire a Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas, a Sousa Cintra. Planeava comprar os ativos da Centralcer, ou aliar-se à Heineken, contudo sem sucesso.

Em 1997 comprou 50.1% da Sé no Brasil, e estava encontrado o terceiro mercado que a Jerónimo Martins iria abranger. Ao fazer esta compra, deu-se início à denominada estratégia dos três pilares e das três geografias. Esta estratégia englobava: “distribuição e indústria em Portugal, distribuição no Brasil e na Polónia e, eventualmente, noutros países da América do Sul” (Fernandes F. , 2014) que se viria a ver posteriormente, que era a Colômbia. Em 1998/1999, já se começava a verificar alguma instabilidade no Brasil, e tentou-se controlar prejuízos.

Em 1999 inicia-se uma crise quer estrutural organizacional, quer financeira.

1.1.3.3. Anos 2000

Estes anos ficaram marcados por uma crise entre 1999 e 2001 que abalou o grupo e que levou a uma reestruturação total do mesmo, alienando-se muito dos seus ativos que não eram associados à distribuição alimentar, entre outras medidas, que serão abordadas, mais detalhadamente, posteriormente.

Houve a ideia de fundir a Jerónimo Martins e Sonae Distribuição, contudo foi apenas uma troca de impressões, tanto que já não era a primeira vez que se pensava numa fusão. Aconteceu, apenas devido “ao forte movimento de concentração que presentemente se regista, no sistema de distribuição, a nível europeu e mundial” (Fernandes F. , 2014).

Em 2000 surge o caso da Sonsorol, que era um negócio na área da informação, que teve insucesso e que iria dedicar-se “à identificação e ao desenvolvimento de oportunidades de negócio relacionadas com a internet, sobre a sigla Contentlab” (Fernandes F. , 2014). Este negócio foi muito falado porque a Jerónimo Martins não subscreveu os 60% que teria de subscrever após os 10% iniciais, porque não achava que se teria verificado os pressupostos determinados no contrato. Foi movida uma ação em tribunal, e apesar das várias acusações em hasta publica, o conflito acabou por se resolver a 11 de julho de 2002. Durante este processo todo, a revista Exame foi sempre muito crítica de Alexandre Soares dos Santos e da Jerónimo Martins, tanto que o mesmo deixou de lhe conceder entrevistas, processando-a judicialmente.

Após estas intempéries que abalaram o grupo e após vendas para fazer face às mesmas, o grupo deixou de fazer aquisições da mesma forma como fazia nos anos 90. Houve uma necessidade de consolidar negócios e a própria imagem de marca do grupo. O grupo em 2002, nas cadeias Pingo Doce perdia para os seus concorrentes, principalmente, na ótica do consumidor. Com isto, houve uma alteração e foco total no consumidor, alterando imagem e disposição da loja, assim como, a experiência de compra dos consumidores, o que colocou o Pingo Doce no topo” (Fernandes F. , 2014).

Passou a reinar a ótica do “se tivermos dinheiro vamos mais depressa, se não tivermos dinheiro vamos mais devagar” (Fernandes F. , 2014).

Em 2003, criou parcerias com empresas têxteis para a criação da marca New Code e, também, foi formada a marca Electric & Co, de eletrodomésticos. Devido ao facto de terem, em 2007, lançado 500 produtos a uma média de 1.5 por dia, receberam a distinção de ISSO 9001 para o desenvolvimento de marcas próprias, apenas possível com a parceria com a Companhia Daymon. A parceria com a Unilever e com a Ahold, continuava, apesar desta última com alguns momentos de sobressalto. Em 2006, a Ahold pensava em vender a sua participação de 49% na Jerónimo Martins Retalho, o que não aconteceu, por não chegarem a acordo relativamente aos valores dos negócios.

Em 2008, fez união da Feira Nova com o Pingo Doce, que já se convergiam em muitos aspectos. Apesar de o Feira Nova, ser uma linha mais *discount*, já tinha nas suas prateleiras produtos da marca Pingo Doce.

Nesta mesma altura, surge o início da crise económica Portuguesa, que teve impacto, reduzido, na Jerónimo Martins, fruto da aprendizagem adquirida com a crise que sofreram em 1999.

Houve, na época da crise soberana Portuguesa, que teve intervenção do FMI, uma reorganização dos negócios industriais da Jerónimo Martins com a Unilever, numa estrutura única denominada, Unilever Jerónimo Martins, em que a Unilever ficava com 55% e a Jerónimo Martins com 45%. Em 2009 a Unilever Jerónimo Martins autonomizou os negócios dos azeites e óleos vegetais, criando a Gallo Worldwide.

Em 2011, o Grupo Jerónimo Martins anunciou ao mercado o seu novo destino internacional de investimento: a Colômbia. Foi a grande mudança que ocorreu nos anos 2000. Era um país com cerca de 45.000.000 de habitantes e a 3ª maior economia da América Latina. No dia 13 de março de 2013, foram inauguradas as primeiras lojas ARA, na região de Pereira, Eixo Caféeiro.

A 1 de maio de 2012, aconteceu algo que ficou para sempre marcado nas memórias dos Portugueses, pelo impacto extraordinário que teve, não só mediático mas económico. A Jerónimo Martins lançou uma campanha em que garantia um desconto de 50% a quem realiza-se compras acima de 100€, que motivou uma corrida às cadeias do Pingo Doce. Resultou num afluxo anormal de viaturas e consumidores para junto das lojas, tendo a Polícia

de Segurança Pública registado cerca de cinquenta ocorrências, algumas de agressões entre clientes. O Grupo foi acusado de dumping, tendo negado tudo. A opinião pública foi severa e a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica investigou eventuais infrações. A polémica foi tal, que, chegou mesmo à Assembleia da República, onde os partidos ditos de esquerda acusaram o Grupo de práticas ilegais, como é o caso de Catarina Martins, do BE e de Agostinho Lopes, do PCP. A 2 de agosto de 2012, a Autoridade da Concorrência aplicou ao Grupo uma coima de 29.927,88€, a que se somam 250 euros de custas, por ter sido detetada a prática de 15 contraordenações.

Em 2010, já se começava a prever a retirada de Alexandre Soares dos Santos da Presidência, e a conseqüente passagem de testemunho, com Pedro Soares dos Santos, filho de Alexandre, a passar a ser CEO do Grupo, mantendo-se Alexandre Soares dos Santos como Presidente do Conselho de Administração. Pedro Soares dos Santos, que já fazia parte da Administração Executiva do Grupo, torna-se Presidente do Conselho de Administração, em 2013, para alegria do seu pai.

“A forma como Alexandre Soares dos Santos guiou o Grupo durante mais de 40 anos pode ser sintetizada numa espécie de grelha de princípios e prioridades que se foram moldando, aplicando e atualizando ao longo do tempo.” (Fernandes F. , 2014).

Alexandre Soares dos Santos morre a 16 de agosto de 2019, com 85 anos.

1.1.4. Momentos

1.1.4.1. Impactos do 25 Abril

Corria o ano de 1973, a Jerónimo Martins, de Alexandre Soares dos Santos, via os seus negócios bem, contudo, o país, a nível político, encontrava-se numa situação de grande fragilidade. Esta fragilidade era motivada pelo facto de os empresários apenas terem em mente a entrada, que se antevia, para uma sociedade de consumo. A 25 de Abril de 1974, dá-se a denominada, Revolução dos Cravos, e a ditadura finda. Para Alexandre, o 25 de Abril, trouxe-lhe “A promessa da democracia e da liberdade” (Cruz, 2014), tendo festejado na rua, com os seus filhos, mas, após o 1 de maio onde verificou que o Partido Comunista tinha tomado posse “a alegria acabou, ficou claro que a nova era que poderia abrir-se para Portugal não estava à altura do sonho de liberdade.” (Cruz, 2014). Para ele, o Partido Comunista, foi

a parte negativa, pois trazia “A destruição do tecido agrícola e industrial do País (...), a injeção do ódio entre classes sociais e as perseguições individuais.” (Cruz, 2014).

Com o 25 de abril, o Grupo Jerónimo Martins sofreu alguma instabilidade, motivada pela criação de novas comissões de trabalhadores, que viriam substituir as anteriores, com que a Jerónimo Martins já estava habituada a lidar. Estes novos grupos, fruto da nova política em Portugal, eram diferentes e a forma de lidar também tinha de ser diferente. O facto de terem uma contabilidade (na altura chamava-se escrita) limpa, não terem jogos políticos e o facto de ganharem 14 meses de salários e não haver desvios de dinheiro, fez com que, se conseguissem manter fortes.

Em janeiro de 1975, aconteceu algo que fez com, Alexandre Soares dos Santos, tivesse que ceder a uma espécie de “tentativa de ocupação da empresa” (Fernandes F. , 2014). Foi apresentada uma reivindicação salarial, de mais de 2 contos, como ultimato. Alexandre Soares dos Santos tinha um dia para responder. Aceitou a reivindicação, referindo, posteriormente, “Naquele momento, não me interessavam os lucros. Lucros, eu podia sempre recuperar: a empresa não. Afinal nunca perdemos dinheiro. Em 1975, não ganhamos, mas também não tivemos prejuízos. Cortámos na publicidade e aguentamo-nos.” (Fernandes F. , 2014).

Apesar de, parecer, que esta instabilidade estava sanada, a Unilever, decidiu retirar o seu representante holandês, em Portugal, do grupo, o que deixou Alexandre a combater sozinho. Nesse momento, a sua grande preocupação era “defender a companhia. (...) Havia reuniões com os trabalhadores todos os dias (...). A nossa grande preocupação era de não deixarmos tocar nas estruturas da companhia.” (Fernandes F. , 2014). Alexandre Soares dos Santos iniciou, com este afastamento, um processo de transformação da empresa no segundo maior grupo nacional de distribuição alimentar.

1.1.4.2. Crise do Grupo (1999-2001) e Crise Portuguesa (2008)

A Crise de 2008, apesar de dura, foi acautelada fruto dos acontecimentos ocorridos entre 1999 e 2001, que foi muito conturbado para Alexandre Soares dos Santos, quer a nível pessoal, quer a nível empresarial.

A nível pessoal, Alexandre Soares dos Santos, foi diagnosticado com um cancro na próstata. Começou em 1999 a fazer sessões de radioterapia, em Londres. Não fosse já isto muito mau, após o cancro estar controlado, foi assombrado, com um problema nas artérias, tendo que ser operado ao coração em março. A sua recuperação demorou mais de 7 meses, o que culminou num maior distanciamento com a gestão da empresa, que fez com que, no regresso, desse de caras com os problemas a nível empresarial.

A nível empresarial, quando regressa, depara-se com uma situação de descontrolo nas áreas de comerciais, sendo-lhe logo proposto emitir uma *profit warning*, em setembro, que não foi para a frente, porque achava exagerado, tendo preferido esperar pelos resultados do terceiro trimestre. Contudo, em 4 de novembro de 1999, a *profit warning* foi mesmo emitida, uma atitude que Alexandre tomou, numa forma de mostrar uma “verdade para com o mercado” (Fernandes F. , 2014), sendo a *única profit warning* de uma empresa portuguesa, até aos tempos de hoje. Alexandre, intitulou-a, como “sobressalto”, dado que, considerava ter sido provocada por um erro na aplicação do sistema SAP na Polónia, que levou a quebras de cerca de 20 milhões de vendas, o que correspondia a 4 milhões de contos de perda de margem bruta. Este erro, “só significava um ano de atraso para recuperar os resultados” (Fernandes F. , 2014). A falha do sistema foi tão alta que, na Polónia, tiveram de andar a falar com os fornecedores, um a um, de modo a saberem quanto deviam a cada um deles. A aliar a isto, a quebra do real no Brasil, também contribuiu para os maus resultados no investimento brasileiro.

Achava-se que era só corrigir o erro do software SAP, na Polónia, que as coisas se compunham. A SAP ficou completamente operacional, apenas em 2001, mas, percebeu-se que os problemas da Jerónimo Martins não eram apenas de vertente estrutural organizacional, mas também, de vertente financeira. Houve “uma demasiada concentração de atenção no crescimento dos negócios da distribuição” (Fernandes F. , 2014) e “uma baixa atenção aos efeitos da mudança de sistemas de informação e sobretudo à necessidade de fazer preceder tal mudança de atuações concretas, em matéria de organização das companhias” (Fernandes F. , 2014).

O elevado endividamento do Grupo, fruto das inúmeras aquisições e investimentos na última década do sec. XX, teve um impacto mais do que significativo na parte financeira, estando os resultados financeiros a crescer negativamente de ano para ano, assim como os

gearing. Todos os segmentos, à exceção da indústria, haviam registado uma deterioração de resultados (Fernandes F. , 2014). Surgiu a ideia de fusão à SONAE, mas foi apenas uma troca de impressões entre os líderes de ambas as empresas, Alexandre Soares dos Santos e Belmiro de Azevedo.

Os problemas da Jerónimo Martins, foram inicialmente resolvidos, através de uma profunda reestruturação (PER), anunciada a 29 de março de 2001, onde se encontrava por exemplo, medidas como “redução do capital investido, mediante a alienação de forma sistemática dos ativos não associados à distribuição alimentar, reduzindo em consequência a dívida e reequilibrando o balanço.”(Fernandes F. , 2014). O Capital Social seria “reduzido em 28.000.000 ações, recebendo os seus titulares por contrapartida de cada ação 1000 ações detidas aproximadamente 292 ações da sociedade a constituir.” (Fernandes F. , 2014), entre outras medidas. Estas medidas para muitos, foram tomadas tarde, e de forma muito lenta. “A informação deficiente aos acionistas degenerou uma hecatombe na bolsa e as suas ações para níveis de há quatro anos” (Fernandes F. , 2014).

A 1 de Outubro, houve uma ação movida pela Strand Venture, acionista, de modo a anular as deliberações tomadas em Assembleia Geral, de onde saíram as medidas de reestruturação que iam ser aplicadas, que motivou a Jerónimo Martins, a 2 de outubro, a anunciar que na Assembleia Geral seguinte iriam revogar as deliberações tomadas e, após alguns dias, deu-se início a outras estratégias de reestruturação. Estas passaram pela “venda de ativos alheios ao negócio da distribuição (...) anunciou a venda da Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas à Unicer (...) alienação da participação de 3% da Oni Way à Oni, SPGS (...) venda de 49.99% no capital social do Banco Express Atlântico ao Banco Comercial Português” (Fernandes F. , 2014). Contou muito com a ajuda do M&A do Deutch Bank e, apoio, de Jorge Jardim Gonçalves, do BCP, para diminuição, principalmente, da dívida.

Com esta crise entre 1999 e 2001, Alexandre Soares dos Santos, ganhou uma aversão à dívida tendo colocado um limite de capacidade de endividamentos, não podendo ultrapassar cerca de 60%, algo que acontece com a constituição portuguesa. Esta crise, fez com que o grupo aprendesse com os erros e aprendesse a assumir os erros, que a resposta tem que ser rápida e que, a partir daquela altura, só eram “livres para determinarmos o nosso destino se formos autossuficientes” (Fernandes F. , 2014). No final de 2003, não deixou de agradecer aos colaboradores pela forma como estes lidaram e lutaram contra a crise: “É com

maior orgulho e satisfação que me dirijo a todos vós no final de 2003, que foi, sem dúvida, um ano marcante para todos nós. Um ano pautado pelo trabalho entusiástico de todos (...) onde tivemos a satisfação de voltar a reencontrar o caminho do sucesso.” (Fernandes F. , 2014).

Durante a crise económica que abalou o nosso país, para a Jerónimo Martins, foi mais fácil de lidar, devido ao calejamento que já tinham da crise do grupo de 1999. O endividamento do grupo estava controlado, devido às medidas colocadas, e o principal objetivo, da crise de 2008, era não despedir pessoas, mantendo as contas estáveis. Tomou medidas nos cargos de topo. Acabou com a revisão de salários, deixou de haver troca de carros e não houve investimento. Com isto, conseguiu baixar ainda mais o endividamento para 50%. Preferiu cortar na hora, como ele diz, do que deixar para amanhã. “A história de que vamos e amanhã é melhor, acabou. Corta-se hoje. Não amanhã” (Fernandes F. , 2014). Cortou na gestão de topo, para não cortar nos repositores de loja ou nos operadores de caixa, que seria o mais fácil, apesar de ser apologista de que se se tem que despedir para salvar uma empresa o devemos fazer, porque é melhor despedir uma parte do que, posteriormente, ter de despedir na globalidade.

1.1.4.3. Transição do Lugar

A transição do lugar, ocorreu logo após a crise económica que abalou Portugal em 2008-2013. Contudo esta transição, já havia sendo preparada e fora, natural. Quem lhe sucedeu foi o seu filho, Pedro Soares dos Santos, que desde a crise que abalou o grupo em 1999-2001, tinha sido o seu braço direito. De recordar, quando Alexandre se dirigiu ao seu filho, após pedir demissão do cargo de Presidente do Conselho de Administração, recusada por Artur Santos Silva e Nogueira de Brito, na altura membros da Conselho Administração, pelos erros que aconteceram na SAP na Polónia e o excesso de endividamento, e disse: “ O Conselho pediu-me para ficar; ou recuperamos ou saímos, ambos” (Fernandes F. , 2014). Após isto, Pedro Soares dos Santos, rumou à Polónia e conseguiu recuperar tudo o que lá estava errado, principalmente a situação decorrente do software SAP, algo que Pedro e Alexandre, sempre assumiram como natural, pois a mudança de software, por vezes causa estas situações. (Fernandes F. , 2014).

Em 2009, cria, uma fundação, denominada Fundação Francisco Manuel dos Santos. Esta fundação tem como objetivo estudar os grandes problemas nacionais e levá-los ao conhecimento da sociedade civil, realizando estudos científicos e lançando livros sobre inúmeras temáticas, de modo, a que as pessoas construam opiniões baseada em factos e não apenas pelas opiniões de “café”. Alexandre Soares dos Santos era alguém que não gostava de opiniões sem factos que as suportasse.

Em 2010, Pedro Soares dos Santos, passa a CEO da Jerónimo Martins, uma necessidade da empresa de “adaptar o seu modelo de Organização às exigências e oportunidades futuras do Grupo.” (Fernandes F. , 2014).

A 24 de Setembro de 2013, ASS, anunciou que deixaria a Presidência do Grupo a 1 de novembro, por razões pessoais. Nesse mesmo ano, ainda como presidente, assistiu ao lançamento da Ara, na Colômbia, a nova internacionalização do Grupo. Deixou então o Grupo nas mãos de Pedro, que era para Alexandre “um operacional a 300%” (Fernandes F. , 2014) e com a esperança que o seu filho fosse “o líder da próxima década (...). E acho que tem condições para o fazer” (Fernandes F. , 2014)

Numa entrevista posterior à sua renúncia, afirma que deixou a empresa com a ideia de dever cumprido “peguei no Jerónimo Martins, então com 300 pessoas no comércio e duas mil na indústria, e hoje tem, na distribuição, 110 mil pessoas e está a caminhar para os 20 mil milhões de euros em vendas.” (Fernandes F. S., 2019).

A sua vida foi dedicada “a duas coisas: à empresa e à família”. Foi sempre um crítico nas mudanças que haviam de existir em Portugal. Deixou a sua marca, inúmeras são as salas com o seu nome, entre outras a da *Nova School Business Economics* em Carcavelos e cumpriu o seu lema:

Não foi mais um ... Foi um!

