

---

**SOJA DE  
PORTUGAL**  
*desde 1943*

---

**RELATÓRIO  
DE SUSTENTABILIDADE  
2013**



● **STAKEHOLDERS**  
ENVOLVIMENTO COM  
STAKEHOLDERS

● **ESTRATÉGIA**  
ESTRATÉGIA DE  
SUSTENTABILIDADE

● **RESPONSABILIDADE**  
PROMOVER A CRIAÇÃO  
E A ALIMENTAÇÃO  
RESPONSÁVEIS

● **AMBIENTE**  
REDUZIR O IMPACTE  
AMBIENTAL

● **COLABORADORES**  
VALORIZAR OS  
COLABORADORES

● **COMUNIDADE**  
ENVOLVER E INVESTIR  
NAS COMUNIDADES  
LOCAIS

● **QUALIDADE &  
INOVAÇÃO**  
ASSEGURAR A INOVAÇÃO  
E A QUALIDADE DOS  
PRODUTOS, DOS  
PROCESSOS E DOS  
MODELOS DE NEGÓCIO E O  
SEU RECONHECIMENTO

● **MATÉRIAS-PRIMAS**  
RASTREABILIDADE E  
SUSTENTABILIDADE DAS  
MATÉRIAS-PRIMAS



● Relatório de sustentabilidade

---

2013

● Soja de Portugal

---

[www.sojadeportugal.pt](http://www.sojadeportugal.pt)

● Idioma

---

português

● Tiragem

---

200 exemplares

● Design e paginação

---

Walk.pt

● Tradução e revisão

---

Language Techs

<http://www.proz.com/translator/1113625>



---

## O NOSSO RELATÓRIO

Com referência ao ano de 2013, em que comemorou 70 anos de atividade, a Soja de Portugal apresenta o seu segundo Relatório de Sustentabilidade. Através deste relato, a Soja de Portugal pretende dar a conhecer o seu contributo para o desenvolvimento sustentável, respondendo às expectativas dos seus stakeholders.

O presente relatório foi elaborado de acordo com as Diretrizes de Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI), na sua versão 3.1, autodeclarando nível B. A informação incluída neste relatório refere-se à atividade das principais empresas da Soja de Portugal (Sorgal, Avicasal e Savinor), sendo que sempre que o âmbito da informação reportada for diferente, tal será devidamente mencionado.

A Comissão de Sustentabilidade decidiu que os temas a reportar na presente publicação seriam os mesmos temas reportados no relatório anterior. Note-se que os temas que figuram no Relatório de Sustentabilidade de 2012 foram selecionados com base nos resultados obtidos no processo de auscultação de stakeholders, conduzido em 2012, e numa análise de *benchmark* ao setor e às tendências de *reporting* nesta matéria.

Caso necessite de algum esclarecimento sobre a informação publicada neste relatório ou sobre a sustentabilidade na Soja de Portugal, por favor contacte:

Rui Nunes - Diretor de Marketing, Comunicação e Sustentabilidade  
[ruin.nunes@soja-sgps.pt](mailto:ruin.nunes@soja-sgps.pt) / +351 935 777 140

---

# ÍNDICE

09

---

MENSAGEM DO PRESIDENTE

44

*STAKEHOLDERS*

---

ENVOLVIMENTO COM *STAKEHOLDERS*

52

ESTRATÉGIA

---

ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

76

AMBIENTE

---

REDUZIR O IMPACTE AMBIENTAL

90

COLABORADORES

---

VALORIZAR OS COLABORADORES

146

MATÉRIAS-PRIMAS

---

RASTREABILIDADE E SUSTENTABILIDADE DAS MATÉRIAS-PRIMAS

153

GLOSSÁRIO

10

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

32

MODELO DE GOVERNO  
E GESTÃO DE RISCO

60

DESENVOLVIMENTO  
POR TEMA

62

RESPONSABILIDADE

PROMOVER A CRIAÇÃO E A  
ALIMENTAÇÃO RESPONSÁVEIS

100

COMUNIDADE

ENVOLVER E INVESTIR NAS  
COMUNIDADES LOCAIS

116

QUALIDADE &  
INOVAÇÃO

ASSEGURAR A INOVAÇÃO E A  
QUALIDADE DOS PRODUTOS, DOS  
PROCESSOS E DOS MODELOS DE  
NEGÓCIO E O SEU RECONHECIMENTO

156

TABELA GRI



---

# JOÃO PEDRO AZEVEDO

Presidente do Conselho de Administração

## MENSAGEM DO PRESIDENTE

Para a Soja de Portugal, o balanço do ano 2013 é claramente positivo.

Do ponto de vista económico e financeiro, conseguimos criar mais valor, rentabilizar melhor o capital empregue, aumentar os resultados líquidos (o EBITDA cresceu 105,5%), reduzir a dívida e robustecer a solidez financeira do grupo. Do ponto de vista do desenvolvimento dos nossos negócios, colocamos um maior foco na criação de valor em detrimento de uma estratégia de crescimento mais agressiva, investimos mais nas áreas de negócio e nos segmentos de mercado com maior atratividade e aumentamos de forma significativa a nossa presença nos mercados externos (+29,7% em relação a 2012).

Do ponto de vista ambiental, reforçamos o nosso compromisso de redução do impacte global e demos importantes passos para o atingimento das metas "Soja 2014", ao nível da certificação ambiental, utilização eficiente da água, redução do consumo específico de energia e diminuição das emissões de CO2 (-60%).

Ao nível da responsabilidade social, aumentamos o envolvimento e investimento nas comunidades locais, bem como com organizações de âmbito nacional e cujo papel na sociedade reconhecemos ser de extrema relevância.

Durante o ano, reforçamos igualmente os nossos pilares transversais: inovação, foco no cliente, eficiência operacional, gestão de risco e sustentabilidade.

Aumentamos o nosso orçamento em inovação, cujo investimento foi de 3,5 milhões de euros nos últimos 2 anos, aumentamos as parcerias com a comunidade científica e incrementamos o número de ideias implementadas. Lançamos o projeto Soja Lean, cujo objetivo central é incrementar a eficiência operacional dos processos internos e externos, e aumentar o serviço ao cliente. Reforçamos o controlo e gestão de risco, com a colaboração dos nossos auditores externos, estando ainda prevista a implementação de um Código de Conduta e a criação de um órgão de Auditoria Interna, que permitirá reduzir os riscos diretos e indiretos associados à nossa atividade. Na relação com o cliente, incrementamos a "política de portas abertas", que se consubstanciou no aumento do número de visitas de clientes às nossas empresas, reduzimos o número total de reclamações e aumentamos em 5 pontos percentuais o nível de satisfação de clientes.

O ano de 2013 foi também um ano de fortes investimentos. Inauguramos a segunda fábrica de *pet food* do grupo, situada em Torres Novas, construímos uma nova ETAR na unidade de produção da Avicasal em São Pedro do Sul, investimos numa unidade de tratamento e valorização de penas em São Pedro do Sul e investimos em duas novas unidades de produção de energia térmica com reduzido impacte ambiental.

Para 2014, prevemos solidificar a nossa estratégia de sustentabilidade, aumentar os resultados económicos e reduzir o impacte ambiental. Dentro deste último ponto, estamos convictos de que fecharemos o dossier "interceptor", que é central na nossa estratégia de gestão de stakeholders e no reforço do compromisso com as comunidades locais.

Iremos fazer em 2014 uma revisão da estratégia em todas as unidades de negócio para os próximos 5 a 10 anos, definir os respetivos modelos de negócio e propostas de valor, e estruturar os recursos internos e externos que permitam executar a estratégia. É para nós claro que queremos aumentar a rentabilidade, incrementar a vertente internacional da organização e alterar a composição do portfólio de negócios, sobretudo o peso de cada unidade de negócio na atividade consolidada.

Neste contexto, o Relatório de Sustentabilidade é para nós uma ferramenta muito importante de comunicação com todas as partes interessadas: clientes, consumidores, colaboradores, fornecedores, acionistas, instituições financeiras, governo, autarquias, sociedade civil, comunidade científica, associações setoriais e empresariais, *media* e ainda comunidade local. Num contexto global com tanto ruído e marcado por *sound bites* difusos, é fundamental comunicar mais e melhor. E em última análise é esse o nosso objetivo com a publicação deste relatório. Comunicar.

Agradeço profundamente a todos aqueles que têm colaborado com a Soja de Portugal ao longo do tempo. Celebramos em 2013 o aniversário dos 70 anos da Soja de Portugal e sem o vosso contributo certamente não teria sido possível. É para Vós este relatório.

Finalmente, uma palavra especial para as pessoas que fazem parte da Comissão de Sustentabilidade e que foram fundamentais para a qualidade do trabalho final.

Obrigado!



---

# DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- 14 › Sobre a Soja de Portugal
- 18 › Áreas de negócio
- 21 › Soja de Portugal em 2013
- 22 › Destaques 2013
- 27 › Desempenho económico
- 30 › Gestão do desempenho





## Sobre a Soja de Portugal

Em 2013, a Soja de Portugal celebrou **70 anos de atividade** no setor agroalimentar, desenvolvendo, atualmente, atividades em 5 áreas de negócio:

- Alimentos compostos para avicultura e pecuária;
- Alimentos compostos para aquacultura;
- Alimentos secos para cães e gatos;
- Carne de aves;
- Recolha, tratamento e valorização de subprodutos de origem animal.

O Grupo engloba algumas das mais relevantes empresas do setor agroindustrial português, tais como a Sorgal, a Avicasal e a Savinor, e possui fábricas e instalações na Trofa, Ovar, Pinheiro de Lafões, São Pedro do Sul, Vouzela, Pinhel e Torres Novas.

Com posições de liderança no mercado nacional e a ganhar quota no mercado externo (cerca de 12,8% das vendas globais), a Soja de Portugal tem um volume de negócios consolidado de 129 milhões de euros e emprega 660 colaboradores diretos.

Ao longo destes anos, a Soja de Portugal tem procurado estar no mercado de forma inovadora e diferenciada, tendo por objetivo a satisfação dos clientes e a gestão dos pilares da sustentabilidade. Do ponto de vista da eficiência operacional, neste contexto de crise económica, a Soja de Portugal procura combater os desperdícios e as redundâncias.



Sorgal – Ovar



Sorgal –Torres Novas



Sorgal – Pinheiro de Lafões



Savinor – Trofa



SPA – Trofa



Avicasal – São Pedro do Sul



Sociedade Avícola do Freixo – São Pedro do Sul



Sociedade Avícola de S. Tiago – São Pedro do Sul

## Para que existimos?

### Missão

A Soja de Portugal ambiciona desenvolver negócios no setor da indústria agroalimentar, em áreas geradoras de sinergias, concebendo e disponibilizando ao mercado soluções competitivas, inovadoras e sustentáveis, mantendo elevados níveis de serviço e qualidade e equilibrando os interesses legítimos dos diferentes *stakeholders*.

## Para onde vamos?

### Visão

A Soja de Portugal pretende ser reconhecida como um grupo empresarial de referência e excelência no setor da indústria agroalimentar. O desenvolvimento das atividades do Grupo está assente nos seguintes pilares transversais: Fidelidade e Confiabilidade na relação com os nossos clientes; Inovação; Gestão de Risco; Sustentabilidade e Eficiência Operacional.

## De que forma pretendemos atuar junto dos nossos *stakeholders*?

### Valores

- **COOPERAÇÃO**  
Juntos somos mais fortes.
- **AMBIÇÃO**  
Superamos expectativas.
- **RESPONSABILIDADE**  
Somos transparentes e ponderamos diferentes interesses.
- **RIGOR**  
Cumprimos para exigir, exigimos para cumprir.
- **INOVAÇÃO**  
Somos proativos e ágeis na adaptação à mudança.
- **CONFIABILIDADE**  
Somos fiáveis e consistentes.

## Como estamos organizados?



## Áreas de negócio

### Alimentos compostos para avicultura e pecuária



É a área de negócio mais antiga da Soja de Portugal e está integrada na Sorgal.

Com as marcas Sojagado e Pronutri, esta unidade de negócio conta com duas unidades de produção (Ovar e Pinheiro de Lafões) e um conjunto de técnicos especializados que apoiam os produtores nas melhores soluções nutricionais. Com posições de liderança em alguns mercados, esta área de negócio está presente nas feiras e eventos mais representativos do setor.

A qualidade da equipa é assegurada pela sua formação, e reconhecida pelos prémios obtidos e pelos artigos publicados.

### A nossa proposta de valor é...

Conceber, produzir e comercializar alimentos de qualidade que aumentam a rentabilidade das explorações pecuárias, suportados em soluções integradas e à medida, assistência técnica personalizada e praticando sólidas relações de parceria.

### Alimentos compostos para aquacultura



A Aquasoja é a marca da área de negócio de alimentos para aquacultura e está integrada na empresa Sorgal.

Esta é a área de negócio por excelência, focada no mercado externo. Exporta mais de 80% da sua produção e os seus principais mercados são a Espanha, Grécia, Chipre, Turquia, Arménia, EUA e Bélgica.

A Aquasoja apresenta soluções alimentares para espécies como a Dourada, o Robalo, os Salmonídeos, o Pregado, o Camarão, o Esturção e o *Catfish*.

A capacidade produtiva alia-se aos estudos desenvolvidos com universidades de reconhecido mérito, o que permite a inovação em rede. Desta forma, essa área de negócio encontra-se na linha da frente das principais tendências do setor da aquacultura.

Esta unidade de negócio tem, ainda, uma participação ativa na chamada economia do mar, nomeadamente pelo consumo de farinhas de peixe provenientes da valorização de subprodutos oriundos da indústria transformadora de pescado.

### A nossa proposta de valor é...

Conceber, produzir e comercializar soluções nutricionais integradas para peixes e crustáceos, desenvolvidas à medida, em estreita colaboração com o produtor, criando valor de forma sustentável e em harmonia com o meio ambiente.



## Alimentos secos para cães e gatos

A Pet's Best Nutrition é a marca da área de negócio do Grupo que concebe e produz alimentos completos secos para cães e gatos.

Esta área de negócio, integrada na empresa Sorgal, teve início em 2001 com a comercialização de *pet food* com as marcas Sirdog e Sircat.

Em 2006, a Sorgal entrou no mercado de *pet food* enquanto fabricante, e desde essa data que esta é uma área de negócio estratégica que se tem caracterizado pelo crescimento acelerado e pela conquista de quota de mercado, sobretudo no mercado nacional.

Em 2013 a Soja de Portugal abriu uma nova unidade industrial totalmente dedicada à produção de alimentos secos para cães e gatos, o que lhe permitiu duplicar a sua capacidade de produção e, desta forma, reunir as condições para aproveitar oportunidades de negócio em mercados externos como o mercado espanhol.

Também reforçou o seu portefólio de produtos com um novo alimento para gatos e outro para cães adultos, Sircat Peixe Mix e Cão Adulto Manutenção respetivamente.

### A nossa proposta de valor é...

**Confiabilidade:** garantimos qualidade em tempo útil.

**Flexibilidade:** procuramos vender uma solução o mais personalizada possível.

**Proximidade:** *feedback* permanente junto dos clientes.

## Carne de aves



É a área de negócio responsável pela produção, abate, desmancha e comercialização de carne de aves.

Conta com duas das principais marcas de carne de aves em Portugal: a Savinor e a Avicasal. Esta área de negócio tem duas unidades de abate, desmancha e transformação, com uma capacidade de abate de cerca de 12.500 frangos por hora, uma plataforma logística em Pinhel e três granjas de produção avícola.

Conta ainda com 300 criadores de frango e peru e 2 milhões de aves em ciclo de produção permanente.

O seu principal canal de distribuição é o retalho. Todo o processo produtivo obedece aos mais rigorosos critérios de segurança alimentar e rastreabilidade.

### A nossa proposta de valor é...

**Criação, abate e distribuição de produtos frescos de carne de aves com excelente relação qualidade/preço, alargado por um portefólio de produtos complementares, assegurando aos nossos clientes um serviço de distribuição diário com um cumprimento zeloso dos horários de entrega definidos.**



## Recolha, tratamento e valorização de subprodutos

A Savinor UTS é a área de negócio mais recente da Soja de Portugal, mas é aquela onde o Grupo mais tem investido no setor produtivo.

Esta área de negócio é responsável pela recolha de subprodutos em mais de 250 locais em Portugal e Espanha.

A atividade prestada na Savinor UTS é reconhecida como um serviço de utilidade pública pelas autoridades locais e comunitárias, dependendo dela o tratamento sustentado deste tipo de subprodutos, bem como a atividade produtiva de centenas de unidades económicas a montante.

A transformação e valorização de subprodutos de origem animal resulta em produtos como as farinhas de carne, as farinhas de peixe e os óleos e gorduras animais.

Nesta área de negócio, a Soja de Portugal é líder de mercado no segmento de tratamento e valorização de subprodutos de pescado.

Em 2013, o crescimento das vendas destes produtos foi apoiado nos mercados externos, com um aumento das exportações de tal forma significativo que passou a representar 24% do volume de vendas totais desta área de negócio (em 2012 era de cerca de 1%).

## A nossa proposta de valor é...

**Conceber, produzir e comercializar alimentos de qualidade, que aumentam a rentabilidade das explorações pecuárias, suportados em soluções integradas e à medida, assistência técnica personalizada e praticando sólidas relações de parceria.**

## Soja de Portugal em 2013

**94,9**

Milhões de Euros  
Volume de negócios da área  
de nutrição animal

**69,3**

Milhões de Euros  
Volume de negócios da área  
de carne de aves

**8,99**

Milhões de Euros  
Volume de negócios da área  
de recolha, tratamento e  
valorização de subprodutos

**6**

Sites industriais

**12,8%**

Total da produção para  
exportação

**3,5**

Milhões de Euros  
Investimento em I&D em 2  
anos

**3125**

Clientes ativos

**664**

Nº médio de colaboradores  
diretos

**1400**

Nº médio de colaboradores  
indiretos

## Destaques 2013

### Comemoração dos 70 anos da Soja de Portugal

As comemorações do 70.º aniversário da Soja de Portugal arrancaram pelas 10h00 do dia 8 de julho, em todas as unidades fabris de Ovar, São Pedro do Sul e Trofa, onde os Administradores se associaram aos colaboradores que cantaram os parabéns à instituição.

Os representantes do Conselho de Administração aproveitaram a ocasião para reconhecer o empenho de todos os colaboradores. Assim, foi oferecida uma lembrança, como materialização deste reconhecimento.

As comemorações estenderam-se à noite do dia 8 de julho, na Fundação de Serralves, e contaram com cerca de 200 convidados.

O evento incluiu uma sessão em auditório com a intervenção do Presidente do Conselho de Administração, que apresentou alguns momentos mais relevantes da vida da empresa, reforçando a importância que todos os *stakeholders* têm para o crescimento sustentado da mesma.

Nesta sessão, foi ainda possível visionar o filme comemorativo dos 70 anos do Grupo, com uma síntese dos seus principais marcos históricos, apresentando uma retrospectiva desde o nascimento da empresa até aos dias de hoje.



## Soja de Portugal inaugurou a sua segunda unidade fabril de *pet food*

Em 2013, a Soja de Portugal inaugurou a sua segunda unidade fabril de *pet food*, em Torres Novas. Representando um investimento de 6,5 milhões de euros, a nova infraestrutura permite à empresa disponibilizar mais e melhores produtos ao mercado nacional e não só.

Esta unidade fabril vem ainda permitir que área de *pet food* continue a crescer, não apenas numa perspetiva de quantidades produzidas (a nova infraestrutura permite que a Soja de Portugal fique com uma capacidade para servir 80% do mercado português), mas igualmente em soluções de *packaging* e melhoria do *lead time*.

Em 2013, o objetivo da empresa para a nova fábrica, passou por construir um *pipeline* de oportunidades que permita, em 2014, uma taxa de utilização de 35% da capacidade disponível. Por outro lado, a diversificação geográfica é também uma prioridade, pelo que a Soja de Portugal espera aumentar as exportações nesta área de negócio em mais de 40%.



## Arranque da unidade de processamento de subprodutos de penas na Avicasal

A unidade de processamento de subprodutos de penas da Avicasal, que anteriormente processava subprodutos de categoria 2, encontrava-se desativada há cerca de 2 anos. Entretanto, com o mercado de proteínas animais cada vez mais dinâmico, e também como forma de o Grupo manter a sua competitividade com os seus clientes de subprodutos categoria 3 de carne de aves, decidiu-se alterar a categoria de processamento de subprodutos desta unidade e, após obtenção desse licenciamento, reativá-la. As alterações e obras para licenciamento e produção foram efetuadas no primeiro semestre de 2013, e em maio procedeu-se aos primeiros testes e arranque em pleno da unidade.

Esta unidade permitiu aproveitar subprodutos (penas e sangue) que até aqui eram tratados como subprodutos de categoria 2, sendo o seu destino final as unidades de compostagem para produzir adubos orgânicos.

A partir do arranque desta unidade de processamento, os subprodutos próprios e de terceiros passaram a ser tratados separadamente, sendo o produto final (farinha de penas e sangue) valorizado e vendido para unidades de processamento de *pet food* do Grupo, na Sorgal.

## Sorgal ocupa 2.º lugar no setor da agroindústria no ranking das 500 melhores empresas em Portugal da revista Exame.



## Adesão ao BCSD Portugal



Em abril de 2013, a Soja de Portugal tornou-se membro do BCSD Portugal, dando mais um importante passo rumo ao desenvolvimento sustentável. Neste âmbito, a Soja de Portugal iniciou a sua participação no grupo de trabalho agroalimentar.

## Sorgal alcança o 1.º lugar, no concelho de Ovar, no ranking das 1500 maiores empresas de Aveiro publicado pelo jornal Diário de Aveiro

A Sorgal alcançou a liderança no concelho onde atua, Ovar, ao ter o melhor desempenho ao nível da faturação nesta área geográfica. A empresa ocupou o 13º lugar do ranking das 1500 maiores empresas do distrito de Aveiro.

## Adesão da Soja de Portugal ao LIDE Portugal

Em 2013, a Soja de Portugal aderiu ao LIDE Portugal, tendo o seu Presidente passado a pertencer ao Comité do LIDE Economia do Mar.

O Comité LIDE Economia do Mar tem como objetivo principal perspetivar a economia do mar como um todo e promover, paralelamente aos seus usos tradicionais, novos usos do mar para gerar, de forma sustentável, uma forte base produtiva do país. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento de uma forte e renovada cultura marítima, geradora de emprego e de bem-estar, e constituindo um elemento distintivo de identificação de Portugal no contexto internacional.

LIDE MAR 2013

## Soja de Portugal recebeu Menção de Honra no Prémio Ruban d'Honneur



A Soja de Portugal alcançou um lugar entre os nove selecionados como Campeões Nacionais de Portugal no European Business Awards 2012/2013.

No dia 6 de junho de 2013, foram conhecidos os resultados do European Business Awards 2012/2013, ao qual concorreram cerca de 15.000 empresas de 34 países da Europa, divididas por 10 categorias.

A Soja de Portugal concorreu ao prémio Ruban d'Honneur na categoria de inovação, tendo recebido uma importante menção honrosa. Alcançar um lugar entre as 10 empresas finalistas é motivo de satisfação e orgulho, e demonstra o esforço e empenho de todos nesta candidatura.

## Atribuição do Prémio na categoria “Melhor gestão de motivação de equipa” no Bright Challenge 2013



A Soja de Portugal participou no Bright Challenge 2013, onde competiu com mais 25 equipas de empresas públicas e privadas. A equipa da Soja de Portugal participou num jogo de simulação – uma ação de formação para gestores de projeto, num ambiente competitivo e realista – com a utilização do simulador SimulTrain®, e ganhou o prémio na categoria de “Melhor gestão de motivação de equipa”.

## Soja de Portugal recebeu Menção de Honra no Prémio Ruban d'Honneur



Durante o ano de 2013 a Soja de Portugal iniciou a implementação de um sistema de gestão ambiental segundo a norma NP EN ISO 14001:2012 nas três principais empresas (Sorgal, Avicasal e Savinor). Este sistema será integrado com o sistema de qualidade já existente, baseado na norma NP EN ISO 9001:2008, através do sistema de gestão integrado.

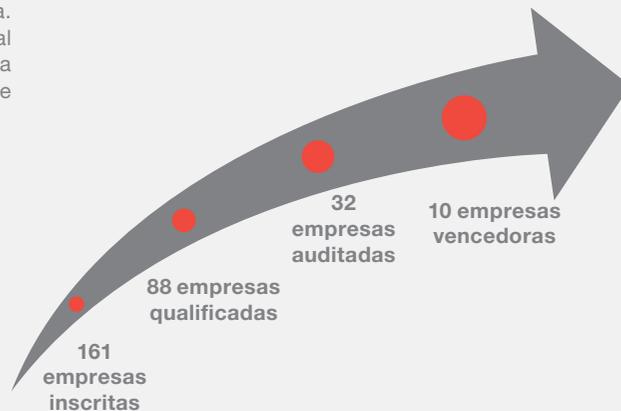
(Ver capítulo V.2 - Reduzir o impacto ambiental)

## Participação no Prémio de Desenvolvimento Sustentável 2012/13

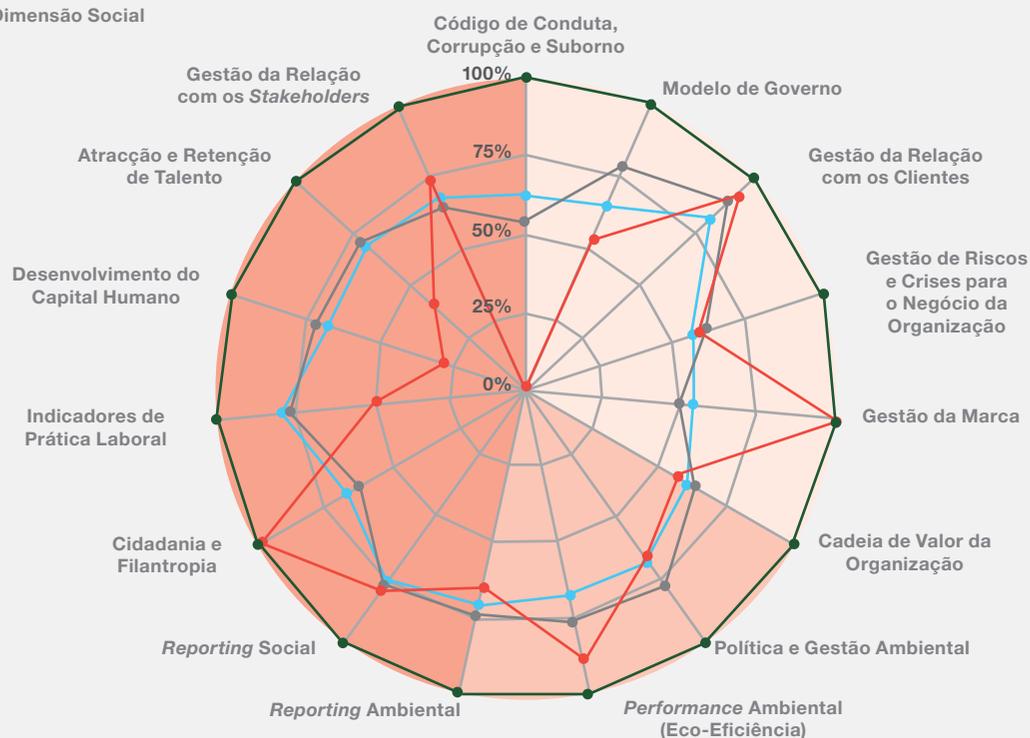
Em 2013, a Soja de Portugal participou pela primeira vez no Prémio de Desenvolvimento Sustentável promovido pela Heidrick & Struggles e pelo Diário Económico. Este prémio procura reconhecer as entidades com as melhores práticas na área da sustentabilidade empresarial, bem como efetuar um estudo da evolução das diversas práticas em Portugal e no seu tecido empresarial.



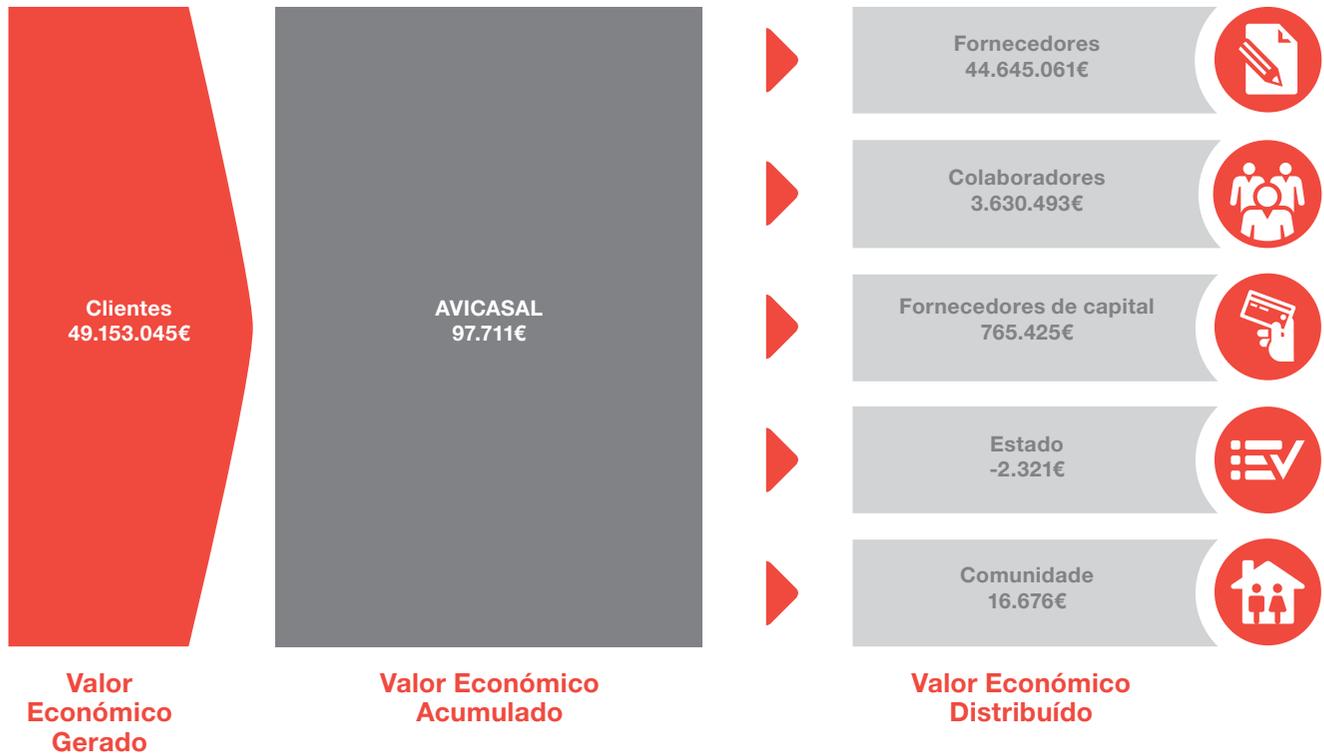
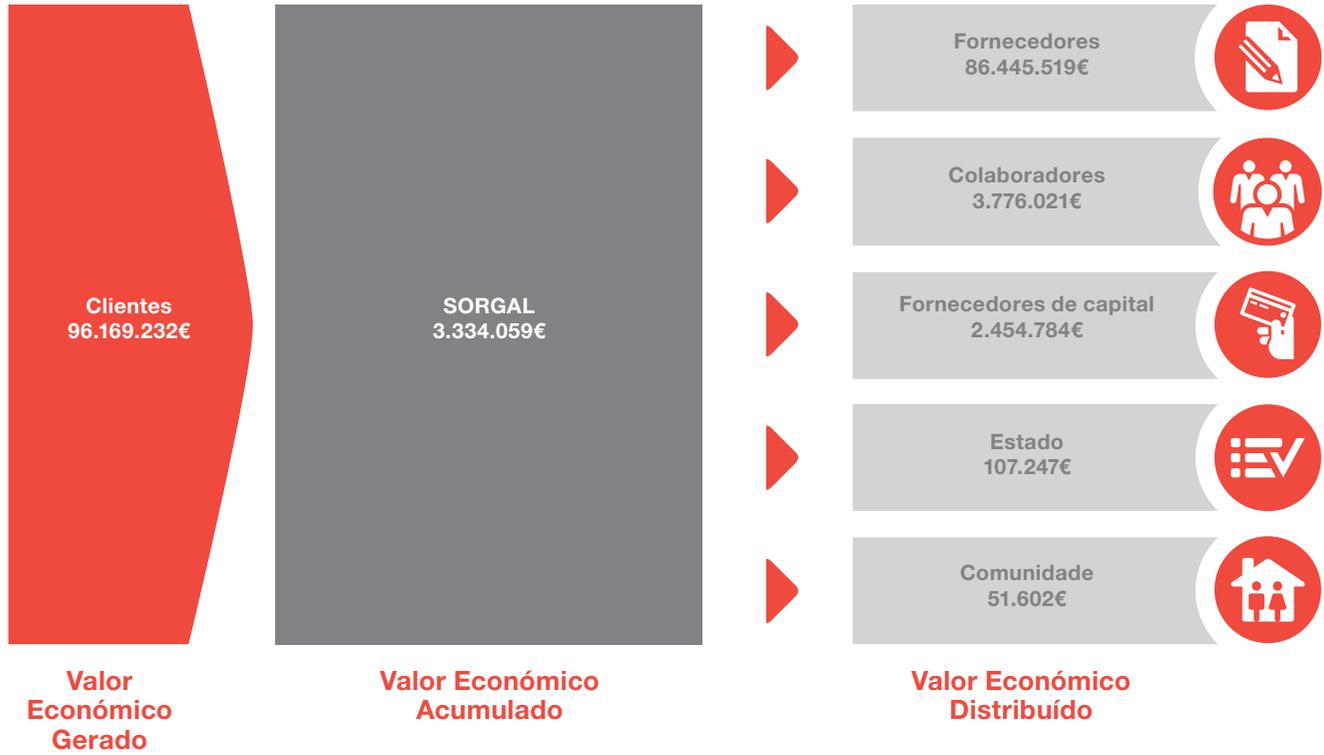
A Soja de Portugal obteve neste prémio uma valorização final de 56%, tendo ficado em 11.º lugar no setor da Indústria e Energia. A dimensão ambiental foi aquela para a qual a Soja de Portugal alcançou um melhor desempenho. De seguida, apresenta-se a análise de resultados para cada um dos critérios do Prémio de Desenvolvimento Sustentável.

