



Visão

28-03-2013

Periodicidade: Semanal

Classe: Informação Geral

Âmbito: Nacional

Tiragem: 132725

Temática: Economia

Dimensão: 1773

Imagem: S/Cor

Página (s): 1/46 a

ENTREVISTA PEDRO SOARES DOS SANTOS
'AINDA NÃO NOS CONTARAM A VERDADE TODA SOBRE O PAÍS'

PEDRO SOARES DOS SANTOS

'Portugal ainda não quis aceitar que faliu'

O gestor fala da aposta colombiana, das mudanças na Europa, do desespero dos portugueses e acusa o Governo de não contar toda a verdade sobre a real situação do País

POR JOÃO PAULO VIEIRA (TEXTO) E JOSÉ CARLOS CARVALHO (FOTOS). ENVIDOS ESPECIAIS EM BOGOTÁ, COLÔMBIA

O EURO TORNOU-SE O ELO MAIS fraco do negócio do grupo Jerónimo Martins (JM). Com uma operação sólida e rentável na Polónia, a companhia portuguesa iniciou, no passado dia 13, a exploração de um novo território – a Colômbia. Um investimento de 400 milhões de euros numa operação que, em breve, será mais importante que a rede Pingo Doce. Por cá, e por causa da crise, «decidimos que não vamos aumentar os lucros», disse à VISÃO Pedro Soares dos Santos, 53 anos, líder da JM, nos novíssimos escritórios do grupo, em Bogotá, na Colômbia, onde o encontramos momentos antes de apanhar o avião para Pereira, onde iria inaugurar a primeira loja da nova cadeia Ara.

> Como surge o interesse pela Colômbia?

Há uns anos, frequentei um curso em Kellogg [escola de Gestão, nos EUA] e fiz uma grande amizade com um colombiano, um mexicano, um angolano e um argentino. Estávamos os cinco sempre juntos. O argentino dizia-me: «Se gostas destes mercados novos, não olhes para a Argentina, que vai demorar muitos anos a tornar-se diferente. Olha para a Colômbia. Está a evoluir e algo vai mudar.» A partir daí, passei a acompanhar este país. Viajei para cá, percebi que isto não era nenhum papão. Tinha um problema de sociedade civil muito

sério, mas estava a mudar, com a revolta da classe política contra o narcotráfico... Quando o povo se mexe, as coisas mudam e aqui mudaram.

> O que encontrou na Colômbia para arriscar 400 milhões de euros?

Um país jovem e dinâmico, com um povo orgulhoso e lutador, com vontade de mostrar ao mundo que é diferente da imagem que temos dele. Encontrámos uma sociedade pronta a abrir-se ao mundo, e um país muito amigo da iniciativa privada, muito pouco tolerante à intervenção do Estado nos negócios.

> Sente que o Estado interfere demais, em Portugal?

... O Estado, aqui, na Colômbia, entrega tudo à iniciativa privada, que é o motor do crescimento. Isso, para mim, é o melhor sinal do tipo de sociedade que esta gente quer ter. Por isso, digo que gosto deste país, por sentir que o Estado intervém como regulador e não como interveniente no negócio. Isto cria as regras claras.

> Um Estado que está no negócio é algo mais europeu?

Muito mais... Portugal incluído.

> A realidade colombiana surpreendeu-o?

Muito. Grande parte do que encontrei aqui foi o que encontrei na Polónia,



Sobre a crise

No dia em que conhecerem a real situação, os portugueses vão saber qual o rumo que terão que seguir. E, claro, precisamos de um líder sério que nos indique o caminho certo



nia, quando o muro de Berlim caiu e os polacos quiseram tornar-se numa nação. É um mercado agressivo, aberto, mas com alguma falta de organização, e essa é a nossa oportunidade. Encontrei, também, algo que para mim é sempre muito importante: um orgulho único, que faz mover pessoas, montanhas e vontades. Percebemos que esta seria, rapidamente, a terceira economia da América Latina, a seguir ao Brasil e ao México, e aqui vamos nós. Porque não? São quase 50 milhões de habitantes, há respeito pelas autoridades, as instituições funcionam, tribunais, banco central... Quando fizemos os nossos estudos macroeconómicos, percebemos que a Colômbia, em cem anos, só teve uma ditadura durante quatro anos, de resto foi sempre uma democracia. Algo raro, quando se olha para a América latina. Só vemos ditadores...

