

PEDRO LOPO DE CARVALHO NORTON DE MATOS

PERCURSO DETALHADO:

Pedro Norton iniciou a sua carreira como analista financeiro no Banco de Investimentos ESSI. Entre outros projetos, trabalhou, adquirindo competências de planeamento orçamental e financeiro, no Hospital da Barra, Portgas e Portugalia.

Após uma breve experiência num pequeno retalhista de música, mudou-se para o que foi o grande desafio da sua vida profissional: o maior grupo de imprensa português, Impresa.

O Grupo Impresa foi fundado em 1973 por Francisco Pinto Balsemão (que seria primeiro-ministro no início dos anos 80), antes do 25 de Abril. A sua principal publicação na altura, o semanário Expresso, era um forte defensor da democracia e da União Europeia e ainda é amplamente considerado por muitos como o mais influente jornal português.

Pedro juntou-se ao Grupo Impresa alguns meses antes do lançamento do primeiro canal de televisão privado em Portugal (a SIC). Assistiu diretamente o conselho nos processos de orçamentação e financiamento do projeto nos meses que antecederam o seu lançamento e nos primeiros anos difíceis depois de ter ido para o ar.

Em 1995, a SIC tinha superado os seus problemas financeiros e passou a ser líder de mercado em Portugal. Pedro Norton foi convidado a liderar o processo de fusão das várias empresas que constituíam o departamento de revistas do grupo. Após este processo de um ano, voltou ao cargo de diretor financeiro do departamento responsável pela televisão.

Em 1998, decidiu investir numa carreira mais focada na gestão. Pediu uma licença, candidatou-se a uma bolsa de estudos (que ganhou), e partiu para os EUA para obter um diploma em TV Management.

De volta a Portugal em 1999, foi convidado a regressar à SIC como Diretor de Novos Negócios. Com base no seu conhecimento do setor media americano, criou o Departamento de Merchandising da SIC, a SIC Filmes e a divisão de canais a cabo da SIC. Entre outros quatro canais, foi fundador e primeiro Diretor Geral da SIC Notícias, um canal de notícias de 24 horas que continua a ser líder de mercado em Portugal e que hoje é distribuído em mais 8 países e 14 operadores em todo o mundo.

Em 2001, com 34 anos, foi convidado a assumir a direção da segunda maior unidade de negócios do Grupo: o departamento de jornais. No processo tornou-se CEO do icónico Expresso. Nos anos seguintes, mudou completamente o conselho de administração do Expresso, levando à sua transformação de um formato de "broadsheet" para um formato Berliner, aumentou as vendas (contra a competição feroz de um novo projeto lançado pelo ex-editor do Expresso) e mais notavelmente o EBITDA de forma consistente. Durante os seus anos como CEO da Expresso, a empresa ganhou por 3 vezes o título de melhor empresa de comunicação social do setor de média em Portugal.

Em 2008, integrou finalmente o Conselho de Administração da Impresa, atuando como vice-presidente executivo ao longo de quatro anos. Em 2012, foi nomeado CEO da Impresa, tornando-se responsável por toda a sua atividade e os seus negócios.

Entre 2008 e 2014, Portugal e, mais especificamente, o setor da comunicação social portuguesa, passaram por uma das piores crises de sempre. Em 6 anos, o mercado publicitário português caiu mais de 50% no total e mais de 60% na imprensa. O Grupo Impresa não foi exceção. Durante estes anos a sua receita caiu de 288M€ para 237M€. Mais de 50M€. Para tornar as coisas ainda piores para a equipa de gestão, a Impresa teve, em 2008, um rácio Dívida / EBITDA de 12,3 e uma guerra aberta pelo controlo da empresa começou em 2009.

Num período de tempo muito curto, o Grupo Impresa teve de lidar com a sua dívida, reestruturar as suas operações,

reduzir agressivamente os custos e preparar-se para mudanças estruturais nos hábitos de consumo dos meios de comunicação.

Esta foi a resposta. De 2008 a 2014 a Impresa reduziu a sua estrutura de custos anual de 268M€ para 205M€. Uma redução de 63M€ por ano. Durante o mesmo período, os processos foram repensados e simplificados, o número total de empregados foi reduzido em mais de 30% (para cerca de 1110), as operações não viáveis foram fechadas, os ativos improdutivos foram vendidos, as empresas foram incorporadas e a administração do Grupo foi completamente unificada e transformada para ser consistente com uma visão estratégica: um ativo, muitas plataformas. Finalmente, a divisão de televisão da Impresa lançou um ambicioso programa de produção de ficção televisiva, coerente com a sua visão do crescente valor do conteúdo num mundo multi-plataforma.