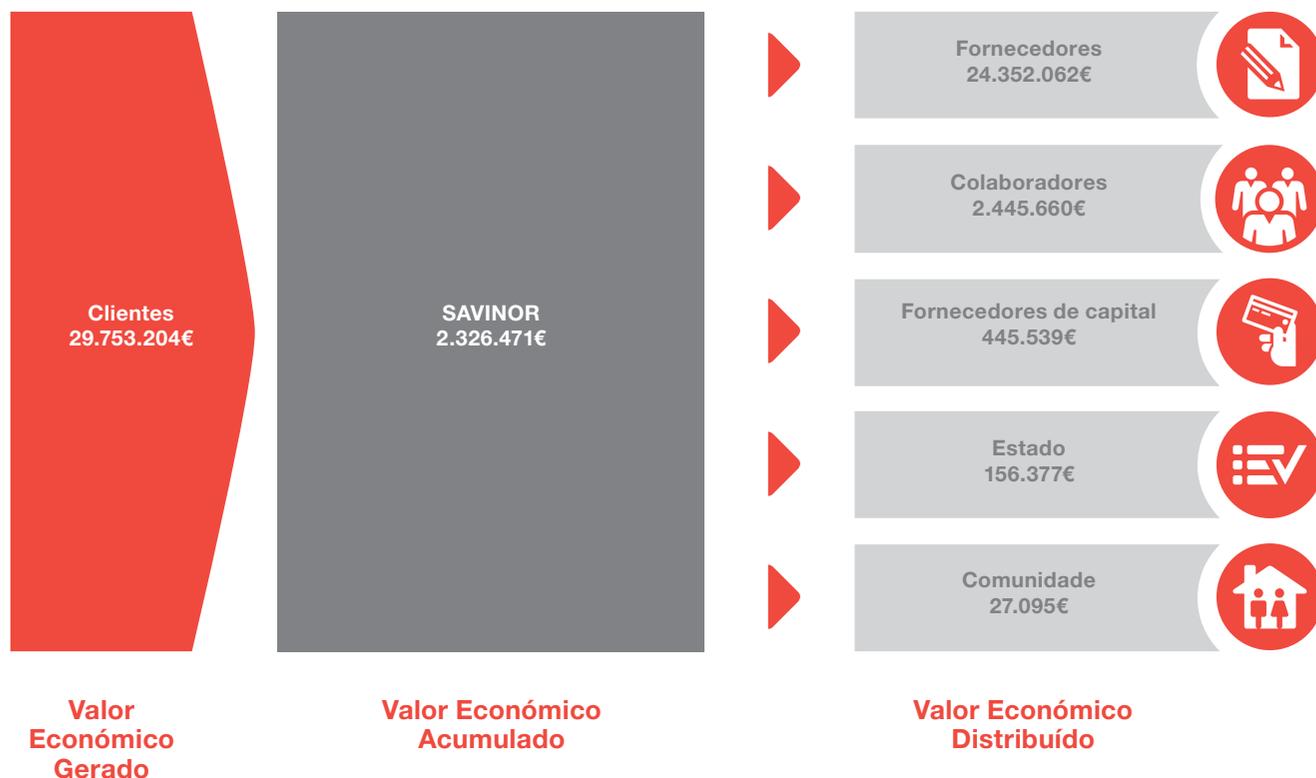


- Critérios Dimensão de Gestão
- Critérios Dimensão Ambiental
- Critérios Dimensão Social



## Desempenho económico





No que diz respeito a investimentos na comunidade, ao nível da Soja de Portugal foram ainda efetuados investimentos no valor de 62.591,54€. Estes correspondem à quota anual de sócios fundadores da Fundação Serralves e a donativos a associações locais.

### Benefícios financeiros e fiscais

Os benefícios fiscais concedidos pelo Estado às unidades Sorgal, Avicasal e Savinor durante o ano de 2013 totalizaram aproximadamente 900 mil euros, conforme a tabela infra:

2013	2013	2013	
AVICASAL	SAVINOR	SORGAL	Total
267.004,94	115.285,53	485.508,37	867.798,84

O apoio recebido destinou-se a investimento, no âmbito do RFAI e do CFEI e a projetos de I&D, no âmbito do SIFIDE. Estes apoios do Governo, sob a forma de crédito fiscal, que opera por dedução direta à coleta, em 2013, ficaram quase igualmente distribuídos entre ambas as componentes: apoio a I&D e apoio ao investimento.

### Outros dados económico-financeiros por empresa

	SORGAL	AVICASAL	SAVINOR
VAB	8.838.586,38 €	3.963.453,09 €	5.574.666,81 €
ROCE	24,04%	-2,91%	24,07%
RLE	2.695.962,29 €	574.583,58 €	1.756.258,79 €
EBIT (RO)	4.101.897,22 €	311.238,00 €	1.661.081,00 €

**Soja de Portugal**  
Orgulho no passado,  
solidez no presente,  
olhos postos no futuro!

**1964**

Criação da marca Sojagado e início dos ensaios e produção de alimentos compostos para animais.

**1955**

Um grupo de investidores, liderado pela Sociedade Industrial de Vila Franca, adquiriu a totalidade das quotas da empresa. Dá-se assim início ao desenvolvimento das atividades de extração de óleos vegetais, moagem de cereais e farinhas alimentares.

**1943**

Fundação da Soja de Portugal, Lda. por um grupo de industriais portugueses, tendo como principal objetivo a preparação de todos os produtos derivados de soja.

- 1989**  
Transformação da Soja de Portugal em *holding*.  
Constituição da Sorgal, que herdou as atividades industriais da Soja de Portugal.  
Entrada no negócio da carne de aves, através da aquisição de 50 % do capital da Avicasal, com instalações em São Pedro do Sul e Vouzela.
- 1988**  
Aquisição de 75% do capital da SPAC, detentora da fábrica de alimentos compostos em Oliveira de Frades – Pinheiro de Lafões.
- 1987**  
A Soja de Portugal é admitida à cotação na Bolsa de Valores de Lisboa.
- 1984**  
A Soja de Portugal é admitida à cotação na Bolsa de Valores do Porto.
- 1983**  
A atividade ligada aos óleos alimentares, com três marcas – Frigi, Prestígio e Gesi – passou também a integrar a refinação e embalagem, para além da extração de óleos crus.
- 1979**  
A Soja de Portugal já estava no 4º lugar do ranking das 20 empresas industriais com mais elevado valor acrescentado bruto.
- 1974**  
A Soja de Portugal torna-se sócio fundador da SPI – Sociedade Portuguesa de Investimentos (mais tarde BPI – Banco Português de Investimento) e do BCI – Banco de Comércio e Indústria.
- 1966**  
Em 1966, a Soja de Portugal transforma-se em Sociedade Anónima.  
A fábrica de alimentos compostos foi sendo sucessivamente transformada e ampliada, aumentando consecutivamente a sua capacidade de produção.
- 1999**  
Abandono da produção e comercialização de óleos alimentares.  
Alineação da participação detida na empresa SMUR – Sociedade de Multiplicação e Recria Animal, Lda.  
Aquisição da Granja Avícola S. Tiago, S.A., dedicada à criação de carne de aves.
- 1998**  
Aquisição da totalidade do capital da SPAC, detentora da unidade industrial de Oliveira de Frades – Pinheiro de Lafões.  
Reforço da participação no negócio de carne de aves, com a aquisição de 100% do capital da Avicasal.
- 1997**  
Alienação da participação no BPI – Banco Português de Investimento.
- 1995**  
Inauguração de uma unidade industrial em Torres Novas e aquisição de uma outra na Lourinhã – a SOJAMIL e a SOJAOESTE, respetivamente – ambas destinadas ao fabrico de alimentos compostos para animais.
- 1993**  
Chegados a este período, a Soja de Portugal está presente em vários setores de atividade, através de participações sociais em diversas sociedades: Sorgal, Sociedade de Óleos e Rações, S.A.  
SPAC, Sociedade de Produtos de Alimentos Compostos, S.A.  
INDOLIVA, Sociedade Industrial Oleícola, Lda.  
Avicasal, Sociedade Avícola S.A.  
Seporavi, Sociedade de Exploração Porcina e Avícola, S.A.  
Montanha, Produtos Alimentares, Lda.  
Impal, Indústria Portuguesa de Alimentação, Lda.  
Culmar, Culturas Marinhas, S.A.  
Sociedade Avícola do Freixo, Lda.  
Agromar, Agricultura e Pecuária, Lda.  
Imobiliária da Estrela, Lda.  
Sojainveste, Gestão de Bens Mobiliários e Imobiliários, Lda.  
ICM, Indústrias de Carnes do Minho, S.A.  
SMUR, Sociedade de Multiplicação e Recria Animal, Lda.
- 2001**  
Alienação da participação na Imobiliária da Estrela, S.A.  
Início das exportações para o Norte de África e reforço das vendas no mercado em Espanha, na área de alimentos compostos para aquacultura.  
Início da desativação da SEPORAVI – Sociedade de Exploração Porcina e Avícola, S.A.
- 2000**  
Transferência dos escritórios centrais da Soja de Portugal do Porto para Ovar.  
Fusão por incorporação na Sorgal das empresas de fabrico de alimentos compostos (SPAC, SOJAMIL e Sojaeste).  
É dado o grande impulso à produção de alimentos compostos para aquacultura, com a construção de uma nova unidade fabril no site industrial de Ovar.  
A Sorgal inicia a atividade na importação e comercialização de *pet food*, com a criação das novas marcas Sirdog e Sircat.
- 2002**  
Alienação do capital da participada ICM, terminando-se as atividades de transformação de carne de suíno.
- 2003**  
Fusão por incorporação da Impal na Avicasal.  
Certificação de qualidade da Sorgal, pela norma NP EN ISO 9001:2000.
- 2005**  
Alargamento e modernização da unidade industrial da Avicasal, que passou de uma capacidade de abate de 5000 aves/hora para 7200 aves/hora.
- 2006**  
Construção da unidade fabril para a produção de *pet food* no site industrial de Ovar.  
Aquisição da Savinor com duas áreas de negócio sinérgicas: a produção e abate de carne de aves e a recolha, tratamento e valorização de subprodutos.  
Aquisição da SPA – Sociedade de Produtos Avícolas, S.A.  
Certificação de qualidade da Avicasal, pela norma NP EN ISSO 9001:2000, que engloba a certificação de todo o processo produtivo, desde a criação de carne de aves até aos entrepostos comerciais.  
Obtenção do licenciamento ambiental na unidade industrial de Torres Novas – Lamarosa.
- 2007**  
70% da produção global de alimentos compostos para aquacultura é destinada a mercados de exportação.  
Forte penetração em novos clientes e em vários segmentos de mercado na área de negócio de *pet food*, que nesta data já triplicara a sua produção.
- 2008**  
Construção da nova unidade de tratamento e valorização de subprodutos na Savinor.  
Início do Programa de Educação Ambiental e Sustentabilidade junto das escolas das comunidades locais.  
Go-live do SAP ERP Na Sorgal.  
Obtenção do licenciamento ambiental das unidades industriais de Oliveira de Frades – Pinheiro de Lafões e Ovar.
- 2010**  
Certificação IFS na área de *pet food*.  
Início do projeto de implementação do sistema de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação.
- 2011**  
Certificação de qualidade NP EN ISO 9001:2008 na Savinor.  
Definição da estratégia de sustentabilidade.
- 2012**  
Definidas as principais orientações para a implementação de um sistema de gestão integrado de performance e desenvolvimento de colaboradores.  
Kick Off do projeto de Business Intelligence corporativo.  
Implementação de novo sistema de avaliação de satisfação de clientes para todas as áreas de negócio do Grupo.  
Vencedor do prémio nacional no European Business Awards na categoria de Inovação.
- 2013**  
Implementação do sistema de gestão ambiental.  
Inauguração da segunda unidade fabril de *pet food* em Torres Novas – Lamarosa.  
Arranque da nova unidade de tratamento de subprodutos de penas na Avicasal.  
Publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade.  
Sorgal ocupa o 2.º lugar no setor da agroindústria no ranking das 500 melhores empresas em Portugal da revista Exame.  
Sorgal alcança o 1.º lugar, no concelho de Ovar, no ranking das 1500 maiores empresas de Aveiro, publicado pelo jornal Diário de Aveiro.
- 2016**  
A Soja de Portugal é admitida à cotação na Bolsa de Valores de Lisboa.



## Gestão do Desempenho

### PROJETOS DESENVOLVIDOS

### O QUE A SOJA DE PORTUGAL FEZ EM 2013

#### Projeto de sistema de *Business Intelligence (BI)* corporativo

- Continuação do mapeamento dos dados do BI e estrutura da fonte de dados (SAP, Brill e ManWinWin) através de filtragens e seleções, de acordo com os requisitos e desagregações dos interlocutores.
- Criação de 19 modelos, que derivaram para 78 factuais, gerando 197 métricas.
- Início dos testes aos mapeamentos mencionados.
- Validação da ferramenta que permite a introdução das metas, valores atuais dos *KPIs*.
- Conceção e validação dos *layouts* referentes ao *dashboard* e *scorecard*, com todos os *owners* dos *KPIs*.
- Início da construção dos *layouts* aprovados.
- Validação e teste da estrutura de dados de suporte aos *KPIs*.

#### Projeto da Sustentabilidade

- Criação de fichas de indicadores com a definição de responsabilidades, critérios, metodologia, etc. de acordo com o GRI 3.1, incluindo os indicadores setoriais para o setor do *Food Processing*.
- Publicações do primeiro relatório de sustentabilidade, elaborado de acordo com as diretrizes do GRI, na versão 3.1, auto-declarando nível B.
- Continuação da implementação da estratégia de sustentabilidade através de um conjunto de iniciativas aprovadas em Comissão de Sustentabilidade, que foram levadas à prática com objetivos e *KPIs* claramente definidos e mensuráveis. Os resultados e status das iniciativas desenvolvidas encontram-se reportados no presente relatório.
- Reflexão, em sede de Comissão de Sustentabilidade, sobre os temas materiais da Soja de Portugal, tendo-se concluído que se mantêm os mesmos temas reportados em 2012.
- Levantamento das necessidades para o desenvolvimento de boas práticas na área de sustentabilidade, tendo-se concluído que é necessário ser desenvolvido um trabalho mais profundo no que se refere à gestão de risco e à gestão de *stakeholders*.

#### Sistema de Gestão de *Performance* e Desenvolvimento

- Realização do *kick-off* do projeto do Sistema de Gestão de *Performance* e Desenvolvimento, que inclui a avaliação de competências e a avaliação de objetivos.

#### Projeto *Meetings & Reports*

- Levantamento das necessidades de reunião para tomada de decisão junto de todos os responsáveis de departamento.
- Análise pela Administração do *draft* da matriz de reuniões e aprovação da mesma.
- Disseminação dos *templates* para a divulgação da agenda e ata das reuniões.
- Definição e divulgação das *ground rules* das reuniões.
- Criação de arquivo em sistema informático para armazenagem de toda a informação referente às reuniões mapeadas na matriz.
- Controlo de execução das ações decididas em reunião.

## PROJETOS DESENVOLVIDOS

## O QUE A SOJA DE PORTUGAL FEZ EM 2013

## Projeto Sistema de Gestão Ambiental

- Integração da política ambiental na política de qualidade já existente.
- Planificação e definição dos procedimentos do SGA integrados com o SGQ.
- Aplicação dos procedimentos definidos de forma a atingir os objetivos e as metas propostos para o ambiente.

## Projeto SIM Soja, Inovação & Melhoria

- O sistema de inovação permite gerir ideias e é dirigido ao universo dos colaboradores da empresa.  
(Para saber mais sobre este projeto, consulte o capítulo V.5 deste relatório)

## Projeto de otimização das funções de suporte

No final de 2013, a Soja de Portugal considerou oportuno dinamizar uma iniciativa que tem como objetivo a otimização da eficiência e dos processos realizados pelas funções de suporte, sem comprometer a qualidade, a eficácia do serviço prestado aos clientes internos e externos, e a imagem do Grupo no mercado.

De acordo com a importância das funções de suporte como alavanca de competitividade para o negócio, e tendo como âmbito todas as empresas da Soja de Portugal, iniciou-se um projeto com os seguintes objetivos:

- Melhorar a eficiência e qualidade dos serviços
- Melhorar a qualidade da informação prestada
- Ter capacidade de agir como parceiros do negócio
- Aumentar a eficiência dos processos
- Aumentar o nível de serviço ao cliente interno
- Gestão integrada de recursos

- Melhor aproveitamento de sinergias
- Melhorar o espírito de equipa das funções de suporte
- Garantir a centralização das funções partilháveis, maximizando a eficiência da organização e a incorporação das melhores práticas processuais, e diminuindo os custos de funcionamento
- Conhecer os *drivers* de negócio, acompanhando as necessidades dos clientes e atuando proativamente sobre os temas transversais
- Maximizar o resultado financeiro do Grupo através da gestão eficiente da liquidez e das entidades externas, nomeadamente clientes e fornecedores
- Assegurar uma visão *end-to-end*, garantindo, por parte dos responsáveis, um conhecimento holístico dos processos
- Dotar a organização da agilidade necessária ao contexto multidisciplinar e de volatilidade do portefólio de empresas.

Na primeira fase do projeto, que teve início no último mês de 2013, foi construído o mestre de processos das “áreas âmbito” e feita uma reorganização por macroprocessos. Para este efeito, foram realizadas diversas reuniões com interlocutores-chave e com clientes internos das áreas de suporte envolvidas. Toda esta análise foi acompanhada do levantamento de indicadores volumétricos e de FTE’s, para caracterização das práticas do Grupo.

## Projeto Soja Lean

- Depois de uma fase de levantamento das oportunidades de melhoria, realizada em parceria com a *Kaizen Institute*, iniciou-se a fase de implementação do Projeto Soja Lean a 14 de junho de 2013 na unidade industrial de alimentos compostos para avicultura e pecuária, em Ovar. Este projeto está a ser desenvolvido na perspetiva de melhoria contínua e foco na satisfação do cliente e os resultados têm superado todas as expectativas.

(Para saber mais sobre este projeto, consulte o capítulo V.5 - Assegurar a inovação e qualidade)



---

# MODELO DE GOVERNO E GESTÃO DE RISCO

36 › Modelo de Governo

42 › Gestão de Risco



**SOJA DE  
PORTUGAL**

*70 anos*

*Orgulho no Passado*

*Solidez no Presente*

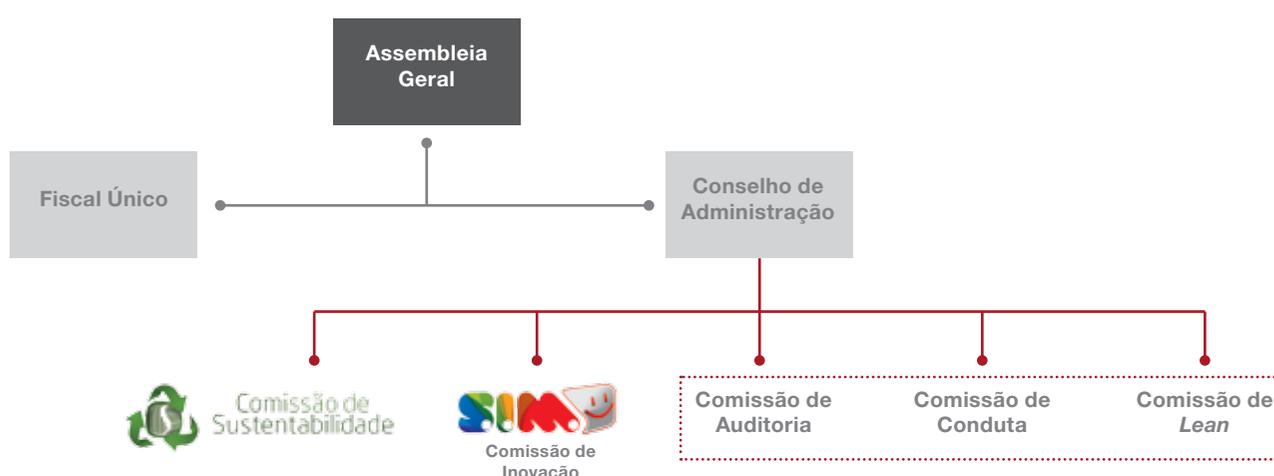
*e no futuro*



## Modelo de Governo

O atual modelo de governo da Soja de Portugal é composto pela Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração e pelo Fiscal Único. A apoiar o Conselho de Administração, existem a Comissão de Sustentabilidade e a Comissão de Inovação, criadas em 2012.

Em 2013, a Soja de Portugal avaliou a criação de três novas Comissões: Comissão de Conduta, Comissão de Auditoria e Comissão de *Lean*. Relativamente à Comissão de Conduta, já está decidida a sua constituição, encontrando-se a Soja de Portugal a aguardar uma decisão da Comissão Nacional de Proteção de Dados relativamente à aprovação do Código de Conduta. No que se refere à Comissão de Auditoria e à Comissão de *Lean*, ainda não existem decisões definitivas sobre a sua constituição.



### Assembleia Geral (AG)

- Realizam-se reuniões de AG, no mínimo anuais, em que os acionistas fazem as suas recomendações. Estas reuniões podem ser realizadas sempre que os acionistas as convoquem.
- Mensalmente, são efetuados reportes aos acionistas, por parte do Conselho de Administração, sobre o desempenho económico e financeiro.

**A Soja de Portugal realiza reuniões de AG com periodicidade mínima anual.**

## Conselho de Administração (CA)

O Conselho de Administração da Soja de Portugal é constituído por três administradores, todos eles executivos.

### João Pedro Azevedo

Presidente do Conselho de Administração

**Data de nascimento**

18 de agosto de 1972

**Naturalidade**

Alvalade – Lisboa

**Residência**

Porto



#### Percurso Académico e Profissional

Iniciou o seu percurso no Gabinete de Estudos e Projetos do Grupo Valouro (1995-1996), do qual foi diretor. Foi ainda Diretor Geral na VAL'OR Maroc (1995-1998). Atualmente, é Presidente do Conselho de Administração da Soja de Portugal, cargo que desempenha desde 1998.

Desde 2000 é ainda administrador não executivo na Bongás SGPS e desde 2011 é administrador não executivo na Smartwatt.

Com uma Licenciatura em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (1990-1994), tem um MBA Executivo com especialização em Marketing pela Porto Business School (2000-2001), onde obteve a distinção de melhor aluno do curso com a média final de 17 valores. Também concluiu o PADE (Programa de Alta Direção de Empresas) na AESE-IESE entre 2008 e 2009. Fez vários cursos de gestão para executivos, entre os quais o GOAR (Gerir por Objetivos e Avaliar Resultados) na Universidade Católica Portuguesa, em Lisboa, o Programa de Sustenta-

bilidade Empresarial no ISCTE, *Developing Strategy for Value Creation* na London Business School, *Leading Companies to Outstanding Performance* na HEC Paris, *The Strategy and Tactics of Pricing* no Instituto de Empresa - Madrid e ainda *Venture Capital* no Instituto de Empresa - Madrid.

Desenvolve diversas atividades, sendo mentor de alunos de MBA da Porto Business School desde 2011 e é orador no Seminário sobre Liderança, integrado no Programa de Gestão e Liderança (PGL) na AESE desde 2011. Foi orador em diversas conferências, em escolas de negócios, associações empresariais e eventos públicos e privados.

É membro do BCSD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável), e do Comité do Lide Portugal para a Economia do Mar (Lide Mar) desde 2012. Foi também membro do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas de Coronado e Covelas (2011-2013).

## Manuel Silva

Administrador

**Data de nascimento**

11 de dezembro de 1949

**Naturalidade**

Negrelos

**Residência**

S. Pedro do Sul



### Percurso Académico e Profissional

Iniciou o seu percurso profissional em 1964 como escriturário na empresa Estação de Serviços S. Pedro, Lda., onde esteve até 1971. Fez uma passagem de 1972 a 1973 como vendedor na empresa CIT e como mediador de seguros para as companhias Tranquilidade, Fidelidade Mundial e Açoreana. Em 1973 fundou uma empresa têxtil – Silva & Barros, Lda. - e em 1976 assumiu os serviços administrativos e parte financeira na empresa Pinto & Almeida, Lda.

A partir de 1981, a sua atividade profissional funde-se com a própria história da Avicasal, onde conheceu a fundo diversos

departamentos e evoluiu com a própria evolução da empresa. Entrou na Avicasal neste ano para os Serviços Administrativos e controlo financeiro e passou a Diretor Financeiro em 1985. Com a assinatura do acordo comercial entre a Avicasal e a Impal, em 1996, foi nomeado gerente com as funções de Diretor Administrativo e Financeiro e, desde 1998 até aos dias de hoje, é Administrador das empresas pertencentes à Soja de Portugal, SGPS, S.A.

De 1999 a 2011 foi ainda Diretor e Gerente do Centro Médico S. Macário em São Pedro do Sul.

## António Isidoro

Administrador

### Data de nascimento

18 de novembro de 1973

### Naturalidade

Angola

### Residência

Torres Vedras



### Percurso Académico e Profissional

Iniciou a sua atividade profissional no setor bancário em 1996, na Caixa Económica Montepio Geral. Inicialmente no setor comercial, assume em 1999 as funções de sub-gerente e um ano depois, em 2000, a função de Gerente de balcão, posição que manteve até Agosto de 2009.

Em setembro de 2009, é nomeado administrador com funções executivas na Soja de Portugal SGPS, S.A. acumulando por esta via funções de administrador executivo no universo de participadas da Soja de Portugal.

Alavancando a sua experiência no setor bancário, assume desde 2009 na Soja de Portugal, os pelouros financeiro e de controlo de crédito, aos quais junta o pelouro de compras, gestão de frota e sistemas de informação. Foi já sob a sua gestão que, em 2011, se dá o arranque da solução vertical *Catch Weight Management*, desenvolvida para a indústria da alimentação pela SAP, na Savinor e na Avicasal, permitindo à Soja de Portugal passar a dispor dos sistemas de informação de

base transaccional totalmente integrados numa única plataforma ERP. Foi orador convidado no Fórum SAP-Porto e no almoço executivo “Soja de Portugal runs SAP”, ambos promovidos pela SAP – Portugal. Em 2013, representou a Soja de Portugal na Alltech Presidents’ Club, um dos mais relevantes e prestigiantes fóruns do sector agro-alimentar a nível mundial. Ainda em 2013, é convidado para integrar o painel de júris do European Business Awards 2013-2014, prémios que, desde 2007, destacam as empresas mais inovadoras a nível europeu e que na sua última edição, envolviam mais de 17.000 organizações em 31 países.

Entre 1992 e 1997, frequentou o curso de Gestão na Universidade Autónoma de Lisboa, concluindo o Curso Bietápico conducente à Licenciatura em Gestão Bancária (1997/2002). Concluiu ainda diversas formações no âmbito da sua atividade bancária. Mais, recentemente, frequentou a pós-graduação em Gestão Avançada em Internacionalização de Empresas, promovida pelo CEGE/ISEG (2012).

---

#### Reuniões do Conselho de Administração

- Estão calendarizadas 12 reuniões ordinárias por ano.

**A Soja de Portugal realiza anualmente várias reuniões do CA.**

---

#### Mecanismos que permitem aos colaboradores fazer recomendações ao Conselho de Administração

- As primeiras linhas são incentivadas a apresentar propostas que acrescentem valor à organização, sendo cultura da empresa valorizar a pró-atividade dos colaboradores que apresentam propostas de melhoria e de mudança.
- Em 2013 foi desenvolvido, no âmbito do Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação, um processo que permite a qualquer colaborador do universo empresarial da Soja de Portugal fazer sugestões de mudança de qualquer aspeto da organização, sem qualquer tipo de limitações.
- A empresa tem uma política de portas abertas, sendo que, de uma forma geral, qualquer colaborador que solicite falar com qualquer membro do CA, é atendido.

**Existem vários mecanismos que permitem aos colaboradores fazer recomendações ao CA.**

---

#### Reuniões do Conselho de Administração

- Existem objetivos, indicadores e metas corporativas, pelas quais o Conselho de Administração é diretamente responsável.
- Todos os departamentos têm formalizados objetivos, metas e *KPIs* que são mensalmente controlados em reuniões departamentais e de cada área de negócio, e trimestralmente numa reunião interdepartamental. No caso de as metas não serem atingidas, o CA entende que também o seu trabalho não foi bem realizado, independentemente de se terem atingido as metas corporativas.
- A autoavaliação do CA reflete o desempenho económico, social e ambiental de todos os departamentos e equipas da Soja de Portugal.

**O CA realiza anualmente a sua autoavaliação, que reflete o desempenho económico, social e ambiental de todos os departamentos e equipas da Soja de Portugal.**

## Fiscal Único

Compete ao Fiscal Único de Contas (ROC) fiscalizar a administração da empresa relativamente ao cumprimento da lei, estatutos e regulamentos que lhe são aplicáveis, assim como verificar e elaborar um parecer sobre os documentos de prestação de contas a nível individual e consolidado, através da realização de auditorias que assegurem o cumprimento dos *standards* nacionais definidos.

## Comissão de Sustentabilidade

**Missão: Definir a estratégia de sustentabilidade e garantir que a mesma está a ser implementada ao nível de todo o Grupo.**

Integram esta Comissão o Presidente do Conselho de Administração e os diretores das várias áreas funcionais (Marketing e Comunicação, Recursos Humanos, Contabilidade e Serviços Administrativos, Qualidade e Técnico).

A Comissão reúne trimestralmente, e a sua agenda inclui o acompanhamento do estado de implementação das ações previstas na estratégia de sustentabilidade e a discussão de ações e projetos a desenvolver de forma a melhorar o desempenho da sustentabilidade.



**João Pedro Azevedo**  
Presidente do Conselho de Administração



**José Vieira**  
Diretor Técnico



**Paula Azevedo**  
Diretora de Contabilidade e Serviços Administrativos



**Inês Nabais**  
Diretora de Marketing e Comunicação



**Sonia Alves**  
Diretora de Recursos Humanos



**Lurdes Nogueira**  
Diretora da Qualidade e Ambiente

## Comissão de Inovação

**Missão: Definir a estratégia de inovação e garantir que a mesma está a ser implementada ao nível de todo o Grupo.**

Integram esta Comissão o Presidente do Conselho de Administração e os diretores das várias áreas funcionais (Comercial, Qualidade e Ambiente, Técnica e Industrial).

Com caráter multidisciplinar, a Comissão reúne trimestralmente, e a sua agenda inclui a deliberação final sobre a implementação de ideias/projetos, a alocação de *project managers* a projetos de IDI, o acompanhamento do estado de implementação das ações previstas e a discussão de ações e projetos a desenvolver.