1.2. Belmiro de Azevedo

1.2.1. Infância e Juventude



Belmiro Mendes de Azevedo, nasceu a 17 de fevereiro de 1938, na freguesia de Tuías, na cidade do Marco de Canaveses distrito do Porto. Filho de Adelina Mendes, costureira de profissão, e de Manuel Fernandes de Azevedo, um considerado cidadão de Tuías, carpinteiro de profissão, entre outras atividades como o cultivo, a criação de gado, que fez com que criasse uma unidade de desnatção de leite, nos seus terrenos, conhecidos na freguesia como o “sítio da desnatadeira”. Era filho de gente humilde e com uma vida igual à da generalidade das famílias de aldeias portuguesas, que passavam a “semana a trabalhar duro para um fim-de-semana repousado, se excetuarmos os cuidados do campo e dos animais que do calendário não conhecem folhas” (Pinto M. , 2001). O seu pai, na arte da carpintaria, era uma pessoa exigente e perfeccionista, algo que viria a reger o comportamento de Belmiro. Teve 7 irmãos e mais um que nascera antes de Belmiro, mas que acabara por morrer, fruto da peste da meningite. Era Belmiro o irmão mais velho. Dos 7 irmãos, Belmiro tinha boas relações com todos, apesar de algumas incompatibilidades, principalmente com a sua irmã Ana Augusta, em certos momentos, motivadas, pelas exigências e pela liderança que Belmiro tentava exercer sobre eles, pelo facto de ser o irmão mais velho. Com Manuel, Alice, Abílio, Guilhermina e Faustina, a relação era ótima, já com Joaquim, este é aquele que tem sobre o irmão uma opinião mais negativa, fruto de se sentir desvalorizado pelo mesmo, e de “sentir-se incomodado por atitudes incompreendidas, sobretudo de natureza material” (Pinto M. , 2001). Belmiro Pinto da Mota era padrinho de Belmiro, da sua mãe Adelina e de mais seis irmãos.

Com tantos filhos, a gestão da casa não era fácil, porém, todos ajudavam, cada um com a sua função, fruto da grande distribuição realizada por Adelina Mendes. Para dormir, havia apenas dois quartos para os filhos e um para os pais. As raparigas e os rapazes mais pequenos dormiam num quarto e os restantes dormiam no outro. Adelina Mendes fora educada pelo padrinho, Belmiro Pinto da Mota, com uma personalidade austera, e tinha sido uma brilhante aluna da escola primária, sendo das poucas que no país, tinha realizado a quinta classe, algo que reiterava com orgulho. Foi Adelina um dos motivos para que Belmiro

conseguisse estudar até à Universidade, como se verificará ao longo desta dissertação. Era a grande figura para Belmiro de Azevedo. Na sua infância, Belmiro já mostrava o gosto por aprender, inculcado pela mãe.

Com 8 anos de idade, Belmiro já ajudava o seu pai na carpintaria, juntamente com os seus irmãos Manuel e Abílio. Já estava na idade da escola primária. Estavam na altura do Estado Novo, em que a educação estava a ser muito valorizada, como demonstrava o grande volume de construções de novas escolas. Em 1945, Belmiro contava entrar na escola primária, mas, dado o seu irmão ser um ano mais novo, por decisão de seus pais, ficou um ano mais a trabalhar na carpintaria e só entrou em 1946. O facto do seu pai ser amigo do professor da escola da freguesia vizinha, no Freixo, fez com que fossem para lá estudar, sob ordens do Prof. Araújo. As coisas nesse ano não correram bem tendo reprovado de ano, justificado pelas grandes caminhadas que tinha que realizar e pelos métodos do seu professor, que dizia ser de humilhação. Face a isto, Belmiro convence o seu pai a colocá-lo na escola de Tuíás, onde Belmiro cria uma ligação extrema com o seu professor, Carlos Andrade. Mostrase um aluno excepcional, com um excelente método de estudo e alguém com enorme sede de aprender. Consegue passar da primeira classe diretamente para a terceira, por uma ilegalidade tomada pelo Prof. Carlos Andrade, que via Belmiro com conhecimentos superiores para ir para uma segunda classe. Tornou-se o responsável da turma, uma espécie de delegado de turma da atualidade, quando o Prof. Carlos se tinha de deslocar ao Porto nas suas obrigações de delegação escolar. Com esta responsabilidade, percebe-se que “Belmiro é insubordinado quando atinge a liderança” (Pinto M. , 2001). Belmiro bebeu tudo quanto o professor dizia, e já se notava nele um espírito crítico, que o levava a duvidar de qualquer informação em que não lhe fosse fornecida uma fonte fidedigna.

Estava-se a aproximar os exames da quarta classe, que daria a entrada no Liceu. Naquela época, o Liceu apenas existia nas grandes cidades, e para Belmiro prosseguir, teria de, obrigatoriamente, ir para o Porto, onde tinha a opção de entrar no Liceu Alexandre Herculano. Apesar de todas as condições académicas, fruto do elevado nível escolar de Belmiro, os seus pais tinham que autorizar. O Prof. Carlos Andrade tenta persuadir, Manuel Azevedo, a deixar Belmiro prosseguir os estudos, mas o mesmo ficou reticente, dado que para ele havia duas razões que tornavam essa ideia quase impossível de se realizar. Primeiro afirmava que Belmiro não iria conseguir passar no exame de admissão e depois afirmava que,

mesmo que a primeira hipótese ocorresse que tinha muitos filhos e, apesar do seu trabalho, não tinha a capacidade de sustentar um filho a estudar no Porto, não conseguindo ser justo com todos os outros. Apesar disto, Adelina consegue convencer Manuel Azevedo que, então, autoriza Belmiro a realizar o exame, onde este teve êxito. Belmiro foi então estudar para o Porto, morando na casa do seu padrinho, Belmiro Pinto da Mota.

Começou a estudar no Liceu Alexandre Herculano. Levantava-se às cinco e meia da manhã para realizar uma longa caminhada, desde o cimo da serra até Santo Ovídeo, em Gaia, para apanhar o carro elétrico para o Porto. Sempre demonstrou ser um grande aluno, com grandes notas em todas as disciplinas, exceto desenho, que era mediano. Foi Quadro de Honra imensas vezes, tendo terminado esta etapa da sua vida académica com notas superiores a 16, alcançando a sua melhor nota de 18, a desenho, que era a disciplina que mais o traumatizava. Só mostra a sua resiliência, afino e capacidade de adaptação.

Durante esta etapa, Belmiro, teve presente na sua vida, o seu Padrinho, que viria a morrer quando Belmiro estava no 5º ano de Liceu. Belmiro Pinto da Mota era um revolucionário da época, tendo estado presente no derrube da Monarquia em 1910. Chegou a ser preso político da PIDE, por mais do que uma vez. Era naquela altura fiscal das obras do Hospital D. Manuel II e, passado uns meses, subira de cargo que permitiu adquirir uma casa nova, deixando para trás uma pequena casa, com poucas condições onde Belmiro também residiu por pouco tempo. Durante os mais de quatro anos na presença do tio, conseguiu alargar os seus pontos de vista humanísticos, através das longas conversas que com ele tinha, desde a política até à religião. Após a sua morte, foi viver com o Professor Peres, começando a dar explicações de Ciências e Matemática. Após um ano, o professor vai trabalhar para Moçambique, o que leva a que Belmiro, tenha de alugar uma casa, com o dinheiro gerado nas explicações, que já se multiplicavam. Era um explicador exigente, ordenante e extremamente sério, e já se vislumbrava liderança, através da sua capacidade de arrastar os seus explicandos para o seu objetivo. “Porque no fundo, eu achava que ele se empenhava tanto na minha aprendizagem que eu não tinha direito de falhar. Não o queria desiludir. Estudava Matemática para ele. Para lhe agradar a ele. Eu tinha apenas 12 anos.” (Pinto M. , 2001). Já a entrar para a faculdade, começou a namorar e tentou convencer os pais a mudarem-se para o Porto. O seu pai encontra trabalho no Porto, aluga uma casa que Belmiro ajuda a pagar e a família junta-se novamente.

Em 1956, com 18 anos, entra na Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, fazendo o preparatório para Engenharia. Em 1960, entra na Faculdade de Engenharia do Porto, no curso de Engenharia Química. Durante o período de 1956 e 1960, vai para Militar, no período obrigatório, onde tem uma queda que o leva a ter 5% de incapacidade, não podendo ser chamado para a Guerra Colonial, que foi importante para poder, mal terminou a faculdade, entrar no mercado de trabalho.

Durante os primeiros dois anos de Universidade as suas notas não foram tão boas, fruto do namoro, mas também do grupo, que criou com os seus amigos, a que deram o nome de “Tertúlia”. Na casa de um dos seus grandes amigos, Teles de Meneses, que até foi responsável pelo conhecer da sua mulher, criaram uma espécie de escritório, onde juntamente com outros amigos, que Belmiro diz ser os seus verdadeiros amigos, como Leopoldo Furtado Martins e Mota Freitas, estudavam, brincavam e realizavam festas próprias da idade. A estes juntavam-se outros esporadicamente, principalmente quando era altura de festas e não de estudos. Ajudavam-se muito nos estudos, e tinham conversas muito interessantes. Belmiro era, aliás, o que levava a Tertúlia mais a sério.

Belmiro começou a ter resultados piores na Faculdade, onde correu o risco de perder o ano. Imputou o problema à Tertúlia, apesar dos membros destas apontarem as excessivas explicações que dava como o principal motivo desses resultados. Para ele, foi um tempo muito feliz, mas a partir do terceiro ano a Tertúlia começa a ter menos impacto e Belmiro focou-se totalmente no estudo, colocando o futuro em primeiro lugar, tendo apenas continuado a jogar andebol no Futebol Clube do Porto. O desporto sempre foi uma das suas paixões.

Em 1963, no dia 23 de junho faz o seu último exame e em 1964, no dia 12 de outubro, acaba o curso, após dois estágios em empresas portuguesas, a Refinaria Angola, em Matosinhos e a Fabrica das Sedas Nogueira, no Porto, do Grupo Efanor. No estrangeiro estagiou na belga, Stella Artois.

Nesta altura, já tinha iniciado a sua carreira profissional, no último ano do seu curso de Engenharia, no Grupo Efanor.

1.2.2. Início da Carreira

1.2.2.1. Pré – Sonae

Foi no Grupo Efanor, na Empresa Fabril do Norte que tem o seu primeiro emprego, e que inicia a sua carreira profissional, em 1963, ainda no último ano da faculdade. A 21 de dezembro de 1963, casa com Margarida de Azevedo, na igreja de Santo Ildefonso. Margarida de Azevedo foi o equilíbrio necessário para a vida de Belmiro, sendo considerada, por todos, como a mulher ideal para Belmiro. Foi a responsável pela família e pela educação dos filhos, que fez com que Belmiro se pudesse focar mais um pouco na sua vida profissional, sem nunca descurar a família e os amigos, com quem se reunia muitas vezes ao longo da sua vida.

Esteve no Grupo Efanor pouco tempo, onde, inicialmente, trabalhou na secção de carpintaria. Após passagem para encarregado de tratar da aquisição e montagem de uma máquina de estampar nova, e de a adquirir, despede-se sem fazer sequer nenhuma exigência para ficar.

Em 1965, entra na Sonae.

1.2.3. Início do Legado

Como referido, entra na Sonae, em 1965, a 1 de janeiro. António Correia da Silva, homem de confiança de Afonso Pinto de Magalhães, responsável pelas participações do Banco Pinto de Magalhães e que geria os destinos da Sonae, foi quem o propôs. Entra como encarregado de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa, com o intuito de reorganizar todo o sector industrial, que tinha a chave para a situação vulnerável a que a empresa se encontrava. O facto da empresa se encontrar em tão má situação financeira, levou muitas pessoas próximas de Belmiro, a não perceber a sua mudança para a Sonae. Apesar de o seu posto de trabalho, ser o laboratório de analítica, Belmiro, como diz António Correia da Silva, “começou logo a meter-se noutras coisas” (Pinto M. , 2001), o que demonstra uma necessidade de indicar o que acha que está mal, mesmo não sendo uma área da sua competência.

Começou a notabilizar-se por ter incutido uma nova fórmula para a produção de laminado, que tinha que ter umas medidas específicas com uma tolerância mínima. Com isto,

conseguiu reduzir a matéria-prima utilizada, aumentando, assim, a rentabilidade da venda do produto. Tão novo e tão interventivo, leva a que comece a criar alguns conflitos, principalmente com a contabilidade, que acha muito minuciosa e com os chefes de burocracias administrativa e controlo de qualidade. Estes não permitiam a Belmiro resolver os problemas de produção com rapidez, que era seu apanágio. Apesar disto, começa a mostrar muito e bons resultados, passando então a ser administrador-delegado, motivando os outros quadros mais antigos a abandonarem o cargo, por iniciativa própria. Contudo, Afonso Pinto de Magalhães e António Correio da Silva, tinham tomado a decisão. Em três anos, a situação económica da Sonae, estava completamente alterada, com lucros e com os pagamentos de dívidas a serem realizados, ao invés, do pedido de financiamento ao banco. Belmiro, começa a ser requerido por Pinto Magalhães, não só na gestão da empresa, mas também, para outros assuntos, acabando mesmo por ser convidado para integrar um cargo social no banco, que o mesmo recusa, porque a indústria, como ele tanto enfatiza, é a sua paixão (Pinto M. , 2001).

Em 1968, Belmiro, enceta a expansão da Sonae, ainda como administrador-delegado, e começa a criar nele, a necessidade de conhecer melhor a gestão e a administração de empresas, que o levam a Harvard.

1.2.4. Expansão e Consolidação

1.2.4.1. Anos 70 e 80

Como referido, Belmiro, enceta a expansão da Sonae, no fim dos anos 60, inícios dos anos 70. Adquire a primeira posição numa outra empresa, a montante da Sonae, a Novopan, fruto de a mesmas se encontrar no domínio parcial do Banco de Pinto Magalhães pela via do crédito. Esta aquisição ocorre, em 1971, ficando a Sonae detentora dos 50% do antigo proprietário, um industrial de Rebordosa. Contrata o seu irmão Manuel, junta-o a outros quadros da Sonae, com bastante qualidade, fruto da capacidade de recrutamento, que já exercia e dava primazia. Aliado a isto, tinha outros dois objetivos: a diversificação de produção e a internacionalização da comercialização. Aproveitando o Acordo Portugal-Mercado Comum, adquire a primeira linha de produção de um novo produto, a aglomerite e consegue a entrada na produção de componentes para mobiliário, através de um produto

que se denominava, Gaveplast. Começava, então, o desenvolvimento na procura da criação de um grupo industrial e inovador.

Em 1974, rumo aos Estados Unidos, mais propriamente para o estado de Massachusets, na cidade de Cambridge. Ali, encontrava-se a melhor e a mais antiga universidade americana, onde Belmiro, financiado pela Sonae, realiza uma especialização em Gestão de Empresas. Este período da sua vida, foi crucial em todo o seu trajeto, e para a sua carreira. Alarga o seu conhecimento em várias áreas, como, a política e a relação com o mundo dos negócios. Harvard foi o “fermento para muito das suas realizações” (Pinto M. , 2001). “Possuir eficiência operacional não adianta a quem não tiver a capacidade de se diferenciar estrategicamente” (Pinto M. , 2001), nunca lhe sairá da memória. Outro ponto importante, foi o *networking* que conseguiu e que possibilitou alguns dos negócios que vai ter durante a sua vida profissional. Conheceu muitos dos futuros líderes de empresas mundiais, com diferentes visões do mundo, diferentes culturas e dos vários cantos do mundo. Em 1975, concluí o curso. A educação e formação é um dos lemas em toda a sua carreira e que incute na Sonae, através de programas de formação e de recrutamento dos quadros. “Aprender, aprender, aprender” (Pinto M. , 2001), era a chave-mestra. Realizou imensos seminários, conferências, entre outros. Em 1985, adquire o diploma de conclusão do curso de *Financial Management*, na Universidade de Stranford.

Quando chega, em 1975, elabora um plano para a Sonae, a médio-longo prazo, que traz alguma controvérsia. Para Belmiro, a Sonae deveria ser dividida em quatro áreas: industrial e comercial, imobiliária, bancária e seguradora. E deveria ser tida por uma *holding* familiar, a constituir, mas a gestão ser entregue a profissionais, introduzindo algo como fundamental e que sempre reiterou, a meritocracia. “Não há lugar para incompetentes, não há lugar para amadorismos, quando está o destino das empresas em foco” (Pinto M. , 2001). Este ponto foi crucial, e fez com que Belmiro, criasse uma quezília com um advogado que era assessor da comissão do Banco Pinto de Magalhães. Este queria utilizar a sua importância, para colocar amigos no lugar que estava disponível na administração da Sonae, sem os mesmo ter currículo para tal. Belmiro recusou, levou o assunto a uma reunião geral de trabalhadores, que aprovaram a sua decisão.

Belmiro constitui-se, nesta altura, cada vez mais, um apoio a Pinto de Magalhães e a sua confidencialidade torna-se inquebrável.

Surge o 25 de abril de 1974, que abordarei posteriormente num ponto destinado exclusivamente ao mesmo, que permitirá, com a libertação da iniciativa privada e da informação, aproveitar esta “característica tão profunda da personalidade de Belmiro” (Pinto M. , 2001), a formação e conhecimento adquirido.

Nesta época, em 1975, e após a revolução, mas ainda nos rescaldos da mesma, ocorre algo que deixa uma grande marca nos destinos da Sonae. Há a apreensão dos bens de Afonso Pinto de Magalhães e genros, após a indicação de que houve sabotagem económica por parte dos mesmos. Com isto, foi apreendido também a participação pessoal do banqueiro na Sonae, que ficaram confiadas à guarda do BPM, que passou a controlar a quase totalidade do capital da Sonae. O país encontra-se mal financeiramente e governamentalmente, onde o mesmo era destituído e onde tinham sido marcadas novas eleições. Nesta altura, Portugal, estava a braços com o FMI, sendo obrigado a cumprir as regras por eles elaboradas, com o intuito de adquirirem uma melhor eficiência financeira. Com apreensão das ações dos bens de Afonso Pinto de Magalhães, Belmiro, abre guerra, o denominado “Caso IPE”, e “é o fim do engenheiro gestor, ainda que carregado de iniciativa. Vai ser o aparecimento do empresário” (Pinto M. , 2001).

O IPE, era o órgão para “onde transitavam todas as participações em empresas não diretamente nacionalizadas pertencentes às agora empresas públicas” (Pinto M. , 2001). Todas as empresas tinham de cumprir o diploma da sua criação, em que as empresas transferiam as suas participações e recebiam em contrapartida o valor equivalente de capital do IPE, sendo as tutelas das mesmas realizadas pelo próprio órgão. Houve empresas que recusaram, houve empresas que cumpriram e, houve empresas que apresentaram a disponibilidade de receber o correspondente em dinheiro e não em participações no IPE, que era o caso do Banco Pinto Magalhães, onde se encontrava as ações da Sonae, neste caso 20%, detidos pelo banco.

O IPE pretendia exercer os direitos sociais correspondentes à participação detidas pelo Banco Pinto de Magalhães, na Sonae, não só os 20%, mas também os 80% que eram de Afonso Pinto Magalhães, mas que estavam inseridos no Banco. No capital social da Sonae, para além do Banco, de Afonso Pinto de Magalhães e de mais duas personalidades, também os colaboradores tinham uma ínfima percentagem. Em 19 ações que eram dos colaboradores, 2 ficaram para Fernando Carvalho e as 17 para Belmiro de Azevedo. Houve um problema

com os direitos de voto, devido as apreensões referidas, para a nomeação do conselho de administração da Sonae, que fez com que, os únicos que tinham capacidade de decidir eram os colaboradores. A decisão estava tomada, e “não havia lugar para o representante do sector publico no conselho de administração da empresa” (Pinto M. , 2001). Com esta decisão, a IPE tentou abrir guerra com a Sonae, não permitindo aos bancos concederem créditos à mesma, o que não trouxe frutos, dado que, naquele tempo, “dinheiro era o que não faltava à Sonae” (Pinto M. , 2001). Todos os quadros estavam com Belmiro, nesta guerra, resultado da excelente gestão que o mesmo estava a realizar. Tentam então, pela via negocial cessar os problemas, apresentando um acordo para adquirirem 50% da Novopan e 20% do capital da Sonae pertencente ao Banco. A IPE não aceita a negociação. Nos finais de 1977, o IPE tem uma atitude conciliadora e a negociação pelos 20% do banco é concluída. Acontece, contudo, que o Banco Pinto de Magalhães desaparece e integrase na União de Bancos Portuguesas, e como o IPE nunca havia validado a operação de venda, a UBP, anula a mesma. Belmiro demite-se da empresa e gera-se aqui uma revolução, para reivindicar o regresso dos diretores, denomina “Greve Reacionária”, contra o estado e a favor da manutenção da natureza privada da empresa. Esta greve, revela a singularidade de Belmiro e o poder de liderança que tinha, que fazia com que os seus colaboradores prezassem a sua presença e poder.

