

## INÍCIO DA 6ª EDIÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO GERAL EM GESTÃO DO PAEX

Avançou no dia 28 de janeiro de 2014, a 6ª edição do programa de Formação Geral em Gestão do PAEX com 30 participantes.



## REDE INTERNACIONAL PAEX

### FÓRUM SETORIAL PAEX

O 1º Fórum Setorial PAEX - Desafios e Perspetivas realizou-se em São Paulo, no dia 20 de fevereiro de 2014, e foi dedicado ao setor da Saúde, um setor complexo que tem estado em evidência nos últimos tempos devido ao seu notável crescimento e desenvolvimento tecnológico.

O evento permitiu aos 134 participantes tomar conhecimento dos grandes desafios que se perspectivam para este setor através gestão com excelência em saúde que nem sempre resultam em melhores indicadores de saúde da população, alterações no perfil demográfico que exigem, cada vez mais, ações voltadas para a saúde adulta e para a terceira idade, e mudanças no perfil das doenças que têm exigido a adoção de novos tipos de tratamentos, equipamentos, tecnologias, intervenções e, portanto, de novos investimentos, entre outros temas.

A sobrevivência e a sustentabilidade dos serviços de saúde requerem uma análise dos movimentos do setor, compreender e assumir as condições de mercado sob as quais operam, obter informações sobre o que acontece em seu setor no que diz respeito à procura, concorrência, e regulamentação, e combater tudo isso com a competência da sua organização.

Esses são os desafios que se apresentam aos gestores das organizações de saúde e que tornaram oportuna a realização deste Fórum que pretende, acima de tudo, ajudar as empresas do setor na tomada de decisões estratégicas.

## EM ENTREVISTA



# SOJA DE PORTUGAL

*desde 1943*

A EM REDE conversou com João Pedro Azevedo, Presidente do Conselho de Administração da Soja de Portugal, que revelou que a adesão ao programa Parceiros para Excelência se traduziu numa mais valia incontornável para a organização.

A qualidade da formação em gestão, do valor acrescentado do tutor envolvido e a vertente internacional do PAEX são alguns dos aspetos destacados por João Pedro Azevedo.

### Quais foram as razões que levaram o Grupo a aderir ao programa Parceiros para a Excelência em janeiro de 2012?

Em primeiro lugar, o PAEX proporciona um *package* de formação em gestão, muito competitivo em termos de mercado e que temos aproveitado para formar primeiras, e segundas linhas, nos conceitos básicos gerais de gestão que são essenciais a qualquer organização, unidade de negócio ou até numa direção departamental ou funcional. Se olharmos para o tipo de formação que existe nas principais escolas de negócios em Portugal, não é fácil encontrar melhor.

Por outro lado, temos o acompanhamento de um tutor, que no nosso caso é o José Luís Alvim, que não só nos permite, como organização, partilhar um conjunto de projetos e iniciativas com alguém que traz sempre um enorme valor acrescentado à discussão, como também permite ao nossos quadros poderem falar sobre os mais diversos temas com alguém que tem claramente uma visão de fora.

Em terceiro lugar, a componente internacional do PAEX, que advém da associação à Fundação Dom Cabral é igualmente um ponto forte. Nos últimos anos temos apostado fortemente na internacionalização e na nossa principal

### Recomendaria a adesão ao programa Parceiros para a Excelência? A que tipo de empresas?

Claro que recomendaria e para este efeito acho que não faz muito sentido em falar em empresas grandes, médias ou pequenas. Penso que o PAEX é sobretudo adequado para organizações que pretendam mudar o "estado das coisas" e que tenham intenção de envolver nesse processo todas as principais chefias e colaboradores que ocupem posições-chave.

Em primeiro lugar, é preciso querer. O PAEX é um projeto que naturalmente exige esforço e trabalho por parte da organização como um todo, e individualmente por parte dos colaboradores que estejam a cada momento envolvidos em formação ou projetos específicos. Esta questão é preciso ter muito clara desde o início: se não houver vontade ou capacidade para trabalhar mais, não vale a pena embarcar neste projeto.

Assim, com o decorrer do PAEX, é natural que as pessoas da organização que mais estão envolvidas com este projeto, ganhem novas competências e até novas ambições. E isso do ponto de vista organizacional é algo absolutamente fundamental se queremos mudar. A mudança pode ser o maior enfoque no crescimento, na criação de valor, na vertente internacional ou outra qualquer perspetiva. Mas qualquer que seja o desafio, o PAEX certamente tornará a equipa mais ágil, mais propensa à mudança, dotada de melhores ferramentas de gestão, com mais autonomia e sempre acompanhada por uma visão crítica e independente, que é sempre imprescindível neste tipo de processos.

## SOBRE O GRUPO SOJA

A Soja de Portugal, no mercado desde 1943, opera no setor da indústria agroalimentar e está presente em cinco áreas de negócio: alimentos compostos para avicultura e pecuária, alimentos compostos para aquacultura, alimentos

área de negócio, que é a nutrição animal, para além de sermos líderes do mercado português, somos de longe a empresa que mais exporta e no nosso *business plan* temos a ambição de, dentro de quatro a cinco anos, ter mais de 50% das nossas vendas fora de Portugal. É, por isso, para nós fundamental, esta componente mais internacional.

Por último, há ainda a possibilidade de troca de experiências dentro das empresas do PAEX, que nos permite conhecer realidades que não tem nada a ver com a nossa mas com as quais poderemos aprender muito e até implementar algumas ideias. Sinceramente não temos explorado muito esta vertente, é uma vertente que iremos tentar aprofundar.