**João Pedro Azevedo**  
Presidente do Conselho de Administração



**Jorge Moura**  
Diretor da Área de Negócio alimentos secos para cães e gatos



**Lurdes Nogueira**  
Diretora da Qualidade e Ambiente



**Gabriel Gil**  
Diretor Industrial



**Tiago Aires**  
Diretor Técnico

## Gestão de Risco

A Soja de Portugal efetuou uma identificação dos principais riscos associados à sua atividade, com o objetivo de implementar medidas e comportamentos que mitiguem os riscos identificados.



### Riscos Económicos

A atual conjuntura interna e externa (especialmente a situação da Grécia e da Espanha, importantes mercados de exportação da Soja de Portugal), irá trazer desafios acrescidos à atividade do Grupo, quer por via da redução do consumo interno, quer pela redução do apoio à atividade das empresas por parte das instituições financeiras.

Foram definidas as seguintes formas de mitigação:

> Diversificação do portefólio de negócios (potenciando projetos de menor maturidade e que possam acrescentar valor

à atividade do Grupo, assim como contribuir para que estes aproveitem ao máximo as sinergias de atividades mais maduras);

- > Procura de novos mercados de exportação;
- > Procura de novos parceiros, diversificando-se desta forma as fontes de financiamento, assim como a origem destes fundos (locais e externos).

### Riscos Financeiros

Na atual conjuntura interna de forte retração na concessão de crédito, importa salientar que, embora as condições das linhas protocoladas com o apoio do estado (PME Crescimento 2013) tenham sido alteradas, não permitindo o acesso às mesmas por parte do universo Soja de Portugal, tal não foi obstáculo a que se mantivessem os confortáveis níveis de liquidez para financiar a atividade.

Em 2013, e após vários anos de existência de apoios do Estado ao nível da concessão de garantias adicionais associadas aos seguros de crédito, estes não foram renovados. A Soja de Portugal teve a necessidade de procurar novas soluções a este nível junto do mercado segurador, tendo conseguido manter por esta via as devidas coberturas associadas ao risco de incumprimento dos clientes, assim como manter a capacidade de potenciar e incrementar a atividade comercial, não se colocando em causa a necessária mitigação do risco.



## Riscos de Qualidade

O Departamento de Compras efetua a avaliação prévia dos fornecedores, sendo que não realiza compras de produtos cujas fichas técnicas não tenham sido aprovadas pela respetiva direção técnica. Garante também que a contratualização/formalização da compra de matérias-primas é efetuada de acordo com a legislação nacional em vigor.

São efetuadas análises periódicas das matérias-primas no âmbito do HACCP, quer por via de laboratório próprio, quer pelo

recurso a laboratórios externos, segundo seleção efetuada pela direção técnica.

Para mitigar os riscos de qualidade, a Soja de Portugal tem algumas ferramentas de apoio como o sistema de informação que garante a rastreabilidade do produto ao longo do seu ciclo de vida (ver capítulo V.1 - Promover a criação e a alimentação responsáveis), assim como outros sistemas de informação.



## Riscos Ambientais

A Soja de Portugal tem constituída uma garantia financeira própria através de depósito a prazo constituído para o efeito e com esta única finalidade, de acordo com a legislação em vigor, tendo tal já sido submetido à APA.

A este nível, e em conjunto com os parceiros seguradores e de consultadoria ambiental, a Soja de Portugal tem vindo a acompanhar a evolução da legislação, assim como a procura de outro tipo de solução que possibilite a constituição da devida garantia por via de outro instrumento legalmente aceite (por exemplo, apólice de seguro para a cobertura de danos ambientais).



## Riscos Seguros

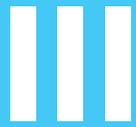
A Soja de Portugal tem constituído um programa de seguros, que engloba os ramos patrimoniais, frota automóvel, acidentes de trabalho, vida, acidentes pessoais, responsabilidade civil, lucros cessantes e outros, efetuando-se com regularidade a atualização dos capitais seguros das diversas apólices e mantendo-se os riscos seguráveis cobertos.

Ao nível da cobertura da relação comercial com os clientes, nomeadamente para cobertura do risco associado ao incumprimento

do pagamento das vendas efetuadas a crédito, a Soja de Portugal tem contratada uma apólice grupada de seguro de crédito para os mercados interno e externo, à qual foram associados os instrumentos de garantia adicional acima referidos sem o apoio do Estado, constituídos de forma a manter a necessária gestão e mitigação de risco exigidas por uma conjuntura económica menos favorável.

---

# *STAKEHOLDERS*



---

# *ENVOLVIMENTO COM STAKEHOLDERS*



 SOJA DE  
PORTUGAL  
70 ANOS



Depois do Passado

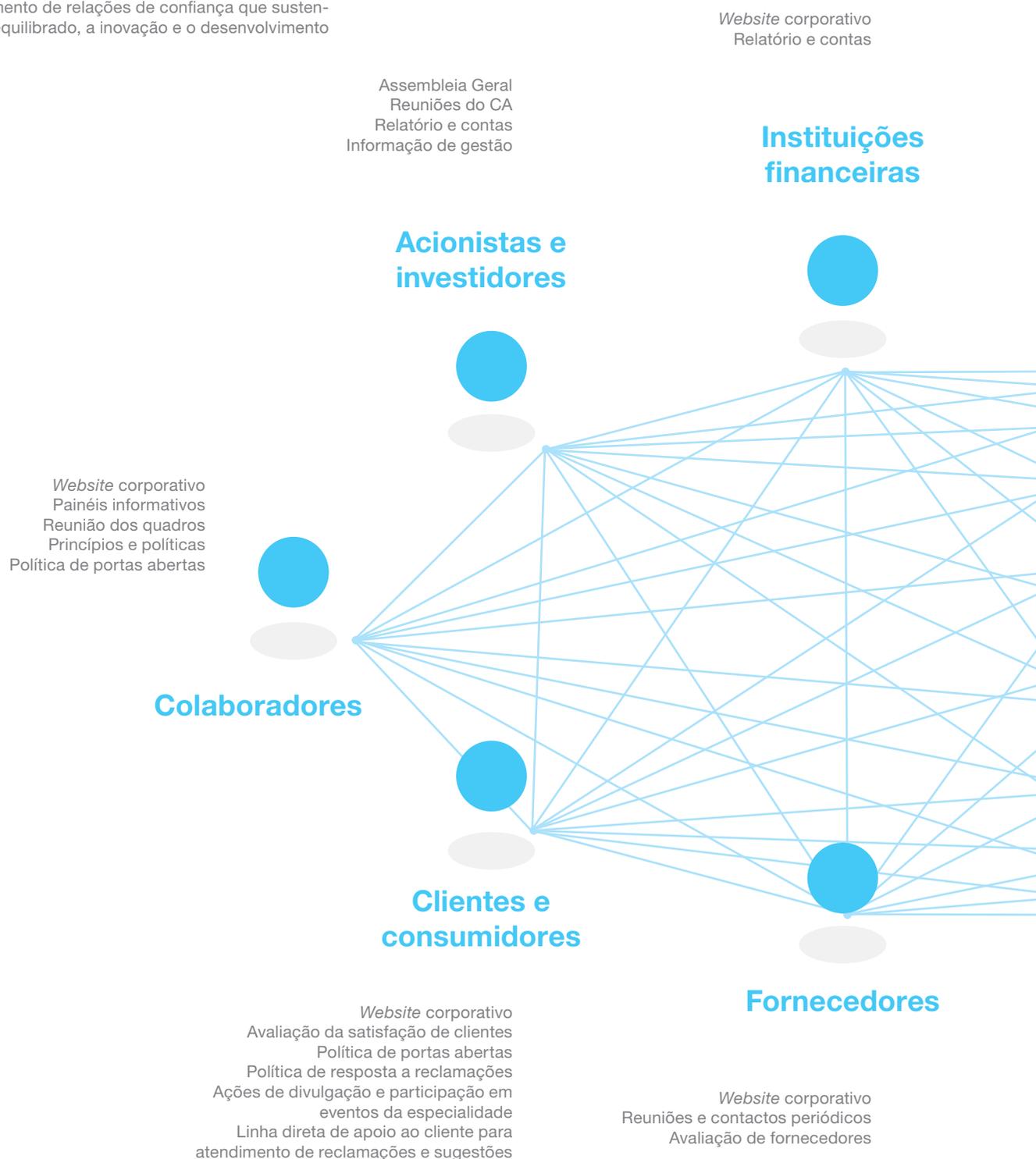
Saldar no Presente

Oihos postos no Futuro!



## Identificação de *stakeholders*

A Soja de Portugal reconhece a importância de todos os seus *stakeholders* como elementos fundamentais para o prosseguimento das suas atividades e para o sucesso alcançado ao longo dos 70 anos de existência da empresa. Este envolvimento é a base do estabelecimento de relações de confiança que sustentam o crescimento equilibrado, a inovação e o desenvolvimento do negócio.



*Website corporativo*  
Apoio a iniciativas/projetos

## Governo e autarquias



*Website corporativo*  
Ações de divulgação e participação em eventos da especialidade

## Sociedade civil



## Comunidade científica



*Website corporativo*  
Parcerias com centros de investigação e universidades  
Publicação de artigos técnicos  
Ações de divulgação e participação em eventos da especialidade



## Entidades setoriais

*Website corporativo*  
Apoio a iniciativas/projetos  
Grupos de trabalho



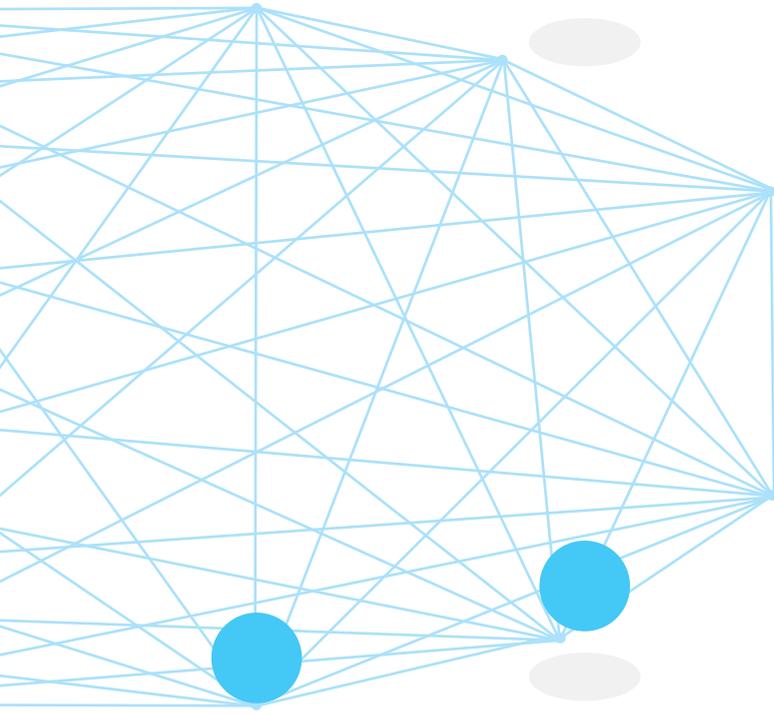
## Media

*Website corporativo*  
Press releases  
Política de portas abertas

## Comunidade local



*Website corporativo*  
Participação em feiras e conferências  
Plataforma online de monitorização de odores  
Donativos  
Iniciativas de envolvimento com a comunidade local  
Projetos implementados junto das escolas sobre questões ambientais



## Auscultação de *stakeholders*

A obtenção de *feedback* das partes interessadas é essencial para o alinhamento da empresa com as suas expectativas, pelo que a Soja de Portugal levou a cabo em 2012 a primeira auscultação em matéria de sustentabilidade junto de todos os seus grupos de *stakeholders*. Este é um processo que a Soja de Portugal pretende desenvolver regularmente, estando prevista uma nova auscultação para 2014.

A consulta desenvolvida em 2012 serviu de base à definição da estratégia de sustentabilidade da Soja de Portugal, e teve como objetivo identificar as expectativas e preocupações dos *stakeholders* (internos e externos) relativamente a 4 áreas: **desempenho de sustentabilidade, reputação e imagem, temas relevantes e reporte de sustentabilidade.**



**Adicionalmente a este processo formal de consulta no âmbito da sustentabilidade, a Soja de Portugal deu continuidade aos mecanismos de diálogo permanentes, que permitem identificar de forma contínua as preocupações e as expectativas dos *stakeholders*.**

## Resultados

### Desempenho de Sustentabilidade

82% da amostra auscultada considera que a Soja de Portugal é uma empresa sustentável, isto é, que tem preocupações económicas, ambientais e sociais.

### Reputação e Imagem

90% dos stakeholders consultados consideraram que a Soja de Portugal apresenta um desempenho global “Bom” ou “Muito Bom” em termos de reputação e imagem.

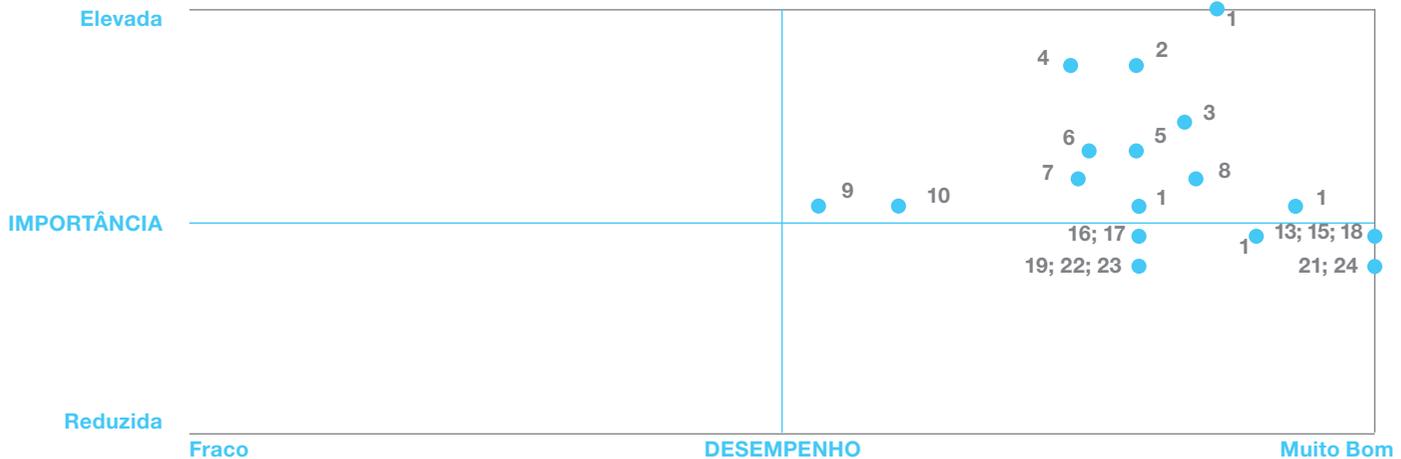
### Temas Relevantes - Importância

Os temas considerados mais relevantes para as partes interessadas no âmbito da atividade desenvolvida pelo Grupo, em matéria de sustentabilidade, são a “Segurança alimentar”, a “Promoção de alimentação saudável e acessível” e a “Responsabilidade ambiental”.

### Temas Relevantes - Desempenho

Os temas onde existe uma maior oportunidade de melhoria são a “Qualidade da água” e a “Cultura empresarial”. Estes temas foram tidos em conta nas iniciativas que a Soja de Portugal desenvolveu em 2013 e que estão descritas no presente relatório.

### Matriz de Temas Relevantes



O mapeamento dos temas relevantes permite identificar os temas em que a Soja de Portugal mais deve focar a atenção.

#### Legenda:

1	Segurança alimentar	13	Informação sobre o produto
2	Responsabilidade ambiental	14	Formulação de produtos
3	Qualidade do produto	15	Saúde e segurança no trabalho
4	Promoção de alimentação saudável e acessível	16	Envolvimento e investimento na comunidade local
5	Formação e desenvolvimento dos colaboradores	17	Novos produtos
6	Contribuição para o desenvolvimento social e económico global	18	Certificação
7	Utilização eficiente de água	19	Epidemias
8	Utilização eficiente de energia e redução das emissões de CO2	20	Bem-estar animal/segurança animal
9	Qualidade da água	21	Ética, código de conduta e transparência
10	Cultura empresarial	22	Igualdade de oportunidade e justiça no emprego
11	Inovação sustentável	23	Envolvimento com as partes interessadas
12	Critérios de sustentabilidade para fornecedores	24	Utilização de subprodutos de outras indústrias

---

**ESTRATÉGIA**

**IV**

---

**ESTRATÉGIA DE  
SUSTENTABILIDADE**

56 › Estratégia de Sustentabilidade  
da Soja de Portugal





## Estratégia de Sustentabilidade da Soja de Portugal

A Soja de Portugal trabalha há 70 anos em prol de um crescimento sustentável, evidenciando as suas preocupações sociais e ambientais e atribuindo especial importância à saúde e nutrição, à qualidade e à inovação. Em 2012, esta visão foi materializada em objetivos e prioridades estratégicas, através da estratégia de sustentabilidade para 2013-2015.

O processo de definição da estratégia de sustentabilidade teve por base os resultados do exercício de auscultação de *stakeholders*, a análise de *benchmark* efetuada aos principais *peers* do setor e o alinhamento com compromissos ou políticas internas.



### Objetivo: Promover a criação e alimentação responsáveis

**Relevância para a Soja de Portugal:**  
Agir de forma responsável, tanto na criação como na alimentação, constitui um fator determinante na conquista da confiança dos clientes e consumidores

**Stakeholders afetados:**  
Colaboradores  
Clientes  
Fornecedores  
Comunidade local

## Objetivo: Envolver e investir nas comunidades locais

### Relevância para a Soja de Portugal:

Envolver e investir de forma ativa nas comunidades locais é fundamental para o sucesso, imagem e reputação do Grupo

### Stakeholders afetados:

Colaboradores  
Comunidade Científica  
Comunidade local

## Objetivo: Assegurar a inovação e qualidade dos produtos, dos processos e dos modelos de negócio e o seu reconhecimento

### Relevância para a Soja de Portugal:

A qualidade e inovação dos produtos, dos processos, dos modelos de negócio e o seu reconhecimento interno e externo são condições essenciais para a criação de valor de forma sustentável

### Stakeholders afetados:

Colaboradores  
Clientes  
Fornecedores  
Comunidade Científica



## Objetivo: Reduzir o impacto ambiental

### Relevância para a Soja de Portugal:

Respeito pelo ambiente no desenvolvimento das suas atividades, produtos e serviços, utilizando práticas e medidas que assegurem a prevenção e a redução de impactos negativos, traduzem-se em melhorias da eficiência

### Stakeholders afetados:

Colaboradores  
Clientes  
Fornecedores  
Comunidade local

## Objetivo: Valorizar os colaboradores

### Relevância para a Soja de Portugal:

Colaboradores valorizados e motivados colocam ao serviço da empresa o melhor de si

### Stakeholders afetados:

Colaboradores

A estratégia de sustentabilidade da Soja de Portugal inclui a definição de iniciativas, objetivos, *KPIs* e metas para cada tema de prioridade elevada.

Em 2013, a Soja de Portugal deu início à implementação da estratégia, através das iniciativas que se previa implementar durante o ano. Apresentamos o ponto de situação na tabela seguinte. O ponto de situação mais detalhado será apresentado nos respetivos capítulos.

Prioridade estratégica	Objetivo estratégico	Temas de prioridade elevada	Principais iniciativas*
Saúde e Nutrição	Promover a criação e a alimentação responsáveis	Segurança alimentar	Proporcionar e alargar a todos os colaboradores que desempenham funções ao nível do processamento de alimentos, formação em higiene e segurança alimentar
		Bem-estar animal	Promover campanhas de sensibilização em segurança alimentar e nutrição saudável
Ambiente	Reduzir o impacto ambiental	Responsabilidade ambiental	Implementar um Sistema de Gestão Ambiental em cada uma das empresas
			Promover iniciativas/projetos, junto das escolas, sobre questões ambientais
			Integrar no processo de gestão de fornecedores a compilação de informação sobre responsabilidade ambiental dos fornecedores
		Utilização eficiente de energia e redução das emissões de CO2 associadas	Efetuar auditorias energéticas e implementar as iniciativas previstas nos planos de racionalização dos consumos de energia Avaliar a melhor solução para reduzir o consumo de eletricidade nas operações, através da instalação de iluminação de alta eficiência que também melhora o ambiente de trabalho Calcular a pegada de carbono da Soja de Portugal
Recursos Humanos	Valorizar os colaboradores	Formação e desenvolvimento dos colaboradores	Implementar o sistema de gestão e desenvolvimento de <i>performance</i>
			Implementar o sistema de avaliação de satisfação do colaborador
		Saúde e segurança no trabalho	Definir <i>KPIs</i> para monitorização de desempenho de saúde e segurança no trabalho
			Implementar medidas obrigatórias para aumentar a segurança no trabalho
Desenvolvimento Social	Envolver e investir nas comunidades locais	Envolvimento e investimento nas comunidades locais	Formalizar a estratégia de atuação da Soja de Portugal em matéria de responsabilidade social, incluindo definição de áreas estratégicas, objetivos, monitorização (definição de <i>KPIs</i> ) e apresentação dos resultados
			Desenvolver projetos com impactos sociais positivos na comunidade, nas áreas da saúde, educação, ambiente e desporto, através de parcerias com instituições locais
Inovação e Qualidade	Assegurar a inovação e qualidade dos produtos, processos e modelos de negócio e o seu reconhecimento	Qualidade do produto, processos e modelos de negócio	Reduzir as devoluções
		Certificações	Obter a certificação ISO 22000 na Avicasal Obter a certificação ISO 14001 Obter a certificação do Sistema de Gestão da Inovação
		Novos processos	Apostar em produtos e processos mais inovadores Implementar um plano de análise de <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e novos processos, integrado no SIM
		Melhoria de processos	Formalizar parcerias com o meio científico/tecnológico para o desenvolvimento de novos produtos

\*São apresentadas apenas as principais iniciativas para cada prioridade

	Objetivo	Meta	Ponto de situação
	Contribuir para segurança alimentar em toda a cadeia de valor, através de formação a 20% dos colaboradores e 8% dos clientes e integrados	2014	Em implementação
	Obter a certificação ISO 14001 em todas as empresas	2014	Em implementação
	Implementar 6 iniciativas/projetos junto das escolas sobre questões ambientais no universo da Soja de Portugal	2013	Em implementação
	Obter 60% de respostas de fornecedores à <i>check-list</i> de boas práticas ambientais face ao número de inquéritos enviados	2014	Em implementação
	Reduzir o consumo específico de energia em 1%	2014	Em implementação
	Reduzir as emissões totais de CO2 em 60%	2014	Em implementação
	Implementar o Modelo Integrado de Gestão de <i>Performance</i> e Desenvolvimento, em 10% dos colaboradores	2015	Em implementação
	Assegurar que 100% dos colaboradores são sujeitos a avaliação de satisfação	2014	Em implementação
	Reduzir a taxa de absentismo Zero acidentes mortais	2014	Em implementação
	Assegurar um investimento na comunidade no valor de 100.000€	2013	OK
	Realizar 15 iniciativas de envolvimento com as comunidades locais	2013	OK
	Aumentar o nível de satisfação global de clientes de 67% para 80% T2B	2013	Não alcançado (em 2013 o grau de satisfação global passou de 67% para 72%)
	Obter 3 certificações ao nível do Grupo Soja de Portugal	2014	Em implementação
	Implementar 12 melhorias a processos	2013	OK
	Atingir um total de 5 parcerias com a comunidade científica	2013	OK

---

**V**

---

**DESENVOLVIMENTO POR TEMA**



---

**RESPONSABILIDADE**

**V.1**

---

**PROMOVER A CRIAÇÃO E A  
ALIMENTAÇÃO RESPONSÁVEIS**







## 1.1 - Compromisso

Os aspetos relacionados com a promoção da criação e alimentação responsáveis são prioridades da Soja de Portugal. Neste sentido, o Grupo tem desenvolvido esforços para que todas as áreas de negócio obedeçam de forma rigorosa às regras de qualidade, segurança e higiene. Tem também fomentado a formação de colaboradores na área do bem-estar animal e tido um papel ativo na promoção de iniciativas que encorajem a adoção de estilos de vida saudáveis, entre outras.

De forma a melhorar o seu desempenho em termos de promoção da criação e alimentação responsáveis, é objetivo do Grupo promover o lançamento de produtos saudáveis.

## 1.2 - Objetivos

Tema	Objetivo	Meta	Status	KPI	2013
Segurança alimentar e bem-estar animal	Contribuir para a segurança alimentar em toda a cadeia de valor, através de formação a 20% dos colaboradores e 8% dos clientes e integrados	2014		Colaboradores que recebem formação em segurança alimentar (%)	17%
				Clientes e integrados que recebem formação em segurança alimentar (%)	16%



Objetivo Cumprido



Objetivo em Implementação



Objetivo não Cumprido

## 1.3 - O que a Soja de Portugal fez em 2013

### 1.3.1 - Segurança Alimentar

A indústria alimentar está a deparar-se com clientes cada vez mais exigentes e requisitos de segurança alimentar cada vez mais complexos. Para além do cumprimento destes requisitos, a Soja de Portugal tem vindo, ao longo dos últimos anos, a implementar medidas adicionais que considera adequadas para a oferta de produtos com cada vez mais qualidade, como é o caso dos sistemas de gestão de segurança alimentar que a empresa tem implementado.



A Soja de Portugal considera de extrema importância que os colaboradores que desempenham funções ao nível do processamento de alimentos, bem como clientes e integrados, recebam formação em higiene e segurança alimentar. Em 2013, a Soja de Portugal promoveu as seguintes ações de formação:



2012	2013	
60	113	Colaboradores receberam formação em segurança alimentar.
100	410	Clientes receberam formação em manipulação de carne de aves e maneio nas explorações pecuárias.
70	120	Integrados receberam formação em criação de aves.

### Iniciativas a desenvolver

- Assegurar a manutenção do Sistema HACCP;
- Manter a certificação IFS;
- Implementar um Sistema de Gestão de Segurança Alimentar, de acordo com a ISO 22000 – **em 2014 está prevista a obtenção da certificação da Avicasal;**
- Fazer o levantamento completo dos procedimentos de controlo laboratorial e avaliar os melhores procedimentos em que fique assegurada a rapidez, a qualidade dos resultados e a validação/reconhecimento por parte das entidades legais – **em 2014 está prevista a análise dos riscos e mapeamento dos mesmos por área de negócio;**
- Assegurar a rastreabilidade alimentar dos produtos colocados no mercado, através de um sistema de informação eficaz e através da sensibilização dos colaboradores para o cumprimento rigoroso de todos os procedimentos, numa primeira fase; avaliar a solução tecnológica do uso de códigos de barras numa fase posterior – **em 2014 está prevista a avaliação da possibilidade de RFID no produto final;**
- Proporcionar e alargar a todos os colaboradores que desempenham funções ao nível do processamento de alimentos, formação em higiene e segurança alimentar;
- Promover campanhas de educação em segurança alimentar e nutrição;
- Mapear todos os temas relevantes nesta área que possam ser do interesse dos nossos clientes, bem como mapear fornecedores que se tornem parceiros no desenvolvimento de ações de formação e sensibilização em cada um dos temas identificados – **em 2014 está previsto o mapeamento dos parceiros;**
- Contribuir para que os produtores tomem decisões mais responsáveis relativamente à alimentação dos animais, e melhorem o seu desempenho – **em 2014 está previsto efetuar junto dos clientes um incentivo à redução do uso de medicamentos substituindo por outros produtos mais inócuos.**

### 1.3.2 - Bem-estar animal

A Avicasal e a Savinor possuem 3 granjas próprias de criação de frangos e, em regime de integração, contam com cerca de 100 granjas de criação de frangos e 30 granjas de produção de perus. Estas empresas obedecem rigorosamente aos requisitos da HACCP e têm a preocupação de desenvolver as suas atividades trabalhando cuidadosamente os três principais fatores envolvidos na criação de frangos e perus:

- 1 – Alimentação
- 2 – Maneio
- 3 – Genética.

Durante a criação, é fundamental o acompanhamento constante das aves, verificando ventilações, aquecimento, distribuição de água e alimento e, sobretudo, observando o seu comportamento.

A maioria das aves é criada em granjas situadas na região de Lafões, onde é reconhecida a qualidade da água e do ar, que proporcionam boas condições naturais para a produção.

**Durante a criação é feito um acompanhamento constante das aves (verificação das ventilações, do aquecimento, da qualidade e distribuição da água e dos alimentos, do peso e do comportamento)**

1

### **Alimentação**

- > Utilizar rações exclusivamente fornecidas pela Sorgal (empresa certificada)
- > Efetuar um rigoroso controlo ao nível da segurança alimentar

2

### **Maneio**

- > Recolher aves para análises microbiológicas e serológicas
- > Efetuar com rigor um acompanhamento da evolução do estado sanitário dos bandos

3

### **Genética**

- > Selecionar as melhores estirpes de pintos e peruzinhos
- > Maximizar a capacidade genética dos frangos, garantir a qualidade, a salubridade e o bem-estar das aves

## **Manual de Boas Práticas**

**Sabia que a Savinor e a Avicasal dispõem de um Manual de Boas Práticas que divulga as regras e procedimentos a considerar na criação de aves e contribui para a identificação dos pontos críticos da produção, importantes para a obtenção de um produto final conforme e seguro?**

Este manual interno incide sobre aspetos da biossegurança, regras de maneio e bem-estar animal e princípios de rastreabilidade e autocontrolo, que asseguram a identificação da origem e o acompanhamento de todo o percurso da matéria-prima, até ao transporte das aves para o matadouro.

A atuação da Soja de Portugal no âmbito da promoção e salvaguarda do bem-estar animal é desenvolvida ao longo de toda a cadeia de valor, desde a atuação junto dos seus fornecedores, até à oferta de produtos e à sensibilização de clientes.

Por outro lado, as fórmulas adaptadas estão diretamente ligadas ao princípio de nutrição de precisão, ou seja, a formulação dos produtos tendo em conta a garantia do compromisso entre eficiência, qualidade e sustentabilidade de toda a produção.

#### Iniciativas desenvolvidas junto dos produtores

- Formação aos produtores, para otimização da utilização dos recursos existentes.
- Realização de auditorias às explorações dos produtores que fornecem a Avicasal e Savinor, onde são avaliados aspetos de qualidade do ar e higienização dos equipamentos, entre outros. Durante o ano de 2013, foram realizadas cerca de 40 auditorias, incluindo:
  - > Auditorias de vacinação;
  - > Acompanhamento de vacinações;
  - > Vacinações;
  - > Visitas a produtores.

#### Iniciativas ao nível da oferta de produtos

- Desenvolvimento de fórmulas adaptadas na área dos ruminantes, tendo em atenção a alimentação base e a redução de custos;
- Em 2013, a Soja de Portugal continuou a desenvolver esforços na área da nutrição de precisão, através da utilização de enzimas que melhoram a eficiência zootécnica, por exemplo, em frangos e bovinos. A utilização destes aditivos permite reduzir o nível de proteína total, bem como a dependência em matérias-primas críticas – como é o caso da soja – ao mesmo tempo que permite à empresa tornar-se mais competitiva e eficiente.

#### Iniciativas desenvolvidas junto dos clientes

- Incentivo à redução do uso de medicamentos e substituição por outros produtos mais inócuos, levado a cabo pelos serviços técnicos da Soja de Portugal.

#### Iniciativas a desenvolver

- Continuar a utilizar matérias-primas e aditivos nutricionais que permitam melhorar a eficiência na alimentação animal – **em 2014 está prevista a substituição da soja, melhorando a eficiência alimentar, tendo em conta as necessidades nas diferentes fases produtivas (nutrição de precisão);**
- Continuar a garantir o acompanhamento diário dos criadores por parte dos técnicos e a realização de auditorias às explorações dos produtores (qualidade do ar e higienização dos equipamentos).