A “Greve Reacionária”, mostrou a capacidade de Belmiro inspirar os outros e guiá-los para o único objetivo. Era uma pessoa com uma capacidade tremenda de colocar todos ao seu redor e fazer com que estes acreditassem nos seus propósitos. Após os resultados das negociações, Belmiro, demite-se, e os seus quadros seguem-lhe as pisadas, apesar de o mesmo, não lhes pedir, fruto de estarem numa época em que arranjar emprego não era fácil. Face a isto, os trabalhadores reúnem-se, e votam a favor de uma greve de modo a reivindicar o regresso dos demissionários. Todos tinham, para com Belmiro, uma confiança cega, era uma equipa, toda ela, com um espírito empresarial, não muito visto, em empresas da época.

Com esta demissão, Belmiro, inicia um negócio, sobre conta pessoal, adquirindo um uma percentagem da empresa Isar-Rakoll, fornecedora da Poraced, empresa já sua, juntando-as numa só. Nesta empresa, eram responsáveis os seus irmãos, Manuel e Abílio. Era o início da sua atividade empresarial, em investimento próprio.

Em 1978, a IPE, indica que não quer entrar no capital social da Sonae, muito pela força social imposta pelos trabalhadores. A 22 de junho é celebrado um acordo dando

preferência aos trabalhadores para adquirirem os “20% de capital em poder do banco com ordem legal para transitar para o IPE e contemplando o regresso dos diretores da Sonae” (Pinto M. , 2001). Com este acordo, o IPE, pode nomear o administrador, por cedência de Belmiro, sendo, então nomeado, Manuel dos Santos, com grandes ligações ao Partido Socialista. Os quadros anteriores regressaram, a 14 de julho, na assembleia geral que ocorreu no dia anterior. A presença de Manuel dos Santos, não é muito tida em conta por Belmiro e Correia da Silva, o que faz com que o mesmo se afastasse, e a Sonae envolve-se na criação de uma nova empresa, para produzir lixas, a Indasa.

Em 1979, com a entrada de Francisco Sá Carneiro, para o governo, fruto da coligação PPD, CDS e PPM, e de Cavaco Silva para Ministro das Finanças, foram introduzidas medidas que eram desejadas por Belmiro, nesta altura subdiretor geral. Estas, permitem à Sonae retomar a procura interna, a obtenção de créditos e incentivos ao investimento, e adquirir novos produtos e equipamentos. Retomava-se a expansão da Sonae. No final deste ano, Belmiro, dá atenção a uma ideia antiga de criar uma empresa de químicos, algo que em Portugal não existia em empresas privadas, fruto da legislação. Agenda reuniões com o ministro da Indústria e Energia, Álvaro Barreto, de modo a obter o certificado, e, numa destas reuniões, conhece Eduardo Catroga, que, num projeto posterior irá ter um impacto negativo e que era candidato a presidente da Quimigal, uma grande empresa nacionalizada.

Em finais do ano de 1981, a menos de um ano para Afonso Pinto de Magalhães reivindicar os seus bens, apreendidos pelo IPE, e que estavam no domínio da UBP, o mesmo regressa a Portugal. Em 1982, o banco desbloqueia a situação. Após isto, Belmiro, não perde tempo, e negocia com Afonso Pinto de Magalhães, que, também, tinha ideia de reformular a estrutura social do grupo. Belmiro propõe ficar com 5.000 ações, ou, então, aceitaria uma proposta de trabalho de uma empresa brasileira. Das 5.000 ações, 1.000, entregaria a Correia da Silva, o seu braço direito na Sonae aquando da ida de Pinto de Magalhães para o Brasil. Neste acordo ficou estabelecido que nenhum genro seria nomeado para administrador em funções que Belmiro tivesse a comandar. Era, com isto, detentor de 16% da Sonae, mais as 17 ações referidas anteriormente. Tornava-se o terceiro maior acionista da Sonae. Esta negociação é crida pela família de Pinto de Magalhães, como o início da tomada de controlo de Belmiro, crença injusta. Desde a sua chegada à Sonae, e, principalmente, após Harvard, que Belmiro defende, que a gestão devia de ser entregue a profissionais e não à família. A

acrescer a isto, o facto de Pinto de Magalhães, apenas ser influenciado por Belmiro, face aos seus genros, porque via nele inteligência, competência e partilhava das mesmas opiniões, que trouxeram a bom porto a Sonae, que na chegada de Belmiro, se encontrava numa situação clamorosa.

A 3 de novembro de 1983, Afonso Pinto de Magalhães, tem um AVC. Belmiro tudo faz para conseguir com que o seu “pai adotivo”, recupera-se, tendo mesmo ido a Londres contratar um médico especialista, pago pelo seu próprio bolso. A 30 de janeiro de 1984, Afonso Pinto de Magalhães, não resiste e morre. Começa o início do controlo da Sonae, por parte de Belmiro de Azevedo.

Após a morte de Afonso, e apesar da dor do momento, Belmiro sente alguma frustração, por considerar que o seu trabalho na Sonae, pode não chegar a bom porto. Tinha apenas tinha 16%, e os familiares de Afonso, que o criticavam, por este os querer afastar da gestão do Grupo, tinham 60%. Os restantes 20% ainda estavam na posse do UBP, com ordem para serem posse do IPE. Belmiro, não trabalharia, sob ordens dos genros de Afonso e então apresenta a seguinte proposta: saída da Sonae, vendendo as suas ações ou então comprar uma parte das ações destes, de modo a ficar com uma participação paritária. A acrescer a isto, incluiu, que, os 20% ainda na posse do UBP, quando se desbloqueasse a situação da IPE, seriam distribuídos em partes iguais, ou, caso, alguma das partes não quisesse exercer a compra da metade, o outro tinha direito de preferência.

A família Pinto de Magalhães, com a ida para o Brasil, não estava muito abonada de dinheiro, que fez com que aceitasse a segunda opção. Belmiro, com ajuda de um gerente dos Loyd’s Bank, do Porto, e o facto de ter duas empresas, por conta própria, Proacec-Isar Rakoll, com bons resultados, consegui, que colocassem à sua disposição os 100.000 contos necessários para adquirir as ações. Juntando as ações que tinha, às ações em posse dos trabalhadores, que eram seus apoiantes, este tinha, pela primeira vez, a maioria da empresa, apesar que fruto de uma “aliança”.

O controlo efetivo ocorreu, quando, os 20% do IPE, foram desbloqueados. Belmiro adquiriu os 10%, ao passo que, os restantes, foram adquiridos pela Sogin, do grupo da família de Pinto Magalhães. Esta última, uns tempos mais tarde, passou por alguma aflição financeira, que a fez alienar as suas ações. Belmiro, de acordo com o contratualizado, usa o

seu estatuto de preferência, e adquire cerca de 7%, percentagem de dois, dos três, membros que não quiseram ficar com as mesmas.

Após isto lançou-se na construção do Grupo, alicerçado em algo que tinha visto, em algumas das suas viagens pela Europa, e que não encontrava inserida no contexto português, a distribuição, no seu pensamento deste 1983.

Entre 1984 e 1986, a Sonae dá o seu grande “boom”. Envolve-se em novos setores, seja pelo método de aquisição de empresas, maioritariamente delas, em mau estado financeiro ou pela própria criação, em ramos como, “O turismo e hotelaria. Gestão e planeamento de obras. Sistemas de automação industrial. Microcomputadores. Serviços informáticos. Comercio de transportes marítimos.” (Pinto M. , 2001). A acrescentar, a aposta numa evolução da área na qual foi fundada, os derivados de madeira, como, por exemplo, a aquisição do domínio da empresa Agloma, líder no setor. Concebeu parcerias com empresas estrangeiras, com muito know-how nos respetivos ramos, como é caso, da Sheraton, para a hotelaria, e a Promodés, para a distribuição, esta última, importantíssima, para a abertura do primeiro Modelos Continente Hipermercados.

Define, em reunião de quadros do Grupo, a 25 de maio de 1985, uma nova visão empresarial, entregando um documento com a mesma, que viria a ser mundialmente conhecida, que abrange, não só, o que deve ser o “Homem Sonae”, onde desenhava os líderes à sua imagem, mas também, como deve ser a cultura da própria Sonae.

Em finais de 1985, e após a explosão da dimensão do Grupo, a parte financeira, começava a afligi-lo. Consegue responder, com um projeto inovador, na distribuição, com a criação dos shoppings e dos hipermercados, um “negócio de grande volume, ainda inexistente em Portugal, de compra com pagamentos a prazo e venda a pronto. Um instrumento ideal para realizar um grande volume de meios financeiros, necessários à expansão.” (Pinto M. , 2001). Para a abertura do primeiro hipermercado, em Matosinhos, com a ajuda do know-how da parceria com a Promodés, foi necessário convencer o Banco Português do Atlântico. Em dezembro de 1986 é inaugurado, com corte da fita realizada por Carolina Pinto de Magalhães. O sucesso foi tão rápido, que fez com que a Sonae, tomasse a iniciativa de abrir outro na Amadora, Lisboa. Nuno Jordão, que trabalhou na Jerónimo Martins e posteriormente na Sonae como quadro e administrador, refere que esta abertura,

“foi um projeto fantástico. Mas um pouco duro, porque a empresa, que estava a nascer, não tinha estruturas em Lisboa.” (Pinto M. , 2001). A partir daqui, começam a aparecer hipermercados Continente em todos os grandes centros de população, sendo estes a principal fonte de financiamento que permitiu a continuação da expansão do grupo. Começa a haver nesta altura, o alargamento do investimento dos hipermercados, para centros comerciais, o que obrigou à necessidade de mais fundos. Aqui, é preponderante, indiretamente, o Governo de Cavaco Silva, eleito com maioria absoluta, em 1987, com Miguel Cadilhe na “pasta” das finanças, com o objetivo de animar a Bolsa de Valores, “facilitando e incentivando a admissão de novas empresas à cotação” (Pinto M. , 2001). Com este objetivo do Governo, Belmiro analisou bem, como sempre foi seu apanágio, e retirou o máximo proveito, como foi o caso das Ofertas Publicas de Venda. Este aconteceu fruto de um ludibriar, de forma legal, das leis, para a obtenção de um benefício fiscal em matéria de contribuições industriais, não só, através da realização de sete OPV’s, mas principalmente de uma reestruturação, pouco habitual, mas legal, do capital social, por forma a cumprir os requisitos para possibilitar o tal benefício. Foram, então, realizadas as sete OPV’s no dia 21 de dezembro de 1987, que geraram um vendaval político, fruto da reestruturação de capital social mencionada. A aceitação por parte do ministério, que levou o ministro das finanças, a responder a dois inquéritos, na Assembleia da República, um do PS outros do CDS. Durante este período, Belmiro estuda a entrada no mercado das seguradoras, numa parceria com a AXA.

A década de 80 termina e inicia-se a década de 90, com o interesse da Sonae, na Banca Portuguesa e com a expansão internacional à vista.

1.2.4.2. Anos 90

Como referido, a Sonae, surge nos anos 90, com a ideia de encontrar novas sinergias financeiras e, com isto, abre a oportunidade de entrar na banca. Isto verificar-se-á como uma das suas falhas, onde, apesar disto, consegue em todas elas, sair de forma positiva, “conseguindo transformar as derrotas morais em vitórias materiais” (Pinto M. , 2001). Esta tentativa, inicia-se com o adquirir do Banco Totta & Açores (BTA), na reprivatização que estava a ocorrer. Perde o negócio para José Roquette e Menezes Falcão, que se vinha a saber serem uma espécie de “mandatários” de Mário Conde, banqueiro espanhol, violando, assim, a intenção governamental de deixar o banco em mãos nacionais. A segunda tentativa foi o Banco Português do Atlântico. Numa primeira fase, Eduardo Catroga, na altura Ministro das

Finanças, que Belmiro, tinha conhecido, na altura da sua reunião com o ministro Álvaro Barreto, em 1980, para conseguir o certificado para a empresa de indústria química, alinhou com a posição dos privados do BPA, onde se incluía Belmiro de Azevedo, que pretendiam a não venda da posição do Governo ao BCP, que, com isto, conseguiria a maioria do capital social. O presidente do BCP, Jardim Gonçalves, para fazer face a isto, lança uma segunda OPA sobre o BPA, sobre a totalidade do capital, apoiado pelo Grupo Mello. Eduardo Catroga, a precisar de fechar o dossiê e garantir as receitas para o Estado, viabiliza a OPA, contrariando o “núcleo duro” do banco. A única hipótese de Belmiro, e indicada por Catroga, era de fazer uma oferta pública ao BCP, algo que Belmiro de Azevedo, não só, mas também, por questões financeira, não realiza, apesar de todas as movimentações realizadas para chegar a um bom fim. Para terminar, a terceira “aventura” na banca, foi a criação do Cartão Universo, “o maior cartão de crédito/débito com marca feito em Portugal, numa *joint-venture* Sonae/BPI” (Pinto M. , 2001). Esta parceria acaba, com o BPI a adquirir a parcela tida pela Sonae, e com Belmiro, a adquirir posições, do BPI, ao *Credit Lyonnais* e ao Grupo Lacto-Ibérico, tornando-se um “acionista de referência, mas não decisivo, do Banco Português de Investimentos.” (Pinto M. , 2001).

Em 1991 a economia portuguesa começou a ter problemas, crescendo de forma mais branda com o desemprego a aumentar, o crédito a ser mais difícil de se criar e estando o próprio governo menos eficiente. As finanças da Sonae, que, outrora, estavam a ser financiadas pelas operações realizadas no mercado financeiro, viam, na altura, a Bolsa de Valores a acusar um “mau andamento na Europa” (Pinto M. , 2001). Era necessário financiamento, para continuar a colação de hipermercados e supermercados pelo país. Com a crise a instalar-se, Belmiro, toma uma atitude de desinvestimento naquilo que ele achava que não fazia sentido, mas nunca, no setor em que a maioria dos quadros achava já não ser estratégico, o setor industrial. Para Belmiro, não se podia “Matar uma mãe só porque deixou de dar leite” (Pinto M. , 2001). Este contrariar os quadros, apesar de os mesmo apoiarem a sua decisão, levou, posteriormente, a que o Grupo Sonae, fosse conduzido até ao posto de maior produtor mundial de derivados de madeira. Nesta fase, vende ativos, para manter o equilíbrio, que para ele era como um “trampolim para novos e maiores desenvolvimentos” (Pinto M. , 2001). Internacionaliza-se para uma fábrica na Irlanda, exporta para Espanha, através da SIAF, empresa do Grupo Sonae, adquirida em 1987. Em Espanha, realiza uma aquisição, a Tafisa, em 1993, uma grande empresa espanhola, com fabricas, não só em

Espanha, mas também, no Reino Unido e Canadá. Era o maior produtor de painéis de fibra dura e de MDF. Aliou, a esta empresa, os seus métodos de gestão, aproveitando os recursos humanos espanhóis e o sucesso da aquisição foi grande.

Chegando à liderança em Espanha, Belmiro, segue caminho para outras paragens e assina uma parceria com uma empresa do Japão, a Sumitomo Forestry C. Ltd, através da SIAF, que ficou com uma participação da mesma. Tenta adquirir a Ence, empresa espanhola, gerida pela SEPI, algo em tudo semelhante à IPE, que aconteceu em Portugal no caso das nacionalizações, e que abalou o Banco Pinto de Magalhães, e com quem Belmiro travou batalhas judiciais. Ao mesmo tempo, tenta adquirir a Portucel, ao estado português. Consegue, através da Tafisa, adquirir inicialmente 8.68% do capital da Ence, em 1998, e ao mesmo tempo, adquire 10% da participação da Portucel. Tenta controlar, a Ence e a Portucel, mas, na primeira é travado pela SEPI e pela Junta da Galiza, na segunda, o processo é mesmo vetado pelo governo português. Estranho, sendo Belmiro, um homem, maioritariamente de direita, ter, a maior parte dos seus objetivos travados, em governos do PSD, o que prova que era um homem não aceitava conflitos de interesse. Com estas compras a Sonae, seria, sem dúvida, na altura, um “gigante ibérico no setor” (Pinto M. , 2001). Contudo Belmiro, não baixa os braços e continua a expansão internacional a nível industrial. Com uma negociação difícil, consegue adquirir o controlo de um grupo alemão, Glunz, com muitas fabricas espalhadas pelo mundo, continuando, tal como na Tafisa, a respeitar as culturas locais e a aproveitá-las, juntando a elas, os seus métodos de gestão. Passa a liderar o setor em termos mundiais.

Em finais dos anos 90 é evidente a expansão do Grupo. Já se encontra em 12 países, desenvolvendo atividades em 18 setores, sendo, como foi referido, líder mundial nos derivados de madeira. Tinha participações em 463 empresas, mais de 45.000 trabalhadores. Mostra a grandeza em que se encontrava a empresa.

Estes anos 90, também fica marcados por dois grandes acontecimentos, a tentativa de entrada na comunicação social, e a abertura do Centro Comercial Colombo.

A tentativa de entrada na Comunicação Social, inicia-se com um projeto de rádio regional, para a zona do Porto. Esta era aprovada pelo governo e apenas um poderia ser aceite, neste caso, o projeto da Lusomundo, o que tornou a rádio da Sonae, denominado,

Rádio Nova, insuportável financeiramente como uma rádio apenas local. Com isto, foca-se na criação de um jornal, que ainda hoje vigora, o jornal *O Público*, sendo “um marco na comunicação social escrita em Portugal” (Pinto M. , 2001). Este jornal chega às bancas, a 5 de março de 1989. No decorrer dos anos 90, é objeto de reestruturação financeira, depois dos prejuízos iniciais, fruto da campanha promocional agressiva e inovadora. Existe aumentos de capital, em 1994, que possibilita que as contas fiquem equilibradas. Era um jornal completamente independente, algo muito difícil na época. Após *O Público*, tenta entrar no negócio da televisão, onde estava previsto serem concedidas duas licenças privadas, para se juntar à única televisão da época, a Rádio e Televisão Portuguesa - RTP. Havia três concorrentes para essas duas licenças: A Igreja Católica, Francisco Pinto Balsemão e o Grupo Sonae. Foram concedidas a Francisco Pinto Balsemão, que criou a SIC e à Igreja Católica, que criou a TVI., depois de Belmiro desistir de concorrer. Belmiro, apesar de desistir de concorrer à licença, andou, tempos antes, pela Europa, por forma a verificar como deveria “criar televisão”, algo que está sempre presente em todos os projetos que envereda, aprender com quem sabe e depois introduzir. Aqui, em conversa com a TF1, televisão francesa, foi-lhe dito “Não é possível ter sucesso com uma televisão feita à vossa imagem. Vocês são pessoas com outra cultura, outra formação, outra ambição. Portanto não se condicionem pelo que gostam”, o que permitiu Belmiro, analisar esta entrada, e a desistir dela. A igreja Católica, anos mais tarde, entra em dificuldades financeiras, e a TVI, entrava em vias de fecho. Belmiro, interessa-se pela compra, adquire uma parte e quando ia para concretizar o negócio de modo a ficar com o controlo total do grupo, outros acionistas, conseguem realizar a compra, acabando Belmiro por sair do capital social da TVI. Apesar da perda, fruto da venda, realiza cerca de 2.500.000 de contos, com a venda das ações.

O Centro Comercial Colombo, foi o outro grande investimento. Foi a “cereja no topo do bolo” do caminho realizado com a introdução dos supermercados Modelo e Invictos, iniciados no tempo ainda da administração de Afonso Pinto de Magalhães. Para a sua realização foi necessária uma grande negociação com o Banco Português do Atlântico, a quem foi solicitado ajuda financeira para a iniciação da obra. A negociação foi muito complicada, com diversas e complexas condições, fruto, também, do elevado orçamento calculado pela consultora J.P Morgan, de mais de 70 milhões, que o teve de reduzir quatro milhões de contos para que se conseguisse o acordo com o BPA. Com a assinatura do acordo, estava viabilizado o projeto e a construção do Centro Comercial Colombo. Inaugurado a 15

de setembro de 1997, era constituído por 423 lojas, 6.500 lugares de estacionamento, com um hipermercado Continente com uma área de cerca dois campos de futebol e com uma área de lazer de cerca de um. No primeiro ano, tinham passado pelo “Colombo”, como é tratado, mais de 30.000.000 de pessoas. Era um enorme sucesso, e o representar da grande visão estratégica e ambiciosa de quem o concebera, a Sonae, sobre a batuta de Belmiro e os seus quadros.