> Há mais respeito pelas instituições do que na Europa?

Sim. Na Europa, existe uma descrença muito grande.

> É um dos grandes responsáveis pelo interesse português na Colômbia?

Diria que a Jerónimo Martins desmistificou um pouco a ideia que tínhamos da Colômbia. Mas quem fez um grande trabalho foram o embaixador [da Colômbia em Portugal, Germán] ►

Visão

28-03-2013

Periodicidade: Semanal

Classe: Informação Geral

Âmbito: Nacional

Tiragem: 132725

Temática: Economia

Dimensão: 1773

Imagem: S/Cor

Página (s): 1/46 a



BI

PRESIDENTE-EXECUTIVO
DO GRUPO JERÓNIMO
MARTINS

O atual administrador delegado da Jerónimo Martins, entrou no grupo em 1983, na direção de operações da Pingo Doce. Exerceu funções no Recheio e também na parte industrial do grupo, na Iglo/Olá. Em 1999, lidera a operação de entrada no mercado polaco. Aos 52 anos, leva a Jerónimo Martins para o Pacífico, à conquista do mercado colombiano.

► Santamaria e a Proexport [agência colombiana para a promoção do turismo, do investimento estrangeiro e das exportações]. As pessoas tendem a acreditar que se a Jerónimo Martins teve sucesso na Polónia, e está a apostar aqui, é porque este também é um grande país. Mas são situações diferentes. Bem ou mal, a Polónia está na União Europeia, vive num quadro de regras bem diferente.

> Já houve empresários portugueses a aproveitar a boieira da Jerónimo Martins?

Toda a gama de frio das lojas foi montada por empresas portuguesas. A primeira parte da construção civil, os nossos armazéns, a primeira loja, foi tudo português. Trouxemos um conjunto de pessoas em quem confiávamos. Penso que alguns ficarão por cá. Agora, também entraram neste «barco» empresários colombianos.

> Os produtos das lojas Ara serão também portugueses?

Nesta fase, os produtos vão ser todos colombianos. Vamos ter vinhos portugueses, outras coisas portuguesas e a marca própria colombiana incluirá produtos fabricados em Portugal, na Polónia e aqui. A nossa estratégia sempre foi a aliança com a indústria local. É assim em Portugal, onde 80% da nossa gama é nacional, foi assim na Polónia e será assim aqui.

> Espera um êxito igual ao da Polónia?

A Polónia não se repete. É uma operação que corre muito bem e vai atingir uma dimensão muito grande. Aqui, penso que dentro de cinco anos será maior do que a operação portuguesa, mas não maior do que a polaca. Vamos ter alegrias, desilusões, adaptações, teremos que ter coragem de repensar algumas coisas...

> Como vai crescer este investimento?

Temos programado abrir cinco lojas numa semana e passar a abrir uma por semana, até ao final do ano. Tudo na região do eixo cafeiteiro. Serão 30 a 50 lojas, o tempo o dirá. Vamos estudar, compreender o consumidor, perceber se o preço está de acordo, etc. Este ano e meio vai-nos permitir ver onde estão as nossas forças e fraquezas e o que podemos fazer para as corrigir. Quando, em 2015, terminar a nossa

grande expansão na Polónia, quando atingirmos as 3 mil lojas, poderemos dizer aqui que temos a fórmula certa, que sabemos o que queremos. Tudo sem endividar a Jerónimo Martins.

> Sem dívida?

Não há recurso à banca. Vamos pedir empréstimos, claro, mas temos de ter capacidade para os pagar, assim que for necessário. É uma regra de ouro, independentemente do mercado, não endividar a companhia para operações novas. Trata-se de uma estratégia para manter. Já tivemos a nossa grande crise, entre 1999 e 2001, e aprendemos que o sobreendividamento das companhias pode trazer grandes oportunidades, mas também grandes dissabores. É preciso ter modéstia nas oportunidades, para que os dissabores não sejam grandes.

> Não têm outros mercados em análise. A Colômbia é mais parecida com Portugal ou com a Polónia?

Há algo na Colômbia e na Polónia que não encontro em Portugal: a estabilidade fiscal. E jurídica, também. E isso tem-nos permitido planear com muita calma. É, para mim, o mais importante. As leis do trabalho não são um problema para nós. O euro é a moeda mais fraca do nosso jogo. Os nossos negócios estarão, no futuro, assentes em pesos e em zlotis.