Graças a este esforço, e apesar da perda de receitas, o EBITDA cresceu, no mesmo período, de 19,6M€ para 31,9M€. Os resultados líquidos aumentaram de -27M € (custos de reestruturação incluídos) para 11M € (o melhor valor de todo o período). A dívida líquida foi reduzida para 176M€ e o rácio Dívida / EBITDA desceu para 5.5.

Mais importante ainda, a Impresa não perdeu competitividade, mas ganhou avanço no mercado publicitário (no segmento de TV representou, em 2014, 46%), obteve a liderança em horário nobre e acelerou a transformação digital do seu portfolio de imprensa. No fim de 2001, os ativos de imprensa da Impresa representavam mais de 50% da circulação digital paga total em Portugal.

EDUCAÇÃO:

INSEAD (Instituto Europeu de Administração de Empresas)
Advanced Management Programme, Fontainebleau, 4 - 29 Julho, 2016

Kellogg School of Management, Chicago, EUA e **Faculdade de Ciências Económicas Empresariais da Universidade Católica Portuguesa**, Lisboa, Portugal
Advanced Management Program, Junho 2010

INSEAD
Managing for Shareholder Value (por Prof. Gabriel Hawawini), Lisboa, Portugal, Novembro 2005

Boston University School of Communication, Boston, EUA
MS em Television Management, Agosto 1999

Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal
Mestrado em Teoria e Ciência Política, Maio 1998
Prémio Infante D. Henrique.

Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal
Licenciatura em Gestão, Junho 1990

Lycée Français de Lisbonne, Lisboa, Portugal
Ensino Secundário, Junho 1984

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

INNOVATION

- . Consultor sénior desde outubro de 2016.

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

- . Membro do conselho de agosto de 2016 a dezembro de 2016.

IMPRESA (Grupo Media), Lisboa, Portugal.

- . Presidente Executivo de outubro de 2012 a março de 2015
- . Vice-presidente Executivo, desde abril de 2008.
- . Membro do Conselho de Administração, desde abril de 2008.
- . CEO da Sojornal de setembro de 2001 a abril de 2008.
- . Diretor de novos negócios – Departamento de Televisão, de agosto de 1999 a junho de 2001.
- . Diretor financeiro – Departamento de Televisão, de junho de 1996 a agosto de 1998.
- . Diretor financeiro – Departamento de Revistas, de junho de 1995 a março de 1996.
- . Assessor do Presidente do Conselho de Administração – Grupo Impresa, de maio de 1992 a junho de 1995

CUSTÓDIO CARDOSO PEREIRA (Retalhista de Música), Lisboa, Portugal.

- . Assistente executivo da diretoria, de setembro de 1991 a maio de 1992.

ESSI (Banco de Investimentos), Lisboa, Portugal

- . Analista Financeiro, setembro de 1990 a junho de 1991.

OUTRAS ATIVIDADES:

- . Membro do Conselho Consultivo para Comércio e Serviços no âmbito da Agenda para a Competitividade 2014-2020, a convite do Ministro da Economia. Trienal 2015-2017.

- . Membro do júri do **Prémio Pessoa**, desde 2014

- . Presidente do Conselho Estratégico do **Instituto de Estudos Políticos da Universidade Católica Portuguesa**, desde março de 2013

- . Presidente da Assembleia Geral da **APDC (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações)**, trienal 2013-2015

- . Consultor sénior da **GFI Portugal** desde 2013.

- . Presidente da **APDC** (Principal associação portuguesa nos sectores Telecom, Tecnologias de Informação e Média) até 2012.

- . Membro do **CEPAC** (Comissão Externa Permanente de Aconselhamento Científico) do LabCom, Laboratório de Comunicação e Conteúdos On-line, desde outubro de 2011

- . Membro do Conselho Consultivo na **Faculdade de Ciências Humanas** da **Universidade Católica Portuguesa**, desde setembro de 2009
- . Membro do conselho da **Sociedade Agrícola de Alorna** desde março de 2001
- . Membro do Governo para a “Comissão Estratégica dos Oceanos”, de junho de 2003 a setembro de 2004
- . Membro do Conselho Europeu de Editores
- . Professor de «**Media e Sociedade**» na **Universidade Católica Portuguesa**, de setembro de 2002 a janeiro de 2005
- . Coluna de opinião regular na revista **Meios & Publicidade**, 2006 e 2007
- . Coluna de opinião política regular na revista “**Visão**”, desde 2001
- . Coluna de opinião política regular no jornal “**Diário Económico**”, de 1999 a 2001
- . Coluna de crítica literária regular no jornal “**O Independente**” em 1990

COMPETÊNCIAS:

- . Fluente em Inglês, Francês e Português.
- . Conhecimentos do espanhol falado