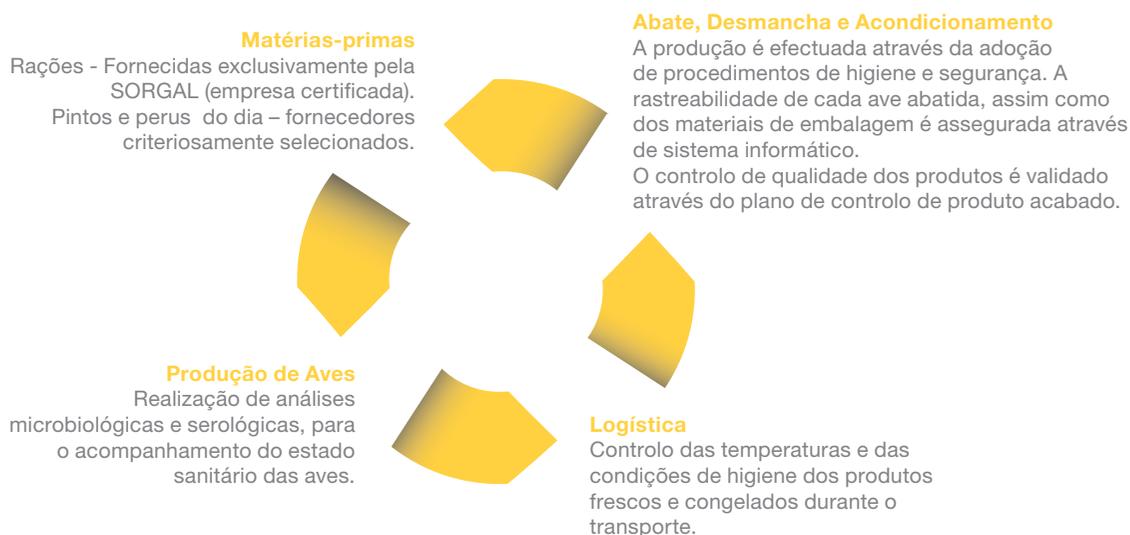
### 1.3.3 - Rastreabilidade

A Soja de Portugal implementou um sistema de informação que garante a rastreabilidade do produto ao longo do seu ciclo de vida, que segue uma lógica “do prado ao prato”

De seguida apresenta-se o processo de rastreabilidade implementado em cada área de negócio.

#### CARNE DE AVES

O processo implementado assegura a rastreabilidade desde a produção primária até ao consumidor final.



#### RECOLHA, TRATAMENTO E VALORIZAÇÃO DE SUBPRODUTOS

O processo de rastreabilidade implementado permite assegurar a identificação da origem das matérias-primas e das circunstâncias em que se realiza a produção dos produtos transformados. Esta indicação permite, caso surja um problema com algum produto final, identificar todo o lote e, se necessário, retirá-lo do mercado, bem como definir a responsabilidade de cada um dos intervenientes na produção.



## ALIMENTAÇÃO ANIMAL: ALIMENTOS COMPOSTOS PARA AVICULTURA E PECUÁRIA, ALIMENTOS COMPOSTOS PARA AQUACULTURA E ALIMENTOS SECOS PARA CÃES E GATOS

O processo de rastreabilidade é apoiado pelo sistema informático, que é responsável por todo o registo, desde a chegada das matérias-primas e material de embalagem até à expedição do produto acabado.

### Receção das matérias-primas e materiais de embalagem

- > Verificação da conformidade das matérias-primas e materiais de embalagem, nas suas características físicas, dimensionais, sensoriais e/ou organoléticas, bem como dos certificados e/ou boletins analíticos;
- > Todas as matérias são analisadas e os resultados analíticos são sempre associados ao lote interno da matéria-prima.

### Expedição de produto acabado

- > O loteamento de produto acabado é efetuado por marcação automática, na embalagem, de um código numérico. Através do lote de produto acabado, é possível obter informação sobre as matérias-primas incorporadas e as respetivas quantidades;
- > De forma análoga ao controlo de qualidade das matérias-primas, é cumprido um plano de controlo de produto acabado.

### Produção

A produção é efetuada através de ordens de fabrico identificadas por um código numérico e emitidas pelo sistema de informação de acordo com as necessidades produtivas.

Todo o sistema de gestão da rastreabilidade é gerido através de um sistema informático que permite:

- > A identificação dos produtos, lotes e unidades logísticas;
- > O registo de todos os elos sucessivos na cadeia de fornecedores e da informação relevante a ser traçada ao longo dessa cadeia;
- > Fornecer, ao participante seguinte da cadeia, toda a informação necessária para dar continuidade ao processo.

### 1.3.4 - Informação sobre o produto

A Soja de Portugal disponibiliza informação sobre o produto em vários canais, desde a comunicação dos portefólios nos *websites* de cada área de negócio, até ao fornecimento de fichas técnicas de produto sempre que solicitadas pelos clientes.

Adicionalmente, todos os produtos colocados no mercado possuem rotulagem alinhada com os requisitos legais e que é rigorosa em termos de clareza da informação. A satisfação dos clientes relativamente à rotulagem é regularmente monitorizada através dos inquéritos de satisfação de clientes, onde é avaliada a perceção que os clientes têm da mesma.



## Iniciativa “Portugal Sou Eu”

### Sabia que a Soja de Portugal aderiu desde o início à iniciativa “Portugal Sou Eu”?

“Portugal Sou Eu” é uma iniciativa patrocinada pelo Ministério da Economia e do Emprego, criada com o objetivo de valorizar a imagem dos produtos nacionais, potenciar o reconhecimento alargado da marca Portugal e o aumento da produção e do consumo de produtos portugueses.

Com a iniciativa, pretende-se:

- Gerar mais informação sobre a origem dos produtos nacionais
- Valorizar a imagem dos produtos portugueses
- Aumentar a divulgação da produção nacional
- Ajudar as empresas nacionais a promover os seus produtos
- Valorizar a incorporação de conhecimento nacional nos produtos
- Dinamizar oportunidades de negócio
- Certificar com rigor
- Desenvolver parcerias



### 1.3.5 - Promoção de alimentação saudável e acessível

A Soja de Portugal procura continuamente desenvolver produtos seguros, saudáveis e de fácil utilização por partes dos consumidores, quer a nível da alimentação humana, quer a nível da alimentação animal. Neste sentido, têm sido feitos alguns testes de novos tipos de embalagem de produtos de carne de aves. Está também em desenvolvimento, na área de *pet food*, uma nova gama de produtos com características funcionais, ou seja, um conjunto de produtos adaptados aos diferentes estilos de vida, idades, e pesos do cão e do gato.

No que diz respeito a projetos de I&D relacionados com a promoção de alimentação saudável e acessível, na área de alimentos compostos para aquacultura, é intenção do Grupo continuar a investir em iniciativas como o projeto Ração de Inverno e o projeto Modelar o Stress no Robalo. (Para saber mais sobre estas iniciativas, ver capítulo V.5 - Assegurar a inovação e qualidade)

Paralelamente, são desenvolvidos projetos de sensibilização para uma alimentação saudável:

### Projeto Hortas Pedagógicas

O Projeto Hortas Pedagógicas, que teve início em 2012, é um dos exemplos mais emblemáticos do envolvimento da Soja de Portugal com as escolas locais. Pretende-se, com esta iniciativa, promover a plantação de legumes, essenciais para uma alimentação saudável e, ao mesmo tempo, sensibilizar as crianças envolvidas para um maior consumo deste tipo de alimentos.

A plantação de legumes está a ser realizada por alunos da escola EB2/3 António Dias Simões em Ovar, em terrenos cedidos pela própria escola.



### 1.3.6 Formulação de produtos – uma perspetiva de fileira

Ao longo dos anos, a Soja de Portugal, tem vindo a procurar integrar preocupações ambientais na formulação de produtos, ao nível da sua pegada de carbono e da disponibilidade dos recursos.

No caso da Aquasoja, parte das matérias-primas consumidas provêm do Peru, pelo que possuem uma elevada pegada de carbono associada ao transporte. A Soja de Portugal está consciente de que é imperativo analisar possíveis alternativas com menor impacte ambiental.



Subprodutos de peixe provenientes de lotas e indústria conserveira.

Recolha direta e rápida efetuada pela Savinor UTS (empresa do Grupo Soja de Portugal).

Produção de farinhas e óleos de peixe de elevada qualidade.



A Savinor UTS, que fornece à Aquasoja farinhas e óleos de peixe para que esta unidade de negócio possa produzir alimentos compostos para a aquacultura, tem por base um rigoroso processo de rastreabilidade. A Aquasoja presta, ainda, serviços de aconselhamento aos piscicultores para os ajudar a adaptar a alimentação às suas necessidades, de forma a obterem um elevado desempenho e uma boa relação custo-eficácia.



**Produção de alimentos compostos para aquacultura seguindo rigorosos processos de rastreabilidade.**

**Serviço de aconselhamento aos produtores para adequar o alimento às necessidades da sua exploração por forma a obter um elevado desempenho e com custos controlados.**

---

**AMBIENTE**

**V.2**

---

**REDUZIR O IMPACTE AMBIENTAL**







## 2.1 - Compromisso

A Soja de Portugal assume o compromisso de respeitar o ambiente no desenvolvimento das suas atividades, produtos e serviços, utilizando práticas e medidas que assegurem a prevenção da poluição, a redução de impactes ambientais negativos e a melhoria do desempenho ambiental, tais como:

- Cumprir integralmente a legislação e as normas ambientais aplicáveis;
- Desenvolver e implementar novas tecnologias que melhorem o desempenho ambiental;
- Identificar os possíveis impactes ambientais dos processos e procurar continuamente reduzir os impactes negativos;
- Otimizar o uso de matérias-primas e energia, como forma de contribuir para a conservação dos recursos naturais;
- Reduzir, reutilizar e promover a reciclagem dos resíduos gerados;
- Sensibilizar os colaboradores para a importância da sustentabilidade no ambiente.

## 2.2 - Objetivos

Tema	Objetivo	Meta	Status	KPI	2013
Responsabilidade ambiental	Obter a certificação ISO 14001 em todas as empresas.	2014	—	Empresas com a certificação ISO 14001 (número)	0
	Implementar 6 iniciativas/projetos, junto das escolas, sobre questões ambientais no universo do Grupo Soja de Portugal.	2013	✓	Iniciativas/projetos implementados, junto das escolas, sobre questões ambientais (número)	6
	Obter 60% de respostas de fornecedores à <i>checklist</i> de boas práticas ambientais, face ao número de inquéritos enviados.	2014	—	Fornecedores que responderam à <i>checklist</i> de boas práticas ambientais (%)	0%
Utilização eficiente de energia e redução das emissões de CO2 associadas	Reduzir o consumo específico de energia em 1%.	2014	—	Consumo específico de energia (kgep/tonelada de produto)	0%
	Reduzir emissões totais de CO2 em 60%.	2014	—	Emissões totais de CO2 (toneladas CO2)	0%

✓ Objetivo Cumprido

— Objetivo em Implementação

✗ Objetivo não Cumprido

## 2.3 - O que a Soja de Portugal fez em 2013

### 2.3.1 - Responsabilidade ambiental

#### Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da Soja de Portugal

Em 2013, em linha com os compromissos de responsabilidade ambiental assumidos, a Soja de Portugal implementou, em todas as suas áreas de negócio, um Sistema de Gestão Ambiental de acordo com a Norma ISO 14001, cuja certificação se encontra prevista para 2014.

No âmbito da implementação do SGA, foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Integração da política ambiental na política da qualidade já existente;
- Planificação e definição dos procedimentos do SGA integrados com o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);
- Aplicação dos procedimentos definidos, de forma a atingir os objetivos e metas propostos;
- Avaliação do desempenho das instalações, após implementação das ações propostas, e adoção de medidas corretivas.

Com a implementação do SGA, a Soja de Portugal pretende:

1. Assegurar o cumprimento dos requisitos legais ambientais;
2. Reduzir os custos por via da redução do consumo de recursos (água, energia e matérias-primas, entre outros);
3. Melhorar continuamente o desempenho ambiental;
4. Estabelecer metas e objetivos;
5. Melhorar a imagem e reputação da organização;
6. Aumentar o envolvimento e sensibilização de todos os colaboradores relativamente a questões ambientais.

#### Ações promovidas junto das escolas sobre questões ambientais

A Soja de Portugal deu continuidade à implementação de diversas ações, junto das escolas, sobre questões ambientais. Em 2013, foram implementadas as seguintes iniciativas/projetos:

- Projeto Rios;
- Campanha de apoio ao priolo (ave em vias de extinção);
- Campanhas de Natal Eco-responsável;
- Plataforma de monitorização de odores.

(Para saber mais sobre estas iniciativas, ver capítulo V.4 - Envolver e investir nas comunidades locais).

No âmbito da responsabilidade ambiental, em 2013, foram realizados fóruns de gestão ambiental ao nível do Grupo Soja, com o objetivo de efetuar um balanço e uma avaliação dos trabalhos desenvolvidos na área ambiente, aproveitar sinergias na troca de experiências e debate conjunto, e uniformizar soluções ou abordagens na resolução de situações em cada empresa/instalação.

### Iniciativas a desenvolver

- Implementar um Sistema de Gestão Ambiental – **para 2014, está prevista a consolidação do sistema, a definição de metas e objetivos, a revisão pela gestão de topo e a obtenção da certificação;**
- Implementar *KPIs* ambientais para monitorizar o desempenho;
- Assegurar o cumprimento das atividades inerentes à licença ambiental, bem como a sua renovação;
- Promover iniciativas/projetos, junto das escolas, sobre questões ambientais;
- Utilizar subprodutos na produção de alimentos para peixes e melhorar a qualidade dos processos, de forma a manter a sustentabilidade da alimentação para aquacultura – **para 2014, está prevista a análise da possibilidade de usar os *claims* “alimento saudável” ou “farinhas de peixe 100% sustentáveis”;**
- Integrar no processo de gestão de fornecedores a compilação de informação sobre responsabilidade ambiental – **para 2014, está prevista a elaboração de uma *checklist* de avaliação dos fornecedores.**

## 2.3.2 Utilização eficiente de energia e redução das emissões de CO<sub>2</sub> associadas

### Consumo de energia

**20.128.981 kwh**  
Consumo de energia elétrica

**9.170 tep**  
Consumo total de energia

**2.890 ton**  
Consumo de fuelóleo

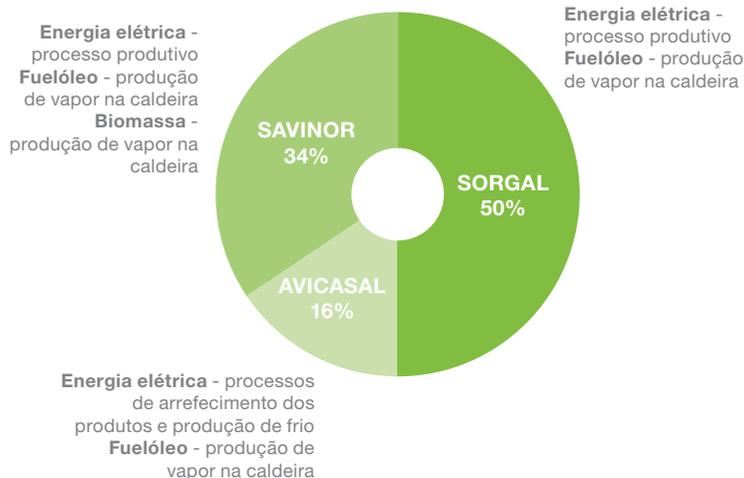
**32,4 kgep/ton**  
Consumo específico de energia

**4.981 ton**  
Consumo de biomassa

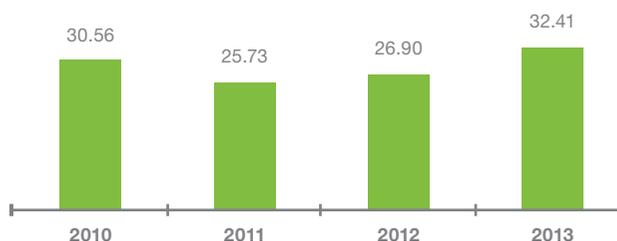
Em 2013, apesar dos esforços da Soja de Portugal, o consumo específico de energia sofreu um aumento de cerca de 17% relativamente ao ano anterior.

Este acréscimo deve-se ao maior consumo de fuelóleo na Sorgal – por ter deixado de ter a cogeração como principal produtora de vapor para o processo fabril – e na Avicasal, devido ao aumento de cerca de 150% na atividade de tratamento de subprodutos de penas.

### Consumo total de energia por empresa



### Consumo Específico de Energia (kgep/ton)



Todas as instalações da Soja de Portugal são consumidoras intensivas de energia, sendo efetuadas auditorias energéticas e implementados os respetivos planos de racionalização dos consumos de energia.

Nota: Em 2013, ainda não foi possível incluir informação sobre os consumos de combustíveis dos transportes. A Soja de Portugal prevê reportar esta informação no próximo relatório.

Em 2013, foram implementadas as seguintes medidas de redução dos consumos de energia:

## AVICASAL

- Mais de 10 motores foram equipados com variadores de velocidade, de forma a diminuir os consumos e picos de corrente e ajustar o mais possível os consumos às necessidades de produção;
- Melhoria dos vários quadros de potência e distribuição que se encontravam obsoletos;
- Melhorias efetuadas no *software* para monitorização de consumos energéticos.

## SORGAL

- Aquisição de um *software* para monitorização de consumos energéticos. Esta plataforma permite a monitorização de todos os equipamentos de grande consumo por unidade produtiva, permitindo otimizar o controlo dos custos na produção.

## SAVINOR

- Controlo dos aerocondensadores da UTS de aves e mamíferos de categoria 3 por variação de frequência, otimizando o consumo energético dos mesmos.
- Melhorias efetuadas no *software* para monitorização de consumos energéticos.

A Sorgal é a empresa com os mais elevados consumos de energia. Para 2014, estão previstas as seguintes medidas de melhoria nas instalações de Ovar:

- Implementação do projeto *Software Ecoplanner*, que irá permitir monitorizar custos por fórmula;
- Arranque da caldeira de biomassa;
- Realização de auditorias focadas na iluminação nos armazéns, para averiguar a viabilidade de poupanças com novas soluções de iluminação.

### Emissões de CO<sub>2</sub>

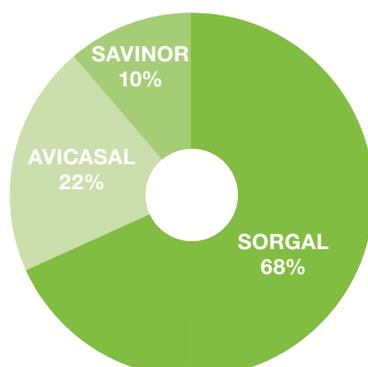
**13.629 CO<sub>2</sub>**

Emissões de CO<sub>2</sub>

**48,2 CO<sub>2</sub> / ton**

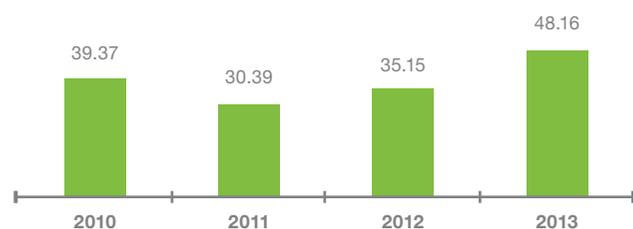
Emissões específicas de CO<sub>2</sub>

### Emissões de CO<sub>2</sub> por empresa



Como consequência do aumento do consumo de energia, as emissões de CO<sub>2</sub> também aumentaram em 2013, tendo a Soja de Portugal atingido o valor total de emissões de 13.629 ton CO<sub>2</sub>, que correspondem a 48,2 toneladas CO<sub>2</sub> por tonelada de produto (aumento de 27%).

### Emissões Específicas de CO<sub>2</sub> (ton CO<sub>2</sub>/ton)



Além do cálculo da pegada ambiental efetuado em 2011 pela Savinor, a Soja de Portugal implementou também, em 2013, algumas medidas de redução das emissões de CO<sub>2</sub>:

## AVICASAL

Substituição integral da produção de vapor através da queima de fuelóleo, pela queima de biomassa, *pellets*, briquetes e estilha. Todas estas fontes de energia são renováveis, logo têm impacto zero na pegada de carbono. Atualmente ainda existe uma caldeira a fuelóleo, que apenas funciona pontualmente quando a caldeira a biomassa está em manutenção.

## SORGAL

Aquisição e instalação de uma caldeira de 7ton/h de biomassa, cujo arranque está previsto para 2014. Sendo a biomassa uma fonte de energia renovável, não terá impacto no cálculo da pegada de carbono.

## SAVINOR

Foi efetuado o cálculo da pegada de carbono com referência ao ano de 2011, que englobou a transformação de subprodutos de origem animal (categoria 2 e 3) e o abate de frangos em matadouro. Este cálculo é importante na identificação de oportunidades de poupança de recursos.

Está em desenvolvimento um projeto de gestão integrada da frota, que visa implementar as seguintes medidas de melhoria:

- Melhorar o controlo da localização das viaturas;
- Reduzir o consumo das viaturas, com base na análise do tipo de condução de cada motorista;
- Controlar, no caso das viaturas que transportam produtos de frio, se existem grandes oscilações de temperatura, e se as mesmas se encontram dentro dos respetivos parâmetros.

### Iniciativas a desenvolver

- Calcular a pegada de carbono da Soja de Portugal;
- Partilhar os conhecimentos operacionais e da cadeia de fornecimento com os *stakeholders*, para ajudar a combater as alterações climáticas a nível global;
- Efetuar auditorias energéticas e implementar as iniciativas previstas nos planos de racionalização dos consumos de energia;
- Criar condições para a prática corrente do uso de tele e videoconferências, de forma a minimizar o número de viagens.
- Instalação de uma caldeira a biomassa na Sorgal;
- Projeto de gestão integrada de frota.
- Estabelecer parcerias de gestão energética com empresas externas, com objetivo de procurar soluções transversais para reduzir os consumos de energia, tendo em vista uma eventual certificação energética;

### 2.3.3 Utilização eficiente da água

**307.811 m<sup>3</sup>**  
Consumo total de água

**95%**  
Água e captações  
subterrâneas

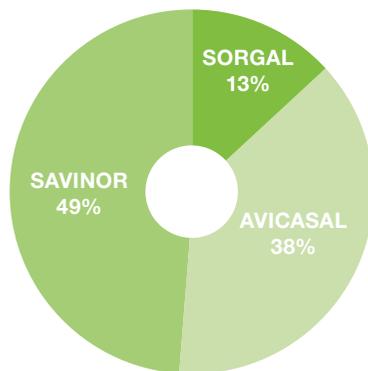
**1,09 m<sup>3</sup> / ton**  
Consumo específico de água

**5%**  
Água da rede pública

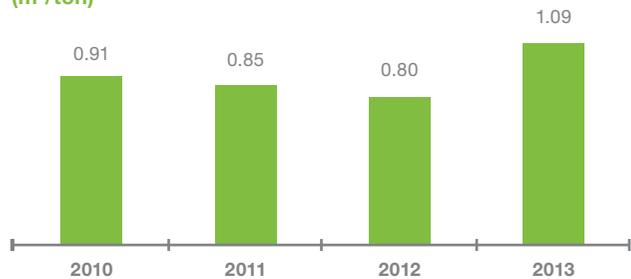
A água é essencial para a atividade da Soja de Portugal, sendo a Savinor e a Avicasal consideradas empresas consumidoras intensivas de água.

Em 2013, invertendo a tendência de redução registada nos últimos anos, a Soja de Portugal registou um acréscimo no consumo total de água em todas as empresas, assim como o consumo específico de água (aumento de 27%). Isto deve-se principalmente ao aumento do consumo da Savinor, que se justifica com o alargamento da frota de recolha de subprodutos. A higienização das viaturas e das caixas de recolha de subprodutos representa um elevado consumo de água.

#### Consumo total de água por empresa



#### Consumo Específico de Água (m<sup>3</sup>/ton)



A Soja de Portugal deu continuidade à implementação de medidas de redução do consumo de água e de reutilização e recirculação da água. Na Avicasal, a água tratada da ETAR é reutilizada para lavagem de pavimentos de zonas sujas e para o arrastamento dos subprodutos resultantes do processo de abate. Na Savinor, a água utilizada para arrastamento dos subprodutos resultantes do processo de abate é recirculada, evitando desta forma consumir mais água de captação.

Em 2013, foram implementadas as seguintes medidas de redução do consumo de água na Soja de Portugal:

#### AVICASAL

Aumento da utilização de água reciclada, possibilitada pela cloragem e aquecimento da mesma através de um sistema de duplo benefício, ou seja, arrefecimento dos gases produzidos na UTS em contracorrente através de um permutador tubular. A água é assim reutilizada em processos industriais não críticos, como sistemas de arrefecimento de gases, lavagens primárias de zonas sujas e arruamentos, e sistemas de rega.

#### SORGAL

Nada a destacar.

#### SAVINOR

Foi otimizado o sistema de captação de água dos furos artesanais, passando este a ser monitorizado por sondas de nível dos tanques de receção de água bruta, evitando assim a extração e o consumo desregado de água.

#### Iniciativas a desenvolver

- Em 2014, implementar nas instalações da Sorgal, em Ovar, o projeto Software Eco planner para monitorização de custos por fórmula.

### 2.3.4. Águas residuais

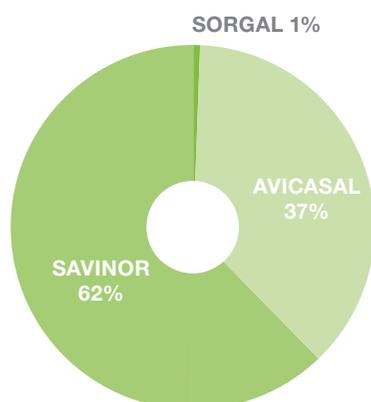
**281.262 m<sup>3</sup>**

Águas residuais totais produzidas

**0,99 m<sup>3</sup> / ton**

Águas residuais produzidas específicas

#### Águas residuais produzidas por empresa



À semelhança do aumento verificado no consumo de água, no último ano a produção de efluentes também sofreu um acréscimo na Soja de Portugal.

A Savinor continua a ser a empresa com maior produção de efluentes líquidos. Em 2013, a quantidade de efluente produzido por tonelada de produto foi 0,99 m<sup>3</sup>/ton, correspondendo a um acréscimo de 28%. Isto deve-se essencialmente ao aumento do consumo de água na Savinor.

É de salientar que no caso da Avicasal, apesar de se ter verificado um aumento do consumo de água, a nível de produção de efluentes/ton de produto verificou-se um decréscimo face ao resultado de 2012, fruto do aumento da reutilização da água tratada da ETAR para lavagem de pavimentos de zonas sujas e para o arrastamento dos subprodutos resultantes do processo de abate.

#### Efluente Produzido Específico (m<sup>3</sup>/ton)



A Soja de Portugal assegura que todas as instalações cumprem os valores definidos nas licenças ambientais relativos ao limite de emissão das descargas de águas residuais. Para isso, a Avicasal e a Savinor têm instaladas ETAR, onde são tratadas todas as águas residuais produzidas (industriais e domésticas), e a Sorgal tem uma ETAR compacta que recebe as águas residuais domésticas provenientes das instalações sanitárias e balneários da instalação e águas residuais, previamente tratadas, provenientes do separador de hidrocarbonetos.

Em 2013, foram implementadas as seguintes medidas de melhoria da qualidade da água na Soja de Portugal:

## AVICASAL

Foi feito um investimento na reformulação profunda da ETAR, que passou a ter um sistema de tratamento biológico do tipo sequencial, composto por um tanque com capacidade de 1,5 milhões de litros de água. Esta alteração visa melhorar o tratamento e a afinação da qualidade do efluente final rejeitado, nomeadamente para o parâmetro azoto.

## SORGAL

Pontualmente, são efetuadas manutenções preventivas das bombas, de forma a garantir o melhor funcionamento da ETAR.

## SAVINOR

Aproveitamento de um tanque de 400m<sup>3</sup> para promover uma maior homogeneização do efluente e assim reduzir a CQO e o azoto no efluente final tratado. Beneficiação do crivo de retenção de sólidos à entrada do tratamento físico-químico e introdução de um sistema de lavagem temporizado e automático de alta pressão. Instalação de um sistema redundante de bombagem do efluente bruto, de forma a permitir a manutenção dos tanques sem alterar o resultado final do efluente tratado.

### Iniciativas a desenvolver

- Em 2014, ligar o efluente da ETAR da Savinor ao coletor multimunicipal;
- Implementar alterações na ETAR para que os efluentes passem a cumprir todos os parâmetros de entrega no sistema multimunicipal.

### 2.3.5 Otimização das embalagens utilizadas

**425,3 ton**

Consumo de embalagens de papel e cartão

**37,6 ton**

Consumo de embalagens de alumínio

**338,9 ton**

Consumo de embalagens de plástico

**5,1 ton**

Consumo de embalagens de madeira

Todas as empresas da Soja de Portugal são associadas da Sociedade Ponto Verde, assumindo desta forma a responsabilidade pela gestão dos resíduos de embalagem dos seus produtos.

Em 2013, a Soja de Portugal, consumiu mais de 800 toneladas de embalagens de papel e cartão, plástico, alumínio e madeira, sendo a Sorgal a empresa responsável pelo maior consumo de embalagens.

A Soja de Portugal tem consciência da importância das embalagens dos produtos, e pretende colaborar com os seus principais fornecedores no sentido de desenvolver embalagens otimizadas com as seguintes características:

- Peso reduzido;
- Recicláveis e de fácil eliminação;
- Reduzida utilização de recursos naturais.



Durante o ano de 2013, a Sorgal deu início ao estudo da implementação de embalagens de 30 kg na unidade de Alimentos Compostos, deixando assim de existir as embalagens de 25kg e 40kg. Está previsto este projeto arrancar em 2014. Com este agrupamento de embalagens, constatou-se uma redução de *SKUs* (*Stock Keeping Unit*), ou seja, uma diminuição da necessidade de manter um *stock* elevado de várias referências de embalagens vazias. Utilizando a metodologia de LEAN Production na gestão de armazém, com base nas ferramentas de "Pull", garante-se uma gestão mais eficiente no *stock* das subsidiárias, com resultados imediatos no *stock* final. Diminui-se assim o desperdício operacional de *stock* e de quantidades de resíduos produzidos.

## Níveis de ruído e odores

A Soja de Portugal efetua a monitorização do ruído ambiental em todas as suas empresas. Em 2013, a Avicasal realizou um estudo de níveis de ruído, que permitiu concluir que não foram ultrapassados os valores limite de exposição estabelecidos para a zona, e que o critério de incomodidade não foi excedido nos períodos de referência.

A unidade industrial de tratamento e valorização de subprodutos de origem animal tem a particularidade de emanar odores provenientes do próprio processamento das matérias-primas, não sendo por isso de fácil eliminação. Apesar destes odores não alterarem a qualidade do ar e não haver legislação nacional sobre odores, a Soja de Portugal considera que são causa de incomodidade para os habitantes que vivem junto às fábricas, pelo que tem vindo a procurar minimizar este impacte.

Até 2015, ano previsto para a resolução dos maus odores através da conclusão do intercetor, a Savinor será a situação mais crítica neste aspeto, pois é agravada pelas lagoas a céu aberto da ETAR. Como resposta, a Soja de Portugal, em conjunto com representantes da comunidade local, desenvolveram uma plataforma *online* de monitorização de odores, e em 2013 foi instalado um sistema de inibição de odores nos ventiladores da UTS de categoria 3 (aves e mamíferos).

### Iniciativas a desenvolver

- Em 2014, analisar com o IDAD o desenvolvimento de um modelo de monitorização contínua da dispersão de odores na envolvente da Savinor.



### Plataforma de Monitorização de Odores

Em resposta a um movimento da população local relativamente à emissão de odores, a Savinor desenvolveu a plataforma de monitorização de odores e apostou em tecnologia e melhoria dos processos, o que permitiu diminuir substancialmente a intensidade e a frequência dos odores.

A plataforma, criada em 2011, permite que qualquer cidadão reporte a sua opinião sobre a emissão de odores, com indicação do dia e da hora, tendo ainda espaço disponível para deixar comentários. Por sua vez, a Savinor, através da plataforma, toma conhecimento de que algo técnico pode não estar a funcionar da melhor forma, mobilizando de seguida todos os meios para fazer face ao ocorrido.

Em 2013, verificou-se o registo de uma ocorrência em Maio. A ocorrência, reportada através da plataforma, foi classificada com um nível de odor Mau, numa escala de Aceitável, Mau e Muito Mau. Esta ocorrência foi reportada na zona 1 do mapa de localização geográfica, que inclui as áreas do Castelo da Maia, Silva Escura, Carriça, Mendões, Casal, Louredo, Vila, Igreja, Seixinho, Segonheiro, Portela e Seixal.