Inicia-se os últimos 15 anos de governação de Belmiro, de 2000 a 2015, após a grande expansão, operada entre os anos 70 e 90, após muitas guerras provenientes, maioritariamente, do exterior da empresa, mas com uma liderança forte e agregadora no seio da Sonae.

1.2.4.3. Anos 2000

Os anos 2000, foram marcados pela consolidação do crescimento da Sonae.

A Sonae no fim dos anos 90 investiu no Brasil, mas sem sucesso. Apesar de tudo, o impacto não foi tão grande porque teve como parceiro a IPE, holding do estado, que com quem Belmiro até chegara a ter problemas no início da sua carreira. Esta parceria foi muito criticada pelo líder da oposição, Marcelo Rebelo de Sousa, do PSD, devido ao investimento público que havia ocorrido para a entrada da Sonae no Brasil. Com estes maus resultados, que paralelamente também tinham afetado a Jerónimo Martins, que também apostara no Brasil, os anos 2000, inicia-se com uma possível fusão entre a Sonae e Jerónimo Martins no que toca ao setor da distribuição alimentar. (Suspiro, 2017), que não chega a acontecer.

Aproveitando a compra da Optimus por parte da Sonae, no final dos anos 90, esta, nos 2000, apresenta a Kanguru e Rede4. Foi uma revolução no negócio da internet, em que, na primeira, começaram a comercializar internet de banda larga portátil de fácil instalação e uso, e, na segunda, começaram a comercializar a rede móvel *discount* com preços competitivos e possibilidade de adesão mantendo o número antigo.

Estávamos perante a último momento da liderança de Belmiro de Azevedo, onde de maior relevo ocorreu o Spin-off da Sonae Indústria, em que a Sonae deixou de ter participação na Sonae Indústria, integrando-a na Sonae 3P – alusivo a *Panels, Pulps and Paper*, que posteriormente, adquiria outro nome, Sonae Indústria SGPS SA. Junto acontece a

alienação da Sonae Distribuição Brasil ao Grupo Wal Mart, para realizar um encaixe financeiro necessário. Por forma a ajustar-se ao consumidor, e a proporcionar-lhe melhores experiências, aumentou as ofertas nos supermercados e hipermercados. Houve, então, o lançamento de uma Área Saúde, com oferta de retalho de produtos e serviços de saúde e beleza e houve a abertura da *Worten Mobile*, uma loja que presta serviços de venda e aconselhamento de produtos eletrónicos.

A nível internacional, Belmiro, encontra na Grécia, um bom destino, para a área da distribuição e comércio, onde é inaugurado o primeiro centro comercial, o *Mediterranean Cosmos*.

O ponto mais mediático da liderança de Belmiro de Azevedo, nos últimos 15 anos de carreira, foi a OPA da Sonaecom sobre a PT e a PT Multimédia. Este, para Belmiro, “Foi um processo que teve resultados muito importantes para a Sonae e para o país. Hoje é reconhecido que o cenário das telecomunicações em Portugal não seria o mesmo sem a OPA sobre a PT. Foi excelente para todas as empresas do sector. Ajudou a que se começasse a olhar para estas empresas numa lógica muito mais de negócio e do que faz ou não sentido, bem como das necessidades do país em termos de concorrência, de soluções capazes de melhorar a vida dos consumidores. Com a OPA introduziu-se, no sector das telecomunicações, uma lógica concorrencial muito maior. E isso só pode ser importante para o país.” (Sonae, 2009).

Esta, apresentada em 2006, tinha como objetivo principal “destruir” a PT, principal concorrente, num mercado que cada vez mais se via como estratégico para a empresa, no ramo das telecomunicações. Acontece que, em março de 2007, foi anunciado que esta OPA fracassara. Belmiro, não se sabe se por isso, mas provavelmente sim, nesse mesmo mês, anuncia a saída da liderança da comissão executiva, acusando, anos mais tarde, José Sócrates, na altura primeiro-ministro de Portugal, de ter dado indicações à CGD para votar contra a OPA apresentada. A juntar a isto, a resistência de Ricardo Salgado, homem forte do BES, Zeinal Bava e Henrique Granadeiro, da administração da PT, ao persuadiram acionistas, ajudou a contribuir para o insucesso da operação financeira. Passado uns anos, esta OPA acabara a ser investigada judicialmente, enquanto que, através da cooperação com Isabel dos Santos, houve uma fusão entre a ZON e a Sonaecom, detentora da Optimus, formando-se a, atualmente denominada, NOS.

“Esta operação só foi possível porque a PT, para se defender da OPA da Sonae, ofereceu aos seus acionistas a PT Multimédia, antecessora da ZON. Com uma Portugal Telecom enfraquecida, que resultou na sua venda aos franceses da Altice, a NOS ganhou força e é agora a grande concorrente da operadora que Belmiro quis comprar há mais de dez anos.” (Suspiro, 2017).

Belmiro abandona a administração do Grupo Efanor, detentor da Sonae, em 2015. Morre a 29 de novembro de 2017, deixando um grande legado.

O Homem Sonae!

1.2.5. Momentos

1.2.5.1. Pós 25 de Abril

O 25 de Abril, foi conhecido por Belmiro, da mesma forma que a todos os portugueses, pela rádio, quando, na ida para o trabalho, ouviu a frase icónica “Aqui, posto de comando dos movimentos das forças armadas...”. Não foi abalado, nem temeu a revolução, muito, porventura, da sua formação democrática, na altura do Liceu, fruto da convivência com o seu padrinho, Belmiro Pinto da Mota. Era naquela altura um lutador contra um regime de condicionamento industrial que ocorria.

Fruto da Revolução, e do que ocorrera anos antes na Bolsa, ocorrendo aumento dos preços, houve a tentativa de renegociação por parte da Hoeschst, fornecedora da matéria-prima utilizada na produção de termolaminados. Belmiro, inicialmente, não aceita a alteração do preço, alicerçando-se no que estava contratualizado e, pelo facto de a renegociação vir a penalizar a Sonae financeiramente. Contudo, de modo a sanar a primeira guerra judicial da sua carreira, chega a acordo. Este momento fez com que começasse a planear deixar a dependência da matéria-prima da Hoeschst, e ser ele próprio a produzir, colocando a Sonae na indústria química.

No decorrer da Revolução dos Cravos, muitas empresas conhecem uma situação muito problemática, com trabalhos perdidos, produtividades a decrescer, entre outros. Muitas das empresas apenas sobrevivem com o apoio estatal, através da nacionalização da banca, ocorrida, a 14 de março de 1975. A economia portuguesa atravessava um grave

período, num estado governado por forças políticas-partidárias antidemocráticas, com uma visão comunista. As empresas seguiam o rumo da economia, num clima “de poder diluído, de ansiedade, de quase paralisia” (Pinto M. , 2001). A Sonae, foi das empresas que conseguiu escapar a este turbilhão de problemas. Era uma empresa bem guiada, onde apenas “meia dúzia de trabalhadores mais radicais” (Pinto M. , 2001) tentavam perturbar a atividade produtiva. O ambiente de trabalho, era pacífico, não havia greves, fundamentalmente, pelo distanciamento que havia com o patrão, Afonso Pinto de Magalhães, que havia ido para o Brasil e deixado a empresa entregue a Belmiro; pela já remuneração boa dos colaboradores; pelo ambiente social desenvolvido e que desenvolveu a empresa; pela qualificação dos quadros e, sem dúvida, pelo carisma de Belmiro, que conseguia ter os colaboradores a seu lado, como se pode verificar na questão que desencadeou o “Caso IPE”, gerando a “Greve Revolucionária”, assim como, no caso do administrador que fora recusado por não ter currículo digno. As finanças da empresa estavam muito boas, o que permitiu manter sempre os salários em dia.

O 25 de abril, não tinha trazido graves repercussões para a Sonae. Contudo, nesta época surgiu o caso da IPE, como falado anteriormente.

1.2.5.2. A Crise de 2008

A crise de 2008, que aconteceu em Portugal, também influenciou gravemente Espanha. Com isso, foi necessário, a estes países, tomarem medidas de austeridade, alguma delas impostas pelo FMI. Houve restrição de crédito a empresas, e o consumo privado diminuiu acentuadamente. A Sonae, já com Paulo Azevedo como presidente da comissão executiva, teve de “moderar e adaptar a estratégia de crescimento internacional, por forma a responder as fortes quedas registadas nos mercados” (Sonae, Relatório de Gestão 2011, 2011). A Sonae SR, assim como, as divisões de eletrónica, de moda e desporto, tiveram queda das vendas, isto porque, os modelos de negócios não eram flexíveis.

Apesar disso, a Sonae, continuou a posicionar a empresa, para o crescimento internacional, alicerçando na experiência de gestão, na posição do mercado que detinha, da geração de fluxos de caixa capazes de assegurar o financiamento destes investimentos, da redução de dívida e o pagamento de dividendos. Houve um fortalecimento da posição da empresa, continuando a “transferir mais valor para os consumidores” (Sonae, Relatório de

Gestão 2011, 2011). Em termos de Sonae MC esta conseguiu aumentar as vendas, havendo alargamento do número de lojas. A Sonaecom, detentora da Optimus, conseguiu resultados recordes em termo de margens, rentabilidade e geração de fluxos de caixa.

A Crise, apesar de ter afetado financeiramente o grupo, permitiu que este não parasse os seus planos de expansão, concretizada “através de *joint ventures*, acordos de franquia ou venda de produtos ou serviços.” (Sonae, Relatório de Gestão 2011, 2011). Conseguiu “gerar fundos suficientes para investir no crescimento futuro e financiar a inovação, enquanto reduz continuamente a alavancagem” (Sonae, Relatório de Gestão 2011, 2011).

1.2.5.3. Transição do Lugar

Belmiro, tinha como ideia ser sucedido por um dos três filhos, cada um com as suas característica e personalidade, mas todos com muita responsabilidade e sentido de negócios. Nuno Azevedo, Paulo Azevedo e Cláudia Azevedo. Foram sujeitos a uma educação semelhante, austera e de qualidade, tanto em Portugal como no estrangeiro. Estavam os três disponíveis para assegurar a continuidade. Nuno Azevedo era o menos vocacionado para as empresas, pelo menos dava aparência disso. Tinha mais ligações às áreas culturais. Trabalhou, inicialmente, em jornais como o Diário de Notícias. Chega à Sonae, apenas porque Belmiro, partilha com ele que “ficará triste se ele não trabalhar na Sonae sem ao menos ter experimentado” (Pinto M. , 2001). Participou na equipa que realizou o desenvolvimento organizativo estruturado da Sonae, muito pela sua capacidade de crítica e de reflexão estratégica, que aplicou, para com as empresas do Grupo. Paulo Azevedo, era dos três aquele que mais semelhanças tinha com Belmiro Azevedo, não fosse mais, pelo curso que ele tirou, Engenharia Química. Para além disso, era um homem sem qualquer aversão ao risco, tal como Belmiro, desde que estruturado e fundamentado. Sempre presente no Grupo, percorre todas as áreas mais importantes. A relação que cria com o pai é influenciada pela forma como ambos vislumbram os negócios, que proporcionava uma comunicação muito fácil, entre ambos. Havia, entre Belmiro e Paulo, uma visão muito mais próxima do que com a do filho Nuno. Era olhado, pela maioria e pelas características comuns, o natural sucessor do seu pai. Cláudia Azevedo, era a irmã mais nova. É a dos três, a que tem a relação mais afetiva com o pai, muito provavelmente por ser a única filha de Belmiro. É uma profissional de excelência, com uma grande visão, inteligência, criatividade e teimosia. Características iguais às do seu pai. Era a responsável pela área das tecnologias, com enormes potencialidades de

desenvolvimento. “Mas nota-se que não será ela a determinante do futuro do Grupo, na sucessão que, inelutavelmente, haverá de suceder um dia” (Pinto M. , 2001).

Em 2007, já se vislumbrava quem é que haveria de vir a ser o sucessor de Belmiro como Presidente da Administração do Grupo Sonae, neste caso da Efanor Investimentos, a sociedade através da qual Belmiro exerce o controlo sobre o grupo Sonae. Neste mesmo ano, indicou que iria deixar a presidência executiva do Grupo, sem naquele momento indicar quem o iria substituir. Passado alguns meses, Paulo Azevedo, assumiu esse cargo, indicado pelo seu pai. A partir desta data, manteve-se na presidência não executiva, continuando como Presidente da Administração, *Chairman*, da Efanor e passou a dedicar mais tempo à Sonae Indústria, que tinha enfrentado uma crise de mercado e fora obrigada a lançar uma profunda reestruturação dos negócios.

A 8 de março de 2015, emite um comunicado, através do órgão legal, a CMVM, referindo que não iria integrar a lista de membros que iriam ser propostos para o conselho de administração, na assembleia geral do dia 30 de abril de 2015, sem revelar, nesta altura, quem iria ser proposto a substituí-lo. Passado uns tempos, a Efanor propõe, Paulo Azevedo. Para além de *Chairman*, passava também a presidente executivo, CEO, cargo que repartiria com Ângelo Paupério, na altura, vice-presidente da Sonae SGPS e que nos últimos anos liderou a Sonaecom, que era proprietária do Público. Não era comum em Portugal, apenas ocorria nos CTT, uma empresa do PSI 20, ter um presidente do conselho de administração com acumulação de cargo de presidente executivo.

Belmiro indicou que o seu afastamento, visava “assegurar uma filosofia de continuidade da gestão da sociedade para o futuro, em coerência com aquela que sempre foi desenvolvida até este momento em concertação com os interesses estratégicos dos seus acionistas.” (Pinto I. , 2015)

Aos 77 anos, deixava um legado inquestionável.

1.3. Alexandre Soares dos Santos e Belmiro de Azevedo

1.3.1. Quadro Resumo-Comparativo

ETAPAS DE VIDA	ALEXANDRE SOARES DOS SANTOS	BELMIRO DE AZEVEDO
INFÂNCIA E JUVENTUDE	<ul style="list-style-type: none">• Nasceu no Porto em 1934;• Filho de Maria Santos e Francisco Manuel dos Santos, uma família de empresários de renome ligado aos Armazéns Jerónimo Martins.• Estudou no Colégio Académico dos Anjos, em Lisboa;• Contactava de forma limitada com a Empresa do seu avô Francisco, aos Domingos, quando passa lá com o seu pai;• Regressa ao Porto, onde faz o liceu, como aluno interno, no Colégio Católico Almeida Garret;• Entra na faculdade de Direito de Lisboa, em 1953, uma forte ambição do seu pai;	<ul style="list-style-type: none">• Nasceu, no Marco de Canaveses em 1938, na freguesia de Tuias;• Filho de um carpinteiro e uma costureira, gente humilde;• Teve 7 irmãos:• Afilhado de Belmiro Pinto da Mota, um revolucionário da época, tendo sido preso político, e presença no derrube da Monarquia;• Com 8 anos já ajudava o seu pai na carpintaria e na desnatadeira que este era também proprietário;

- Candidata-se a *manager trainee* da Unilever, em 1956, e desiste do Curso de Direito, ficando o seu pai de costas voltadas consigo até 1958;

- Começou em 1946, a estudar na escola primária do Freixo, tendo reprovado de ano por incompatibilidade com o professor, Prof. Araújo;
- Em 1947, muda-se para a escola primária de Tuíás sendo o melhor aluno até ao 4º ano, tendo uma relação incrível com o seu professor, Prof. Carlos Andrade;
- Com a ajuda deste Professor, consegue realizar os exames da Quarta classe, contra a vontade do seu pai, e entrar no Liceu, indo para o Porto;
- Entrou no Liceu Alexandre Herculano, vivendo com o seu padrinho, que havia de morrer, durante este percurso;
- Começa a dar explicações para conseguir dinheiro para pagar a renda da casa que estava a viver e para outros gastos, onde já mostrava dotes de liderança;
- No Liceu é Quadro de Honra muitas vezes.
- Entra na faculdade, em 1956, na Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, para fazer o preparatório para a Faculdade de Engenharia do Porto, para onde entrou em 1960, no Curso de Engenharia.

		<ul style="list-style-type: none"> • Durante este curso, tem estágios em duas empresas portuguesas, Refinaria Angola e Fabrica das Sedas Nogueira, e numa empresa Belga, a Stella Artois. • No terceiro ano do Curso, inicia no mercado de trabalho, no Grupo Efanor.
<p>INÍCIO DA CARREIRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciou como <i>trainee de marketing</i> na Unilever, nas empresas de margarinas e detergentes, sendo vendedor (conheceu o truque deles todos), cerca de 5 meses, e operário do turno da noite; • Em 1958, foi para a Irlanda, trabalhando na Lever Brothers e depois, foi para França, como <i>product manager</i> da Savonneries Lever; • Realizou o Curso de Gestores, em Londres e o Curso de Gestores Estagiários, em Londres e Roterdão; • Em 1960, regressa a Portugal para o cargo de <i>marketing manager</i> dos detergentes; • Em 1963, foi transferido para São Paulo, Brasil, como <i>deputy manager director</i> da área dos detergentes, tendo participado no processo de fusão da Gessy-Lever; 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciou, em 1963, no Grupo Efanor, na secção de carpintaria. • Após essa passagem, passou para encarregado pela aquisição e montagem de uma máquina de estampagem; • Despede-se no final de 1964. • Entra para a Sonae, em 1965.

