

			Área: 186462 mm2	■	Âmbito: Nacional	Tiragem: 16394
Título: Sonae Distribuição recruta mais de mil pessoas - Entrevista a Nuno Jordão						
2007/12/27	JORNAL DE NEGOCIOS - PRINCIPAL	Pág.2	Imagem: 1/3		Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.3
					Periodicidade: Diaría	Inv.: 5692.00

RECURSOS HUMANOS

Sonae Distribuição recruta mais de mil pessoas

A Sonae Distribuição recruta mais de mil colaboradores por ano, já tendo aumentando a sua força de trabalho em 30 mil. Com a compra do Carrefour o grupo promete crescer. **Págs. 20 e 21**

Título: Sonae Distribuição recruta mais de mil pessoas - Entrevista a Nuno Jordão				Ámbito: Nacional	Tiragem: 16394
2007/12/27	JORNAL DE NEGOCIOS - PRINCIPAL	Pág.20	Imagem: 2/3	Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.3
				Periodicidade: Diária	



★ BEST OF EUROPEAN BUSINESS
www.best-of-european-business.com

As melhores da Europa

As melhores de Portugal

[NUNO JORDÃO CEO DA SONAE DISTRIBUIÇÃO]

“A Sonae Distribuição vai recrutar mais de mil pessoas por ano”

Aumentou a sua força de trabalho para 30 mil pessoas. E vai contratar outras mil por ano. Está, neste momento, a baixar os toldos da insígnia Carrefour e a fazer subir o pano da marca Continente. O que pensa o CEO da Sonae Distribuição dos prémios do Best of European Business (BEB)? Afinal, será um dos elementos do júri. Integração ibérica? Ele lá estará em 2008 com a Sport Zone. Com os devidos ajustamentos ao mercado espanhol, muito diferente do português, alerta. Brasil, China e Índia? Ele prefere a Zona Euro.



Marta Poppe

Crescer via fusões e aquisições foi um dos prémios do BEB/2006. Defende este modelo para a vossa empresa?

O ideal é conjugar crescimento do volume de actividade com a melhoria dos níveis de rentabilidade. Muitas vezes, isto é obtido por crescimento orgânico – para o qual alocamos verbas de 200 milhões de euros por ano – conjugado com aproveitamento de oportunidades de aquisição, desde que sejam feitas com racionalidade económica.

A crise do “subprime” não afectou os custos da aquisição do Carrefour?

Não, pois o financiamento a seis anos – de 660 milhões de euros – já estava garantido antes do desencadear da crise do sistema financeira.

Quando estimam devolver o valor agora investido pelos accionistas?

No primeiro ano não haverá significativas melhorias de rentabilidade. A partir do segundo ano, face

ao efeito gerado por economias de escala, os proveitos operacionais da exploração de activos que adquirimos serão superiores ao custo da dívida em que incorremos. Num período de três anos, é natural captarmos ganhos de rentabilidade na ordem do meio por cento das vendas.

Os preços vão mesmo baixar?

Vão. Faz parte do DNA do Continente. Com o efeito de escala, há custos que diminuem, como o orçamento publicitário, os custos de marketing e de marca, ou os custos logísticos. Por exemplo, vamos ter 20% de acréscimo no volume de transacções da marca Continente, o que permite obter condições de fornecimento mais vantajosas.

Do Carrefour herda cerca de 3 mil pessoas. Não haverá despedimentos. Reitera a afirmação?

Reitero o que disse. Quando se faz uma aquisição e ela não é segui-

da por um plano de expansão, colocam-se problemas de despedimentos, de sobreposição de funções nas áreas administrativas, financeiras, logísticas... Nesse caso, não há outra forma de as resolver que não através de redução de postos de emprego. Mas, não é o nosso caso. Temos um enorme “portfolio” de projectos em andamento. A Sonae Distribuição vai recrutar mais de mil pessoas por ano nos próximos três anos. Por isso, é fácil argumentar que, de facto, não vai haver despedimentos.