A participação na plataforma será alargada a toda a população, permitindo à Savinor um conhecimento atualizado e a comparação de diferentes opiniões, o que se considera uma mais-valia para a sua melhoria contínua.

<http://www.monitorizacao.savinor.pt/>

**A plataforma de monitorização de odores foi considerada um caso de estudo pelo BCSD Portugal.**

---

**COLABORADORES**

**V.3**

---

**VALORIZAR OS COLABORADORES**

94 › Compromisso

94 › Objetivos

95 › O que a Soja de Portugal  
fez em 2013





## 3.1 - Compromisso

A formação e o desenvolvimento dos seus colaboradores são dois pilares fundamentais da política de gestão de recursos humanos da Soja de Portugal.

A aposta no desenvolvimento de competências alinhadas, definidas e identificadas com base nos valores da empresa, é por isso imprescindível no desenvolvimento contínuo do capital humano do Grupo Soja.

A promoção do bem-estar, saúde e segurança dos colaboradores é, como não poderia deixar de ser, absolutamente crítica para o desenvolvimento dos nossos colaboradores. Consequentemente, a implementação de uma política integrada de SHST é um objetivo do Grupo com vista à melhoria da sua *performance* nesta área, e está prevista para 2014.

## 3.2 - Objetivos

Tema	Objetivo	Meta	Status	KPI	2013
Formação e desenvolvimento de colaboradores	Implementar o modelo integrado de gestão de <i>performance</i> e desenvolvimento a 10% dos colaboradores	2015	—	Colaboradores sujeitos a avaliação de desempenho (%)	0
	Assegurar que 100% dos colaboradores são sujeitos a avaliação de satisfação	2014	—	Colaboradores sujeitos a avaliação de satisfação (%)	0
Saúde e segurança no trabalho	Reduzir a taxa de absentismo	0,75% em 2013	✘	Taxa de absentismo (%)	0,81%
	Zero acidentes mortais	2013	✔	Acidentes mortais (número)	0%



Objetivo Cumprido



Objetivo em Implementação



Objetivo não Cumprido

## 3.3 - O que a Soja de Portugal fez em 2013

### 3.3.1 Formação e Desenvolvimento de Colaboradores

**15.500**

Horas de formação

**23,3**

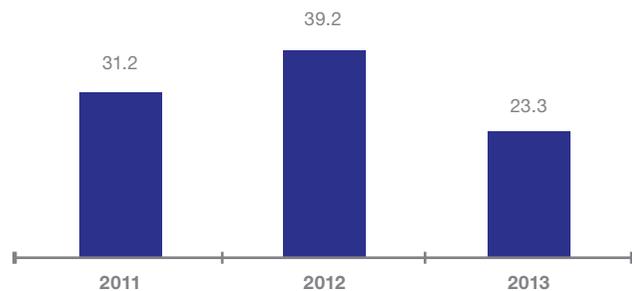
Média de horas de formação por colaborador

**1.559**

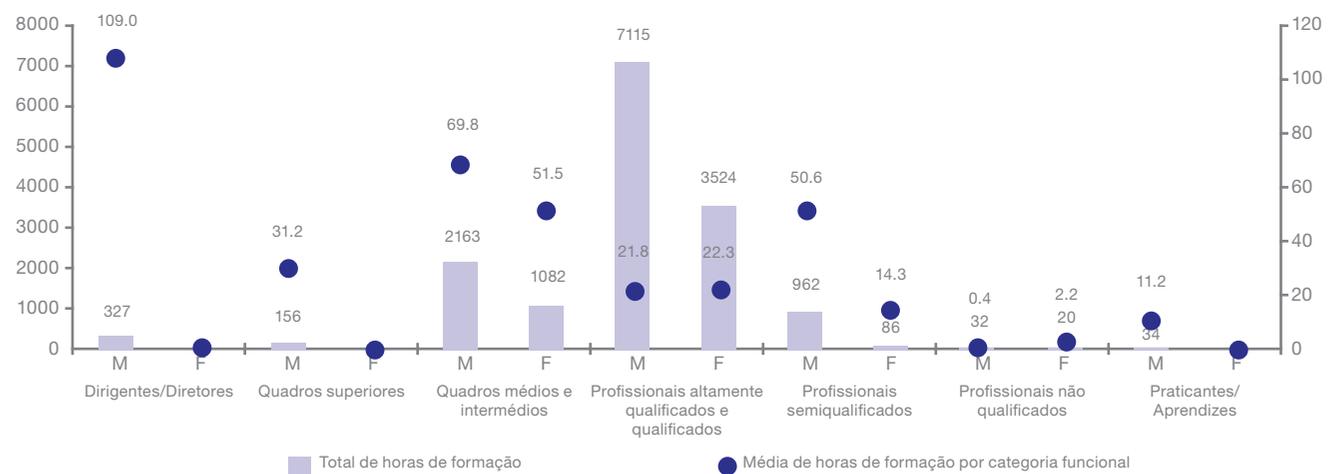
Horas de formação executiva

Em 2013, os colaboradores do grupo frequentaram, no total, 15.500 horas de formação, que representam, em média, 23,3 horas de formação por colaborador. Os grupos profissionais com maior incidência em horas de formação foram os dirigentes/diretores e os quadros médios e intermédios.

Horas de formação por colaborador

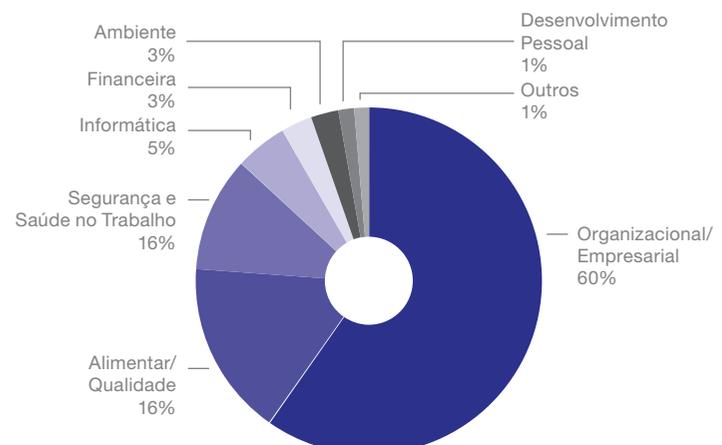


Volume de formação por género e categoria profissional



Nota: Nas categorias "Dirigentes/Diretores", "Quadros superiores" e "Praticantes/Aprendizes" não existem colaboradores do género feminino

Da formação proporcionada pela Soja de Portugal, em 2013, destacam-se as ações de formação orientadas para o enquadramento na organização/empresa, com um total de 8.504 horas de formação.



Em 2013 destacam-se ainda as 1.559 horas de formação executiva, frequentadas por colaboradores da Soja de Portugal, e que no seu conjunto envolveram 48 colaboradores.

#### Iniciativas a desenvolver

- Implementação do sistema de avaliação de competências e gestão de *performance* e desenvolvimento;
- Implementação e formalização da gestão de conhecimento na plataforma SIM;
- Implementação do sistema de avaliação de satisfação do colaborador;
- Identificação das instituições mais adequadas e incremento da comunicação, dando a conhecer a Soja de Portugal e promovendo o interesse das instituições na realização de estágios por parte dos seus alunos nas empresas da Soja de Portugal;
- Formalização de procedimentos/política de estágios.

## Avaliação de competências e gestão de *performance* e desenvolvimento

Em 2013, foi concretizado o Modelo de Gestão de *Performance* e Desenvolvimento, que inclui duas componentes: competências e objetivos. Com a implementação deste modelo, todos os colaboradores da Soja de Portugal passarão a dispor de avaliação de desempenho. A implementação do novo modelo será concretizada numa primeira fase em 2014, com *rollout* progressivo a toda a empresa até 2016.

#### Em 2013, foi efetuado o *kick-off* do projeto do Sistema de Gestão

**O que foi feito:** Procedeu-se ao levantamento das competências que a Soja de Portugal considera como potencialmente diferenciadoras de desempenho, ou seja, os valores base que todos os colaboradores devem ter presentes no seu desempenho individual. Nessa medida, foi enviado um questionário de competências comportamentais para todos os avaliados e avaliadores.

**Resultado:** Com base nos dados fornecidos no questionário de competências, foi construído um modelo de competências que surge adaptado a cada grupo funcional; quer nas competências avaliadas, quer nos níveis de exigência considerados para cada uma das competências alvo de avaliação.

**O que foi feito:** Realizou-se um teste piloto ao modelo de competências com os avaliadores e um painel de peritos, que, pelo seu nível de conhecimento da organização, poderiam ativamente contribuir para o ajustamento do modelo de competências.

**Resultado:** Os resultados e as experiências de avaliação relatadas demonstraram a adesão do modelo proposto à realidade da Soja de Portugal.

**O que foi feito:** Procedeu-se à definição do modelo de avaliação por objetivos, tendo sido definidas as suas regras, bases e princípios, quer do ponto de vista procedimental, quer conceptual.

**Resultado:** Uma vez que o modelo de gestão por objetivos já se encontrava largamente desenvolvido; a sua implementação como ferramenta de gestão de desempenho será o próximo passo a realizar, no início de 2014.

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

AVALIAÇÃO DE OBJETIVOS

As bases de integração dos 2 modelos de avaliação foram também definidas, pelo que o projeto encerrou em 2013 com as condições necessárias para plena implementação no início de 2014.

## Modelo de Gestão de *Performance* e Desenvolvimento

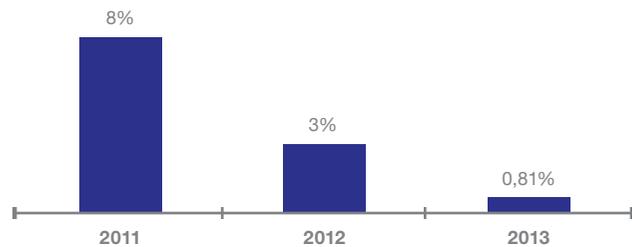
### 3.3.2 Saúde e Segurança no Trabalho

<b>0</b> Acidentes mortais	<b>55</b> Acidentes com baixa
<b>0</b> Doenças profissionais	<b>1.234</b> Dias perdidos
<b>83</b> Acidentes de trabalho	<b>0,81%</b> Taxa de absentismo

A saúde e a segurança dos colaboradores constituem uma prioridade para a Soja de Portugal. Nesta matéria, o Grupo Soja adotou a política de “zero acidentes com a melhor saúde possível”. Em 2013, a Soja de Portugal registou zero acidentes mortais e uma significativa redução na taxa de absentismo, resultado do investimento na formação/sensibilização dos seus colaboradores sobre estes temas.

**Cerca de 1700 horas de formação em segurança e higiene no trabalho**

**Evolução da taxa de absentismo**



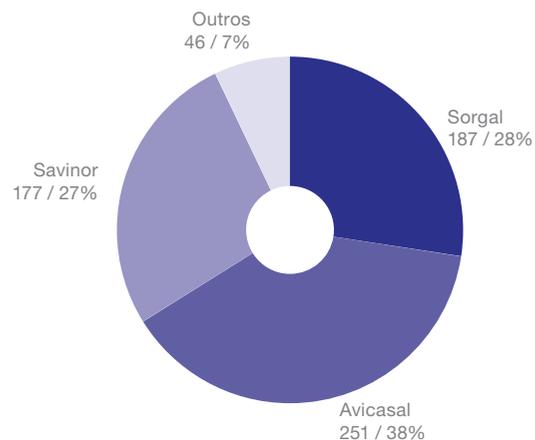
#### Iniciativas a desenvolver

- Definição e implementação da Política de Higiene, Saúde e Segurança;
- Avaliação da possibilidade de implementação de um novo normativo de responsabilidade social ISO 26000 e NP 4469 – 1.

### 3.3.3 Cultura Empresarial da Soja de Portugal

#### Os colaboradores da Soja de Portugal...

<b>660</b> Colaboradores	<b>99,8%</b> A tempo integral
<b>29,7%</b> Mulheres	<b>6%</b> Taxa de rotatividade
<b>81,5%</b> Com contrato sem termo	



### A promoção da igualdade entre géneros...

**1,05**

Rácio salário base (F/M)

**0,92**

Rácio remuneração (F/M)

**100%**

Taxa de regresso ao trabalho de colaboradores que usufruíram de licença parental.

A Soja de Portugal pratica a igualdade de oportunidades e de salário entre géneros, em conformidade com o estabelecido na lei. A igualdade entre géneros é um princípio fundamental da Constituição da República Portuguesa, estando presente no texto constitucional desde 1976.

Relativamente ao salário dos colaboradores, verifica-se um equilíbrio entre mulheres e homens, transversal a todas as categorias profissionais.

Em 2013, 16 mulheres usufruíram de licença parental, verificando-se uma taxa de regresso ao trabalho de 100%.

### Os benefícios proporcionados aos colaboradores...

## Benefícios proporcionados pela Soja de Portugal

Todos os colaboradores	Ex-colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festa de Natal</li> <li>• Oferta de brinquedos aos filhos dos colaboradores</li> <li>• Descontos em todos os produtos da Soja de Portugal</li> <li>• Oferta de relógios a todos os colaboradores que fazem 25 anos de serviço</li> </ul>	<p>Oferta de cabaz a todos os colaboradores reformados pelas três empresas da Soja de Portugal</p>

### A atuação de acordo com padrões éticos...

Em 2012, a Soja de Portugal desenvolveu um Código de Conduta, aplicável a todos os colaboradores. Este documento aguarda a aprovação das autoridades oficiais (Comissão Nacional de Proteção de Dados), devendo esta situação ficar resolvida no primeiro semestre de 2014.

O Código de Conduta aborda temas que fazem parte da forma de agir e de conduzir os negócios da Soja de Portugal, tanto nas suas relações com o público interno como com o público externo, e que constituem um conjunto de regras e princípios de natureza ética a observar por todos os seus destinatários.

Nesta medida, o código de conduta regula e orienta os nossos colaboradores no que se refere a padrões de integridade ética adequados ao modelo de gestão da Soja de Portugal, tratando nomeadamente da identificação dos comportamentos adequados na interação com clientes, fornecedores, acionistas e mercados de capitais, comunidades locais, meio ambiente, concorrentes e imprensa. Definem-se as regras que devem ser observadas na recolha, tratamento e divulgação de dados relativos à Soja de Portugal. Estabelecem-se igualmente quais as formas de atuação dos nossos colaboradores no caso de conflito de interesses, elencando igualmente quais as situações que configuram indiscutivelmente um conflito de interesses.

O Código de Conduta aplica-se pessoalmente a todos os colaboradores da Soja de Portugal, nomeadamente membros dos órgãos sociais, trabalhadores e estagiários.

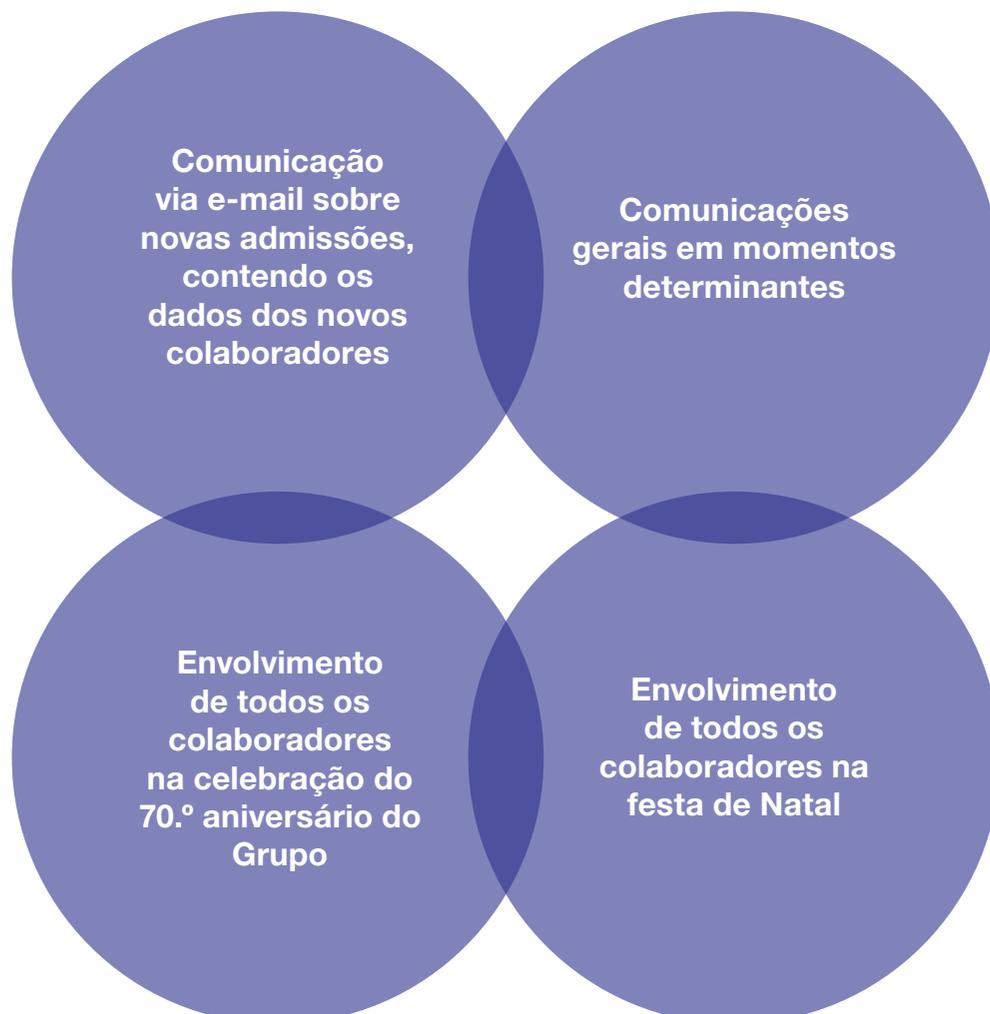


#### Iniciativas a desenvolver após aprovação do Código de Conduta

- Criar uma Comissão de Ética, responsável pela gestão da cultura ética, que se reunirá sempre que convocada por qualquer um dos seus membros ou pela Administração;
- Realizar uma ação de sensibilização e esclarecimento sobre ética e sobre o Código de Conduta, que abrangerá todos os colaboradores.

#### A comunicação enquanto ferramenta de envolvimento dos colaboradores...

Em 2013, foram realizadas ações de comunicação interna com o objetivo de uniformizar conhecimentos e disseminar informação que deve ser do conhecimento de todos os colaboradores.



Em 2014, a Soja de Portugal pretende redefinir a sua Política de Comunicação Interna.

---

**COMUNIDADE**

**V.4**

---

**ENVOLVER E INVESTIR NAS  
COMUNIDADES LOCAIS**

104 › Compromisso

104 › Objetivos

105 › O que a Soja de Portugal  
fez em 2013





## 4.1 - Compromisso

A par da sua atividade fortemente inovadora e dinâmica no setor da alimentação humana e animal, a Soja de Portugal tem permanentemente presente, na sua atuação, a sua responsabilidade social e ambiental.

Em 2013, a Soja de Portugal apoiou inúmeras causas e entidades locais, por via da atribuição de donativos e do envolvimento dos seus colaboradores em iniciativas de voluntariado nos mais diversos domínios: social, cultural, educação, ambiente e desporto.

## 4.2 - Objetivos

Tema	Objetivo	Meta	Status	KPI	2012/2013
Envolvimento e investimento na comunidade local	Assegurar um investimento na comunidade no valor de 100.000€	2013	✓	Investimento na comunidade local (€)	360.024
	Realizar 15 iniciativas de envolvimento com as comunidades locais.		✓	Iniciativas de envolvimento com as comunidades locais (nº)	36



Objetivo Cumprido



Objetivo em Implementação



Objetivo não Cumprido

## 4.3 - O que a Soja de Portugal fez em 2013

A Soja de Portugal considera essencial, para um crescimento sustentável, atender às vertentes social, cultural e ambiental das comunidades onde se encontra inserida, contribuindo sempre que possível para a melhoria da qualidade de vida destas.

Em 2013, a Soja de Portugal deu continuidade à implementação da sua estratégia de atuação em matéria de responsabilidade social, através de um plano de ações/iniciativas para cada um dos 3 pilares prioritários, que representou um total de 36 iniciativas e um investimento total na comunidade de 360.024€ (valores acumulados 2012/2013).

### A. Apoio a causas e entidades locais

Investimento em 2013

**91.691 €**

- Fundação Serralves
- Eco-escolas do Agrupamento de Escolas de Ovar
- Agrupamento de Escolas de Vilela
- Associação Raríssimas
- Palestras à Comunidade
- Futebol Clube de S. Romão do Coronado e Futebol Clube de Covelas
- Apoio a 6 Associações de animais abandonados
- Apoio da Cãominhada
- Participação na Maratona do Cão
- Celebração do Dia do Animal
- Construção do Intercetor de ligação ao sistema de recolha de águas residuais

### B. Apoio a colaboradores

Investimento em 2013

**60.925 €**

- Festa de Natal
- Oferta de relógios
- Iniciativa solidária dos colaboradores
- Oferta de produtos de carne de aves

### C. Educação Ambiental

Investimento em 2013

**5.345 €**

- Projeto Rios
- Campanha de apoio ao priolo
- 3 Campanhas de Natal eco-responsável
- Plataforma de monitorização de odores

## A. Apoio a causas e entidades locais

Em 2013, a Soja de Portugal continuou a desenvolver projetos com impactes sociais positivos na comunidade, através de parcerias e apoio a instituições locais, tais como escolas, clubes desportivos e associações sem fins lucrativos, entre outros.

### A Soja de Portugal é membro fundador patrono da Fundação de Serralves

A Soja de Portugal é fundador patrono da Fundação de Serralves, instituição de dimensão internacional de referência incontornável no panorama cultural. A Soja de Portugal tem o estatuto especial de patrono, reservado aos fundadores que se destacam pelo seu contributo para a Fundação. Para além disso, colabora ainda com alguns projetos concretos promovidos pela Fundação, como é o caso das atividades pedagógicas que desenvolvem na sua quinta pedagógica, para a qual a Soja de Portugal fornece gratuitamente alimentação para os animais da quinta.

### Convite para pertencer ao Eco-Escolas do Agrupamento de Escolas de Ovar

A Soja de Portugal foi, pelo segundo ano consecutivo, convidada a integrar o Programa Eco-Escolas do Agrupamento de Escolas de Ovar.

Em 2013, os membros do Eco-Escolas elaboraram um plano de ação com base nos resultados da auditoria ambiental realizada durante o primeiro período do ano letivo, que visa colmatar alguns pontos fracos identificados. As temáticas base e obrigatórias são “A água, os Resíduos e a Energia”, o tema escolhido para 2013 foi “A Agricultura Biológica” e o tema complementar “Os Espaços Exteriores”.

	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA	<i>Agrupamento de Escolas de Ovar</i> Sede: Escola Secundária c/ 3º CEB José Macedo Fragateiro
---	-------------------------------------	---

Exmo. Senhor Administrador da			
Sorgal, S.A.			
Estrada 109			
Lugar da Pardala			
3880-728 S. João de Ovar			

<i>Sua Referência:</i>	<i>Sua Comunicação:</i>	<i>Nossa referência:</i>	<i>Data</i>
			15/01/2013

**ASSUNTO: Convite para integrar o conselho Eco-Escolas 15.JAN.2013•000120**

No âmbito da atividade do Clube do Ambiente que funciona na Escola EB2,3 António Dias Simões, foi feita a inscrição na ação “O pilhão vai à escola”, vimos convidar-vos a integrarem o Conselho Eco-Escolas que é dinamizado pela professora Áurea Conde.

Convictos da vossa anuência agradecemos que nos indiquem a pessoa que vos representa nesse conselho.

No site, [www.pilhaescola.ecopilhas.pt](http://www.pilhaescola.ecopilhas.pt) encontra-se o regulamento da iniciativa.

Com os melhores cumprimentos,

A Presidente da Comissão Administrativa Provisória

  
(Maria Cecília Reis Almeida Oliveira)



## Convite para fazer parte do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas de Vilela (Paredes)

A Soja de Portugal integra, a partir do ano letivo 2013/2014, o Conselho Geral do Agrupamento de Escolas de Vilela.

Tendo já integrado vários órgãos de diversos agrupamentos, a Soja de Portugal aceitou o convite para fazer parte do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas de Vilela, considerando que o setor privado deve ser chamado a participar mais ativamente nas iniciativas da comunidade escolar.

Este é mais um passo no caminho da sua política de responsabilidade social e ambiental, estando previsto o apoio a diversas ações neste âmbito, a realizar nas escolas do Agrupamento.



## Parceiros de excelência da Associação Raríssimas

No dia 25 de novembro, aquando da inauguração da Casa dos Marcos, a Soja de Portugal formalizou mais um apoio à Associação Raríssimas. Desta feita, o apoio será dirigido para a construção da Quinta dos Marcos, na Maia.

A Quinta dos Marcos será um projeto complementar à Casa dos Marcos e terá a particularidade de ser construído por módulos independentes, que irão sendo construídos em função das necessidades das famílias. O objetivo, para além do apoio monetário, será a Soja de Portugal conseguir mobilizar um conjunto de parceiros e implementar iniciativas com vista a angariar fundos para a construção da Quinta dos Marcos.

Este projeto envolveu ainda os colaboradores das empresas do Grupo, que assumiram o compromisso de, em cada área/departamento, a partir de 2014, conseguirem criar valor extra para fazer face a este desafio. Está a ser criado internamente um *KPI* solidário, em que se quantifica o valor em que cada área de negócio se compromete concretamente com a causa.

## Palestras à Comunidade

A comunidade escolar do Agrupamento de Escolas de Coronado e Covelas considerou um sucesso o ciclo de palestras promovidas em 2012 pela Savinor, pelo que foi solicitado à Savinor que promovesse uma segunda edição das palestras que mais despertaram o interesse de pais e professores. Em 2013, realizou-se então novamente a palestra subordinada ao tema “Recados dos Filhos aos Pais”, que contou com a presença de pais e professores que não assistiram no ano anterior. Por outro lado, com o alargamento do Agrupamento a mais escolas, mais pais e alunos tiveram a oportunidade de assistir.

**No total, assistiram a estas palestras 120 pais, 80 alunos, 10 professores e 7 funcionários.**



## Patrocínio das camadas jovens do Futebol Clube de S. Romão do Coronado e do Futebol Clube de Covelas

Com o objetivo de apoiar as camadas mais jovens da freguesia de S. Romão do Coronado, a Savinor assinou um protocolo em 2012 que prevê o apoio a duas equipas do Futebol Clube de S. Romão do Coronado. Em 2013, renovaram-se os votos de apoio a estas duas equipas, o que permitiu a aquisição e renovação dos equipamentos para estes atletas, além de garantir a participação em alguns torneios.

**Estiveram envolvidos mais de 40 jovens.**

## Apoio a associações de animais abandonados

O ano de 2013 fica marcado por um reforço muito significativo do apoio da Pet's Best a diversas associações de animais abandonados. Este esforço foi assumido pelo Grupo como necessário, no sentido de atenuar as extremas dificuldades que estas associações sentem para levar acabo a sua missão, tão importante para o bem-estar animal e, acima de tudo, para a preservação da saúde pública.

**Em 2013, este apoio totalizou mais de 22.300kg de alimento doado, quase duplicando a quantidade doada em 2012, bem como 1.500 animais ajudados e 6 associações apoiadas.**

Das associações apoiadas, três foram novos protocolos estabelecidos em 2013 com as seguintes associações: a Animalife, a MIDAS e a Associação dos Amigos dos Animais de Albergaria.

## Realização da Cãominhada em Ovar

A Cãominhada é uma iniciativa promovida pela APADO que já faz parte do calendário anual dos eventos realizados em Ovar. Em 2013, esta iniciativa mobilizou o maior número de participantes de sempre. A Cãominhada consiste em percorrer um trajeto definido, acompanhado pelos amiguinhos de quatro patas. Quem não tiver o seu animal de estimação pode aproveitar a oportunidade de fazer esse passeio levando consigo um dos muitos animais que a APADO acolhe. No final, ocorrem algumas doações, fruto do convívio entre os participantes e os animais. No momento da inscrição, os participantes e os respetivos cães recebem um *kit* de participação, patrocinado pela Pet's Best.

**Em 2013, a Cãominhada contou com cerca de 200 inscrições, estando presentes 130 cães da APADO e 70 cães com seus próprios donos.**





## Presença na Maratona do Cão

No dia 14 de setembro, a Pet's Best esteve presente na Maratona do Cão promovida pelo Continente, no Parque da Cidade do Porto, através do patrocínio na caminhada de nove cães pertencentes a duas associações que a Soja de Portugal apoia de forma permanente, a APADO e a MIDAS.

Com esta participação, as associações tiveram oportunidade de se fazerem conhecer junto dos participantes, divulgando as suas atividades e apresentando, durante o percurso da caminhada, alguns dos animais que se encontram para adoção. A Pet's Best apoiou esta participação, suportando os custos associados à vacinação necessária e à colocação de *chips*. Graças a esta iniciativa, alguns dos cães participantes tiveram um final feliz, pois foram adotados.



## Celebração do Dia do Animal

Para comemorar o Dia do Animal, a Soja de Portugal, com a sua marca Pet's Best, desenvolveu um conjunto de atividades em parceria com a APADO. Durante 3 dias, esteve presente em 2 escolas do Agrupamento de Escolas de Ovar. Foram realizadas ações de sensibilização sobre os cuidados a ter com os animais de estimação e reforçada a mensagem sobre o não abandono dos animais, os cuidados de que necessitam e a importância da existência das associações, promovendo assim a APADO e dando a conhecer os trabalhos de voluntariado necessários.

**No total estiveram envolvidos 520 alunos e 10 professores na celebração do Dia do Animal.**



A Pet's Best proporcionou ainda um dia diferente e divertido para o público em geral no Dolce Vita de Ovar. A APADO esteve presente neste dia para falar sobre a associação e vender alguns artigos oferecidos pela Sorgal, que revertiram na totalidade para a associação.

Também marcaram presença alguns elementos da escola de comportamento canino *Lucky*, que fizeram demonstrações com os seus cães. O Grupo estabeleceu alguns apoios ao trabalho desenvolvido por esta escola, que tem instalações na Maia e em S. João da Madeira. Com esta parceria, pretendeu aproveitar este dia para incutir nos mais novos o respeito pelos animais e a importância do papel que desempenham.



## Construção do intercetor de ligação ao sistema de recolha de águas residuais

Em 2013, continuaram os trabalhos de construção do intercetor para ligação ao coletor municipal, que a Savinor está a financiar. Recorde-se que este intercetor, para além de assegurar o encaminhamento dos efluentes da Savinor para o sistema de recolha de águas residuais, irá permitir a ligação de duas freguesias no Concelho da Trofa. Trata-se de um importante contributo para o desenvolvimento social e ambiental destas freguesias, que passarão a ter assegurado o saneamento básico.



**Há mais de 35 anos em São Pedro do Sul**



**CRESCEMOS CONSIGO!**



WWW.AVICASAL.PT

## Avicasal apoia o Andebol em S. Pedro do Sul:

A Avicasal apoia a APAESUL (Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento de Escolas de São Pedro do Sul) na organização do “Termas Andebol Cup”. Esta competição reúne jovens em torno da prática desportiva, num torneio de andebol para escalões de minis, infantis, iniciados e juvenis.

**Esta iniciativa, em 2013, reuniu um conjunto de 450 atletas.**

## Avicasal apoia a equipa sub-16 masculina do Clube Bola Basket em S. Pedro do Sul

Este é mais um projeto da comunidade em que a Avicasal marca presença. A prática de desporto é tida como uma das atividades que mais motivam os mais novos, além de ser uma atividade que induz a hábitos saudáveis. São estes os motivos de levam a Avicasal a apoiar com todo o gosto as iniciativas desta natureza.

## B. Apoio a colaboradores

A Soja de Portugal desenvolve iniciativas que visam apoiar os seus colaboradores, contribuindo para o seu bem-estar e para a sua motivação e índice de satisfação.

**Festa de Natal,  
com oferta de  
brinquedos  
aos filhos dos  
colaboradores**

A Soja de Portugal realizou, em 2013, a tradicional festa de Natal para os seus colaboradores. Esta iniciativa é um momento de convívio entre todos os colaboradores, as suas famílias e a Administração.

**Oferta de  
relógios aos  
colaboradores**

A Soja de Portugal oferece relógios aos colaboradores que cumprem 25 anos ao serviço da empresa.

**Oferta em  
produtos de carne  
de aves a todos  
os colaboradores  
pela comemoração  
dos 70 anos da  
Soja de Portugal**

Esta iniciativa correspondeu a um investimento de cerca de 21.000€.