<p>INÍCIO DO LEGADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Em 1968 morre o pai de Alexandre Soares dos Santos, e este assume a liderança da empresa, com a condição de ter plenos poderes de administração; • Renovação, de forma democrática, dos quadros da empresa, com a aposentação de alguns colaboradores; • Diminuição da dependência de Angola, país obsoleto, perigoso e atrasado a nível de pagamentos, terminando com uma descolonização total, com impacto financeiro e humano que poderia ter sido maior, não fosse a diminuição de dependência existente anteriormente; 		<ul style="list-style-type: none"> • Entra na Sonae, empresa em situação financeira vulnerável, após António Correia e Siva, homem de confiança de Pinto Magalhães, o propor. • Inicialmente tem como posto de trabalho os laboratórios analíticos, no entanto intervinha e criava “conflitos” noutras áreas; • Notabiliza-se por ter incutido uma fórmula para a produção de laminado, mostrando muito e bons resultados; • A situação económica em 3 anos muda radicalmente, e BA passa a ser administrador-delegado. • Em 1968, enceta a expansão da Sonae;
<p>EXPANSÃO E CONSOLIDAÇÃO</p>	<p>ANOS 70 e 80</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nova Estratégia de Negócio, em 2 partes: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indústria e Produtos Consumo; ○ Comercial – Supermercados e <i>cash-surry</i>; • Manutenção da <i>joint venture</i> com a Unilever; • Em 1979, criação do 1º Pingo Doce, em versão <i>discount</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia-se no fim dos anos 60; • Adquire a 1ª posição noutra empresa, a Novopan, ficando com 50%, da mesma; • Adquire a 1ª linha de produção de um novo produto, a aglomerite e entra na produção de componentes de mobiliário, Gaveplast;

- Parceria com a Dellhaize, que permitiu aumentar o *know-how* sobre o negócio dos estabelecimentos urbanos, aumentando a entrada no mundo da distribuição;
- Adquire, em 1987 e 1988, a Rede Pão de Açúcar e a Recheio, o que permitiu perceber que a passagem para o mercado da distribuição começava a surgir;
- Em 1988, o GJM passa a ser controlado pela SFMS, após enormes problemas ao nível de GRH e Procedimentos, tendo a SFMS, 49.25% do capital, sendo que ASS era detentor de 40% desta última;
- Em 1989, entra na Bolsa de Valores de Lisboa, fazendo a 1ª OPV, colocando 15% do capital do GJM ao preço de 1110 escudos;
- Era clara a intenção de entrarem na distribuição e no mercado dos hipermercados;

- Em 1974, rumo para Harvard, EUA, onde realiza especialização em Gestão de Empresas, alargando o *networking* e o conhecimento em várias áreas;
- Em 1975, quando chega, elabora um novo plano, a médio-longo prazo, que traz controvérsia:
 - *Holdings Familiar*, devia de ser constituída, mas a gestão da mesma ser entregue a profissionais, meritocracia;
 - Sonae devia de ser dividida em 4 áreas.
- Em 1975, surge o Caso IPE, com a apreensão dos bens de APM, ficando 20% (Pessoais) da Sonae com a IPE e 80% (de APM mas inseridos no Banco) com o Banco, com a IPE a querer exercer os direitos destes 80% e ser representante no conselho de administração;
- Belmiro tenta adquirir 50% da Novopan e 20% do Capital da Sonae, mas o IPE não concorda com a negociação e Belmiro demite-se, gerando uma Greve Revolucionária;
- Em 22 de Junho de 1978, IPE cede na negociação e Belmiro e a sua equipa regressam;

- | | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none">• Em 1979, com FSC no governo, foram introduzidas medidas financeiras que permitiram à Sonae retomar a sua expansão;• Em 1982, a UBP desbloqueia os 80% dos bens apreendidos, e APM regressa a Portugal;• Belmiro negocia com APM e torna-se o 3º maior acionista do grupo;• A 30 janeiro de 1984, morre APM, e a partir deste momento, Belmiro apresenta uma proposta aos genros que havia ficado com a herança:<ul style="list-style-type: none">○ Saída da Sonae, vendo as suas ações○ Compra de uma parte das ações dos genros de modo a ficarem com participação paritária;• Belmiro torna-se acionista maioritário, após a escolha da segunda opção, e com o controlo efetivo, após o IPE ter vendido os 20% que tinham posse;• Em 1983, a Sonae entra na Distribuição; |
|--|--|--|---|

			<ul style="list-style-type: none"> • Em 1984 a 1986, a Sonae dá o grande “Boom” entrando em novos setores quer pela aquisição de empresas, quer pela criação de novas, para novos mercados; • Em 25 de maio de 1985, cria a nova visão empresarias, com o denominado “Homem Sonae”; • Em 1985, apesar da parte financeira comçar a afligir, apostou nos hipermercados, algo inovador, abrindo po primeiro em Matosinhos, em parceria com a Pormódes; • Realiza as 7OPV’s, conseguindo retirar o máximo proveito de uma medida proporcionada por Miguel Cadilhe. Esta venda foi muito mediática e polémica; • Em 1987, adquire a SIAF, empresa espanhola;
	<p>ANOS 90</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compra, em 1990, da Arminho, que permitiu a Recheio a direcionar o seu caminho; • Fim, em 1992, da parceria com a Dellhaize, dado a entrada nos hipermercados, e início da parceria com a Ahold, que permitiu formar os quadros e colaboradores nos EUA. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 tentativas para a entrada de bancos, por forma a encontrar novas sinergias financeiras, inicialmente com negociação do Banco Totta & Açores, mal sucedida, depois o Banco Português do Atlântico, mal sucedida e, por fim, a <i>joint venture</i> com o BPI, que terminou com o BPI a adquirir

- Entrada no mercado do retalho especializado, lojas de chocolates Hussel, fruto de uma parceria com a Douglas;
- Venda de 40% da Recheio à Booker, especialista de *cash & carry*;
- Em 1992, surge a ideia de adquirir a Modelo à Sonae, que viria a culminar, em 1993, com a compra de 46 Supermercados Modelo e Saco Cheio;
- Em 1993 compram a *holding* Inovação, ficando com 16 supermercados Inô, 3 hipermercados Feira Nova e 8 *cash & carry*. Destes alguns iriam ser alienados à empresa Agora.
- Foco em ser um *strong player* regional e ser líder no mercado onde atuavam;
- Em 1992, surge o canal EUREKA;
- Em 1995, adquire o Eurocash, denominando-se publicamente, como Biedronka, com a Booker. Em 1998, passa a ser apenas e a 100% da JM Polska;
- Em 1995, adquire a Lilywhites, cadeira de desporto do Reino Unido, contudo foi alienada porque não conseguiu uma parceria que lhe fornecesse o *know-how* necessário;

a parcela da Sonae e a Sonae a tornar-se um acionista de referencia, mas não decisivo do BPI;

- Em 1991, a economia portuguesa começou a derrapar, BA começa a desinvestir em setores que já não faziam sentido, mas nunca no setor estratégico, que estava em declínio, o sector industrial. Vendeu ativos, sendo estas vendas o trampolim para o desenvolvimento e internacionalização;
- Internacionalizou-se:
 - Internacionaliza-se para uma fábrica na Irlanda;
 - Exporta para Espanha, através da SIAF;
 - Adquire, em 1993, a Tafisa, com fabricas em Espanha, Reino Unido e Canadá, sendo o maior produtor de painéis de fibra dura e MDF.
 - Assina parceria com uma empresa japonesa, a Sumitomo Forestry C. Ltd.
 - Com a Tafisa, adquire 8.68% da Ence e 10% da Portucel, apesar de o objetivo ser o controlo, que não conseguiu:

		<ul style="list-style-type: none"> • Em 1996, criação de uma <i>joint venture</i> com o BCP para a criação de um <i>in-store banking</i>; • Em 1997, entrada no Brasil com a compra de 50.01% da Sé. Dá-se início à estratégia dos 3 pilares, 3 geografias; • Em 98/99, verifica-se instabilidade no Brasil; 	<ul style="list-style-type: none"> • No final dos anos 90 já se encontrava em 12 países, desenvolvendo-se em 18 sectores, liderando os derivados de madeira. Participava em 463 empresas e tinha mais de 45.000 colaboradores; • Os anos 90 terminam com a compra da Optimus, a tentativa de entrada na comunicação social, apenas com sucesso na criação do Jornal Publico e, por fim, com a abertura do 1º Shopping, o Centro Comercial Colombo, algo completamente novo em Portugal, e com grande sucesso;
	<p>ANOS 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1999 e 2000, Alexandre Soares dos Santos é diagnosticado com cancro, após isso tem problemas de artérias que o levam a uma operação, tendo uma recuperação lenta; • Forte crise no GJM entre 1999 e 2001: <ul style="list-style-type: none"> ○ Descontrolo nas áreas comerciais; ○ Desvalorização do real, no Brasil; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia-se com a possível fusão entre a Sonae e JM, após falhanço de entrada no Brasil de ambas as empresas; • Consolidação do Crescimento; • Apresentação do Kanguru e Rede 4, após a compra da Optimus, revolucionando o negócio da internet; • <i>Spin-off</i> da Sonae Indústria, que passou a chamar-se Sonae Indústria SGPS, SA;

- Emissão de uma *profit warning*, a única realizada por uma empresa portuguesa;
- Má introdução do sistema SAP, na Polónia, que levou a quebras e perdas de margem bruta de elevados milhões;
- Elevado endividamento, fruto das inúmeras aquisições realizadas nos anos 90;
- Ideia de se fundir com Sonae;
- Em março, 2001 é anunciado um PER, que fora substituído, após um pedido de anulação do primeiro pela Strand Venture.
- Em 2 de Outubro é anunciado o PER final;
- ASS, com esta crise ganha aversão à dívida;
- Em 2000 surge o Caso Sonsorol, um negócio na área da informação, tendo sido movida uma ação em tribunal contra JM por possível falha de compromissos, e em termos mediáticos foi muito falada, tendo ASS, movido ações judiciais contra a revista Exame pelas críticas efetuadas;

- Alienação da Sonae Distribuição Brasil ao Grupo Wal Mart;
- Aumento da oferta aos consumidores com o lançamento da Área Saúde e das lojas *Worten Mobile*, nos supermercados, hipermercados e shoppings;
- Ocorre a OPA da Sonaecom sobre a PT e a PT Multimédia, introduzindo no setor das telecomunicações, uma lógica concorrencial muito maior;
- Fusão da ZON com a Sonaecom, formando-se a NOS.
- Em 2007, BA sai da Presidência da Comissão Executiva, e apenas fica na Comissão não executiva e como Presidente do Conselho de Administração do Grupo Efanor Investimentos, que controlava o Grupo Sonae.
- Em 2015, abandona a Presidência do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, e Paulo Azevedo que o havia sucedido em 2007, na comissão executiva, sucede-o na Presidência da Administração;
- A 29 de Novembro de 2017, morre.

- | | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• A partir de 2002, começou a consolidação dos negócios e da imagem do grupo, com a alteração da imagem das lojas da cadeia Pingo Doce, assim como da experiência de compra dos consumidores;• Em 2003, cria parceria com empresas têxteis para a criação da NewCode e formou a Electric & Co, para o comércio de eletrodomésticos;• Em 2008, o Feira Nova une-se ao Pingo Doce;• Inicia-se a Crise Financeira Portuguesa, reorganizando o negócio das indústrias, juntando-se a JM com a Unilever – Unilever Jerónimo Martins (55% Unilever e 45% JM).• Criação em 2009 da Gallo WorldWide.• Em 2010, ASS deixa de ser o CEO do Grupo, passando a ser o seu filho PSS;• Em 2011, ida para a Colômbia, novo mercado;• Em 2012, surge a campanha mediática do 1º de Maio;• Em 2013, ASS deixa a Presidência do Grupo, sendo substituído, novamente pelo seu filho, PSS.• Em 16 de Agosto de 2019, morre com 85 anos; | |
|--|--|--|

MOMENTOS	25 ABRIL	<ul style="list-style-type: none"> • Viu a revolução como uma oportunidade; • O grupo sofreu alguma instabilidade, motivado pela criação de novas comissões de trabalhadores; • O Grupo manteve-se forte pela gestão rigorosa da empresa, com contabilidade limpa, não haver jogos de poderes políticos, etc.; • Houve a cedência para fazer face a uma tentativa de ocupação da empresa, tendo havido um ultimato caso não houvesse uma revisão salarial de 2 contos; • Unilever retira o seu representante em Portugal e ASS fica sozinho na gestão; • Sozinho ASS, transforma a empresa no 2º maior grupo de distribuição alimentar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não temeu a revolução, fruto da convivência com o seu padrinho; • Houve tentativa de renegociação de preços por parte da Hoeschst, fornecedora da matéria-prima utilizada na produção de um material, apesar de inicialmente não concordar por penalizar financeiramente a Sonae, acaba por ceder, e chegar a acordo. • A Sonae conseguiu escapar ao turbilhão de problemas, políticas-partidárias, fruto da revolução. • Não houve greves, um ambiente de trabalho pacífico, pela remuneração boa dos colaboradores, carisma de Belmiro, o ambiente social desenvolvido, e os salários sempre em dia, fruto da situação económica da empresa.
	CRISE 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Com um impacto baixo, fruto da aprendizagem adquirida com a crise ocorrida em 1999 e 2001: <ul style="list-style-type: none"> ○ Endividamento controlado; ○ Foco em não despedir; ○ Corte as regalias dos quadros de topo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciou gravemente Portugal e Espanha; • Paulo Azevedo já era o CEO, adaptou estratégia de crescimento internacional, por forma a responder às fortes quedas registadas no mercado;

			<ul style="list-style-type: none"> • Houve quedas a Sonae SR, moda e desporto, modelos de negócios pouco flexíveis, contudo, aumentou na Sonae MC, com o aumento do nº de lojas; • Continuação do posicionar da empresa para o crescimento internacional: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alicerçado na experiência de gestão, posição do mercado, redução da dívida e do pagamento de dividendos; • Esta crise não parou os planos de expansão;
	<p>TRANSIÇÃO DE LUGAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparada de forma tranquila e natural, com a saída em 2010 de CEO e, em 2013, com a saída da administração. • Substituído em ambas pelo seu filho, Pedro Soares dos Santos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideia de ser substituído por um dos 3 filhos, Nuno Azevedo, Paulo Azevedo e Cláudia Azevedo, cada um com qualidades; • Foi uma transição pensada e controlada. • Paulo Azevedo, em 2007, foi nomeado Presidente Executivo do Grupo Sonae, substituindo BA que ficara apenas na presidência não executiva e <i>Chairman</i> do Grupo Efanor Investimentos, que controlava o Grupo Sonae.

			<ul style="list-style-type: none">• Em 2015 BA anuncia a sua saída de <i>Chairman</i> e PA é proposto, pela Efanor, como o próximo <i>Chairman</i>.
--	--	--	---

Tabela 1 - Quadro Resumo-Comparativo

1.3.2. Opiniões e Negócios em Comum

No decorrer das suas vidas, e analisando as biografias de ambos, foram algumas as possibilidades, ou rumores que surgiram sobre negócios em comum, maioritariamente, do Grupo Jerónimo Martins sobre o Grupo Sonae.

Houve a compra por parte do Grupo Jerónimo Martins de 46 Modelos e Saco Cheio à Sonae, sendo este o único negócio, pelo menos direto e claro, entre ambas as empresas. Contudo, também ocorreram os tais rumores relativos à fusão entre as duas empresas, principalmente, as empresas ligadas à distribuição alimentar. Esta hipótese surgiu, após a reestruturação do Grupo Sonae, em 2001 e pelo facto de ambas as empresas terem tido negócios falhados no Brasil, com maior impacto no Grupo Jerónimo Martins. Aliado a isto, havia o interesse de ambas as partes, devido ao contexto europeu, onde os grandes grupos se começavam a concentrar e a fundir, por exemplo, a Carrefour e a Promodés (Carregueiro, 2000). A operação nunca chegou a propostas formais, apesar das conversas informais que ocorriam entre ambos os líderes, dado que, o governo socialista da época, que tinha Joaquim Pinto Moura como Ministro das Finanças, comunicou que para haver aprovação, por razões de concorrência, o grupo a formar-se teria de vender muitas lojas, o que teria um custo elevado, e tornava assim a fusão inviável. (Suspiro, 2017)

Aquando da morte de Belmiro de Azevedo, Alexandre Soares dos Santos deixou o seu comentário acerca do Engenheiro. Para Alexandre, Belmiro não era um concorrente, mas sim um grande empresário, para com quem nutria um enorme respeito. Era, para ele, “um homem de visão e de ação, e corajoso, num país que não admira nenhum destes pontos”. Tinha um grande foco na iniciativa privada, com grande espírito de iniciativa e enorme capacidade empreendedora. (Nunes, 2017). Belmiro, aos olhos de Soares dos Santos “não agrava a todos porque uma coisa que os portugueses — nomeadamente os Governos — não gostam é da verdade”. “Quando surgem empresários que reclamam, que acusam – e acusam com razões –, são maltratados pelos Governos. O sector privado em Portugal faz andar a economia, cria emprego e Belmiro foi um exemplo disso, um exemplo que admiro, por quem tinha muito respeito”. (Costa, 2017)

Tinham boas relações, sendo visita da casa um do outro, apesar de não ver em Belmiro uma fonte de inspiração para a criação e solidificação do grupo que o mesmo tinha

liderado, dando como exemplo o facto de serem grupos que seguiram rumos contrários, onde “Enquanto a Sonae optou por um regime de conglomerado e dispersão de investimentos, nós estamos concentrados.” (Nunes, 2017)

1.4. Conclusões: Acontecimentos, da Infância à Transição do Lugar

As biografias de Alexandre Soares dos Santos e Belmiro de Azevedo, na sua fase inicial, Infância e Juventude, assim como, no Início das suas Carreiras foram completamente diferentes, tendo para Alexandre sido mais facilitada do que para Belmiro de Azevedo. Enquanto Alexandre, nascido no seio de uma família de empresários, teve uma educação planeada, realizando o Liceu em colégios de renome e estudado na Universidade por iniciativa dos pais, Belmiro já assim não foi. Como se verificou, Belmiro entrou um ano mais tarde na escola primária, para trabalhar, junto com o seu irmão, na desnateira do seu pai. Para poder estudar no Liceu teve que ultrapassar vários obstáculos, entre eles persuadir o seu pai a deixá-lo ir. Já no Porto, a viver com o seu tio, teve que dar explicações, para ajudar nas despesas, até terminar a Universidade.

No que toca ao Início de Carreira, Belmiro conseguiu entrada na Sonae com posto nos laboratórios analíticos, fruto da licenciatura em Engenharia. Apesar disso, conseguiu, ao notabilizar-se pela forma positiva como alterou a produção de laminado e que permitiu que a situação económica mudasse radicalmente, passar a administrador-delegado. Alexandre Soares dos Santos, depois de desistir do Curso de Direito, iniciou a sua carreira como *trainee* na Unilever, por coincidência ou então por ser filho do presidente da Jerónimo Martins com quem a Unilever tinha estreitas relações, passando por vários departamentos. Iniciou o seu legado na JM, após a morte do seu pai, fazendo-se notar logo desde início, com a renovação que fez nos quadros da empresa, aposentando alguns colaboradores e diminuindo a dependência que a empresa tinha com Angola, país que achava perigoso e obsoleto.

Como vemos, pelas decisões referidas, apesar das diferentes juventudes e educações académicas, ambos mostraram, no início da sua carreira, um carisma enorme e uma vontade de marcar a diferença.

Na expansão e consolidação, fica demonstrada todas as estratégias, lideranças e processos utilizados que levaram ao crescimento das empresas para um patamar de potência mundial, e em que muito contribuiu as internacionalizações realizadas. Para além disso, foi neste período que se deram alguns acontecimentos que podiam ter posto em causa os destinos das empresas, mas como se percebeu, foram ultrapassados com sucesso e

permitiram aos líderes crescerem e aprender com alguns erros ou excessos de confiança demonstrados. Um exemplo disso foi na Jerónimo Martins, em que ASS com a crise de 2001 que a empresa viveu, passou a limitar o endividamento.

A Transição de Lugar, foi completamente idêntica em ambos os líderes. Tanto Alexandre Soares dos Santos como Belmiro de Azevedo foram substituídos pelos seus filhos, transições estas pensadas, controladas e naturais.

A apresentação das biografias deixou claro que a capacidade de liderança está incutida em ambos os líderes. A forma como eram capazes de influenciar um grupo de pessoas, de lhes dar importância, de os fazer acreditar a seguir o rumo que achavam o mais correto, está presente em muitos acontecimentos da carreira. Por exemplo, a Greve Revolucionária, na Sonae, onde os colaboradores da empresa criaram uma greve para a não demissão de Belmiro, apresentada por este, aquando de problemas com o IPE, e o facto de, na Jerónimo Martins, aquando da Crise, se ter cortado nos cargos de topo e não nos cargos mais baixos, mostra, respetivamente, o carisma de Belmiro de Azevedo e o respeito que Alexandre Soares dos Santos tinha por todos, fazendo com que todos se sentissem importantes na empresa.

A forma como tornaram as empresas das maiores a nível mundial, teve como grande auxílio a capacidade de liderança e empreendedorismo de ambos, capacidades estas que foram, também, importantes para a internacionalização do grupo, nomeadamente na forma como foram escolhidos os destinos.

Com isto, achei por bem, apresentar uma revisão da literatura, apresentando a liderança, o empreendedorismo e a liderança empreendedora. Isto, complementando, posteriormente, com a internacionalização e os processos existentes, irá permitir responder à questão central e referida posteriormente.

2. Liderança e Empreendedorismo: Revisão de Literatura

2.1. Liderança

São várias as definições de liderança, contudo, de uma forma genérica, a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações e dos membros”, de modo a “alcançar objetivos partilhados” (Rego & Pina e Cunha, 2020).

A liderança é um processo complexo, daí haver diversas opiniões relativamente à sua definição, algo que acontece, também, com a dicotomia liderar e gerir. Apesar de ambos terem sido gestores e líderes de empresas, há quem indique que liderar é algo distinto de gerir, há quem defenda que liderar é uma atividade de um gestor e, também, há quem indique que gestão é uma atividade típica da liderança (Rego & Pina e Cunha, 2020).

Segundo o prestigiado professor do INSEAD, os líderes são pessoas que se interessam pelo futuro, tendo uma visão mais a médio-longo prazo, confiando por vezes na intuição, ao passo que, os gestores, interessam-se pelo presente, preferido a estabilidade e uma visão a curto prazo, preocupando-se com os interesses dos acionistas (Rego & Pina e Cunha, 2020).