Mas existe sempre sobreposição em áreas administrativas...

É preciso não se ser demagógico. Não iremos ter duas pessoas a fazer liquidação financeira ao mesmo fornecedor. E, como estes serviços administrativos estão centrados no Porto, é fácil perceber quem é que ficará com necessidade de se reconverter a novas tarefas.

As pessoas do Carrefour?

Se o serviço em que elas se encontram estiver centralizado no Porto, como a área financeira, claro que sim. Vão aprender outras valências, seja na área comercial, no desenvolvimento de projectos ou outra. Mas quero que fique claro que, na Sonae Distribuição, levamos muito a sério a palavra meritocracia. As pessoas do Carrefour sabem que vão entrar numa empresa onde a meritocracia não é uma palavra vã. Não haverá discriminação positiva nem negativa. É um hábito da casa.

Mas terão de se “subjugar” a uma outra marca. Outra cultura.

Sim. Não é fácil. Há que ser muito humano e perceber que as pessoas são isso mesmo. As pessoas que trabalham no Carrefour também têm de ser proactivas na adaptação aos novos processos. Tudo corre melhor quando não há passividade de ambos os lados.

Título: Sonae Distribuição recruta mais de mil pessoas - Entrevista a Nuno Jordão				Âmbito: Nacional		Tiragem: 16394	
2007/12/27 JORNAL DE NEGOCIOS - PRINCIPAL Pág.21 Imagem: 3/3				Temática: Gestão/Economia/Negócios		GRP: 1.3	
				Periodicidade: Diária			

Uma organização de

JORNAL DE
negócios

ISCTE
BUSINESS SCHOOL

Roland Berger
Strategy Consultants

CNN

Lojas da Sport Zone abrem em Espanha já no próximo ano

Júri BEB 2007-2008

O júri da terceira edição do Best of European Business (BEB) já está completo. Os nomes dos seus elementos são:

”

A Sonae Distribuição da segunda década do século XXI vai ser uma empresa internacional, com mais do que um formato em vários países.

No nosso sector, uma empresa de raiz portuguesa no Brasil? Não diria para pensar duas vezes. E, sim, quatro.

Sei que seria mais “in” a um gestor dizer: “Mercados emergentes? Força”, mas a verdade é que uma coisa é representar uma cadeia de hipermercados implementada em 50 países com capitais em várias zonas monetárias, outra coisa é uma empresa de raiz portuguesa ir para a China.

Ainda existe espaço para crescer em Portugal?

Ainda existem metros quadrados em Portugal licenciados que representam 40% do espaço total em funcionamento. Nós vamos investir 900 milhões de euros em crescimento orgânico nos próximos três anos.

Mas dentro de três anos, o mercado português estará saturado...

Sim. O mercado estará próximo da saturação. Não nego. Vai haver um grande abrandamento no crescimento. É precisamente por isso que agora estamos a focar o investimento em Portugal. É preciso aproveitar as oportunidades enquanto é tempo. Consolidar a nossa posição relativa. É evidente que, dentro de três anos, o grosso do investimento será feito fora do País.

Partindo de Espanha...

Em 2008 iniciaremos as operações em Espanha, com o retalho especializado, nomeadamente com a Sport Zone. As primeiras lojas inauguram em 2008. Estamos, também, a efectuar estudos com a Worten e outras marcas. São formatos bem mais jovens do que aqueles com os quais vão concorrer, como o Corte Inglés ou a Decathlon. Mas agora sentimos confiança. Sentimos que a Sport Zone tem uma proposta de valor interessante para os consumidores espanhóis.

Quantas lojas Sport Zone?

Em Espanha, num período de três anos, pensamos ter em funcionamento 40 mil metros quadrados. Falamos de 40 lojas se cada uma tiver mil metros. Este investimento, no período 2008-2011, representa uma pequena parte de uma empresa com mais de 300 milhões de euros de “cash flow” por ano. Abrir meia dúzia de lojas não tem significado. Nós abrimos 90 lojas em 2006 e 100 em 2007.