### Iniciativas a desenvolver

- Criar meios para a rápida identificação de situações de carência interna (colaboradores) a vários níveis (saúde, económica).

## C. Educação Ambiental

A educação ambiental é uma das grandes apostas da Soja de Portugal, sendo desenvolvidas campanhas específicas para a sensibilização da população mais jovem para os principais problemas ambientais. Com início em 2008, o Programa de Educação Ambiental incide sobre a comunidade escolar da região e aborda as temáticas ambientais mais relevantes para a empresa.

Além de diversas iniciativas desenvolvidas ao longo do ano, existem campanhas específicas em datas marcantes, como o Dia Mundial da Água e o Natal.

Os resultados da implementação do Programa de Educação Ambiental são visíveis pela motivação crescente de alunos e professores em participar nas atividades propostas, sendo ainda as empresas da Soja de Portugal solicitadas para iniciativas adicionais às atividades propostas no início do ano letivo. O esforço e empenho demonstrados pela empresa em relação à sustentabilidade de toda a região são reconhecidos pela sua população e são notórios nas iniciativas desenvolvidas.

**200 Alunos envolvidos  
Cerca de 100 pessoas da comunidade escolar**

## Celebração de 3 anos do Projeto Rios na Escola EB 2/3 de S. Romão do Coronado

### O que é o Projeto Rios:

O Projeto Rios foi lançado na Catalunha pela *Associació Habitats para Projecte RIUS Catalunya* em 1997, e desde então tem-se revelado um sucesso. Em Espanha, o Projeto Rios, atualmente com mais de 10 anos de existência, desenvolve as suas atividades de voluntariado, abrangendo mais de 1000 grupos em cinco Comunidades Autônomas: *Associació Habitats*, na Catalunha; ADEGA, na Galiza; Xúquer Viu, na comunidade de Valência; CIMA, na Cantábria, e *Territoris Vivos*, em Madrid. Foi estabelecido um protocolo para a adoção do projeto em território português com a *Associació Habitats para Projecte RIUS Catalunya*.

Em Portugal, o Projeto Rios chegou em 2006 e é promovido pelas seguintes entidades: a Associação Portuguesa de Educação Ambiental (ASPEA); a Associação de Professores de Geografia (APG); a Liga para a Proteção da Natureza (LPN); e a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP). A ASPEA é presentemente a responsável pela coordenação do projeto.

Atualmente, estão envolvidas na implementação do Projeto Rios em território nacional diversas entidades institucionais, tais como câmaras municipais, juntas de freguesia, escolas, associações, organizações não-governamentais (ONGs), institutos e centros de investigação, empresas e a população em geral.

O Projeto Rios visa a adoção e monitorização de um troço de rio, de modo a promover a sensibilização da sociedade civil para os problemas e a necessidade de proteção e valorização dos sistemas ribeirinhos. O Projeto Rios tem como principal objetivo implementar um plano de adoção de um troço de 500 metros de um rio ou ribeira. Para auxiliar nesta tarefa, é fornecido um *kit* didático. Com a aplicação prática deste projeto, é possível aprender a valorizar a importância das linhas de água e implementar uma rede nacional de observação, monitorização ou vigilância, visando a conservação e adoção de diferentes troços de rios.

Em 2013, a Savinor e a Escola EB 2/3 de S. Romão celebraram o terceiro ano de parceria na implementação do Projeto Rios. O balanço foi considerado bastante positivo, pois em três anos já foi possível sensibilizar para esta temática cerca de 200 alunos.

Este ano, para além de se realizarem o habitual *workshop* em sala com a orientação do coordenador nacional do Projeto Rios em Portugal, Pedro Teiga, o almoço de convívio e a saída de campo, os alunos, com a colaboração dos professores, resolveram organizar uma palestra dirigida aos pais, à Savinor e à restante comunidade escolar. Nesta palestra, os alunos apresentaram a assistência com uma série de trabalhos que conseguiram desenvolver graças à participação neste projeto.



Assim, as turmas que usufruíram desta iniciativa ao longo destes três anos partilharam a sua experiência e explicaram a forma em que a mesma contribui para o seu desenvolvimento pessoal e como equipa. A criatividade dos alunos e professores encantou a audiência, que teve a oportunidade de assistir a algumas dinâmicas teatrais à volta do tema da água e do Rio Mamoá, com destaque para a peça inspirada no *Auto da Barca do Inferno*, que tinha como protagonista as águas do Rio Mamoá.

Nesta palestra, estiveram presentes cerca de 100 pessoas, entre pais, alunos, professores e funcionários, que encheram até à porta a biblioteca da escola. Também contou mais uma vez com a presença de Pedro Teiga, que fez uma intervenção explicando aos pais em que consiste o Projeto Rios.

Esta ação envolve muito mais do que os professores de Ciências, pois ficou provado que projetos como este promovem a interdisciplinaridade na aquisição de conhecimentos. Foi possível, à volta do rio Mamoá, envolver professores de História, de Português e de Química.

## Campanha de apoio ao priolo

Conscientes da ameaça de extinção que paira sobre o priolo e o seu habitat, a escola EB 2/3 de S. Romão do Coronado e o Jardim de Infância de Feira Nova desenvolveram um trabalho sobre a proteção da espécie.

Nesta campanha, um dos alunos da escola fez uma pequena apresentação a todas as turmas, com o objetivo de angariar fundos para o Centro Ambiental do Priolo. A Savinor apoiou esta iniciativa, doando algum *merchadising* com a imagem do priolo, cuja venda reverteu na totalidade para este projeto.

**Nesta iniciativa, estiveram envolvidos 100 alunos.**



## Campanhas de Natal eco-responsável

Para a Soja de Portugal, o Natal é uma época por excelência para proporcionar aos mais novos uma aprendizagem divertida sobre como contribuir para a preservação do meio ambiente. Assim, em 2013, foram desenvolvidas duas iniciativas:

- A Savinor (Trofa) participou na festa de Natal da Escola Básica 1 de Quereledo, apoiando a animação com a presença de um duende e de um Pai Natal, que deram muitos conselhos para a preservação do meio ambiente e distribuíram pequenas lembranças aos alunos, professores e auxiliares;

**Estiveram presentes 100 alunos e 14 professores e funcionários.**

- A Sorgal (Ovar) apoiou o Projeto Eco-Escolas em Ovar, através da entrega de prémios aos alunos vencedores do concurso de elaboração de centros de mesa natalícios feitos com materiais reutilizáveis.

**Participação de cerca de 600 alunos e 70 professores e funcionários.**



## Plataforma de monitorização de odores

Visando promover o diálogo e o envolvimento com a sociedade civil, a Savinor UTS criou, em 2012, uma plataforma de monitorização de odores. Em 2013, foi promovida alguma divulgação da mesma em jornais locais e no próprio site da empresa, tornando a plataforma disponível para toda comunidade local.

Neste momento, a plataforma conta com 65 registos, estando ativos apenas 15.

**(Para saber mais, ver capítulo V.2 - Reduzir o impacto ambiental)**



### Iniciativas a desenvolver

- Continuar a desenvolver projetos com impactes sociais positivos na comunidade, nas áreas da saúde, educação, ambiente e desporto, através de parcerias com instituições locais tais como escolas, universidades, centros de I&D, câmaras municipais, clubes desportivos e associações sem fins lucrativos.

---

# QUALIDADE & INOVAÇÃO

## V.5

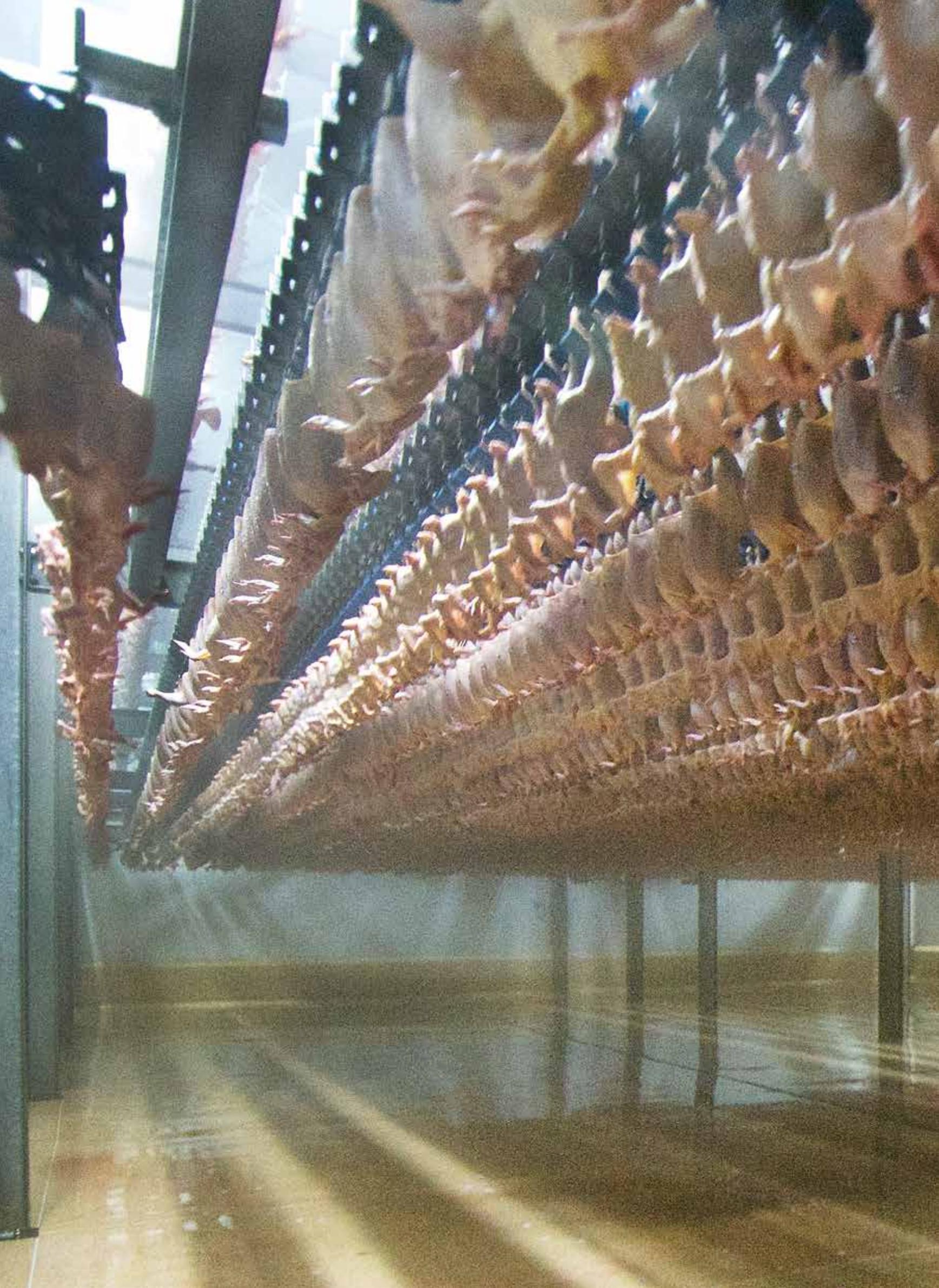
---

**ASSEGURAR A INOVAÇÃO E A  
QUALIDADE DOS PRODUTOS,  
DOS PROCESSOS E DOS  
MODELOS DE NEGÓCIO  
E SEU RECONHECIMENTO**

120 › Compromisso

120 › Objetivos

121 › O que a Soja de Portugal  
fez em 2013





## 5.1 - Compromisso

Faz parte da missão da Soja de Portugal disponibilizar ao mercado soluções competitivas, inovadoras e sustentáveis, mantendo um elevado nível de serviço e a qualidade do produto.

Em 2013, a Soja apostou em atividades de Investigação & Desenvolvimento e Inovação que lhe permitiram desenvolver novos produtos e novos processos.

Neste âmbito, é ainda de referir que a Soja de Portugal tem um SGIDI implementado.

É também de extrema importância para a empresa assegurar o reconhecimento externo através das certificações, mantendo as já existentes e obtendo outras novas.

A Soja de Portugal reconhece a importância da satisfação dos seus clientes. Nesse sentido, desenvolveu, em 2013, um novo estudo de avaliação da satisfação de clientes, que gerou resultados muito positivos.

## 5.2 - Objetivos

Tema	Objetivo	Meta	Status	KPI	2012/2013
Novos produtos e melhorias nos processos, novos modelos de negócio	Atingir um total de 5 parcerias com a comunidade científica	2013	✓	Parcerias com a comunidade científica (número)	13
	Aumentar para 12 o número de melhorias nos processos	2013	✓	Melhorias nos processos implementadas (número)	20
Certificações	Obter 3 novas certificações	2014	—	Novas certificações (número)	0
Qualidade do produto	Reduzir a ocorrência de não-conformidades em 50% na gama de produtos de misturas não farinadas	2013	✓	Ocorrência de não-conformidades (número)	0
	Aumentar o nível de satisfação global de clientes de 67% para 80%	2013	✗	Nível de satisfação dos clientes (%)	72%



Objetivo Cumprido



Objetivo em Implementação



Objetivo não Cumprido

## 5.3 - O que a Soja de Portugal fez em 2013

### 5.3.1 Novos produtos e melhorias produtos

De forma a desenvolver novos produtos e incrementar melhorias nos produtos já existentes, os especialistas da Soja de Portugal em nutrição animal estão atentos às alterações que ocorrem no mercado. É também uma preocupação da Soja de Portugal oferecer produtos que se adaptem perfeitamente às necessidades dos animais, quer ao nível de paladar, quer em termos de equilíbrio nutricional.

Destacam-se os seguintes novos produtos desenvolvidos em 2013 pela Soja de Portugal:

#### A. Avistart

Decorrente da implementação do sistema de inovação, foi desenvolvido o Projeto Avistart em 2012. Este projeto teve como objetivo fundamental melhorar a *performance* dos frangos de carne e aumentar a homogeneidade do lote, partindo do pressuposto que uma melhoria na etapa inicial seria refletida no rendimento final.

No final de 2013, deu-se a implementação em escala do Avistart junto do setor produtivo.



#### B. Desmanchados de aves embalados a vácuo

No sentido de dar resposta adequada ao mercado, a Savinor investiu na apresentação dos seus produtos no ponto de venda, passando a embalar os seus produtos desmanchados a vácuo.

Esta medida permitiu ainda estender o prazo de validade do produto.

#### C. Novo alimento para gato

A Pet's Best lançou um novo alimento para gato com a marca Sircat. Trata-se de um mix de peixe, traduzindo-se em mais uma variedade para os gatos, que aqui podem encontrar uma nova opção para a sua alimentação.

Esta nova formulação contém, entre outros nutrientes essenciais, a taurina, indispensável para a alimentação dos gatos. A utilização de peixe nesta formulação aumenta naturalmente o conteúdo de ácidos gordos ómega 3, zinco e selénio, além de constituir uma excelente fonte proteica naturalmente equilibrada.



## D. Cão adulto em manutenção

A Pet's Best, sempre atenta às tendências do mercado, lançou em 2013 um produto que se tornasse mais acessível para os seus clientes, dada a situação económica que o país vive.

Foi criado o Cão Adulto Manutenção, assumindo claramente um posicionamento de produto de primeiro preço e assegurando as características nutricionais para as necessidades de um cão adulto que tenha uma atividade normal.



## E. Novas embalagens da gama de produtos da Linha Campestre

Devido à insatisfação dos clientes, detetada pelo departamento de auscultação de clientes da Soja de Portugal, quanto à forma como a Linha Campestre se apresentava no mercado, a embalagem sofreu alterações significativas.



**F.** Na Aquasoja, foram lançados em 2013 novos produtos, em conformidade com a regulamentação comunitária publicada no início do ano referente à utilização de proteínas animais em alimentos para peixes. Essa reformulação deu origem a 20 novos produtos para robalo, dourada e truta que começaram a ser comercializados a partir de Junho. Em simultâneo, foram realizados vários ensaios, quer para otimização de utilização de proteínas animais em diferentes espécies (dourada, robalo e pregado), quer para validação de alimentos funcionais, nomeadamente na utilização de extratos vegetais para controlo de problemas sanitários.

**a) disruptivos > 20**

**b) testes > 14**

**c) projetos anteriores a 2013 > 13**

**Ração de inverno para dourada** - De forma a avaliar a *performance* da ração de inverno para dourada (Dorin) face a um alimento de controlo, foi efetuado um ensaio experimental durante o período de inverno. A análise global dos resultados demonstrou que o uso de Dorin permite uma melhoria ao nível de crescimento, sem aumento da ingestão de alimento nem deterioração do aproveitamento do mesmo. As informações obtidas junto dos clientes que usaram Dorin durante o inverno permitem concluir que, de facto, as douradas se encontram em melhores condições para o arranque do verão.



**G.** Na Savinor UTS foi criada em 2013 uma nova farinha de peixe com 70% de proteína. Esta farinha foi obtida através da segregação de uma matéria-prima específica, o sangacho de atum, que nos permitiu obter um produto de valor acrescentado.

### 5.3.2 Novos processos e melhoria de processos

A Soja de Portugal deu continuidade à implementação de melhorias aos processos e cumpriu o objetivo a que se propôs, tendo implementado, em 2013, um total de 10 novos processos e/ou melhorias aos processos.

#### A. Melhorias resultantes do Projeto Soja Lean na unidade de produção de alimentos compostos para avicultura e pecuária

Depois de uma fase de levantamento das oportunidades de melhoria, realizada em parceria com a Kaizen Institute, iniciou-se, em 2013, a fase de implementação do Projeto Soja Lean. Este começou por ser implementado na unidade fabril de alimentos compostos para avicultura e pecuária e envolveu toda a equipa desta área de negócio. Foram estabelecidos objetivos de melhoria, que foram transformados em indicadores de projeto. As melhorias introduzidas impactaram diretamente as áreas de matérias-primas, matérias subsidiárias e produto acabado.

MATÉRIAS-PRIMAS	
<p><b>Medidas introduzidas:</b> simulação para principais referências da quantidade a ter em <i>stock</i>; melhoria da gestão visual das matérias-primas; formação de colaboradores; organização e identificação das matérias-primas nas diferentes zonas.</p>	<p><b>Resultados:</b> diminuição do número de dias de rotação das matérias-primas e diminuição do investimento em <i>stock</i>.</p>
MATÉRIAS SUBSIDIÁRIAS	
<p><b>Medidas introduzidas:</b> melhor gestão visual; melhor organização do espaço de armazenamento; normalização de todo o material em <i>stock</i>.</p>	<p><b>Resultados:</b> menor investimento em <i>stocks</i> e diminuição de erros nas operações de movimentação de sacos para a zona de produção. Com menor número de quebras e menores movimentações para consumo das matérias subsidiárias, aumenta-se não só a produtividade dos colaboradores, mas também a capacidade de resposta no planeamento.</p>
PRODUTO ACABADO (PA)	
<p><b>Medidas introduzidas:</b> reorganização dos armazéns, procedendo-se à sua identificação; criação de indicadores com monitorização de monos e rotação em dias; reuniões diárias de planeamento, análise de indicadores e onde se verificam as necessidades de formação dos colaboradores; criação de zona para as pré-cargas; delimitação do armazém de PA; implementação de um sistema de alerta do prazo de validade; pintura do armazém de PA; criação de folhas de manutenção em que os operadores registam anomalias encontradas na fábrica; modificação da sala de controlo e respetiva identificação de todos os locais na sala.</p>	<p><b>Resultados:</b> diminuição considerável do número de dias de rotação dos produtos; zero ruturas para os clientes, no que respeita ao nível de serviço.</p>

#### B. Reversão total da fábrica da Lamarosa para produção de *pet food*

(Para mais informação consultar Principais Destaques 2013 pág.23)

#### C. Arranque da unidade de processamento de subprodutos de penas na Avicasal

(Para mais informação consultar Principais Destaques 2013 pág.24)

#### D. Reestruturação da ETAR da Avicasal

Adaptação da ETAR da Avicasal com meios e tecnologia para dar cumprimento integral aos valores limite de emissão constantes na licença ambiental, nomeadamente no que diz respeito aos azotos.

#### E. Reestruturação do sistema de produção de vapor na Avicasal

Alteração integral da casa das caldeiras e do sistema de queima e produção de vapor, substituindo a tradicional queima de nafta por outro combustível mais eficaz em termos energéticos, menos poluidor e economicamente mais atrativo, a biomassa.

#### F. Sistema de controlo e registo global de vapor e água

Aquisição e instalação de um sistema integrado, composto por equipamentos e *software*, para aquisição e registo de dados referentes à produção de vapor nas duas caldeiras, consumos de água nas mesmas e consumos de vapor nos vários departamentos. Esta ferramenta de gestão permite poupar energia e utilizá-la de uma forma mais racional e eficiente.

### G. Sistema de arraste de jaulas para apoio à descarga dos carros de frango vivo para o cais de espera na Avicasal

Devido à necessidade cada vez maior de ter todo o frango descarregado no cais de frango vivo, e uma vez que neste momento já quase nenhum dos motoristas tem ajudante de carga e descarga, verificou-se a necessidade de um sistema de apoio a esta atividade.

### Etiquetagem de frangos na Avicasal

Substituição da atual máquina de selar frangos por uma rotulagem com etiqueta colada no peito, que representa um menor perigo físico para o consumidor.

### H. Colocação de um peneiro na linha de peixe na Savinor UTS

Inicialmente, o peneiro tinha uma malha de 8 mm; posteriormente, foi alterado para 5 e 4 mm, sucessivamente. Esta alteração foi feita tendo em conta as exigências cada vez maiores dos clientes quanto à granulometria da farinha.

### Aplicação de um peneiro na linha da categoria 2

Foi colocado um peneiro na linha da categoria 2, que se encontra colocado antes do resfriador de forma a evitar a presença de matérias estranhas na farinha, tais como metais e plásticos.

## 5.3.3 Parcerias com centros de investigação e universidades

### Sabia que Teresa Tavares, assistente técnica de monogástricos da Sorgal, conquistou em 2013 o segundo lugar no prémio Alltech Young Scientist 2012, com um projeto científico intitulado “O Efeito da Substituição de Minerais Inorgânicos com Bioplex e Sel-Plex na Performance de Frangos e Qualidade da Carcaça”?

Tratou-se de um ensaio de campo para trabalho final de curso. O estudo consistiu em testar o efeito da substituição dos minerais inorgânicos habitualmente utilizados na ração, pelos mesmos minerais na sua forma orgânica, na alimentação do frango industrial. Mesmo com todas as dificuldades de um ensaio de campo, Teresa Tavares conseguiu obter resultados fiáveis e tirar conclusões sobre o uso do produto.

O Prémio Alltech Young Scientist, organizado a partir da cidade de Lexington, estado do Kentucky, nos Estados Unidos, é um projeto educacional de nível mundial, que teve mais de 8.000 registos.

A Soja de Portugal estabelece parcerias com diversos centros de investigação e universidades, que se assumem de extrema importância para o desenvolvimento de novos produtos. Em 2013, o Grupo deu continuidade às parcerias iniciadas em 2012 e estabeleceu as seguintes novas parcerias:

**Parceria com o ICBAS**, na realização de estudos de validade de salsichas frescas de aves, estudos sobre miopatia peitoral no peito de frango e estudos sobre *The Potentiated Effects of Associated Welfare Issues*.

**Parcerias com a Universidade do Minho e E.S. Biotecnologia** no âmbito do Projeto QREN VALORINTEGRADOR - Valorização integrada de subprodutos agro-alimentares para aplicação na alimentação humana e animal.

**Estágios com alunos** da ESAV (Escola Superior Agrária de Viseu), UTAD (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro) e ICBAS (Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar).

### Protocolo com o IJUP

No âmbito deste protocolo, em 2013 estiveram a decorrer 3 projetos na Aquasoja:

- Avaliação do ciclo de vida de ingredientes essenciais na ração de peixe
- Avaliação da suplementação com triptofano na amenização dos efeitos do *stress* no cultivo de corvina
- Avaliação do germen de alfarroba como ingrediente em dietas para corvina

### Visitas de estudo às instalações da Sorgal e da Avicasal

UTAD | 3 visitas | 60 alunos

ICBAS | 6 visitas | 120 alunos

ESACB | 47 alunos e 2 professores de Enfermagem Veterinária



### 5.3.4 Ações de divulgação e participação em eventos da especialidade

A Soja de Portugal promove os seus produtos e participa em vários eventos da especialidade. Em 2013, destacou-se a sua presença nos seguintes eventos:

#### Soja de Portugal patrocina Ciclo de Agricultura e Economia Agroalimentar

A Soja de Portugal patrocinou o Ciclo de Agricultura e Economia Agroalimentar promovido pela AESE, Escola de Direção e Negócios.

No final de 2013, um ciclo de três sessões dedicadas à agricultura e agroindústria contaram com oradores que abordaram três grandes temas da atualidade para o setor: “Agricultura em Portugal: uma visão para o futuro”, “Modelos de negócio na área agroalimentar” e “Segurança, qualidade e inovação alimentar”.

Esteve em foco a análise dos diversos aspetos envolvidos no setor agrícola e nas indústrias relacionadas, demonstrando a crescente consciencialização da importância da agricultura e da agroindústria para a economia portuguesa.



## Soja de Portugal marcou presença no Fórum SAP

António Isidoro, Administrador da Soja de Portugal, esteve presente como orador no Fórum SAP Porto, que decorreu no Centro de Congressos da Alfândega do Porto. António Isidoro fez parte do painel “Empresas de sucesso? Sim, seja qual for a sua dimensão”, juntamente com Pedro Carvalho, *Managing Director* do Banco Privado Atlântico Europa, e Francisco Cruz, CFO do Grupo Primor. Este painel foi moderado por Júlio Magalhães, Diretor Geral do Porto Canal.

Na sua intervenção, António Isidoro salientou que a implementação do SAP foi uma decisão estruturante tomada por parte da Administração, tendo sido um processo de consolidação de sistemas, uma vez que anteriormente cada empresa tinha o seu próprio *software*. Referiu ainda que os colaboradores foram um fator chave para o sucesso desta implementação, pelo empenho que lhe dedicaram.



## Soja de Portugal organizou conferência no Fórum do Mar

O Fórum do Mar, que decorreu no final de Maio, contou com o patrocínio da Soja de Portugal.

O evento foi organizado pela AEP — Associação Empresarial de Portugal — e pela Associação Oceano XXI — Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar. Esteve aberto aos profissionais dos diferentes setores que integram a economia do mar, à comunidade científica e à sociedade em geral, de forma a contribuir para o desenvolvimento da economia do mar e para a sensibilização do público quanto aos benefícios que podem ser obtidos a partir da exploração sustentável do recurso mar.

Alguns dos setores envolvidos no encontro foram: aquacultura; conservas; construção e reparação naval; energias marítimas; I&D em produtos, tecnologia e biotecnologia; pesca, conservação e distribuição de pescado; portos e transportes marítimos; salicultura; serviços marítimos; sustentabilidade; e turismo náutico.

“Os Desafios da Aquacultura” foi o tema desenvolvido por João Pedro Azevedo numa das conferências do encontro. Em debate esteve a aquacultura em Portugal nos últimos 20 anos e os desafios do mar 2020, bem como a nutrição de peixes.

A Soja de Portugal apresentou ainda o caso de sucesso da Aquasoja e a importância que o Grupo dá à inovação.



## Encontro internacional da Rede PAEX, em que João Pedro Azevedo foi orador

A Porto Business School e a Fundação Dom Cabral organizaram, entre os dias 5 e 7 de maio, em vários locais do Porto, o I Encontro Internacional da Rede PAEX – *Partners for Excellence*. A iniciativa, subordinada ao tema “Os grandes desafios da gestão global”, contou com a presença de várias personalidades de renome nacionais e estrangeiras, ligadas à área da economia, bem como dos diretores das respetivas Escolas de Negócios.

Para o I Encontro Internacional da Rede PAEX, estiveram em agenda temas como a situação económica da Europa; a liderança em contextos de mudança; a economia mundial; as diferenças de negociação nos contextos português e brasileiro e nos restantes países europeus; e os impactes da inovação tecnológica, sendo este último tema desenvolvido e apresentado por João Pedro Azevedo. O programa do evento teve ainda momentos de *networking* entre todos os participantes.

O Programa PAEX integra os Programas em Consórcio da Porto Business School e visa a consultoria ativa através do desenvolvimento de tecnologias de gestão e da sua implementação nas empresas, bem como da partilha de experiências. A parceria entre ambas as Escolas de Negócios e mais de 350 empresas (das quais a Soja de Portugal faz parte) tem ainda como objetivo incutir nas organizações altos padrões de desempenho e a aquisição de vantagens competitivas, atuando via “*coaching on-the-job*”, de forma a permitir que as empresas alcancem resultados financeiros efetivos.



## Sojagado apoia V Jornadas ASPOC (Associação Portuguesa de Cunicultura)

A Sorgal, através da sua marca Sojagado, esteve presente nas V Jornadas da ASPOC. Sob o tema “Cunicultura, arte de bem-fazer e bem comer”, as jornadas tiveram lugar no auditório da Escola Superior Agrária em Ponte de Lima, pretendendo promover a produção e o consumo da carne de coelho.

Para além do patrocínio das Jornadas, a Sojagado patrocinou ainda em exclusivo um jantar, onde o chef Hélio Loureiro confeccionou um menu especial para um grupo de convidados. Cerca de 60 pessoas tiveram a oportunidade de degustar iguarias de coelho preparadas para esta ocasião.



## Aquasoja patrocina V Seminário Aquícola

No âmbito do V Seminário Aquícola organizado pela Associação Portuguesa de Aquicultores (APA), a Aquasoja esteve presente, não apenas como patrocinador da iniciativa, mas também com duas apresentações acerca das matérias-primas utilizadas no setor.

Tiago Aires fez a sua apresentação incidindo no tema “Mercado dos produtos piscícolas na EU - Evolução, preços, matérias-primas e tendências”. Fazendo uma resenha acerca do que há de novo na aquicultura mediterrânica em 2014, o foco desta apresentação centrou-se no que se pode esperar nos próximos tempos ao nível das matérias-primas. Dois grandes aspetos foram abordados, nomeadamente a escassez de farinhas e óleos de peixe, e a volatilidade das matérias-primas vegetais. Como possíveis soluções, o diretor da Aquasoja indicou a necessidade de se rever a política de exclusão de OGMs e a utilização de proteínas animais na grande distribuição francesa após a entrada em vigor de nova regulamentação europeia; adaptar e otimizar dietas à nova realidade, nomeadamente a utilização de teores mais elevados de fibra insolúvel; flexibilizar a formulação; otimizar o manejo alimentar para reduzir perdas; e apostar na performance.

Elisabete Matos abordou o tema “Proteínas animais processadas em aquacultura – a influência do uso de subprodutos de origem animal terrestre na zootecnia”. No âmbito deste tema, pronunciou-se sobre os motivos da mudança para este tipo

de proteína, tendo apontado três grandes razões: em primeiro lugar, a crise mundial de proteína; em segundo lugar, o facto de não haver qualquer prova de que os animais não ruminantes possam ser contaminados e sofrer de encefalopatias transmissíveis como a BSE; e, por fim, que o único motivo para manter a proibição é o preconceito.

O evento culminou com um almoço, com degustação de produtos aquícolas dos Associados da APA.

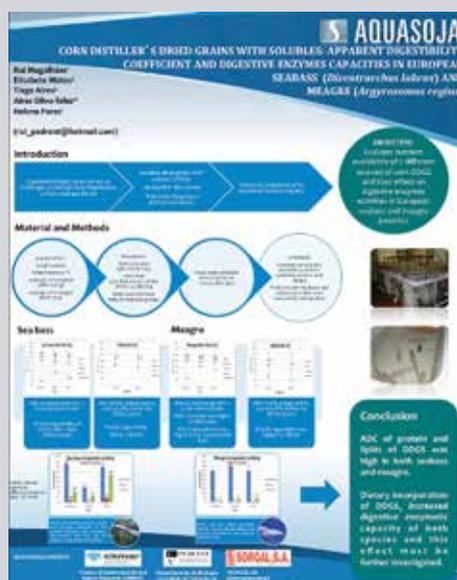


## Investigação da equipa da Aquasoja apresentada no Encontro Europeu de Aquacultura 2013

No Encontro Europeu de Aquacultura 2013, realizado na Noruega, Tiago Aires e Elisabete Matos, da Aquasoja, apresentaram um artigo com o tema “Corn Distiller’s Dried Grains with Solubles: Apparent Digestibility Coefficient and Digestive Enzyme Capacities in Sea Bass and Meagre”.