2.1.1. Processos e Comportamentos de um líder

No decorrer do exercício da liderança, há quatro processos que são executados pelos líderes (Yukl, 2013): tomar decisões, influenciar, construir relacionamentos e recolher e disseminar informação. Dependendo das situações, das funções que se ocupa, das pessoas que comanda, das organizações, dos momentos de carreira, entre outros, estes processos vão tendo importâncias diferentes. O líder, de modo a exercerem de forma correta os determinados processos, tem que possuir competências de liderança como as técnicas, sociais, concetuais e liderança pessoal, que abordarei em parte posterior.

Nos respetivos processos, o líder tem as seguintes atividades:

- **Construção de Relacionamentos:**
 - Apoiar - sendo paciente, mostrando empatia, respeitando, ouvindo os problemas, entre outros;
 - Desenvolver o modo como age – proporcionando *coaching*, ajudar no desenvolvimento da carreira, entre outros;
 - Gerir conflitos e construir espírito de equipa – facilitando a resolução de modo construtiva de conflitos, encorajando a cooperação, entre outros;
 - Desenvolver *Networking* – Procurando novos contactos, mantendo e interagindo com esses contactos;
- **Disseminação de Informação:**
 - Informar – divulgando informação relevante, planos da empresa e atividades aos subordinados, entre outros;
 - Clarificar papéis e objetivos - Clarificando as responsabilidades de cada membro da equipa, atribuindo tarefas, entre outros;
 - Monitorizar – Avaliando tendências, identificando boas práticas, avaliando o desempenho de cada membro, entre outros;
- **Tomada de Decisão:**
 - Planear e Organizar – Desenvolvendo planos e objetivos a longo prazo, afetando recursos de acordo com o tempo e prioridades, entre outros;
 - Resolver problemas – Identificando problemas, distinguindo-os de acordo com o grau de importância, entre outros;
 - Consultar e convidar a participar – Dando ouvidos aos colaboradores e dando oportunidade de participação, entre outros;
 - Delegar – Concedendo às pessoas a oportunidade de realizarem o trabalho com autonomia, proporcionando apoio, entre outros;
- **Exercer de influência:**
 - Motivar e Inspirar – usando técnicas para gerar entusiasmo, atuando pelo exemplo, entre outros;
 - Reconhecer – Reconhecendo e elogiando bons exemplos, entre outros;

- Recompensar – Clarificando os critérios de atribuição de recompensas, atuando com justiça;

As atividades mencionadas anteriormente, segundo Yukl, podem ser subdivididas em três grandes categorias. Estas categoria têm como diferença a orientação do comportamento, podendo este ser orientado para a tarefa, para os relacionamentos ou para a mudança. No que toca à orientação para a tarefa estão presentes aspetos que envolvem a organização do trabalho, monitorização das operações, a definição de prioridades e prazos. No que toca à orientação para a mudança, envolve aspetos para a melhoria das condições estratégicas da organização, adaptação da envolvente, como por exemplo, encorajamento para a aprendizagem coletiva, visionamento de oportunidades e promoção para implementação das mudanças. Por fim, no que toca à orientação para os relacionamentos, este envolve aspetos focados na melhoria dos relacionamentos entre as pessoas da organização, como por exemplo, o expressar de confiança, *coaching*, resolução de conflitos de forma construtiva, entre ambos.

Os comportamentos de liderança, tem como influência uma sólida estrutura de personalidade, do líder. Esta tem de ser devidamente alimentada, cultivada, acarinhada, e por vezes, questionada, dependendo das situações. Para fazer toda a diferença na maneira como se lida com os problemas, é necessário desenvolver as dimensões cognitivas, emocionais, sensoriais.

2.1.2. Competências de um líder

Como já referido, as competências de liderança são as competências técnicas, competências sociais, competências concetuais e competência de liderança pessoal. As suas importâncias vão oscilando ao longo da carreira do líder e da sua forma de atuação. Uma tem tendência a diminuir, ao passo que, as outras, tem tendência a ver a sua importância a elevar-se. Isto acontece dado que “o que nos trouxe ao presente não nos conduzirá necessariamente ao futuro” (Goldsmith & Goldsmith, 2011), ou seja, a forma como agimos e as ferramentas

que utilizamos para ter sucesso em algo, não significa que dará sucesso se a utilizarmos para a resolução de outro problema, principalmente, problemas de outras áreas.



Figura 1-Quatro núcleos de competências necessárias à ascensão em carreiras de Liderança (Yulk, 2013)

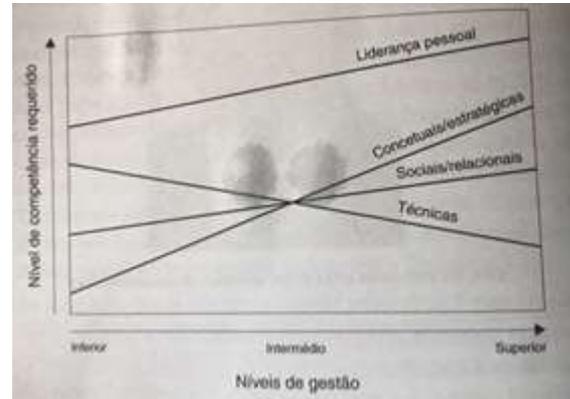


Figura 2- Relevância dos 4 tipos de competências em diferentes níveis de gestão (Yulk, 2013)

A competência técnica tem como base o dominar da atividade da empresa, ou seja, o modo de execução das atividades ao qual a empresa ou o equipa de trabalho tem que executar. Por vezes, há a ideia de que se alguém que executa bem a tarefa, sendo alguém provido de grande competência técnica será um bom líder, contudo isso não é verdade. Muitas decisões de nomeação de líderes, tendo em conta a competência técnica, fracassam, dado que, este não tem outras competências importantes. Como se verifica, quanto maior nível de gestão mais tendência tem a cair a importância da competência técnica, ao passo que há um aumento das competências sociais e conceituais. O resultado de nomearem líderes através da competência técnica, por vezes transforma, bons profissionais técnicos em maus líderes.

Mesmo o aumento da importância das duas competências mencionadas, tem diferentes graus. O crescimento das competências sociais é menor que o crescimento das competências conceituais, há medida que o nível de gestão aumenta. São variados os exemplos que vem corroborar esta ideia. A Google (Garvin, 2013) enumerou dez competências essenciais para os melhores gestores e das dez apenas uma é que tinha uma vertente técnica e um estudo (Rego, Yam, Owens, & Bluhm, 2017) realizado a 900 líderes intermediários do mundo, com o objetivo de fazer com que estes descrevessem duas características de líderes de topo que mais os marcaram positivamente, contou com respostas maioritariamente relacionadas competências sociais e de liderança pessoal.

As competências sociais são a forma como o líder desenvolve e mantém as relações com os colaboradores. Em certas áreas o nível de importância pode oscilar, dado que, por exemplo, em atividades mais técnicas, este tipo de competência pode, por vezes, ter menor expressão. As competências conceituais são a forma como o líder relaciona-se com as entidades internas e externas e sabe comunicar e persuadir. Neste tipo de competências, nem é necessário que o líder seja formado na área e que tenha conhecimentos profundos daquilo que comercializa. Geralmente é algo preponderante em cargos de liderança de topo, apesar de também, poderem ser cruciais em níveis intermédios, como por exemplo, para a tomada de decisão em níveis intermédios, quando os mesmos têm poder para isso.

Das quatro competências referidas, a competência de liderança pessoal é a mais importante em toda a fase da carreira do líder, seja em que nível de gestão este se enquadre. Muitos líderes que são providos de todas as outras competências tendem a perder tudo por não terem a competência de liderança pessoal.

A competência de liderança pessoal requerem (Rego & Pina e Cunha, 2020) as seguintes qualidades: determinação e perseverança, paixão, resiliência, autoconfiança, autoconsciência, energia e tolerância ao stress, otimismo, humildade, orientação para a aprendizagem, integridade, conscienciosidade, prudência e motivação para a socialização.

A competência de liderança pessoal “Requer a gestão da vida pessoal e do trabalho. Exige a capacidade de decisão e perseverança, mas também prudência e contenção. Requer humildade, mas também autoconfiança. Implica usar o poder, mas não se deixar inebriar por ele. Requer capacidade para tolerar stress, mas também capacidade para atenuar ímpetos e desejos que podem gerar stress e problemas de saúde. Recomenda capacidade de autoconhecimento, mas sem que daí resulte autocentramento. Requer humildade, mas também ambição – isto é **humbição**”. (Rego & Pina e Cunha, 2020)

Os líderes têm que ser capazes de, reconhecerem as suas fraquezas, serem prudentes, serem humildes, não se deslumbrar com o poder, reconhecer qualidades dos outros, e ter a noção que todos os líderes são incompletos (Ancona, Malone, Orlikowski, & Senge, 2007) e que por isso tem que se rodear de pessoas de modo a limitar as suas lacunas. Dois exemplos importantes são (Rego & Pina e Cunha, 2020), Dominique Strauss-Kahn que apesar de todas as suas competências técnicas e conceituais, que o levaram a dirigir o FMI e a ser posto em

cima da mesa para candidato a Presidente da República de França, este era desprovido de competência de liderança pessoal, dado que, foi acusado de violação de uma empregada de hotel que gerou um processo mediático e judicial. O exemplo de Abraham Lincoln (Ancona, 2012), retrata a importância de se ter de rodear de pessoas de modo a superar algumas limitações. Este apesar de ser menos competente que alguns dos seus adversários, mostrando a sua humildade e autoconfiança, convidou-os para o seu governo e com isso, criou um executivo forte, com estatura, beneficiando o seu povo.

Aliado a isto, a procura da maturidade psicológica associada às capacidades intelectuais e sensoriais, em diferentes domínios da vida do líder – profissional, pessoal, lazer, comunitário – são fundamentais para enriquecer a maneira como interage com si próprio, com as equipas que lidera, assim como, com os negócios. O autoconhecimento por parte do líder e a vontade de abrir para novas perspetivas sobre si e sobre o mundo potenciam uma maior capacidade de inspirar os outros a agir, de desenvolver equipas inovadoras, produtivas, por forma a potenciar determinadas formas de liderar. O enriquecimento, quer a nível cultural, nível familiar, quer a nível académico, como por exemplo, formação em Universidades de grande reconhecimento grande no estrangeiro, pode alterar radicalmente a maneira como se lidera.

2.2. Empreendedorismo

O empreendedorismo, de forma genérica, pode ser concebido como a arte de fazer acontecer algo com criatividade e motivação. São várias as definições de empreendedorismo, que segundo Schumpeter é “um processo de distribuição criativa através do qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituído por novos” (Baggio & Baggio, 2014) . Já, segundo Paulo Barreto, é “a habilidade de criar e contruir algo a partir de muito pouco ou de quase nada” (Baggio & Baggio, 2014), sendo o desenvolver de uma organização em contrário a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Como podemos constatar, qualquer tipo de definição de empreendedorismo, apesar de diferentes, mencionam sempre, que o empreendedor tem os seguintes aspetos:

- Iniciativa para a criação de um novo negócio e paixão pelo que faz;
- Utilização dos recursos que tem disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e económico onde vive;

- Aceita o assumir dos riscos calculados e a possibilidade de fracassar;

Apesar, das definições referidas anteriormente, o empreendedorismo não qualifica apenas a pessoa que está a criar o projeto, mas também, as grandes empresas que podem fomentar o empreendedorismo como forma de alavancar as inovações tecnológicas dos produtos ou serviços que comercializam (Franco & Hashimoto, 2014).

2.2.1. Empreendedor

O empreendedor é alguém que “sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (Baggio & Baggio, 2014). É alguém que possui o impulso de materializar coisas novas, concretizar as suas ideias e sonhos, vivenciar características e comportamentos comuns nas pessoas e que, faz quase tudo para garantir a sobrevivência e o crescimento da organização. Consegue destruir a ordem económica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnologias” (Franco & Hashimoto, 2014). São pessoas que se mostram visionárias, que tomam decisões rápidas e difíceis, que sabem explorar as oportunidades que lhe aparecem, que são dinâmicas, determinadas, entre outros. Um líder, apesar de normalmente ser um bom empreendedor, e normalmente as duas figuras serem as mesmas, nem sempre um bom empreendedor é um bom líder, e nem sempre são a mesma pessoa.

Em termos de habilidade, um empreendedor, pauta-se pela habilidade técnicas, administrativas e Empreendedoras Pessoais. No Quadro seguinte (Baggio & Baggio, 2014), podemos verificar um resumo das habilidades inseridas em cada uma das três anteriormente mencionadas.

Habilidade Técnicas	Habilidade Administrativas	Habilidades Empreendedoras Pessoais
<ul style="list-style-type: none"> • Escrita; • Comunicação; • Controlo do ambiente da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento e estabelecimento de metas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle interno e de disciplina; • Pouca aversão ao risco;

<ul style="list-style-type: none"> • Administração Comercial e Técnica; • Capacidade de dar voz aos colaboradores; • Capacidade de Organização; • Construção de redes de relacionamento; • Capacidade de trabalho em equipa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de tomar decisões; • Relações Humanas; • Conhecimento Financeiro e/ou Marketing e/ou Finanças e/ou Contabilidade e/ou Administração; • Capacidade de Negociação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para mudança; • Persistente • Dinâmico; • Liderança Visionária; • Capacidade para gerir as mudanças;
---	--	---

Tabela 2 - Habilidades de um empreendedor

Para se ser um bom empreendedor é necessário ser-se possuidor das três habilidades (Baggio & Baggio, 2014). Em muitos possíveis empreendedores, uma das habilidades que mais se percebe estar em falta é a habilidades empreendedoras. Estas são muito importantes, visto ser aquelas que se relacionam com a gestão da mudança, com a capacidade de liderar, com o controlo dos colaboradores, fundamental para que o sucesso do empreendedorismo ocorra. Junto a estas habilidades, é necessário que o empreendedor tenha motivação, que muitas vezes se adquire através de fatores pessoais, como por exemplo, o desejo de realização pessoal ou o desejo de ganhar dinheiro/status, entre outros, de fatores ambientais, como identificação de oportunidades de negócio, e por fim, de fatores sociológicos, como a influência de familiares, ou até, grupo de pessoas com competências semelhantes que se motivam. De entre estes três fatores, e segundo Dantas (Baggio & Baggio, 2014), a principal motivação do empreendedor é a busca de ascensão social.

2.3. Liderança e Empreendedorismo

A liderança está muitas vezes correlacionada com o empreendedorismo. No mundo do empreendedorismo, as suas dimensões têm importante relevo, principalmente no que toca à orientação empreendedora. Estas contribuem para estimular e desenvolver as competências do líder, ao nível de métodos, práticas ou estilos de liderança, potencializando as ações dos colaboradores da empresa, sendo, por isso, uma enorme ferramenta a ser

utilizada pelos líderes (Barreto & Nassif, 2014), para a criação de novos negócios. São consideradas como um conjunto de capacidades da organização para inovar, renovar e arriscar (Franco & Hashimoto, 2014), sendo considerada uma “implementação do que for necessário para antecipar e agir sobre uma oportunidade empreendedora, com perseverança, adaptabilidade e tolerância a riscos” (Franco & Hashimoto, 2014). Estas orientações, segundo Covin e Lumpkin, podem ser vistos sobre duas óticas, comportamental ou disposicional (Barreto & Nassif, 2014), em que, na primeira, há um comportamento espontâneo dos colaboradores sem que haja um impulso institucional e, em que, na segunda, as orientações empreendedoras, atuam como uma espécie de impulso que estimula o comportamento empreendedor.

Percebe-se que as Orientações Empreendedoras acumulam um conjunto de intenções e ações por parte do colaborador ou quadro principal da organização, onde se inclui a Administração, que criam uma postura empreendedora, proporcionando até, uma dinâmica para a criação de novos negócios (Barreto & Nassif, 2014).

São cinco as dimensões da Orientação Empreendedores consideradas importantes para culminar numa boa prática de empreendedorismo, segundo Lumpkin e Dess (Barreto & Nassif, 2014): a capacidade inovadora, a propensão ao risco, a proatividade, a autonomia e a agressividade. Apesar de as Orientações Empreendedoras serem, como se percebe, o maior impulsionador do comportamento empreendedor, a liderança, através do comportamento de liderança praticado (orientado para a tarefa, para a mudança ou para o relacionamento) exercida pelo Líder ou gestor, também é fundamentalmente importante para a aplicação das referidas orientações (Barreto & Nassif, 2014). “Por exemplo, para promover características associadas a esforços empreendedores deve-se estimular a criatividade, o comportamento inovador, a aceitação de risco, visão de longo prazo, tolerância, a ambiguidade e a preferência para assumir responsabilidades.” (Franco & Hashimoto, 2014).

<p>Capacidade Inovadora</p>	<p>Relaciona-se com o desempenho que a organização forma.</p>
------------------------------------	---

Propensão ao risco	Relaciona-se com a maximização da relação risco-retorno.
Proatividade	Indica uma perspectiva de foco no futuro, “olhar para a frente”, junto de atividades inovadoras.
Autonomia	Representa a execução de algo independente por parte dos colaboradores da organização.
Agressividade Competitiva	Indica ações por forma a superar a concorrência, ou seja, as ameaças do mercado.

Tabela 3 - As 5 dimensões da Orientação Empreendedora

Cada vez mais as empresas concentram os seus esforços no desenvolvimento de sistemas de Recursos Humanos cada vez mais eficazes, na forma como promovem as Orientações Empreendedoras, e com isso, o desempenho das organizações. Para a criação de uma cultura empreendedora na empresa, e por isso, a implementação destas orientações, é necessário um conjunto importante de aspetos organizacionais que favorecem as práticas empreendedoras, como é caso da liberdade, autonomia e resiliências por parte dos colaboradores, procedimentos que podem ser favorecidos pelas áreas de desenvolvimento da organização (Franco & Hashimoto, 2014).

2.3.1. Liderança Empreendedora

A Liderança empreendedora pode ser entendida como a capacidade de o líder empreendedor, conseguir identificar oportunidades e liderar decisões para empreender em ambientes incertos, aliando a isto o influenciar dos colaboradores na busca por um objetivo comum. (Vignochi, Lezena, & Paines, 2019). Ao conseguir absorver os efeitos que uma situação de incerteza pode causar, o líder empreendedor consegue construir uma confiança com os colaboradores que é necessária para estes agirem com o intuito de realizar a visão/objetivo da organização, moldando as oportunidades para criar valor não só á organização, mas também, aos colaboradores e à sociedade.

O quadro seguinte mostra as dimensões da Liderança Empreendedora (Vignochi, Lezena, & Paines, 2019).

Dimensões	Definição
Empreendedorismo	Comportamentos, processos, práticas de inovação, adaptação e atividades de tomada de decisão para empreender em ambientes de mudança e incerteza;
Liderança	Influência sobre determinado grupo em direção ao atingimento de objetivos;
Profissionalismo	Senso de identidade profissional que integra conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e interesses pessoais;

Tabela 4 - Dimensão da Liderança Empreendedora

A liderança empreendedora, destaca-se pela presença de características e comportamentos empreendedores e de liderança. Influencia as orientações empreendedoras da empresa com impacto na postura dos colaboradores face aos objetivos e na postura da estratégia da organização (Franco & Hashimoto, 2014).

Neste tipo de liderança, o perfil do líder, tem uma elevada diferenciação face aos líderes mais comuns. O líder empreendedor “percebe que para transformar a empresa de modo a atingir os seus objetivos, precisa de estar em contacto direto com os colaboradores, participando junto dos trabalhos desenvolvidos e proporcionando oportunidade para que esses trabalhadores também desenvolvam um perfil empreendedor. Havendo uma estrutura organizacional apropriada e o envolvimento de um líder empreendedor, é possível inserir mudanças e inovações na empresa a partir de indivíduos empreendedores” (Franco & Hashimoto, 2014).