> O que é que isso significa?

Vamos necessitar de uma gestão de tesouraria e de planeamento de moeda diferente da que temos hoje. O outro grande drama é que, em Portugal, os bancos não têm capacidade para financiar os nossos investimentos. Só conseguimos financiar-nos no estrangeiro.

> Mas, como disse antes, o grupo não necessita de crédito...

É verdade, mas é importante ter acesso ao crédito para manter alguns fluxos de caixa. E esse financiamento só o conseguimos no exterior, na Polónia e na Holanda. Não há, em Portugal, essa capacidade, por muita que seja a boa vontade dos bancos.

> Quando é que essa capacidade vai regressar?

Ainda vai demorar. Quando a socie-



Sobre Passos Coelho

Vai ser muito difícil ele continuar, pois tem vindo a perder o suporte da concertação social

Sobre João Proença

Tem tido a coragem, a visão e o patriotismo de manter uma concertação social onde eu acho que ele já foi várias vezes enganado

Sobre o Parlamento

É sempre na base do insulto. No único sítio onde deveria haver debate sério e honesto sobre o futuro, o rumo e os verdadeiros problemas, não se discute nada



dade portuguesa aceitar que vai ter de mudar, e de olhar para o futuro com uma perspetiva completamente diferente – ainda estamos nas dores de parto das mudanças –, as coisas poderão ganhar alguma estabilidade. Acredito que Portugal vai mudar. Não vamos ficar no buraco muito tempo.

> E o que precisamos de aceitar?

Que estamos num país que faliu. O País faliu e agora prepara-se para viver com menos acesso ao crédito, menos bónus de vida... É doloroso dar passos atrás na nossa vida, até conseguirmos acertar o ritmo. Vai ser difícil, estamos a ser geridos num processo puro de falência e ainda não nos contaram a verdade toda.

> Não sabemos toda a verdade?

Não nos deixam aceder à verdadeira situação em que estamos. No dia em que conhecerem a real situação, os portugueses vão saber qual o rumo que terão de seguir. E, claro, precisamos de um líder sério que nos indique o caminho certo.

> O líder que temos hoje não serve?

Vai ser muito difícil ele continuar, pois tem vindo a perder o suporte da concertação social. Neste processo todo, só considero que há em Portugal um herói: João Proença, por não ter ainda rompido a concertação social. Mesmo ficando muito mal, ao longo deste processo. Tem tido a coragem, a visão e o patriotismo de manter uma concertação social onde eu acho que ele já foi várias vezes enganado. Digo isto e nem o conheço.

> Passos Coelho acaba a legislatura?

É difícil prever isso... Muito vai mudar na sequência das eleições alemãs. As eleições na Alemanha vão ser um ponto de viragem.

> Em que sentido?

Para melhor. A Alemanha está numa situação complicada. O povo fez grandes sacrifícios no início do século XXI. Enquanto nós estávamos a viver à grande, eles estavam a cortar nas reformas, a reestruturar-se totalmente. Depois, existem duas classes empresariais alemãs diferentes. Uma ligada às velhas indústrias automóvel, química e outras, que

ainda têm o mercado europeu como grande cliente e defendem fortemente a moeda única. No lado oposto está um conjunto de indústrias mais novas que construíram o seu negócio apostando na exportação, sobretudo para a Ásia e América Latina. E estes não querem que Merkel perca tempo com a Europa.

> O que vai mudar pode ser a desestruturização da moeda única?

Não. Sinto que a sra. Merkel, até às eleições, vai ter de manter aqueles três grupos muito satisfeitos. Ela sabe que 30% a 40% da riqueza alemã tem de ser distribuída. O que os alemães não querem mais é que essa distribuição resulte em desperdício, nos países do Sul da Europa. E, por isso, estão a obrigar à criação de uma série de regras para que a próxima distribuição de riqueza, que os alemães sabem que têm de fazer, não possa ser utilizada por cada um como bem entender. E é isto que vai mudar. Mas obrigará vários países a mudarem as suas regras próprias. Demora algum tempo, mas é isso que ela tem vindo a conduzir ao longo do tempo.

> Esta mudança podia ter menos dor?

[Pausa] Não sei, porque desconheço a verdadeira situação das Finanças portuguesas. Ainda ninguém me explicou, até hoje, qual é o problema.

> O País não sabe do que sofre?

Como povo, não estamos informados sobre o que se passou nas Finanças portuguesas. Parece-me que ninguém quer falar nesse assunto, para não nos abrir os olhos.