O artigo, que se baseou numa investigação sobre a utilização de grãos secos de milho com solúveis em alimentos para peixes como o robalo, mereceu lugar de destaque no sítio TheFishSite e foi publicado no MisPeces e no Fish Farming International.

Neste congresso foi ainda apresentado outro trabalho, que fazia parte do projeto QREN FITAQUA, em que a Sorgal foi promotor líder.



## Aquasoja no evento “Aquacultura e Pescas Portugal-Brasil: Oportunidades e Desafios”

O auditório do Edifício Central e da Reitoria da Universidade de Aveiro acolheu o evento Aquacultura e Pescas Portugal-Brasil: Oportunidades e Desafios, cujo patrocinador oficial foi a Aquasoja.

Pretendeu-se com esta iniciativa criar sinergias entre os profissionais da área de aquacultura, pescas e indústria do bacalhaus, a nível prático e teórico. Por outro lado, esta iniciativa teve também como objetivo salientar não só as oportunidades, mas também os desafios que os participantes nestes setores encontram nas relações entre Portugal e o Brasil.

As apresentações focaram-se nos temas relacionados com os desafios e oportunidades que existem entre Portugal e o Brasil, consoante o ramo de atividade de cada orador.



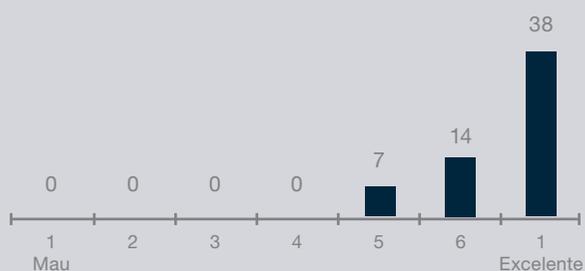
## Savinor e Avicasal organizaram as Jornadas Avícolas

Nas Jornadas Avícolas, dirigidas a integrados de frangos e perus, foram abordadas temáticas como o Sistema de Gestão da Segurança Alimentar ISO 22000 – implementação e impacte, a ventilação e maneo avícola, e os sistemas de incentivo à produção – apoios comunitários.

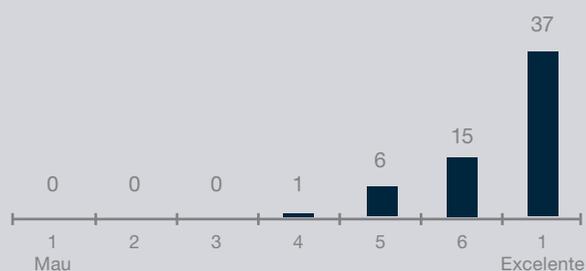
Estas jornadas contaram com a presença de 118 avicultores, dois por cada empresa.

No final do evento foi realizado um inquérito, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos integrados com as empresas (Avicasal e Savinor) e também com as próprias Jornadas, em termos de organização e interesse dos temas. No total, obtiveram-se 59 respostas ao inquérito. Apresentam-se de seguida alguns dos principais resultados:

Como classifica estas Jornadas quanto ao interesse dos temas?



Como classifica estas Jornadas quanto à organização?



## Presença em feiras do setor de alimentação animal

- Feira Anual da Trofa 2013
- Agro 2013 (Braga)
- Agroleite 2013



## Ações com clientes

As empresas da Soja de Portugal realizaram ações sobre diversos temas, que envolveram mais de 400 clientes e potenciais clientes.

Sojado/Pronutri	Temáticas abordadas	Número de clientes
Palestra com o agente Joaquim das Rações	Gestão da eficiência reprodutiva, controlo de reprodução e suplementação alimentar em bovinos em extensivo	60 (clientes e potenciais clientes)
Palestra Agrotec, em parceria com a revista Agrotec e inserida na feira Agro 2013.	Bem-estar animal	70
Palestra com o agente Corso	Maneio em ruminantes	40
Jornadas de Bovinicultura em Zona de Montanha, organizadas pela Cooperativa de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca	Maneio e nutrição	120

Avicasal	Temáticas abordadas	Número de clientes
Visitas de clientes à Avicasal	Formação em manipulação de carne de aves	30

### 5.3.5 Publicação de artigos técnicos e de negócio nos OCS

Em 2013, tal como em anos anteriores, a Soja de Portugal colaborou na elaboração de artigos técnicos publicados em revistas e publicações de destaque:

Cães&Companhia

#### Alimentos compostos completos para cães - O segredo do sabor



Mariana Beça, Departamento Técnico da Pet's Best Nutrition – Sorgal

Cães&Companhia

#### A importância dos minerais - O cálcio nos cães



Departamento Técnico da Pet's Best Nutrition – Sorgal

Cães&amp;Companhia

**Obesidade canina**

Mariana Ferro Beça e Tiago Aires,  
Departamento Técnico da Pet's Best  
Nutrition – Sorgal

Aprolep

**Novilhos de Carne – Crescimento e engorda**

António Godinho, Eng.º Zootécnico  
da Soja de Portugal

Vida Rural

**Nutrição e bem-estar animal**

Nuno Guedes, Eng.º Zootécnico da  
Sorgal

IPAC

**Contribución a la sostenibilidad y la competitividad del sector acuícola europeo**

Tiago Aires, Diretor Técnico da Aquasoja

### Fish Farming International



Tiago Aires e Elisabete Matos, Aquasoja

### *Influence of supplemental maslinic acid (olive-derived triterpene) on the post-mortem muscle properties and quality traits of gilthead sea bream*



Elisabete Matos, Aquasoja

### Sabia que a Soja de Portugal publicou um artigo no Anuário de Sustentabilidade 2013, Estudos de Caso: “Sistema de Inovação da Soja de Portugal – A inovação como vetor estratégico” ?



Similarmente, em 2013, vários membros da empresa concederam entrevistas a diversos OCS, entre os quais:

Praça Pública

### Entrevista com João Pedro Azevedo, *in* 70.º Aniversário Soja de Portugal



Grande Consumo

### Entrevista com João Pedro Azevedo, *in* Grupo Soja de Portugal investe 6,5 Milhões em Nova Fábrica



Grande Consumo

### Três perguntas a: Jorge Moura, diretor da área de negócio Pet's Best Nutrition da Sorgal, *in* Mercado de pet food em Alta



Revista Pontos de Vista

### Entrevista com Tiago Aires, Diretor da Unidade de Fórum do Mar 2013 Negócios da Aquasoja



### 5.3.6 Relação com o cliente

De forma a alcançar a satisfação plena dos interesses dos seus clientes e para aprofundar a sua relação com estes, a Soja de Portugal tem implementado diversas iniciativas:

#### Máxima satisfação do cliente

De forma, a assegurar que todos os colaboradores estão em condições de contribuir de forma válida para a satisfação dos clientes, a Soja de Portugal definiu como missão para todas as empresas **“A Máxima Satisfação do Cliente”**, que é transmitida a cada colaborador à sua entrada, através do Manual de Acolhimento.

#### Política de Portas Abertas

Através da sua “Política de Portas Abertas”, a Avicasal tem vindo a promover e a acompanhar diversas visitas de estudo de algumas universidades, que possibilitam aos alunos o conhecimento da realidade desta indústria.

Os pedidos efetuados pelas universidades à empresa têm aumentado, devido ao crescente interesse dos alunos em experienciar atividades práticas enriquecedoras e em terem um contacto direto com o mercado.

**Visitas de clientes em 2013:**  
**Clientes que visitaram a Avicasal com formação em manipulação de carne de aves: 30.**

#### Estudos de satisfação de clientes

Anualmente, a Soja de Portugal conduz um estudo de avaliação de satisfação de clientes, que lhe permite avaliar a satisfação não só a nível da Soja de Portugal, como também a nível de cada área de negócio. Em 2013, o resultado foi o seguinte:

(Os resultados do estudo, por área de negócio, encontram-se na página seguinte).



#### Linha direta de apoio ao cliente (reclamações e sugestões)

A Soja de Portugal disponibiliza aos seus clientes uma linha direta de apoio para atendimento de reclamações e sugestões. Neste momento, este serviço está disponível na Sorgal e na Savinor, sendo intenção do Grupo que todas as empresas tenham linha de apoio. Trata-se de um canal de comunicação à disposição dos clientes e restantes *stakeholders*. Todos os contactos são encarados como oportunidades de melhoria.

#### Número de reclamações em 2013 na Soja de Portugal

Sorgal	108	-48% (em relação a 2012)
Avicasal	68	183% (em relação a 2012)
Savinor	71	-5% (em relação a 2012)

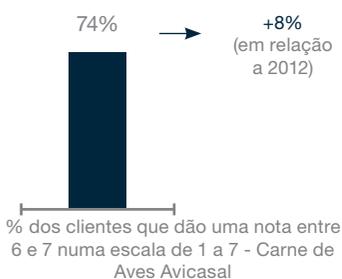
O aumento significativo do número de reclamações não representa ineficiência no processo, mas sim a consolidação das práticas instituídas de melhoria contínua do sistema de gestão.

## Resultados do estudo de avaliação de satisfação de clientes, por área de negócio



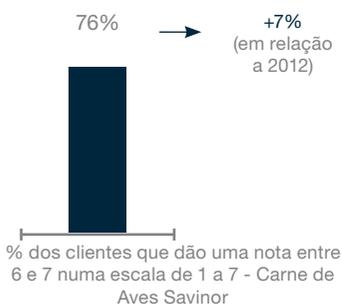
### SOJAGADO/PRONUTRI

Aspetos a melhorar	Aspetos positivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem das embalagens da Linha Campestre</li> <li>• Consistência do granulado</li> <li>• Produto com presença de finos</li> <li>• Limpeza das embalagens</li> <li>• Relação de parceria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos demonstrados pela equipa técnica</li> <li>• Resposta às solicitações por parte da equipa técnica</li> <li>• Resposta às solicitações por parte da equipa comercial</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Serviço de satisfação de encomenda</li> </ul>



### CARNE DE AVES - AVICASAL

Aspetos a melhorar	Aspetos positivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de penas no produto</li> <li>• Presença de pisados no produto</li> <li>• Satisfação das quantidades de produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frescura do produto</li> <li>• Distribuidores – higiene pessoal e resposta às solicitações</li> <li>• Viaturas – adequadas e higiene</li> <li>• Confiança na equipa comercial</li> </ul>



### CARNE DE AVES - SAVINOR

Aspetos a melhorar	Aspetos positivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de penas no produto</li> <li>• Presença de pisados no produto</li> <li>• Cor dos produtos</li> <li>• Agilidade do departamento de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerada marca conhecida</li> <li>• Distribuidores – higiene pessoal e resposta às solicitações</li> <li>• Viaturas – adequadas e higiene</li> <li>• Profissionalismo da televenda</li> </ul>

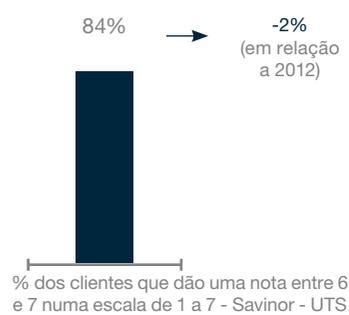


### AQUASOJA

Aspetos a melhorar	Aspetos positivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de conversão</li> <li>• Homogeneidade do produto</li> <li>• Preço vs. resultados obtidos</li> <li>• Regularidade do produto entre encomendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa sustentável</li> <li>• Resposta às solicitações por parte da equipa comercial</li> <li>• Confiança na equipa comercial</li> <li>• Considerados parceiros de negócio</li> </ul>

**PET'S BEST**

Aspetos a melhorar	Aspetos positivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prazo na satisfação de encomendas</li> <li>• Brilho do produto</li> <li>• Número de promoções nos pontos de venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerados parceiros de negócio</li> <li>• Resposta da equipa comercial às solicitações</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Resolução de problemas</li> </ul>

**SAVINOR - UTS**

Aspetos a melhorar	Aspetos positivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceção relativa ao preço pago vs. qualidade do produto recolhido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerados parceiros</li> <li>• Motoristas fazem recolha correta/confiança/higiene pessoal</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>

\*O grau de satisfação dos clientes com a Sojagado/Pronutri reduziu significativamente, relativamente a 2012. Esta evolução está diretamente relacionada com o fecho da fábrica da Lamarosa, que foi reconvertida numa fábrica de pet food, provocando insatisfação por parte dos clientes da zona sul do país que eram fornecidos por esta fábrica. De forma a contribuir para a máxima satisfação dos seus clientes, a Soja de Portugal rapidamente passou a promover visitas presenciais mais frequentes por parte da equipa de comerciais, ao mesmo tempo que se esforçou por garantir um bom serviço a partir da unidade de Ovar.

De igual modo, os clientes demonstraram o seu descontentamento com a Linha Campestre em termos de imagem, uma vez que se tinha inicialmente optado por um saco único para todas as espécies animais, dificultando a distinção dos diferentes produtos. Neste sentido, a Soja de Portugal respondeu às expectativas destes stakeholders, criando uma embalagem diferente para cada espécie.

### 5.3.7 Inovação sustentável na Soja de Portugal

Assumindo a inovação como uma dimensão estratégica e essencial para a *performance* diária das suas empresas, a Soja de Portugal, implementou um Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGIDI), cuja certificação está prevista para 2014.



O processo de inovação na Soja de Portugal é direcionado para a identificação, retenção e propagação de conhecimento dentro da organização e com o seu meio envolvente; como um processo definido para a captação, triagem, avaliação e seleção de ideias inovadoras que, depois de desenvolvidas, se traduzam em valor acrescentado para a organização; e como um processo desenvolvido para o planeamento, implementação e monitorização de projetos de IDI, garantindo o alcance dos objetivos definidos.

O sistema de inovação permite gerir ideias e é dirigido ao universo dos colaboradores da empresa.

Em 2013, foram realizadas as seguintes atividades:

- Análise, revisão e afinação da plataforma de Gestão de Interfaces e Conhecimento e Gestão de Ideias;
- Análise e revisão dos processos e metas, visando a certificação do SGIDI na Sorgal;
- Teste em escala relevante da introdução das primeiras ideias, seguimento e acesso à Base de Conhecimento, no Portal de Ideias;
- Comunicação do SIM na Sorgal, para *kick-off* no terreno no início de 2014.



### Gestão de Ideias em Rede – iniciativas a decorrer em 2013:

1. Celebração do protocolo com o IJUP em 2013, para 3 projetos dentro da Aquasoja; (Para saber mais, consulte pág.123 “5.3.2 Novos processos e melhoria de processos”)
2. Concurso pela Sorgal ao MANUNET ERA-NET Project, projeto Ibérico que visava o desenvolvimento e valorização de subprodutos (pelo de suíno e outros subprodutos) através da extração de queratina por hidrólise. Este projeto não avançou por desistência de um promotor;
3. Preparação, análise, definição e candidatura pela Sorgal, Avicasal e Savinor, ao projeto QREN Valor integrador de Valorização de Subprodutos do Setor Agro-Alimentar.

### Iniciativas a desenvolver

- Em 2014, desenvolver um produto alternativo ao *hamburger meat* de Aves;
- Instalar uma tolva de subprodutos de peixe com capacidade para 50 m3 e de um secador na linha de peixe com capacidade idêntica ao atual, para ficar em redundância;
- Criar um armazém de produto acabado (farinhas) com capacidade para 400 ton;
- Aumentar a capacidade instalada da UTS de peixe e diversificar produtos;
- Formalizar parcerias com o meio científico, tais como universidades e centros de investigação e ainda com outras empresas do setor alimentar;
- Apostar em produtos mais inovadores;
- Implementar um plano de análise de *benchmarking* integrado no SIM;
- Estimular um maior envolvimento dos fornecedores no decorrer do processo de inovação;
- Desenvolver o conhecimento das características nutricionais de várias matérias-primas recentemente reintroduzidas em dietas para aquacultura, provenientes do aproveitamento de subprodutos, nomeadamente subprodutos da avicultura. É necessário que este processo abranja todas as espécies aquícolas para as quais comercializamos produtos – **para 2014, está previsto um estudo sobre utilização das farinhas de penas;**
- Desenvolver investigação nutricional fundamental, com o objetivo de ampliar o conhecimento dos princípios nutricionais importantes, de níveis apropriados de nutrientes e de novos ingredientes benéficos em animais de companhia e peixes, nomeadamente na nutrição do pregado;
- Alargar o portefólio com produtos que complementem a gama e sirvam para fidelizar clientes. São produtos que a Soja de Portugal apenas comercializará, o que implicará um novo e paralelo plano logístico – **para 2014, está prevista a avaliação e quantificação do valor gerado pelo projeto;**
- Decisão sobre a implementação do projeto de Centro de Serviços Partilhados;
- Investimento numa nova unidade fabril de *fishfeed*.

### 5.3.8 Certificações

A Soja de Portugal considera as certificações dos seus sistemas de gestão como sendo essenciais para atingir o reconhecimento externo.

Unidades de Negócio	NP EN ISO 9001	IFS	NP EN ISO 22000	NP EN ISO 14001	SGIDI
 Alimentos compostos para avicultura e pecuária	✓			●	●
 Carne de aves	✓		●	●	●
 Alimentos compostos para aquacultura	✓			●	●
 Alimentos secos para cães e gatos	✓	✓		●	●
 Recolha, tratamento e valorização de subprodutos	✓			●	●

✓ Certificações já existentes

● Certificações previstas

#### Iniciativas a desenvolver

- Manter a certificação ISO 9001 em todas as empresas;
- Manter a certificação IFS na Pet's Best;
- Obter a certificação ISO 22000 na Avicasal;
- Obter a certificação ISO 14001 em todas as empresas;
- Certificar o sistema de Gestão da Inovação.

### 5.3.9 Qualidade do produto

Para assegurar a qualidade e a segurança alimentar dos seus produtos, a Soja de Portugal tem implementado, em todas as suas empresas, um Sistema de Gestão de Qualidade, certificado pela norma ISO 9001:2008. Em 2013, a Soja de Portugal redefiniu a sua política, deixando esta de ser apenas política de qualidade e passando a ser política corporativa, que integra: a qualidade; o ambiente; o capital humano; a orientação para o cliente; a criação de valor; a investigação, desenvolvimento e inovação; e o desenvolvimento social e cidadania.

As empresas da Soja de Portugal aplicam de forma sistemática a metodologia HACCP e as boas práticas de fabrico, cumprindo requisitos legais e normativos em termos da qualidade, segurança e higiene alimentar, como forma de garantir as melhores condições para a produção e obtenção de produtos seguros.

Por outro lado, cada empresa realiza um conjunto de análises às matérias-primas e ao produto acabado. Estas análises são realizadas em laboratórios da Soja de Portugal ou em laboratórios externos, sempre que necessário.

#### Número de análises realizadas



Em 2013, a Savinor realizou um total de 1.774 análises, 989 aos produtos de abate próprio e 785 na unidade de tratamento de subprodutos:

Análises SAVINOR	Produtos	N.º de análises
Produtos de abate próprio	Frango temperado	482
	Frango industrial	339
	Desmanchados de frango industrial	131
	Miudezas de frango industrial	37
Unidade de tratamento de subprodutos	Farinha de peixe	294
	Óleo de peixe (categoria 3)	17
	Farinhas de aves (categoria 3)	132
	Gordura de aves (categoria 3)	6
	Farinha de mamíferos (categoria 3)	126
	Gordura de mamíferos (categoria 3)	18
	Farinha de carne de osso (categoria 2)	192

Nota: Além destas análises, são efetuadas análises das farinhas e das gorduras no laboratório da Sorgal. Estas análises não foram contempladas neste quadro, dado que já se encontram referenciadas no reporte da Sorgal.

Ainda relativamente aos produtos comercializados em 2013, na Savinor optou-se por solicitar os boletins de análise aos fornecedores, responsabilizando-os assim pela segurança dos produtos fornecidos.

Em 2013, a Avicasal realizou um total de 2015 análises de parâmetros de qualidade.

Análises Avicasal : Parâmetros analisados					
Água	20	CSM	122	Peito de Frango	45
Ar Ambiente	12	Espetadas de Frango	30	Peito de Peru	5
Bife de Frango	11	Espetadas de Peru	130	Peles de Pescoço	125
Bife de Peru	55	Fiambre de Peru	140	Perna c/ Costa de Frango	6
Burger de Aves	43	Frango Industrial	7	Perna de Frango	17
Burger de Aves s/sal	35	Frango Inteiro	20	Perna de Peru	10
Burger Meat Aves	132	Frango Temperado	42	Perninha de Frango	10
Burger Meat Aves s/sal	66	Metades de Frango	5	Salsicha de Aves	256
Carcaça de Frango	39	Miúdos de Frango	1	Sangue	17
Carne Fresca	5	Molho para Temperar	5	Superfícies	513
Cordon Bleu de Frango	29	Nuggets de Frango	12		
Coxa de Frango	15	Panados de Frango	35		

Em 2013, a Sorgal realizou um total de 16.497 análises, 6.497 a matéria-prima e 9.982 a produto acabado:

Tipo de produto	Análises realizadas em laboratórios externos	Análises realizadas no laboratório da Sorgal	Total
Matérias-primas	172	6325	6497
Produto acabado Sojagado e Pronutri	171	9208	9379
Produto acabado Aquasoja	12	316	328
Produto acabado Pet's Best	34	241	275

### Iniciativas a desenvolver

- Assegurar o cumprimento do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Reduzir as devoluções;
- Integrar na plataforma de gestão de conhecimento as políticas e ações relacionadas com a saúde humana, avicultura e meio ambiente; carregar a mesma com informações sobre as áreas de pesquisa relacionados com os géneros alimentícios, avaliações de risco, métodos laboratoriais, publicações científicas e apresentações sobre a segurança alimentar e nutricional;
- Avaliar o plano de controlo de seleção de fornecedores de matérias-primas, bem como avaliar as próprias matérias-primas;
- Avaliar a implementação de um sistema Lean noutras unidades industriais do grupo;
- Otimizar o processo de controlo de qualidade, de forma a assegurar que os resultados das análises ao produto final são recebidas em tempo útil, para serem tomadas ações corretivas em caso de não-conformidades.



---

# MATÉRIAS-PRIMAS

## V.6

---

**RASTREABILIDADE E  
SUSTENTABILIDADE DAS  
MATÉRIAS-PRIMAS**

150 › Compromisso

150 › O que a Soja de Portugal  
fez em 2013





## 6.1 - Compromisso

A Soja de Portugal esforça-se por assegurar um processo de seleção de fornecedores baseados em critérios exigentes e rigorosos que permitam construir relações comerciais duradouras. De forma a potenciar o desenvolvimento socioeconómico do país, a empresa opta, em igualdade de condições, por fornecedores locais.

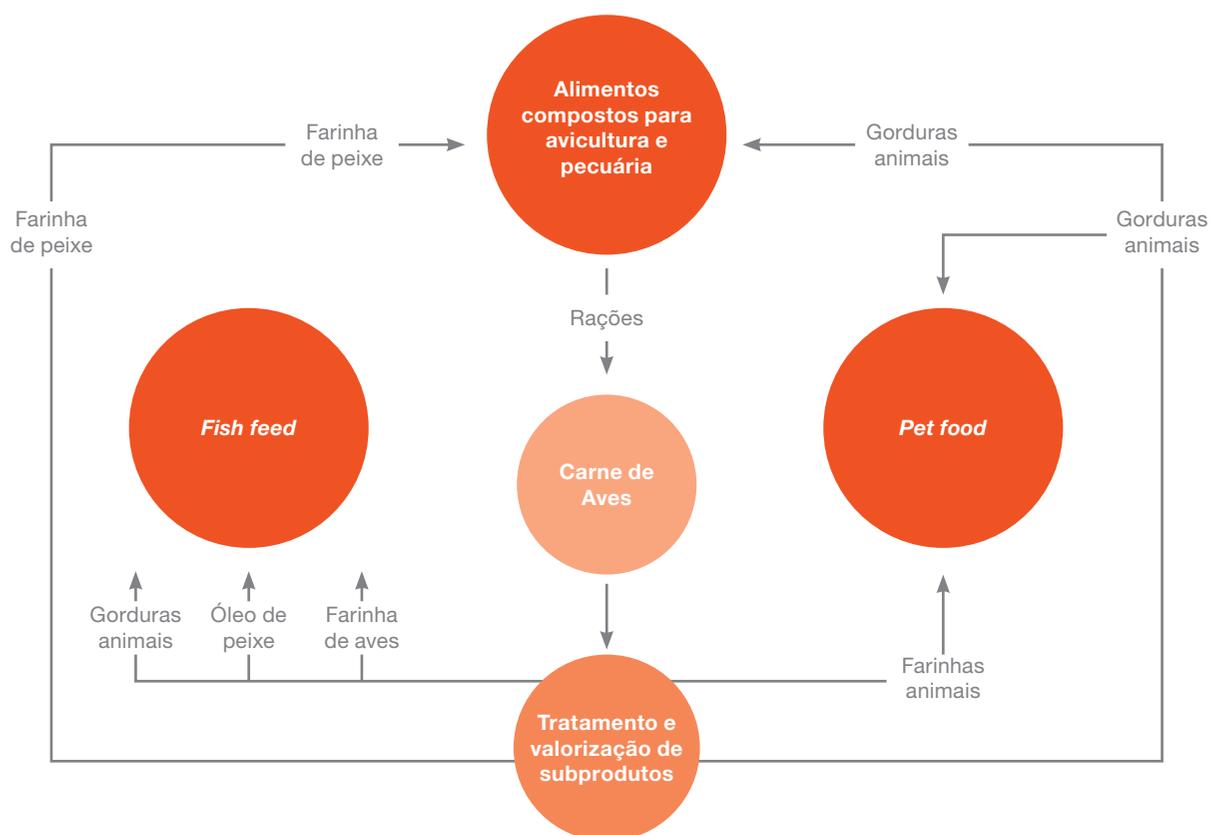
## 6.2 - O que a Soja de Portugal fez em 2013

### 6.2.1 Consumo de matérias-primas e utilização de subprodutos de outras indústrias

O modelo de negócio da Soja de Portugal assenta em princípios de economia circular, mediante utilização de subprodutos e criação de sinergias entre as várias áreas de negócios. A utilização de uma quantidade significativa de subprodutos permite à Soja de Portugal disponibilizar ao mercado soluções competitivas, inovadoras e sustentáveis, mantendo elevados níveis de serviço e qualidade.

É importante também referir que, através da transformação e valorização de subprodutos de outras indústrias, a Soja de Portugal consegue:

- Garantir um maior controlo de rastreabilidade dos produtos finais (**Para saber mais sobre rastreabilidade, ver capítulo V.5**);
- Assegurar que a principal matéria-prima (rações) da área de negócios de carne de aves é proveniente de uma empresa do grupo, o que permite um maior controlo sobre a origem e qualidade;
- Reduzir a pegada de carbono, uma vez que as matérias-primas como farinhas de carne e de peixe e óleos e gorduras para produzir alimentos compostos, viajam muito menos por não haver necessidade de as importar.



**Consumo de MP  
em 2013**

**SORGAL**

Milho | 49,88%  
 Bagaço de soja | 20,18%  
 Trigo | 7,38%  
 Sêmea de trigo | 6,26%  
 Bagaço de colza | 3,90%  
 Óleos e gorduras | 2,90%  
 Bagaço de girassol | 2,49%  
 Farinha de carne e ossos | 2,47%  
 Farinhas alimentares | 2,31%  
 Cálcio a granel | 2,25%

**SAVINOR**

Subprodutos categoria 2 e 3 | 12%  
 Rações | 37%  
 Pintos do dia | 11%

**AVICASAL**

Pintos do dia | 13%  
 Perús do dia | 2%  
 Rações para frangos | 41%  
 Rações para perús | 15%

Nota: Em 2013, a Soja de Portugal passou a utilizar mais uma matéria-prima na área de alimentos compostos: a glicerina. Esta é também utilizada como aditivo técnico, de forma a melhorar a eficiência de fabrico e diminuir os gastos de energia com a granulação.

## 6.2.2 Critérios de sustentabilidade para fornecedores e controlo da origem

O processo de seleção e qualificação de fornecedores assume-se fundamental para a Soja de Portugal manter um elevado nível de serviço e qualidade.