O líder empreendedor consegue demonstrar de forma clara a visão e a missão da empresa, sabendo com isto, coordenar e estimular os esforços de modo a atingir os objetivos

comuns, conseguindo aliar a isso, o despertar da motivação que move os colaboradores de modo que estes se apliquem com afincamento nas responsabilidades que lhe foram atribuídas. Com a estimulação que este tipo de líder é capaz de incutir, consegue com que os seus colaboradores vão para além das práticas impostas para alcançar realizações que, de outra forma, não estariam ao alcance da equipa de trabalho.

A Liderança Empreendedora tem de ser tida em conta no que toca à eficácia das organizações, dado que pode influenciar a motivação do grupo e, com isso, o comportamento do grupo de trabalho.

3. Problemática e Metodologia de Investigação

3.1. Problemática de Investigação

Motivado pelas inúmeras internacionalizações ocorridas durante os anos de liderança de ambos, principalmente anos 90, achei pertinente, após apresentar e compreender os percursos de vida e carreira, assim como os acontecimentos que os ascenderam a líderes da Sonae e Jerónimo Martins, respetivamente, e referidos, investigar a Liderança de Belmiro de Azevedo e Alexandre Soares dos Santos e as estratégias utilizadas no processo de internacionalização dos grupos que os mesmos administravam.

A Problemática de Investigação tem a seguinte questão central: Belmiro de Azevedo e Alexandre Soares dos Santos: Estudo comparativos das Lideranças e Estratégias no Processo de Internacionalização do Grupo Sonae e Grupo Jerónimo Martins.

3.2. Metodologia de Investigação

No decorrer da minha investigação, utilizei o método qualitativo, através de dados secundários. Métodos qualitativos são, segundo Dezin e Lincoln, uma pesquisa “multimetodológica quanto ao foco, envolvendo uma abordagem interpretativa e naturalística para seu assunto.” (Turato, 2000), ou seja, significa então que, os investigadores tentam dar sentido e interpretação aos fenómenos que lhe são fornecidos pelas pessoas, documentos, ou outro tipo de suporte.

Como dados secundários, utilizei algumas biografias sobre ASS e de BA, por forma a conhecer as suas histórias de vida, conhecer o Líder e o seu percurso de vida e para justificar algum tipo de comportamento realizado no decorrer da sua gestão. Consultei, variados tipos de publicações, acerca do Grupo Jerónimo Martins e do Grupo Sonae, de modo a perceber o impacto da gestão de ambos na evolução das empresas. Juntando a isto, assisti e li algumas entrevistas realizadas aos mesmos, quando estes ainda se encontravam vivos.

4. Estudo comparativos das Lideranças e Estratégias no Processo de Internacionalização do Grupo Sonae e Grupo Jerónimo Martins.

4.1. Internacionalização e os Processos de Internacionalização

A Internacionalização, principalmente, no nosso país, iniciou-se, maioritariamente, entre os anos 80 e 90, do séc. XX. Esta abertura, protagonizou-se devido à denominada “regionalização dos mercados” ou pela globalização. Esta globalização/Internacionalização foi motivada pelos seguintes factos:

- Mercado Interno demasiado reduzido e que continha barreiras à mobilidade dos bens, quer sejam económicas, sociais ou políticas;
- A privatização de empresas que tinham passado para o controlo do Estado criou condições para o ressurgimento, não só, dos grupos industriais, mas também, financeiros, que haviam liderado a economia até à Revolução de 1974, como por exemplo, CUF, BPA. Champalimaud, entre outros;
- Por forma a acompanhar os clientes e concorrentes que também se internacionalizaram;
- Para ganharem competitividade através da obtenção de economias de escala;
- Para se reduzirem riscos políticos, através, por exemplo, da criação de *joint-venture* com parceiros locais;
- Envolvimento em operações internacionais e o aprofundamento posterior dessa experiência;

Existem diversas formas de se entrar em novos mercados, quer diretamente, quer indiretamente. De forma direta, há a possibilidade de entrada através da exportação, que é a mais comum e a que está na base da internacionalização de muitas empresas; através da criação de empresas; e através da de Fusão & Aquisição de empresas. De forma indireta, há a possibilidade através de Contratos não equitativos; através de acordos inter-firmas; e através da, denominada *Internet-based procurement systems*.

Os processos de internacionalização referidos anteriormente, tem as seguintes características:

Tipos de Entrada	Características
Exportação	Muitas empresas decidem exportar a fim de crescer economicamente por meio da ampliação dos negócios.
Criação de Empresa	Investir diretamente na criação de empresas, para a produção de bens e serviços destinados ao mercado local. Por vezes realizado para aproveitar vantagens políticas, sociais, económicas e fiscais.
Fusões & Aquisições	Não aumentam a produção, contudo, representa uma mudança da propriedade e um aumento da empresa adquirente. Permitem a entrada rápida no mercado local, e permitem a obtenção de economias de escala.
Contratos não equitativos	Aqui encontra-se a subcontratação internacional e os <i>franchisings</i> . A subcontratação acontece, maioritariamente, para redução dos custos e aumento da competitividade. Os <i>franchisings</i> permitem uma acelerada internacionalização reduzindo os investimentos e riscos associados.
Acordos inter-firmas	Aqui destaca-se as <i>joint venture</i> . Permite uma maior intensificação da concorrência internacional, a partilha de custos de I&D, entre outros.
<i>Internet-based procurement systems</i>	Permite transferência de tecnologias, acordos de desenvolvimento de I&D, fusões parciais.

Tabela 5 - Processos de Internacionalização

No que toca à Indústria de Distribuição Alimentar (Sonae e Jerónimo Martins Operam) e à Indústria Transformadora (Sonae opera), a abertura da economia portuguesa para o exterior foi realizada através de, principalmente, acordos inter-firmas e investimento direto, tais como, criação, aquisição e fusão de empresas.

4.2. Alexandre Soares dos Santos e o Processo de Internacionalização da Jerónimo Martins nos Anos 90

No início da década de 90, como já referido, na abordagem à História de vida dos líderes, supramencionada, começa a surgir um interesse relevante na internacionalização do Grupo, sendo esta mais abordada a partir do momento em que, em 1995, Alexandre Soares dos Santos ficou contra a legislação que obrigava ao encerramento dos estabelecimentos comerciais (hipermercados) aos domingos. O “bater” contra estas restrições, entre outras, culminou na antecipação em dois anos da internacionalização do Grupo. Nesta fase, a dimensão do mercado português era já muito reduzida para colocar em prática as decisões que a JM pensava para o seu investimento, onde, pretendiam focar na expansão das redes de lojas no que toca ao segmento dos supermercados, para assim, garantir uma maior aproximação ao consumidor, ou seja, as necessidades que estes tinham para o imediato (Costa, 2014).

O foco da sua internacionalização assentava em dois pontos:

- Foco na entrada na distribuição alimentar no centro da Europa;
- Entrada no ramo não alimentar;

Alexandre Soares dos Santos, após a reforma quase total às estruturas de gestão, conseguida através de investimento e recurso a consultoria externa, tinha uma enorme confiança na internacionalização da JM, considerando-a “capaz de planear, decidir sem hesitar e implementar com rigor e rapidez num cenário crescentemente mais complexo e hostil” (Fernandes F. , 2014).

Focaram-se, principalmente, na procura de mercados onde, no que toca à distribuição alimentar, a sua exploração estaria ainda em níveis de concorrência baixo. A juntar a isto, o facto de a nível internacional, as barreiras existentes estarem cada vez mais residuais, o que permitia um mercado cada vez mais aberto.

A escolha acabou por ser a Polónia. A Polónia era um país com um mercado em crescimento e, fundamentalmente, perto da Europa Ocidental. Tinha uma população

qualificada e redes de infraestruturas muito desenvolvidas a todos os níveis, como: rodoviários, industriais e energéticos. Apresentava uma dimensão considerável e importante para a JM, sendo o país fortemente comprometido com a integração europeia e uma forte transição para uma economia de mercado. A população polaca da época começou a exigir muito mais em termos de variedade e quantidade dos bens alimentares e não-alimentares, algo que seria importante para a JM, e que valorizou muito.

Para a captação, identificação e localização da rede de retalho, ASS auxiliou-se através de Mariuz Switalski, proprietário da empresa que gerou a fundação do Eurocash e que tinha como objetivo de vida, naquele momento e após a saída da empresa fundida, “desenvolver uma cadeia de retalho, de novo de forma fulminante”. ASS não perdeu a oportunidade e convenceu Mariuz a trabalhar com ele, tendo este sido um elemento importantíssimo, pois, na Polónia, eram poucas as pessoas que conheciam melhor o mercado e a geografia que Mariuz.

O formato de internacionalização adotado foi o Investimento Direto no estrangeiro, que permitiu um crescimento acelerado. A Booker foi o grupo parceiro e que permitiu esta aquisição, através da ajuda na elaboração do projeto de financiamento que permitiu a aquisição da cadeia polaca da Eurocash, em 1995 (Costa, 2014). Esta compra ficou repartida em 50% pela Recheio e 50% pela Booker, e tinha no seu global um conjunto de 48 *cash & carry* e 31 *discounts*.

Esta oportunidade permitiu penetrar num mercado de grande potencial e com o formato que a própria JM tinha, nos seus estudos de pré-aquisição, tido como o formato mais adequado para as características dos consumidores e poderes de compra locais. “A capacidade de relações cooperativas internacionais revela-se um ponto forte na estratégia da Jerónimo Martins, dado o sucesso da cadeia de Lojas Biedronka, líder de retalho alimentar no país. As parcerias locais permitem crescer mais rapidamente e ganhar conhecimento do mercado. Ao mesmo tempo, permitem ganhos dimensionais e uma posição competitiva face aos demais concorrentes” (Costa, 2014).

Para ASS, a rapidez com que se atuou, a ajuda dada por Mariuz tornaram possível um desempenho que permitiu ao grupo concretizar o objetivo de liderar o mercado na Polónia. A juntar a isto, foram identificados, 15 anos mais tarde, os 10 fatores principais de

sucesso da Internacionalização no mercado polaco, que são: “o conhecimento do consumidor polaco; o desenvolvimento do Management (mais de 90% são promovidos internamente) e o investimento feito em formação; uma cultura de Grupo forte e distinta; o desenvolvimento de parcerias estratégicas com fornecedores locais, que permitiram desenhar soluções mais competitivas e diferenciadas; a criação de uma rede logística que garante a cobertura do território polaco, e permite, desta forma, operar num patamar bastante eficiente e de baixo custo, contribuindo para a alta qualidade ao mais baixo preço da oferta do Grupo; a visão e a estratégia assimilada por toda a Organização e a capacidade de execução de todos os níveis da Organização; o elevado nível motivacional de toda a equipa, aliado a uma baixa rotação no Management; a insistência na pergunta diária: “Por que somos a loja escolhida?” o elevado nível de satisfação dos consumidores com a Biedronka; o respeito pela concorrência e o permanente estado de alerta na monitorização do contexto em que se insere.” (Costa, 2014).

Com a Internacionalização na Polónia em crescimento, com o número de lojas a crescer também, a JM foca-se na internacionalização no mercado não alimentar, com a aquisição da Lilywhites, que era uma cadeia inglesa de artigos desportivos, que contava com 3 lojas, uma delas até numa das praças mais emblemáticas de Londres, Piccadilly Circus. A lógica deste negócio era diversificar as áreas de negócio do grupo, abrindo portas para um mercado em crescimento e com margens muito mais superiores à do ramo alimentar. O objetivo principal era tornar a Lilywhites a primeira grande marca global da JM, primeiro tornando-a líder no Reino Unido e, depois, globalizar-se, principalmente, no extremo Oriente. Mesmo, nesta aquisição, ASS não deixou de fazer críticas ao Governo, considerando que a mesma era como uma resposta ao Ministro do Comércio, Faria de Oliveira, referindo que “com a beleza de termos entrado num negócio onde a concorrência é menor e a margem mais compensadora do que no alimentar” (Fernandes F. , 2014).

Durante estas negociações no âmbito da internacionalização, existiu um aumento de capital do Grupo, para fazer face aos projetos que se encontravam em movimento. Criou uma *joint venture* com o Banco BCP/Atlântico, *in-sotro banking*, denominado Expresso Atlântico, onde as agências bancárias, estariam no interior dos hipermercados ou supermercados, sendo a primeira grande *joint venture* criada por um Grupo Financeiro e um Grupo de Distribuição, para a criação de um Banco Novo. Era visto, pela JM, como uma

forma de melhorar os serviços aos clientes, dado que era o “primeiro banco que vai ao encontro dos clientes, em vez de ser os clientes a ir ao encontro do banco” (Fernandes F. , 2014).

Esta década de Internacionalização, termina no Brasil. Em 1997 a JM adquire 50.1% da Sé, uma cadeia alimentar, que tinha 68 supermercados, acabando por assentar a sua estratégia em “3 Geografias e 3 Pilares” (Fernandes F. , 2014):

- Distribuição e Indústria em Portugal;
- Distribuição no Brasil;
- Distribuição na Polónia;

A entrada no Brasil foi justificada pelo facto de o negócio na Polónia estar num nível de desenvolvimento muito bom e seguro, que permitia ao grupo direccionar o foco para outra geografia. A compra da Sé obedeceu a uma lógica de adaptação às condições do mercado local, respeitando um princípio que se provou fundamental na altura em que se entrou na Polónia (Fernandes F. , 2014). Esta compra acontece, dado que, as oportunidades do mercado revelaram-se muito tentadoras para a JM. O Brasil era um país com uma grande dimensão de mercado, havia boas perspectivas de expansão para outros mercados do Mercosul e um plano de recuperação da economia muito aliciente, onde a implementação do Real e o controlo da inflação estavam com boas perspectivas. Foi através de uma parceria com o Banco GP que vendeu uma participação que este tinha na Sé. (Brito & Silva, 2004)

A década finda, não só, com a separação de funções do Conselho de Administração das de Presidente da Comissão Executiva, sendo que ASS apenas ficaria como Presidente do Conselho de Administração, mas com alguns problemas nas empresas internacionais, que culminaram com a venda e saída do Brasil, já nos anos 2000 e, com alguns anos de dificuldade na Polónia, derivado a problemas internos no Grupo, mas que se conseguiram compor e manter a empresa polaca no auge do mercado da distribuição alimentar.

4.3. Belmiro de Azevedo e o Processo de Internacionalização da Sonae nos Anos 90

Vivia-se, em Portugal, no início dos anos 90 um momento economicamente negativo, onde o desemprego estava em crescendo, o crédito financeiro mais difícil de ser aprovado e o governo muito menos eficiente. Com isto, Belmiro de Azevedo, foi obrigado a reorganizar o foco do Grupo, passando, assim, a concentrar-se nas áreas da indústria e da distribuição e menos nas áreas que, para ele, eram mais “periféricas”. Esta aposta na indústria, trouxe alguns problemas iniciais, no que toca a guerras internas, dado que, para muito dos quadros da Sonae, esta área já não fazia sentido nem ia trazer os retornos que eram necessários para fazer face ao crescimento que se almejava para o Grupo. A aposta na Indústria e na Distribuição, acontece com um foco na internacionalização, dado que Portugal, naquela altura, não era, de todo, apetecível, nem capaz de ser atrativo.

Para Belmiro, apesar de a Indústria até poder ser uma área não tão acessível e, porventura, não tão a mais estratégica, não se podia esquecer que tinha sido no setor industrial que o Grupo se fundara e daí ser, impensável “matar uma mãe só porque deixou de dar leite” (Pinto M. , 2001).

Iniciou, a internacionalização mais intensiva, com a aquisição de uma fábrica na Irlanda, exportando logo para Espanha, através do auxílio da SIAF, empresa esta, já propriedade do Grupo.

Torna-se, em 1993, proprietário da empresa TAFISA, empresa espanhola, maior produtora de painéis de fibra dura e de MDF, que, para além de fábricas em Espanha, tinha também no Reino Unido e Canadá. Fez uso dos recursos humanos dessa empresa, com muita experiência no setor, fator importante para o sucesso da aquisição.

Em 1993, acontece, também, no que toca ao setor da distribuição alimentar, o grande “boom” no mercado brasileiro. Após a aquisição, em 1989, de 26% da Companhia Real de Distribuição (CRD), com uma grande presença no Sul do país, com 17% da quota de mercado, a Sonae, em 1995, aumenta este valor para 50%, assumindo assim o controlo da gestão. Em 1997, concretiza a aquisição da totalidade de todo o capital da empresa.

A escolha do Brasil, aconteceu por diferentes razões, tais como: a afinidade cultural com Portugal, algo que facilita a adaptação da Sonae a um novo mercado; o grande crescimento que o mercado brasileiro estava a ter e onde se perspectivava continuidade; o conceito de hipermercado e supermercado que estava a assumir uma posição de relevância importância no mercado brasileiro. A aquisição da CRD, vem envolta em duas grandes estratégias: minimização dos riscos de adaptação, com a junção do know-how do Grupo Sonae com o conhecimento da realidade do país, proporcionado pela CRD; e proporcionou uma presença muito grande numa zona onde vivia 1/6 da população brasileira (Coelho, 2004).

Após a entrada mais “a sério” no mercado brasileiro e, após chegar à liderança no mercado espanhol, Belmiro, procurou outros mercados, tendo concretizado acordos/parcerias ou adquirido empresas. Assinou um acordo/parceria com uma empresa japonesa, Simitomo Forestry C. Ltd, através da SIAF, tendo ficado com uma participação da mesma. Expande a atividade industrial para o Canadá, construindo uma fábrica de painéis de aglomerados de madeira.

Consegue, após problemas na tentativa de aquisição da Ence, em Espanha, tomar o controlo de um grupo alemão, Glunz AG, constituído por muitas fabricas espalhada no Mundo inteiro, continuando a respeitar as culturas locais e a aproveitá-las, complementando-os com o estilo e métodos de gestão do Grupo Sonae, tal como aconteceu na TAFISA, e que possibilitou assumir-se líder mundial no fabrico de aglomerados de madeira, aumentando os produtos existentes, dispondo de novos conceitos, o que obrigou a expandir as bases e fabricas para a Alemanha e França (Sonae, História Sonae, 2021).

No fim dos anos 90, entra num novo continente, o africano, mais propriamente na Africa do Sul, com a instalação de uma unidade de fabrico de aglomerado. Reforça, nesta mesma altura, a presença no Reino Unido com uma nova fabrica de aglomerado, que arrancou somente em 2000. Aumentaram a unidade fabril no Canada, devido ao excelente desempenho que estava a acontecer.

A internacionalização da Sonae foi muito marcante e importante para o crescimento do Grupo. Uma aposta ganha de Belmiro de Azevedo, tendo de ir algumas vezes contra quadros do Grupo. Contudo, no fim todos perceberam que a resiliência, decisão e estratégia

da Sonae foi a mais correta, estando, no fim dos anos 90, em mais de 18 setores, líder nos derivados de madeira, participando em 463 empresas, tendo mais de 45.000 trabalhadores.

4.4. Análise Comparativa

Verifica-se no decorrer desta dissertação, e através dos vários acontecimentos ocorridos durante toda as suas histórias de vida e história do Grupo, que ambos os Administradores são uns verdadeiros líderes, a nível de decisões, comportamentos, competências e liderança, principalmente, no que toca à liderança empreendedora.

Ambos são capazes de construir relacionamentos com os seus colaboradores e/ou estrutura de gestão, disseminar informações, tomar decisões e exercer influências, orientando os seus comportamentos quer para a tarefa, quer para a mudança e quer para os relacionamentos. Ambos têm as competências necessárias de um líder. A liderança empreendedora está totalmente vincada na personalidade e gestão de ambos, onde se destaca a presença de características e comportamentos empreendedores e de liderança.

A internacionalização, de ambos os Grupos, aconteceu sensivelmente na mesma altura, nos anos 90. A Jerónimo Martins, tinha como principal objetivo o foco na entrada na distribuição alimentar e no ramo não alimentar, ao passo que a Sonae, tinha como objetivo não só a distribuição alimentar, mas também, e principalmente, o setor industrial, com os aglomerados de madeira, setor onde se notabilizou.