> E qual é a sua sensação sobre o real problema do País?

Estamos numa situação de falência muito mais grave do que aquela que nos mostram. É a minha intuição. O que se está a fazer é muito duro e não se explica porquê. Não sabemos se os impostos vão aumentar, se não vão aparecer mais taxas. Se ontem estava tudo bem, hoje já não está porquê?

> Falta o objetivo?

A grande questão é saber qual é o rumo. Estamos a passar por um aperto tão grande, como povo, mas, para quê? O que é que vai acontecer de-



«Temos programado, para a Colômbia, abrir cinco lojas numa semana e passar a abrir uma por semana, até ao final do ano. Serão 30 a 50 lojas, o tempo o dirá»

A JM EM NÚMEROS*

POLÓNIA

1 873

lojas Biedronka, 37 mil funcionários e faturação superior a €5,8 mil milhões.

A JM tem também uma rede de farmácias, e, em maio de 2011, avançou para o negócio das drogarias

PORTUGAL

360

lojas Pingo Doce, com mais de 25,5 mil trabalhadores e um volume de negócios de €3 mil milhões

41

lojas Recheio, a cash & carry do grupo, 1 900 funcionários e vendas de €794 milhões

Vaqueiro, Olá, Planta, Lipton, Alsa, Knorr, Dove, Linc e Skip são algumas das muitas marcas produzidas ou comercializadas pelo grupo em Portugal

*Números oficiais referentes a 2011

pois? O que posso vir a ter? Ninguém quer falar, porque a situação é mesmo mais complicada do que parece.

> Algum dia houve um rumo, no País?

Se me pergunta se a sociedade portuguesa tinha, como um todo, uma visão do que queria ser, não tinha e não tem ainda. As discussões, em Portugal, não nos dão rumo nenhum. Basta olhar para o que se discute no Parlamento, que é sempre na base do insulto. No único sítio onde deveria haver debate sério e honesto sobre o futuro, o rumo e os verdadeiros problemas, não se discute nada.

> Como sente a crise no Pingo Doce?

Os portugueses entraram numa depressão brutal de consumo. Quando recebo cartas de pessoas a agradecerem porque comeram carne ao fim de 3 meses, graças a uma promoção nossa de 25% ou de 30%, é demonstrativo das dificuldades que enfrentam. As pessoas abandonaram os sonhos e, de repente, tornaram-se altamente pragmáticas. E nós tivemos que nos tornar, também, brutalmente pragmáticos. Hoje não temos qualquer promoção que não seja de produtos essenciais. Foi essa a leitura que fizemos da promoção do 1.º de maio [realizada no ano passado e que fez milhares de portugueses correr às lojas Pingo Doce para comprar o que conseguissem com 50% de desconto]. Reduzimos o nosso sortido de produtos em quase 5 mil porque as pessoas não os querem. Decidimos que não vamos aumentar os lucros.

> A iniciativa de pagar a 10 dias aos micro, pequenos e médios fornecedores, de abril do ano passado, vai terminar?

Vamos manter tudo como está mais um ano. Não podemos puxar o tapete às pessoas, nesta fase. A convivência entre a distribuição e a indústria será sempre turbulenta e difícil, mas temos de separar as relações entre fornecedores pequenos e médios e as grandes multinacionais. Já alguém viu a Nestlé, a Unilever, a Procter & Gamble ou a Henkel terem quebra de lucros? No setor primário, o agrolimentar, temos uma política muito clara. Cada um luta pelos seus interesses e objetivos, mas a falência de um fornecedor custa-nos centenas de milhares de euros, pois teremos que refazer a linha de abastecimento, o controlo de qualidade, a organização do tipo de produto em função do que o consumidor gosta, a logística toda, os ciclos de transporte... Por isso, não temos qualquer interesse nem na rotura nem na falência.

> Embora a Jerónimo Martins seja acusada de esmagar as margens dos micro, pequenos e médios produtores...

Qual é a relação mais estável de todas? A dos pagamentos. Se falar com os nossos fornecedores, eles podem chamar-nos bandidos por causa das margens, mas todos lhe dirão que somos religiosos a pagar.

> O primeiro de maio é para repetir?

Não. O primeiro de maio é repetido todas as semanas. Desde esse dia que fazemos, semanalmente, primeiros de maio nos produtos fundamentais. ▣