### Resultados do processo de seleção e avaliação em 2013

SORGAL	SAVINOR	AVICASAL
<p><b>Fornecedores de matérias-primas subcontratados:</b> 10 Preferenciais; 2 Qualificados; 16 Excluídos.</p> <p><b>Fornecedores de transportes subcontratados:</b> 17 Preferenciais; 15 Qualificados.</p> <p>Todos os fornecedores de material de embalagem e matéria subsidiária (29), de matérias-primas (10), de medicamentos e aditivos (8) e de serviços subcontratados (15) foram avaliados como Preferenciais.</p>	<p><b>Fornecedores não alimentares:</b> 30 Preferenciais; 22 Qualificados; 2 Excluídos.</p> <p><b>Fornecedores alimentares:</b> 15 Preferenciais; 13 Qualificados; 1 Excluído.</p> <p><b>Fornecedores de subprodutos:</b> 28 Preferenciais; 10 Qualificados</p>	<p><b>Fornecedores de marca própria:</b> 2 Preferenciais; 1 Qualificado; 1 Excluído.</p> <p><b>Fornecedores de mercadorias:</b> 19 Preferenciais; 4 Qualificados; 1 Excluído.</p> <p><b>Fornecedores de material de embalagem:</b> 23 Preferenciais; 2 Qualificados.</p> <p><b>Fornecedores de serviços:</b> 2 Preferenciais; 2 Qualificados.</p>

---

# GLOSSÁRIO

## Glossário

- AEP** - Associação Empresarial de Portugal
- AESE** - Escola de Direção e Negócios
- AESE-IESE** - Escola de Direção e Negócios - Instituto de Estudos Sociais e Económicos
- AG** - Assembleia Geral
- APA** - Agência Portuguesa do Ambiente
- APA** - Associação Portuguesa de Aquacultores
- APADO** - Associação Protectora de Animais Domésticos de Ovar
- APAESUL** - Associação de Pais e Enc. Educação do Agrupamento de Escolas de São Pedro do Sul
- APG** - Associação de Professores de Geografia
- ASPEA** - Associação Portuguesa de Educação Ambiental
- ASPOC** - Associação Portuguesa de Cunicultura
- BCI** - Banco de Comércio e Indústria
- Benchmark** - Análise das boas práticas do setor
- BI** - *Business Intelligence* - Inteligência de negócio
- BPI** - Banco Português de Investimento
- BSCD Portugal** - Conselho Empresarial Para o Desenvolvimento Sustentável
- CA** - Conselho de Administração
- CEGE/ISEG** - Centro de Estudos de Gestão / Instituto Superior de Economia e Gestão
- CFO** - *Chief financial officer*
- Check-list** - Lista de controlo; verificação
- CO<sub>2</sub>** - Dióxido de Carbono
- Coaching on-the-job** - O *coaching* profissional é um processo que utiliza metodologias, técnicas e ferramentas para o benefício de um indivíduo em termos profissionais
- CQO** - Carência Química de Oxigénio
- Dashboard** - Painel de informação
- Draft** - Proposta
- EB** - Escola Básica
- End-to-end** - De ponta a ponta
- ESACB** - Escola Superior Agrária de Castelo Branco
- ESAV** - Escola Superior Agrária de Viseu
- ETAR** - Estação de Tratamento de Águas Residuais
- EU** - *European Union* - União Europeia
- F** - Feminino
- Feedback** - Resposta a uma determinado pedido ou acontecimento
- FEUP** - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- Food processing** - Processamento de alimentos
- FTEs** - *Full-Time Employees*
- GEE** - Gases de Efeito Estufa
- GOAR** - Gerir por Objetivos e Avaliar Resultados
- GRI** - Global Reporting Initiative
- Ground rules** - Regras básicas
- HACCP** - *Hazard Analysis and Critical Control Points* - Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo
- HEC Paris** - *École des Hautes Études Commerciales de Paris* - Escola de Altos Estudos Comerciais de Paris
- I & D** - Investigação e Desenvolvimento
- ICBAS** - Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar
- IDAD** - Instituto do Ambiente e Desenvolvimento
- IDI** - Investigação Desenvolvimento e Inovação
- IFS** - *International Food Standard*
- IJUP** - Investigação Jovem na Universidade do Porto
- INESC** - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto
- Integrados** - Indivíduo ou entidades com estrutura produtiva, integrada numa exploração pecuária, orientada para a produção de aves de uma só espécie avícola e de uma única atividade, sujeita a manejo produtivo e sanitário próprio e segregado das restantes atividades da exploração
- ISCTE** - Instituto Universitário de Lisboa
- ISO 14001** - Norma de referência internacional para certificação de sistemas de gestão ambiental
- ISO 22000** - Norma de referência internacional para a certificação de sistemas de gestão de segurança alimentar
- ISO 9001** - Norma de referência internacional para a certificação de sistemas de gestão da qualidade
- kg** - Quilograma
- kgep** - Quilograma equivalente de petróleo
- kgep/ton** - Quilograma equivalente de petróleo/tonelada
- Kick-off** - Reunião inaugural para início de um determinado trabalho
- kit** - Conjunto de objetos ou materiais
- KPI** - *Key Performance Indicator* - Indicador-chave de desempenho
- kwh** - Quilowatt-hora
- Layout** - Apresentação
- Lide Portugal** - Grupo de Líderes Empresariais
- LPN** - Liga para a Proteção da Natureza
- M** - Masculino
- m<sup>3</sup>** - Metro cúbico
- m<sup>3</sup>/ton** - Metro cúbico/tonelada
- MBA** - *Master of Business Administration*
- MIDAS** - Movimento Internacional em Defesa dos Animais
- Mix** - Combinação; mistura
- mm** - Milímetro
- Networking** - Rede de contatos
- Nº** - Número
- NOx** - Óxidos de azoto
- OCS** - Órgãos de Comunicação Social
- OGMs** - Organismos Geneticamente Modificados
- OHSAS 18001** - Norma de referência para a certificação do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho
- ONG** - Organização Não Governamental
- Owners** - Responsáveis
- PA** - Produto acabado
- PADE** - Programa de Alta Direção de Empresas
- PAEX** - *Partners for Excellence*
- Performance** - Desempenho
- Pet food** - Alimentos para animais
- Press release** - Comunicado de imprensa
- Project manager** - Gestor de projetos
- RFID** - *Radio-Frequency Identification*
- ROC** - Revisor Oficial de Contas
- Rollout** - Implementação
- SAP** - *Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung* - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados
- Scorecard** - Quadro de pontuação
- SGA** - Sistema de Gestão Ambiental
- SGDI** - Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação
- SGPS** - Sociedade Gestora de Participações Sociais
- SGQ** - Sistema de Gestão da Qualidade
- SHST** - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
- SIM** - Soja Inovação e Melhoria

**SKUs** - *Stock Keeping Unit*  
**SOx** - Dióxido de enxofre  
**SPI** - Sociedade Portuguesa de Investimentos  
**SST** - Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho  
**Stakeholders** - Pessoas/grupos ou entidades com interesses numa organização  
**Standards** - Normas; padrões  
**Status** - Estado atual  
**Stock** - Produtos armazenados  
**t** - Toneladas  
**Templates** - Modelos  
**Tep** - Tonelada equivalente de petróleo  
**ton** - Toneladas  
**ton CO<sub>2</sub>e** - Toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente  
**ton/h** - Toneladas/hora  
**UN** - Unidade de Negócio  
**UTAD** - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro  
**UTS** - Unidade de Tratamento de Subprodutos  
**VLE** - Valores Limite de Emissão  
**Website** - Sítio eletrónico na internet  
**Workshop** - Seminário ou grupo de discussão, que enfatiza a troca de ideias e a demonstração e aplicação de técnicas e competências  
**%** - Percentagem  
**€** - Euros

---

## TABELA GRI



Indicadores GRI 3.1		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial
<b>1. ESTRATÉGIA E ANÁLISE</b>			
1.1	Mensagem do Presidente	✓	<b>Págs. 8-9</b> Mensagem do Presidente
1.2	Descrição dos principais impactes, riscos e oportunidades	✓	<b>Págs. 42-43</b> II. Modelo de governo e Gestão de risco - Gestão de Risco <b>Págs. 56-59</b> Estratégia de Sustentabilidade - Estratégia de Sustentabilidade da Soja de Portugal
<b>2. PERFIL ORGANIZACIONAL</b>			
2.1	Nome da organização	✓	<b>Pág.14</b> I. A Soja de Portugal - Sobre a Soja de Portugal
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços	✓	<b>Págs.18-20</b> I. A Soja de Portugal - Áreas de negócio
2.3	Estrutura operacional da organização	✓	<b>Pág.14-16</b> I. A Soja de Portugal - Sobre a Soja de Portugal
2.4	Localização da sede da organização	✓	Contracapa
2.5	Países em que a organização opera	✓	<b>Pág.14</b> I. A Soja de Portugal - Sobre a Soja de Portugal
2.6	Tipo e natureza jurídica da organização	✓	Contracapa
2.7	Mercados servidos	✓	<b>Pág.14</b> I. A Soja de Portugal - Sobre a Soja de Portugal
2.8	Dimensão da organização	✓	<b>Págs.14-16; 21</b> I. A Soja de Portugal - Sobre a Soja de Portugal
2.9	Mudanças significativas realizadas	✓	Não houve
2.10	Prémios/reconhecimentos recebidos	✓	<b>Págs 22-26</b> I. A Soja de Portugal - Destaques 2013
<b>3. PARÂMETROS DO RELATÓRIO</b>			
Perfil do Relatório			
3.1	Período a que se referem as informações	✓	<b>Pág.5</b> O Nosso Relatório
3.2	Data do relatório mais recente	✓	<b>Pág.5</b> O Nosso Relatório
3.3	Ciclo de reporte	✓	<b>Pág.5</b> O Nosso Relatório
3.4	Contactos para questões relacionadas com o relatório ou o seu conteúdo	✓	<b>Pág.5.</b> O Nosso Relatório
Âmbito e Limites do Relatório			
3.5	Processo para a definição do conteúdo do relatório	✓	<b>Pág.5</b> O Nosso Relatório
3.6	Limites do relatório	✓	<b>Pág.5</b> O Nosso Relatório
3.7	Outras limitações de âmbito específico	✓	<b>Pág.5</b> O Nosso Relatório
3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a joint ventures, subsidiárias, instalações arrendadas, operações subcontratadas e outras organizações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações	—	Indicador não aplicável. Este relatório não inclui informação relativa a joint ventures, instalações alugadas ou operações realizadas em outsourcing.
3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos	✓	<b>Pág.5</b> O Nosso Relatório
3.10	Explicação da natureza e das consequências de qualquer reformulação de informações contidas em relatórios anteriores	—	Não se registaram reformulações face a informação fornecida em relatórios anteriores
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores	—	Não se registaram alterações significativas face a relatórios anteriores.
Índice de Conteúdo do GRI			
3.12	Tabela que identifica a localização de cada elemento do relatório da GRI	✓	<b>Págs. 158-171</b> Tabela GRI
Verificação			
3.13	Políticas e procedimentos atuais existentes para fornecer verificações externas do relatório	✓	<b>Pág.5</b> O Nosso Relatório



Responde totalmente



Responde parcialmente



Não aplicável



Não responde

\* Indicador complementar

Indicadores GRI 3.1		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial
<b>4. GOVERNAÇÃO</b>			
4.1	Estrutura de Governação	✓	Págs. 36 - 39 II. Modelo de governo e gestão de risco - 1. Modelo de governo
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governação também seja um diretor executivo (e suas funções dentro da administração da organização)	✓	Págs. 36 - 39 II. Modelo de governo e gestão de risco - 1. Modelo de governo
4.3	Declaração do número de membros independentes ou não-executivos	✓	Págs. 36 - 39 II. Modelo de governo e gestão de risco - 1. Modelo de governo
4.4	Mecanismos que permitem aos acionistas e trabalhadores fazerem recomendações ao mais alto órgão de governação	✓	Págs. 40 II. Modelo de governo e gestão de risco - 1. Modelo de governo
4.5	Relação entre remuneração dos membros do mais alto órgão de governação, diretoria executiva e demais executivos e o desempenho da organização (incluindo desempenho social e ambiental)	✓	Relatório e Contas
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governação para assegurar que se evitam conflitos de interesse	✓	Págs. 40 II. Modelo de governo e gestão de risco - 1. Modelo de governo Pág. 98 V.3 Valorizar os colaboradores - Código de Conduta
4.7	Processo para determinação das qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governação para definir a estratégia da organização para questões relacionadas com temas económicos, ambientais e sociais	✓	A determinação das qualificações dos Administradores é feita pelos acionistas
4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho económico, ambiental e social, assim como o estado da sua implementação	✓	Págs. 17 Pág. I. A Soja de Portugal - Sobre a Soja de Portugal
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governação para supervisionar a identificação e gestão, por parte da organização, do desempenho económico, ambiental e social, incluindo riscos e oportunidades relevantes, assim como a adesão ou conformidade com normas acordadas internacionalmente, códigos de conduta e princípios	✓	Págs. 36 - 40 II. Modelo de governo e gestão de risco - 1. Modelo de governo
4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governação, especialmente com respeito ao desempenho económico, ambiental e social	✓	Págs. 40 II. Modelo de governo e gestão de risco - 1. Modelo de governo
<b>Compromissos com Iniciativas Externas</b>			
4.11	Explicação sobre como o princípio de precaução é tratado pela organização	✓	Págs. 42-43 II. Modelo de governo e gestão de risco - 1. Modelo de governo
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de carácter económico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa	✓	Págs. 141 V.5 Assegurar a inovação e a qualidade dos produtos, dos processos e dos modelos de negócio e seu reconhecimento - 5.3.3 Certificações
4.13	Participação em associações (como federações de indústrias) e/ou organismos nacionais/internacionais de defesa	✓	Participação no BCSD, AEP, Oceano XIX, Lid Mar, IACA, FEPASA, ANCAVE, AIDA, AICEP, FIPA, Serralves, ACP (Associação do Comércio do Porto), AESE, PBS.
<b>Participação das Partes Interessadas</b>			
4.14	Lista das principais partes interessadas da organização	✓	Págs. 48-49 III Envolvimento com <i>stakeholders</i> - Identificação de <i>stakeholders</i>
4.15	Base para identificação e seleção das principais partes interessadas	✓	Págs. 48-49 III Envolvimento com <i>stakeholders</i> - Identificação de <i>stakeholders</i>
4.16	Formas de consulta às partes interessadas	✓	Págs. 48-49 III Envolvimento com <i>stakeholders</i> - Identificação de <i>stakeholders</i>
4.17	Principais questões e preocupações apontadas pelos interessados como resultado da consulta, e como a organização responde a estas questões e preocupações	✓	Págs. 50-51 III Envolvimento com <i>stakeholders</i> - Auscultação de <i>stakeholders</i>

## INDICADORES ECONÓMICOS

Indicadores GRI 3.1		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial
Abordagem de Gestão			21; 27-28; 42-43; 56-59; 95-96; 141
<b>ASPETO: DESEMPENHO ECONÓMICO</b>			
EC1	Valor económico direto gerado e distribuído (milhares de euros)	✓	Págs.27-28 I. Descrição da Empresa - Desempenho Económico
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização, devido às alterações climáticas	✓/✓	Investimento financeiro decorrentes da estratégia para as alterações climáticas: 66.546,09€
EC3	Cobertura das obrigações em matéria de plano de benefícios da organização	✓	Não responde
EC4	Benefícios financeiros significativos, recebidos pelo Governo	✓	Págs.27-28 I. A Soja de Portugal - Desempenho económico
<b>ASPETO: IMPACTES ECONÓMICOS INDIRETOS</b>			
EC6	Política, práticas, e proporção das despesas em fornecedores locais (milhares de euros)	✓	Não responde
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gestão recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes	✓	33% Avicasal 33% Savinor
EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestruturas e serviços fornecidos, essencialmente para benefício público através de compromisso comercial em géneros ou sem fins lucrativos	✓	Págs. 105 - 115 V 4. Envolver e investir nas comunidades locais
EC9*	Identificação e descrição de impactes económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactes	✓	Págs. 105 - 115 V 4. Envolver e investir nas comunidades locais

## INDICADORES AMBIENTAIS

Indicadores GRI 3.1		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial
Abordagem de Gestão			42-43; 56-59; 80; 95-96; 141
ASPETO: MATERIAIS			
EN1	Consumo de matérias-primas	✓	Pág. 151 V.6. Rastreabilidade e sustentabilidade das matérias-primas - Consumo de MP em 2013
EN2	Materiais utilizados que são resíduos reciclados de fontes externas	✓	Págs. 151 V.6. Rastreabilidade e sustentabilidade das matérias-primas - Consumo de matérias-primas e utilização de subprodutos de outras indústrias
ASPETO: ENERGIA			
EN3	Consumo direto de energia, segmentado por fonte primária	✓	Pág. 82 V.2 Reduzir o impacte ambiental - 2.3.2 Utilização eficiente de energia e redução das emissões de CO2 associadas
EN4	Consumo indireto de energia, segmentado por fonte primária	✓	Pág. 82 V.2 Reduzir o impacte ambiental - 2.3.2 Utilização eficiente de energia e redução das emissões de CO2 associadas
ASPETO: ÁGUA			
EN8	Consumo total de água	✓	Pág. 85 V.2 Reduzir o impacte ambiental - 2.3.3 Utilização eficiente da água
ASPETO: BIODIVERSIDADE			
EN11	Localização e áreas das terras pertencentes à organização, arrendadas ou por ela geridas, em áreas protegidas e em áreas ricas em biodiversidade, exteriores às áreas protegidas	—	
EN12	Impactes significativos das atividades, produtos e serviços da organização na biodiversidade em áreas protegidas e em áreas ricas em biodiversidade exteriores às áreas protegidas	✗	
ASPETO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS			
EN16	Total de emissões de gases com efeito de estufa, diretas e indiretas, por fonte de energia	✓	Págs. 83-84 V.2 Reduzir o impacte ambiental - 2.3.2 Utilização eficiente de energia e redução das emissões de CO2 associadas
EN17	Outras emissões indiretas de gases com efeito de estufa relevantes, por peso	✗	
EN18*	Iniciativas de redução das emissões de gases com efeito de estufa e a redução alcançada	✓	Págs 82-84 V.2 Reduzir o impacte ambiental - 2.3.2 Utilização eficiente de energia e redução das emissões de CO2 associadas



Responde totalmente



Responde parcialmente



Não aplicável



Não responde

\* Indicador complementar

## INDICADORES AMBIENTAIS

Indicadores GRI 3.1		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial			
Abordagem de Gestão			42-43; 56-59; 80; 95-96; 141			
ASPETO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS
EN19	Emissões de substâncias destruidoras de ozono, por peso	✗				
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	✓	0.000	0.051	0.000	
	Emissões totais de NOx(t)					
	Emissões totais de SOx (t)		0.000	0.013	0.000	
EN21	Total de efluentes líquidos classificados por qualidade e por destino	✓	Pág 86 -V.2 Reduzir o impacte ambiental - Águas residuais			
EN22	Quantidade total de resíduos por tipo e por método de tratamento	✓	16	14	4	
	<b>Resíduos perigosos (t)</b>					
	Valorização (t)		15.68	3.36	3.75	
	Eliminação (t)		0.00	10.70	0.13	
	<b>Resíduos não perigosos (t)</b>		<b>573</b>	<b>1292</b>	<b>2099</b>	
	Valorização (t)		552.12	1185.14	2061.72	
	Eliminação (t)		20.80	107.30	37.70	
	<b>Resíduos produzidos totais (t)</b>		<b>589</b>	<b>1307</b>	<b>2103</b>	
EN23	Número e volume total de derrames significativos	✓	0	0	0	
ASPETO: PRODUTOS E SERVIÇOS			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS
EN26	Iniciativas de mitigação dos impactes ambientais dos produtos e serviços da organização, e a extensão do impacte da mitigação	✗				
EN27	Percentagem recuperada dos produtos vendidos e das suas respetivas embalagens	✓				
ASPETO: CONFORMIDADE						
EN28	Valor monetário de multas significativas e o número total de sanções não-monetárias, pelo não cumprimento das leis e regulamentos ambientais	✓	Em 2013 não houve processos de contraordenação.			
ASPETO: TRANSPORTE			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS
EN30*	Total de custos e investimentos com a proteção ambiental, por tipo	✓	16142	44728	202123	
	• Custos de deposição de resíduos, tratamento e redução de emissões (€)					
	• Custos de prevenção e gestão ambiental (€)		18 352	30259	330752	



Responde totalmente



Responde parcialmente



Não aplicável



Não responde

\* Indicador complementar

## INDICADORES SOCIAIS

Indicadores GRI 3. Indicadores Sociais - Práticas Laborais		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial				
Abordagem de Gestão			42-43; 56-59; 92; 95-96; 141				
ASPETO: EMPREGO			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS	
LA1	Mão-de-obra total por tipo de emprego (tempo integral ou parcial), tipo de contrato de trabalho (sem termo, termo certo ou termo incerto) e por região	✓	<b>Total Colaboradores</b>				
			• Contrato de trabalho - Sem termo	180	251	178	45
			• Contrato de trabalho - Termo certo	157	207	139	30
			• Contrato de trabalho - Termo incerto	23	1	5	5
			• Tipo de emprego - Tempo integral		43	34	10
			• Tipo de emprego - Tempo parcial	179	251	178	45
			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS	
LA2	Criação de empregos e taxa de rotatividade por faixa etária, género e região	✓	<b>Total de Saídas em 2013</b>				
			<b>Taxa Rotatividade</b>				
			• Saídas - Género Masculino	15	13	9	3
			• Saídas - Género Feminino	4	7	1	2
			• Saídas - Faixa etária < 30 anos	1	9	4	2
			• Saídas - Faixa etária 30 a 50 anos	13	8	4	1
			• Saídas - Faixa etária >= 50 anos	5	3	2	2
			<b>Total de Contratações em 2013</b>				
			<b>Taxa de Novas Contratações</b>				
			• Entradas - Género Masculino	2	16	12	3
			• Entradas - Género Feminino	2	7	0	3
			• Entradas - Faixa etária < 30 anos	1	12	6	1
• Entradas - Faixa etária 30 a 50 anos	3	9	5	2			
• Entradas - Faixa etária >= 50 anos	0	2	1	0			
LA3*	Benefícios para os colaboradores a tempo integral, que não são atribuídos aos colaboradores temporários ou a tempo parcial	✓	Pág. 98 - V.3 Valorizar os colaboradores - 3.3.3 Cultura Empresarial da Soja de Portugal				



Responde totalmente



Responde parcialmente



Não aplicável



Não responde

\* Indicador complementar

## INDICADORES SOCIAIS

Indicadores GRI 3. Indicadores Sociais - Práticas Laborais		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial				
Abordagem de Gestão			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS	
LA15	Taxas de retorno e de retenção após licença parental	✓	• Colaboradores com direito a licença parental - Masculino	5	5	3	0
			• Colaboradores com direito a licença parental - Feminino	0	0	0	3
			• Colaboradores que usufruíram a licença parental - Masculino	5	5	3	0
			• Colaboradores que usufruíram a licença parental - Feminino	0	0	0	3
			• Colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental - Masculino	5	5	3	0
			• Colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental - Feminino	0	0	0	3
			• Colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental e que continuam na empresa após 12 meses de terem retornado - Masculino	5	5	3	0
			• Colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental e que continuam na empresa após 12 meses de terem retornado - Feminino	0	0	0	3
			• Taxa de Retorno - Masculino	100%	100%	100%	-
			• Taxa de Retorno - Feminino	-	-	-	100%
			• Taxa de Retenção - Masculino	100%	100%	100%	-
			• Taxa de Retenção - Feminino	-	-	-	100%
<b>ASPETO: TRABALHO/RELAÇÕES DE GESTÃO</b>							
LA4	Colaboradores da Soja de Portugal que se encontram abrangidos por acordos de negociação coletiva	✓	96.3%				
LA5	Período mínimo de anúncio sobre mudanças nas operações da organização relatora, incluindo se está especificado em acordos sindicais	✗					

✓ Responde totalmente

✎ Responde parcialmente

— Não aplicável

✗ Não responde

\* Indicador complementar

## INDICADORES SOCIAIS

Indicadores GRI 3. Indicadores Sociais - Práticas Laborais		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial				
Abordagem de Gestão			42-43; 56-59; 92; 95-96; 141				
ASPETO: SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS	
LA7	Tipo de lesões, dias perdidos, índice de absentismo e número de óbitos relacionados com o trabalho	✓	• N.º de Óbitos - Masculino	0	0	0	0
			• N.º de Óbitos - Feminino	0	0	0	0
			• N.º de Doenças Profissionais - Masculino	0	0	0	0
			• N.º de Doenças Profissionais - Feminino	0	0	0	0
			• N.º de Acidentes de trabalho - Masculino	19	15	21	4
			• N.º de Acidentes de trabalho - Feminino	1	12	10	1
			• N.º de Acidentes de trabalho com baixa - Masculino	16	6	13	4
			• N.º de Acidentes de trabalho com baixa - Feminino	0	8	7	1
			• Taxa de Frequência de Acidentes - Masculino	66.5	19.4	62.8	78.7
			• Taxa de Frequência de Acidentes - Feminino	0	54.2	60.7	34.2
			• Taxa de Gravidade - Masculino	1789.0	579.4	507.0	3444.4
			• Taxa de Gravidade - Feminino	0.0	1084.6	858.9	171.1
			• Taxa de Absentismo - Masculino	5%	2%	2%	7%
			• Taxa de Absentismo - Feminino	3%	4%	5%	9%
LA8	Educação, formação, aconselhamento, prevenção e programas de controlo de risco para assistir os colaboradores, as suas famílias ou membros da comunidade, a respeito de doenças	✓	• Programas de formação e sensibilização - número de ações	3	4	5	3
			• Programas de formação e sensibilização - número de participantes	7	99	63	20
			• Programas de prevenção e controlo do risco - número de ações	2	7	5	4
			• Programas de prevenção e controlo do risco - número de participantes	19	44	59	29

✓ Responde totalmente

✓ Responde parcialmente

— Não aplicável

✗ Não responde

\* Indicador complementar

## INDICADORES SOCIAIS

Indicadores GRI 3. Indicadores Sociais - Práticas Laborais		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial			
Abordagem de Gestão			42-43; 56-59; 92; 95-96; 141			
ASPE TO: FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS
Total de horas de formação por ano, por empregado, por categoria e por género	• N.º Total de Horas de Formação	-----	4330,8	6494	3025	1651
	• N.º de horas por trabalhador	-----	24,06	25,9	17,0	36,7
	• Dirigentes/Diretores - Masculino	-----	19			308
	• Dirigentes/Diretores - Feminino	-----				
	• Quadros superiores- Masculino	-----	43	113		
	• Quadros superiores - Feminino	-----				
	• Quadros médios - Masculino	-----	1429	345	360	30
	• Quadros médios- Feminino	-----	202	510	201	170
	• Profissionais altamente qualificados - Masculino	-----	1144	3739	1908	324
	• Profissionais altamente qualificados - Feminino	-----	536	1745	556	688
	• Profissionais semiquualificados - Masculino	-----	920			42
	• Profissionais semiquualificados - Feminino	-----		2		84
	• Profissionais não qualificados - Masculino	-----	32			
	• Profissionais não qualificados - Feminino	-----				
LA10	• Praticantes e Aprendizizes - Masculino	-----	6	8		6
	• Praticantes e Aprendizizes - Feminino	-----		34		
Média de horas de formação por ano, por empregado, por categoria e por género	• Dirigentes/Diretores - Masculino	-----	19,0			308,0
	• Dirigentes/Diretores - Feminino	-----				
	• Quadros superiores- Masculino	-----	21,5	37,7		
	• Quadros superiores - Feminino	-----				
	• Quadros médios - Masculino	-----	75,2	57,4	72,0	29,5
	• Quadros médios- Feminino	-----	33,6	72,9	33,5	84,8
	• Profissionais altamente qualificados - Masculino	-----	26,0	24,3	17,8	14,7
	• Profissionais altamente qualificados - Feminino	-----	29,8	25,3	9,3	62,5
	• Profissionais semiquualificados - Masculino	-----	57,5			42,0
	• Profissionais semiquualificados - Feminino	-----		0,7		42,0
	• Profissionais não qualificados - Masculino	-----	0,5			
	• Profissionais não qualificados - Feminino	-----	1,5	3,8		2,0
	• Praticantes e Aprendizizes - Masculino	-----		11,2		
	• Praticantes e Aprendizizes - Feminino	-----				



Responde totalmente



Responde parcialmente



Não aplicável



Não responde

\* Indicador complementar

## INDICADORES SOCIAIS

Indicadores GRI 3. Indicadores Sociais - Práticas Laborais		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial			
Abordagem de Gestão			42-43; 56-59; 92; 95-96; 141			
ASPETO: FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS
LA12	Percentagem de colaboradores que recebem avaliação periódica de desempenho e de progressão de carreira, por género	✓	0%	0%	0%	0%
	Maculino		0%	0%	0%	0%
	Feminino		0%	0%	0%	0%
ASPETO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES			SORGAL	AVICASAL	SAVINOR	OUTROS
	• <b>Dirigentes</b>		1	1	0	1
	Masculino		1	1	0	1
	Feminino		0	0	0	0
	< 30		0	0	0	0
	30 a 50		1	0	0	1
	> 50		0	1	0	0
	• <b>Quadros superiores</b>		2	3	0	0
	Masculino		2	3	0	0
	Feminino		0	0	0	0
	< 30		0	0	0	0
	30 a 50		1	2	0	0
	> 50		1	1	0	0
	• <b>Quadros médios e intermédios</b>		25	13	11	3
	Masculino		19	6	5	1
	Feminino		6	7	6	2
	< 30		2	0	2	0
	30 a 50		14	9	9	3
	> 50		9	4	0	0
	• <b>Profissionais altamente qualificados e qualificados</b>		62	223	167	33
LA13	Composição da direção e do grupo responsável pela governação empresarial; proporção homem/mulher, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	✓	44	154	107	22
	Masculino		18	69	60	11
	Feminino		6	46	30	5
	< 30		36	127	101	14
	30 a 50		20	50	36	14
	> 50		17	5	0	3
	• <b>Profissionais semiquualificados</b>		16	2	0	1
	Masculino		1	3	0	2
	Feminino		3	0	0	0
	< 30		7	5	0	3
	30 a 50		7	0	0	0
	> 50		73	3	0	5
	• <b>Profissionais não qualificados</b>		69	1	0	2
	Masculino		4	2	0	3
	Feminino		19	0	0	0
	< 30		38	0	0	4
	30 a 50		16	3	0	1
	> 50		0	3	0	0
	• <b>Praticantes/Aprendizes</b>		0	3	0	0
	Masculino		0	0	0	0
	Feminino		0	1	0	0
	< 30		0	1	0	0
	30 a 50		0	1	0	0
	> 50		0	1	0	0

## INDICADORES SOCIAIS

Indicadores GRI 3. Indicadores Sociais - Práticas Laborais		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial				
Abordagem de Gestão		42-43; 56-59; 92; 95-96; 141					
ASPETO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES		SORGAL AVICASAL SAVINOR OUTROS					
LA14	Rácio entre o salário base e remuneração da mulher e do homem	✓	<b>Rácio Salário Base Feminino/Masculino</b>				
			Dirigentes	-	-	-	-
			Quadros superiores	-	-	-	-
			Quadros médios e intermédios	0.92	0.75	0.86	1.38
			Profissionais altamente qualificados e qualificados	1.06	0.87	0.89	0.95
			Profissionais semi qualificados	1.37	1.27	-	1.00
			Profissionais não qualificados	0.80	0.77	-	1.63
			Praticantes/Aprendizes	-	-	-	-
			<b>Rácio Remuneração Feminino/Masculino</b>				
			Dirigentes	-	-	-	-
			Quadros superiores	-	-	-	-
			Quadros médios e intermédios	1.01	0.64	0.85	0.93
			Profissionais altamente qualificados e qualificados	0.87	0.82	0.79	0.68
			Profissionais semiqualeificados	1.14	1.17	-	1.01
Profissionais não qualificados	0.71	0.89	-	1.15			
Praticantes/Aprendizes	-	-	-	-			

## INDICADORES SOCIAIS

Indicadores GRI 3.1 Indicadores Sociais - Direitos Humanos		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial
Abordagem de Gestão			42-43; 56-59; 95-96; 141
<b>ASPETO: INVESTIMENTO E PRÁTICAS DE <i>PROCUREMENT</i></b>			
HR1	Acordos de investimento e contratos com cláusulas de direitos humanos	✓	0
HR2	Percentagem de fornecedores críticos, empresas contratadas ou parceiros de negócio que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas	✓	0
HR3*	Total de horas de formação para empregados em políticas e procedimentos relacionados com os aspetos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de empregados que recebeu formação	✓	0
<b>ASPETO: NÃO-DESCRIMINAÇÃO</b>			
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas corretivas tomadas	✓	0
<b>ASPETO: LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E SINDICALIZAÇÃO</b>			
HR5	Operações e fornecedores críticos identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode ser violado ou correr risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito	✓	0
<b>ASPETO: TRABALHO INFANTIL</b>			
HR6*	Operações e fornecedores críticos identificadas como tendo risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil	✓	0
<b>ASPETO: TRABALHO FORÇADO E COMPULSÓRIO</b>			
HR7	Operações e fornecedores críticos identificadas como tendo risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a sua erradicação	✓	0
<b>ASPETO: AVALIAÇÕES</b>			
HR10	Percentagem e número total de operações submetidas a reavaliações dos direitos humanos e/ou avaliações de impacto	✓	0
<b>ASPETO: CORREÇÃO</b>			
HR11	Número total de reclamações registadas relacionadas com direitos humanos	✓	0

## INDICADORES SOCIAIS

Indicadores GRI 3.1 Indicadores Sociais - Sociedade		Resposta	Página do relatório onde se encontra a informação / explicação para não reporte ou reporte parcial
Abordagem de Gestão			42-43; 56-59; 95-96; 104; 141
ASPETO: COMUNIDADE			
SO1	Natureza, âmbito e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactes das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída	✓	<p><b>Págs. 48-49</b> III Envolvimento com <i>stakeholders</i> - Identificação de <i>stakeholders</i></p> <p><b>Págs. 86 - 89</b> V.2 Reduzir o impacte ambiental - Águas residuais; Plataforma de Monitorização de odores</p> <p><b>Pág.115</b> V.4. Envolver e investir nas comunidades locais - C - Educação ambiental - Plataforma de monitorização de odores</p> <p><b>Pág. 136</b> V.5 Assegurar a inovação e a qualidade dos produtos, dos processos e dos modelos de negócio e seu reconhecimento - Relação com o Cliente - Reclamações</p>
SO9	Operações com impacte negativo significativo, real ou potencial, nas comunidades locais	✓	<p><b>Págs. 86 - 89</b> V.2 Reduzir o impacte ambiental - Águas residuais; Plataforma de monitorização de odores</p> <p><b>Pág.115</b> V.4 Envolver e investir nas comunidades locais - C - Educação ambiental - Plataforma de monitorização de odores</p>
SO10	Medidas de prevenção e mitigação implementadas em operações com impacte negativo significativo, real ou potencial, nas comunidades locais	✓	<p><b>Págs. 86 - 89</b> V.2 Reduzir o impacte ambiental - Águas residuais; Plataforma de monitorização de odores</p> <p><b>Pág.115</b> V.4 Envolver e investir nas comunidades locais - C - Educação ambiental - Plataforma de monitorização de odores</p>
ASPETO: CORRUPÇÃO			
SO2	Percentagem e número total de unidades de negócio analisadas relativamente a riscos associados com corrupção	✓	Sorgal - 28,6% Avicasal - 12,5% Savinor - 12,5%
SO3	Percentagem de colaboradores formados nas políticas e procedimentos de anticorrupção da organização	✓	Sorgal - 16,7% Avicasal - 0,0% Savinor - 16,7%
SO4	Ações como resposta a ocorrência de situações de corrupção	✓	0
ASPETO: POLÍTICA PÚBLICA			
SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies	✓	Não participam
ASPETO: CONFORMIDADE			
SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias por não cumprimento de leis e regulamentos	✓	0



Responde totalmente



Responde parcialmente



Não aplicável



Não responde

\* Indicador complementar

---

# SOJA DE PORTUGAL

*desde 1943*

---

MORADA  
Estrada 109, Lugar da Pardala  
3880-728 S. João - OVR  
Portugal

TELEFONE  
+ 351 256 581 100

FAX  
+ 351 256 583 426 / 28

E-MAIL  
[geral@soja-sgps.pt](mailto:geral@soja-sgps.pt)

WEB  
[www.soja-sgps.pt](http://www.soja-sgps.pt)