O estado negativo da economia em Portugal foi o impulsionador para que os Grupos se internacionalizassem, tendo mesmo Alexandre Soares dos Santos, iniciado mais cedo dois anos do que o que tinha previsto. Havia uma diminuição da disponibilidade de crédito, com maior dificuldade para o requerer, havia medidas políticas que envolviam o encerramento aos domingos dos estabelecimentos comerciais, entre outras. Isto revoltou Alexandre Soares dos Santos e Belmiro de Azevedo, que, junto com as suas equipas decidiram levar o negócio para o estrangeiro.

Alexandre Soares dos Santos, já tinha preparado todo o rumo, através de um pré-projecto. Pretendia um país da Europa Central, onde o mercado ainda estivesse em crescimento, e onde a Jerónimo Martins, podia estabelecer-se, crescer e adaptar-se aos

consumidores e às suas necessidades, da mesma forma que ocorreu em Portugal. Com isto, escolheu o mercado polaco. Nesse pré-projecto encontra-se uma demonstração de Liderança Empreendedora, em que ASS, após conflitos políticos e condições económicas em Portugal, impactantemente negativas para a empresa, toma uma decisão empreendedora, relacionada com a proatividade, capacidade inovadora e com uma propensão ao risco boa, dado que, escolhia um mercado em crescimento, onde, com as capacidades técnicas, sociais e relacionais dos colaboradores e quadros da empresa, o sucesso seria mais certo. Junta a isto, a contratação de Mariuz Switalski, para captar, identificar e localizar as redes de trabalho, o que demonstra que Alexandre Soares dos Santos é capaz de tomar decisões através da consulta a colaboradores ou outros consultores externos, dando oportunidade a todos de serem parte ativa das decisões da empresa.

Belmiro de Azevedo, para avançar para a internacionalização que projetou, teve de se debater contra guerras internas, devido à decisão que tomou para fazer face à diminuição dos créditos, fruto do mau estado da economia portuguesa. Belmiro decidiu focar-se no setor industrial e no setor da distribuição “deixando para trás” outros setores que para ele não seriam necessários. Este foco, principalmente, no setor industrial fez com que muitos quadros se revoltassem contra ele, achando que era um setor que não ia ter o sucesso que Belmiro antevia, e que poderia pôr em causa todo o Grupo. Contudo, Belmiro, consegue convencê-los, o que demonstra a sua capacidade de Liderança, através da influência sobre o grupo em direção a um objetivo por si determinado e a capacidade de empreendedorismo, relacionado com a proatividade e capacidade inovadora. Este apoio, tornou-se vital e fundamental, dado que, a decisão de BA mostrou-se, anos mais tarde, completamente bem-sucedida, dado que a Sonae tornou-se líder mundial na produção de aglomerado de madeira, do setor industrial.

Relativamente ao processo de Internacionalização propriamente dito a Jerónimo Martins, começou com a ida para a Polónia, através de uma entrada de forma direta, com a aquisição da cadeia polaca Eurocash. Esta aquisição, foi realizada, diretamente através de uma parceria/acordo com a Booker, que ficou, inicialmente com 50% da empresa e que ajudou na elaboração do projeto de financiamento que permitiu a aquisição. A Polónia revelou-se enorme aposta por parte da Jerónimo Martins, muito à custa das relações cooperativas internacionais, conseguidas por ASS e a sua equipa, onde, também, se

encontrava o seu filho. Entre outros motivos para o sucesso, destaco o desenvolvimento do *management*, o investimento feito em formação, a forte cultura do grupo e o elevado nível motivacional. Isto mostra a grande estratégia que existia na JM e também a capacidade de liderança de ASS.

Após a Polónia, JM, seguiu para o Reino Unido, onde através de um processo de internacionalização, também, direta, adquire a cadeia inglesa de desporto, a Lillywhites. Era o concretizar do objetivo que ASS tinha delineado, o de entrar no mercado não alimentar.

Para fazer face ao investimento, aumenta o capital do Grupo e termina a internacionalização, indo para o Brasil. Aqui, tal como nas anteriores, através de um processo indireto de internacionalização, adquire a Sé, uma empresa brasileira de distribuição alimentar. Esta aquisição, ocorre pela parceria que a JM fez com o Banco GP, o anterior proprietário das ações adquiridas, e devido à capacidade empreendedora e, principalmente, proativa de ASS e da sua equipa, dado que, encontraram no Brasil, não só, uma continuidade do crescimento da empresa, mas também, oportunidades tentadoras.

Relativamente ao processo de Internacionalização da Sonae, este começou com a aquisição de uma fábrica na Irlanda, para realizar exportação para Espanha, ou seja, a internacionalização ocorreu através de um processo de entrada direta, em Espanha, através de exportação e criação de numa fábrica para a produção de aglomerado de madeira, do setor industrial, que, inicialmente, trouxe problemas internos. Após a exportação para Espanha, com auxílio da SIAF, empresa já do Grupo, adquire a TAFISA, em 1993. Belmiro de Azevedo demonstra competência de liderança no que toca a competências sociais e conceptuais, no sentido em que não alterou os recursos humanos da empresa e respeitou as culturas, alterando apenas os métodos de gestão e conseguindo influenciar estes recursos humanos a atingir os objetivos por si pretendidos.

Neste ano, acontece a única internacionalização de relevância, no setor da distribuição alimentar, com aquisição da Companhia Real de Distribuição, que operava no mercado brasileiro, principalmente, a sul. Apesar de ter começado em 1993, apenas consegue a maioria do controlo, em 1995 e o controlo total em 1997. Esta aquisição, vai ao encontro do que fez a Jerónimo Martins, numa perspetiva de continuidade do crescimento, onde tal como a Jerónimo Martins, a Sonae, também estava a ter no mercado da distribuição

alimentar. Isto mostra a capacidade empreendedora e, principalmente, proativa de BA e da sua equipa, que encontraram no Brasil uma forma de continuidade do crescimento e um mercado onde o mesmo perspectivava um crescimento.

Após a concretização da internacionalização no setor da distribuição alimentar, BA, voltou a focar-se no setor industrial. Concretizou parceria/acordo com a empresa japonesa, Simitomo Forestry C. Ltd, outra vez utilizando a SIAF, tendo adquirido uma parte da Simitomo posteriormente. Adquire a empresa alemã, Glunz AG, constituída por muitas fabricas no mundo inteiro, que possibilitou ter novos recursos humanos. BA aproveitou os recursos humanos e a cultura alemã presente na empresa, tal como fez na TAFISA. Com esta aquisição, aumentou os produtos existentes o que fez com tivesse de adquirir fabricas no Canadá, França e Alemanha e passou a assumir-se como líder mundial no fabrico de aglomerado de madeira. Terminou os anos 90, com a entrada no continente africano com a exportação para o mesmo, contruindo fabricas na Africa do Sul.

Podemos concluir que:

- A Jerónimo Martins focou-se no mercado da distribuição alimentar, na Polónia e Brasil, e no mercado não alimentar, no Reino Unido.
- A Sonae focou-se no mercado do setor industrial, principalmente no fabrico de aglomerado de madeira, em vários países de vários continentes e o setor da distribuição alimentar, de relevo, o Brasil.
- A Jerónimo Martins, nos anos 90, realizou a sua internacionalização através de Parcerias, principalmente com a Booker, na Polónia, e através do processo direto de internacionalização, a Aquisição & Fusão;
- A Soane, nos anos 90, realizou a sua internacionalização através de Parcerias, principalmente com a SIAF, que possibilitou adquirir a TAFISA, empresa espanhola e a Glunz, empresa alemã. Para além das Parcerias, a internacionalização aconteceu através de métodos direto como Aquisição & Fusão, onde se destaca, a aquisição da Glunz, TAFISA e Companhia Real de Distribuição, e através da Exportação;
- A Liderança Empreendedora, mostra-se comum a ambos, com a presença da dimensão de empreendedorismo, a dimensão de Liderança e a dimensão de Profissionalismo;

- Ambos conseguiram demonstrar de forma clara a visão e a missão que tinham para a internacionalização;
- Apesar de que, em momentos, tivessem de ir contra membros da sua estrutura (Belmiro de Azevedo), ou contra membros do Governo Português (ambos), foram capazes de coordenar e estimular os esforços para atingir o objetivo comum, que em ambos o caso foi bem-sucedido.
 - A Jerónimo Martins foi líder na distribuição alimentar no mercado polaco;
 - A Sonae chegou à liderança do setor industrial, no que toca ao fabrico de aglomerado alimentar;

5. Conclusões

Esta dissertação analisou de forma específica e concreta as Lideranças e Estratégias no Processo de Internacionalização do Grupo Sonae e Grupo Jerónimo Martins.

Usando como ponto de partida o que foi abordado na revisão bibliográfica conseguiu-se analisar a ascensão de ambos os líderes, percebendo como foi a sua infância, a sua juventude, as suas formações académicas e empresariais e modos como agiram em determinados períodos críticos e importantes da sua vida pessoal e da empresa. Entendeu-se que os líderes são ambos líderes empreendedores, onde, como referido na Liderança Empreendedora, se vislumbra a presença da dimensão de empreendedorismo, a dimensão de Liderança e a dimensão de Profissionalismo.

Relativamente a análise mais concreta do teor desta dissertação e após o conhecimento de quais os processos de internalizações existentes e quais os utilizados quer pela Jerónimo Martins e Alexandre Soares dos Santos, quer pela Sonae e Belmiro de Azevedo, concluiu-se que, de forma sintética, a Jerónimo Martins focou-se no mercado da distribuição alimentar, na Polónia e Brasil, e no mercado não alimentar, no Reino Unido, através de parcerias/acordos e aquisições & fusões, ao passo que, a Sonae focou-se no mercado do setor industrial, principalmente no fabrico de aglomerado de madeira, em vários países de vários continentes e o setor da distribuição alimentar, de relevo, o Brasil, através de Parcerias, Aquisição & Fusão e, também, através da Exportação e Investimento Direto. Ambos conseguiram demonstrar de forma clara a visão e a missão que tinham para a internacionalização.

A dissertação permitiu-me conhecer melhor estes líderes icónicos do nosso país, a sua liderança, a sua história de vida e, principalmente, mais aprofundadamente, o modo como lideraram e realizaram a internalização de ambos os grupos, nos anos 90 que foram marcados pelo maior número de internacionalizações de empresas nacionais, objetivo a que me propus com esta dissertação.

5.1. Contributos da dissertação

Este estudo constitui uma base de análise, não só para futuros, mas também, para atuais líderes. A liderança tem várias interpretações e definições, não havendo, portanto, uma forma de gerir e liderar. Os percursos de liderança não podem ser dissociados dos percursos de vida e percebemos isso ao longo da dissertação, dado que, apesar de líderes icónicos, um teve uma vida mais complicada e difícil que o outro, seguindo muitas das decisões com o que havia vivido na sua infância e juventude, com a resiliência que adquiriu, no caso Belmiro de Azevedo, ao passo que o outro, seguia a sua liderança com a forma com que o pai e o avô tinham de gestão e a formação e *networking* que adquiriu em formações externas e formações realizadas quando trabalhava na Unilever, no caso de Alexandre Soares dos Santos.

Pretende contribuir também para dar a entender e a perceber quais os processos de internacionalização utilizados e principais medidas de liderança usadas no decorrer da internacionalização dos grupos nos anos 90, realizando uma comparação. Esta comparação é importante para entender se o sucesso da internacionalização dos grupos teve assentado na mesma estratégia ou, se, diferentes estratégias levaram ao mesmo resultado, principalmente no mercado que têm em comum, o mercado do retalho e distribuição alimentar.

5.2. Limitações

Com as restrições em termos de tempo disponível para a realização deste estudo, houve a necessidade de focar a análise em torno de uma ideia específica, concretamente a dos processos de internacionalização de ambas as empresas, nos anos 90.

O facto de ambos os líderes já terem falecido, fez com que, a leitura de biografias, entrevistas passadas, informações de artigos científicos e artigos redigidos pelos próprios, constituíssem a única fonte de dados, neste caso, secundários. Teria sido importante, para tornar a dissertação mais robusta, obter também o testemunho daqueles que, ao longo dos anos, trabalharam e privaram com eles, de modo a complementar os dados aqui apresentados, algo que não foi possível, devido a questões de tempo disponível e também a questões relacionadas com a pandemia da Covid-19. Contudo, estas limitações referidas, conseguiram ser ultrapassadas pelo facto de nos livros relativos aos mesmos existirem alguns relatos e testemunhos.

5.3. Sugestões para investigações futuras

Tendo em conta as limitações atrás indicadas, bem como outras possibilidades de investigação suscitadas no decorrer deste estudo, sugiro que investigações futuras sobre a liderança de Belmiro de Azevedo e Alexandre Soares dos Santos possam centrar a sua análise em:

- a) explorar em maior profundidade fases específicas da vida pessoal e profissional de ambos;
- b) analisar os líderes que lhes sucederam, fazendo uma comparação desses líderes com os seus antecessores;

Referências Bibliográficas

- Almeida, L. (14 de Dezembro de 2017). *Belmiro de Azevedo: Liderança assente em valores e para gerar valor*. Obtido em 3 de Setembro de 2020, de isg.pt: <https://www.isg.pt/2017/12/14/belmiro-azevedo-lideranca-assente-valores-gerar-valor/>
- Ancona, D. (2012). Sensemaking : framing and acting in the unknown. *The handbook for teaching leadership : knowing, doing, and being*.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*.
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*.
- Barreto, J. C., & Nassif, V. J. (2014). *O Empreendedor Líder e a Disseminação da Orientação Empreendedora*. Brasil: Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Obtido de Revista Brasileira de Gestão de Negócios.
- Brito, C. M., & Silva, S. C. (2004). *Caso Jerónimo Martins - Internacionalização*. Mercator.
- Carregueiro, N. (13 de Janeiro de 2000). *Fusão Jerónimo Martins/ Sonae ainda em fase de conversação*. Obtido de Jornal de Negócios: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/fusao_jeronimo_martinssonae_ainda_em_fase_de_conversacao
- Ceartil, M. J. (31 de Outubro de 2017). *Tipos de liderança: quais os tipos e como funcionam?* Obtido de Blog-Liderança: <https://www.blog-lideranca.pt/2017/10/31/tipos-lideranca/>
- Cialdini, R. (2012). *As Armas da Persuasão: Como influenciar e Não Se Deixar Influenciar*. Sextante.
- Coelho, J. D. (2004). *Internacionalização: o caso da SONAE*.

- Costa, C. A. (29 de Novembro de 2017). *Soares dos Santos diz que Belmiro de Azevedo não agradava a todos porque falava "a verdade"*. Obtido de Revista Sábado: <https://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/soares-dos-santos-diz-que-belmiro-de-azevedo-nao-agradava-a-todos-porque-falava-a-verdade>
- Costa, I. D. (2014). *INTERNACIONALIZAÇÃO DO RETALHO ALIMENTAR: CASO PEDAGÓGICO - JERÓNIMO MARTINS*. Lisboa: ISCTE BUSINESS SCHOOL.
- Cruz, B. (18 de Março de 2014). *“Está por cumprir o sonho de abril, falta-nos liberdade”*. Obtido de Diário de Notícias: <http://25abril40anos.dn.pt/2014/03/18/esta-por-cumprir-o-sonho-de-abril-falta-nos-liberdade/#more-104>
- Fernandes, F. (2014). *ALEXANDRE SOARES DOS SANTOS: UM EMPRESÁRIO DE SUCESSO NUM PAÍS EM CRISE*. Lisboa: Matéria Pirma Edições.
- Fernandes, F. S. (6 de Junho de 2019). *Alexandre Soares dos Santos: A construção de uma multinacional*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/premio-excellens-oeconomia/detalhe/personalidade-do-ano---alexandre-soares-dos-santos-a-construcao-de-uma-multinacional>
- Franco, M., & Hashimoto, M. (2014). *Liderança Empreendedora e Práticas de Gestão de Pessoas: Um estudo sobre a eficácia na promoção do Empreendedorismo Corporativo*. Brasil: Revistas de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas .
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2019). *Sobre Nós*. Obtido de Fundação Francisco Manuel dos Santos: www.ffms.pt
- Garcia, D. B. (13 de Dezembro de 2012). Os Diferentes Tipos de Liderança e sua Influência no clima Organizacional.
- Garvin, D. (2013). How Google Sold Its Engineers on Management. *Harvard Business Review* .
- Goldsmith, R. E., & Goldsmith, E. B. (2011). Social influence and sustainability in households. *Wiley Online Library*.

- Grupo Jerónimo Martins. (2019). *Sobre Nós*. Obtido de Jerónimo Martins: <https://www.jeronimomartins.com/pt/>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Management and Organizational Behavior*. Prentice-Hall.
- Lando, F. (Março de 2018). *Como fazer o método (metodologia) da dissertação ou da tese?* Obtido em 3 de Setembro de 2020, de Académica: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/como-fazer-o-m%C3%A9todo-disserta%C3%A7%C3%A3o-tese>
- Michael Page. (2020). *As dez qualidades de liderança mais importantes*. Obtido em 3 de Setembro de 2020, de Michaelpage.pt: <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/atrair-talento/dez-qualidades-de-lideran%C3%A7a-mais-importantes>
- Nunes, F. (29 de Novembro de 2017). *Soares dos Santos: “Não considerava Belmiro de Azevedo um concorrente”*. Obtido de Eco.sapo: <https://eco.sapo.pt/2017/11/29/soares-dos-santos-nao-considerava-belmiro-de-azevedo-um-concorrente/>
- Pimenta, T. (13 de Outubro de 2019). *Virtude*. Obtido de Tipos de liderança: 5 estilos mais comuns de liderar equipas: <https://www.virtude.com/blog/tipos-de-lideranca/>
- Pinto, I. (9 de Março de 2015). *Belmiro de Azevedo sai da Sonae ao fim de 50 anos*. Obtido de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/belmiro-de-azevedo-sai-da-sonae-ao-fim-de-50-anos-12666493.html>
- Pinto, M. (2001). *BELMIRO História de Uma Vida*. Lisboa: Âncora Editora.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2020). *Que Líder Sou eu* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Yam, K. C., Owens, B., & Bluhm, D. (2017). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team Psychological Capital and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*.

- Rocha, J. M. (9 de Março de 2015). *Belmiro de Azevedo abandona cargos no grupo Sonae*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/2015/03/09/economia/noticia/belmiro-de-azevedo-abandona-cargos-no-grupo-sonae-1688611>
- Santos, A. S. (2012). Alexandre Soares dos Santos. (A. M. Ribeiro, Entrevistador) Obtido em 3 de Setembro de 2020, de Entrevista: <http://anabelamotaribeiro.pt/alexandre-soares-dos-santos-147560>
- Sonae. (2011). *Relatório de Gestão 2011*.
- Sonae. (2019). *SONAE: 50 YEARS AHEAD*. Pure Communications.
- Sonae. (2021). *História Sonae*. Obtido de Sonae: <https://sonae.pt/pt/sonae/historia/>
- Suén, A. S., & Kimura, H. (2003). *Fusão e Aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no Mercado Brasileiro*.
- Suspiro, A. (29 de Novembro de 2017). *Os negócios que Belmiro não conseguiu fazer e como culpou os governos*. Obtido de O Observador: <https://observador.pt/2017/11/29/os-negocios-que-belmiro-que-nao-conseguiu-fazer-e-como-culpou-os-governos/>
- Teixeira, M. (11 de Agosto de 2019). *Alexandre Soares dos Santos, o empreendedor que criou um império*. Obtido de TSF Rádio Notícias: <https://www.tsf.pt/portugal/economia/alexandre-soares-dos-santos-o-empreendedor-que-criou-um-imperio-3771815.html>
- Turato, E. (Janeiro de 2000). *Introdução à Metodologia da Pesquisa Clínico-Qualitativa - Definição e Principais Características*.
- Universidade do Porto, G. d. (2008). *Antigos Estudantes Ilustres da Universidade do Porto - Belmiro de Azevedo*. Obtido em 3 de Setembro de 2020, de sigarra.up.pt: https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=antigos%20estudantes%20ilustres%20-%20belmiro%20de%20azevedo
- Vignochi, L., Lezena, Á. G., & Paines, P. d. (2019). *Modelo cognitivo de liderança empreendedora*.

Yukl, G. (1998). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*.

Yukl, G. (2013). *Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention*.