Encaram a Península Ibérica (PI) como mercado doméstico? Um dos prémios BEB é, precisamente, o grau de integração ibérica...

O mercado espanhol interessa-

nos muito, mas é bastante competitivo. É preciso abordá-lo com muito profissionalismo. Quem não se preparar bem, se calhar, pode vir a ter resultados nefastos e não faltam exemplos portugueses que entraram em Espanha e destruíram valor. É um erro partir-se do “slogan” simplista: “Não existe mercado espanhol, nem português. Só ibérico”. Levantar esta expressão à letra é o caminho mais rápido para o desastre.



Os comportamentos e hábitos de consumo são diferentes. Mesmo dentro de Espanha é diferente se estamos na Galiza, Madrid ou Barcelona. Há muitas “Espanhas”. A realidade não é uniforme.

Para que “Espanhas” vão?

Para várias. Mas este investimento tem que ser complementado com outros investimentos em termos de internacionalização. A Sonae Distribuição está absolutamente convencida que vai ser uma empresa internacional, com mais do que um formato em vários países. Assim será a Sonae Distribuição na segunda década do século XXI.

Depois de Espanha, apostam na restante Europa? Na Europa do Euro?

Eu gosto muito da Europa. Gosto muito da Zona Euro.

Via retalho especializado?

Qualitativamente, posso dizer

que é mais provável que a Sonae Distribuição se internacionalize por via dos diferentes formatos de retalho especializado do que via hipermercados. O potencial de internacionalização é maior. Estas frases deverão ser revistas em Dezembro de cada ano, pois não há dogmas.

Novos formatos a lançar?

Vamos lançar mais formatos no próximo ano nas adjacências dos 13 que já temos. Ainda não posso dizer quais são.

O BEB vai premiar a integração com os BRIC. Como encara estes mercados? A Sonae já saiu do Brasil...

Fui defensor da saída. No nosso sector, uma empresa de raiz portuguesa no Brasil? Não diria para pensar duas vezes. Diria, sim, para pensar umas quatro. Existem vários mitos quando se pensa no mercado brasileiro. Um deles é pensar que, pelo facto de se falar português, existe uma cultura parecida. Falso. Por outro lado, por vezes as empresas medem mal a dimensão da amostra. E, depois, fazem investimentos e mais investimentos e, de repente, deixam de ser empresas da Zona Euro e passam a ser empresas da América Latina. Tudo isto é relativo. Se se tratar de um sector no qual a entrada no mercado é sobretudo de capital intelectual, o cenário difere.

E Índia e China?

Tenho o mesmo raciocínio. Tratam-se de países com riscos cambiais fortes. Sei que seria mais “in” a um gestor dizer: “Mercados emergentes? Vamos em força”, mas a verdade é que uma coisa é representar uma cadeia de hipermercados implementada em 50 países com capitais em várias zonas monetárias, outra coisa é uma empresa de raiz portuguesa ir para a China. Uma coisa é entrar nesses mercados, outra coisa é conseguir estar no “top 4” do segmento. Eu já vivi o problema de querer ter uma presença minimamente visível nessas zonas de grande dimensão e instabilidade monetária, para não falar de outros tipos de instabilidade.



Jorge Armindo
Presidente da Amorim Turismo



Estela Barbot
Presidente da Sarcol



Nuno Jordão
CEO da Sonae Distribuição



José Miguel Júdice
Advogado e ex-Bastanário da OA.



Manuel Alves Monteiro
Ex-presidente da Bolsa de Valores de Lisboa



António Gomes Mota
Presidente do ISCTE Business School



Horácio Roque
Presidente do conselho de administração do Banif



Jorge Tomé
Presidente da comissão executiva da Caixa - Banco de Investimento



António Bernardo
Managing partner da Roland Berger



Pedro Santos Guerreiro
Director do Jornal de Negócios