### **Passados dois anos, desde a adesão ao programa, que avaliação faz do percurso realizado pelo Grupo Soja?**

Penso que, na realidade, já entramos no terceiro ano. O balanço é claramente positivo, caso contrário já teríamos abandonado o programa. Internamente, estamos com muitos projetos na Soja, na área de inovação, sustentabilidade, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas, *business intelligence*, internacionalização, desenvolvimento de novos canais e mercados e não nos podemos distrair com projetos que não tragam claramente valor.

A começar pelas nossas pessoas, a formação tem ajudado a incutir conceitos fundamentais de gestão e a torná-las melhores profissionais, mais capazes de gerir os problemas do dia a dia mas também a pensar a estratégia.

### **Quais são neste momento os fatores diferenciadores do Grupo?**

Temos 5 áreas de negócio e em cada uma delas procuramos ter um posicionamento diferente da indústria. E, sobretudo, um posicionamento defensável e sustentável ou seja, que nos traga reais vantagens competitivas no mercado e que não seja facilmente copiável. Falando no Grupo, somos obrigados a olhar para as nossas áreas de negócio e para o nosso portfólio de negócios.

O primeiro fator diferenciador no nosso grupo resulta da forma como nós construímos o nosso portfólio de negócios. Não há nenhuma empresa na Península Ibérica com o nosso portfólio de negócios e mesmo noutras geografias. Admito que haja mas, sinceramente, não conheço. Na nutrição animal estamos presentes na alimentação para avicultura e pecuária e na alimentação para cães e gatos, onde acabamos por explorar canais comerciais comuns, e estamos também na nutrição para peixes em regime de aquicultura.

Outra área de negócio que desenvolvemos é a produção e distribuição de carne de aves, onde criamos mais de 22 milhões de aves por ano, que são alimentadas pela nossa área de negócio de rações para aves.

Temos ainda outra área de negócio, que é o tratamento e valorização de subprodutos de origem animal, tanto de carne como de peixe. A nossa matéria-prima são os resíduos dos matadouros, dos talhos, das indústrias de transformação de carne e ainda toda a indústria de pescado, principalmente as conserveiras e as empresas ligadas ao bacalhau. Para além de termos como clientes os nosso matadouros, dos quais tratamos todos os subprodutos, os produtos finais deste processo, que são a farinhas de peixe e de carne, e óleos de peixe e gorduras animais, são matérias-primas fundamentais para as áreas de negócio ligadas à nutrição animal do grupo. Temos um potencial de sinergias enorme dentro do grupo e uma visão de fileira e de rastreabilidade ímpar no nosso setor.

Depois, há alguns temas transversais a todas as áreas de negócio e que são claramente distintivas na Soja: o foco no cliente, a importância da inovação, o desenvolvimento de um conceito próprio de sustentabilidade e de gestão de *stakeholders*, a gestão de risco e a eficiência operacional.

### **Sente que o Grupo está mais preparado para enfrentar os desafios futuros?**

Estamos, neste momento, numa fase de revisão estratégica em todas as áreas de negócio. A missão, visão e valores do grupo são claras para todos, mas estamos a redefinir o modelo de negócio e os fatores de diferenciação. E uma coisa é para nós certa: seremos diferentes e altamente competitivos. Ainda não chegamos ao ponto em que, depois de termos definido o que queremos fazer e o que definitivamente não queremos fazer, olharmos para os recursos internos e ajustarmos as nossas capacidades à execução da estratégia. Mas estamos muitíssimo otimistas em relação ao futuro. Temos imensos desafios, enormes oportunidades e temos a determinação suficiente para fazer as escolhas. É assim mesmo. O que é de facto determinante são as escolhas, as opções.

secos para cães e gatos, carne de aves, e ainda a recolha, tratamento e valorização de subprodutos de origem animal. Englobando algumas das mais relevantes empresas do setor agroindustrial português, tais como a Sorgal, a Avicasal e a Savinor, a Soja de Portugal conta com cerca de 660 colaboradores e possui fábricas e instalações em vários pontos do país, entre os quais se destacam a Trofa, Ovar, Pinheiro de Lafões, São Pedro do Sul, Vouzela, Pinhel e Torres Novas.

As sinergias decorrentes entre as diferentes áreas de negócio possibilitam um elevado nível de conhecimento e aperfeiçoamento das matérias-primas e dos processos, o que lhe permite assumir a liderança em alguns mercados. A forte capacidade de inovação e desenvolvimento, resultado dos recursos técnicos próprios, de parcerias com instituições do sistema científico e tecnológico e do investimento realizado, tendo em dois anos investido cerca de 2,4 milhões de euros em I&D, fazem com que a criação de novos produtos e processos seja uma constante, indo ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes. O resultado do investimento em inovação produz benefícios claros no negócio, refletindo-se na satisfação dos clientes e na rapidez e antecipação de resposta.

A importância da inovação assume uma dimensão estratégica para o Grupo, que recebeu o galardão de campeão nacional e menção de honra europeia do European Business Awards na categoria de Inovação. O Grupo criou o Projeto SIM - Soja Inovação & Melhoria - com que pretende materializar ideias de diversas áreas funcionais. Neste âmbito, foi criado o sistema de inovação que permite gerir ideias no Grupo e que é destinado ao universo de todos os colaboradores do Grupo Soja de Portugal.

## NOTÍCIAS DA REDE

### **PRESIDENTE DA BLUEPHARMA ELEITO EMPREENDEDOR DO ANO**

Paulo Saraiva Rebelo foi distinguido, pela *Greenventures*, como "Empreendedor do Ano". O Presidente da Bluepharma foi reconhecido pelo seu desempenho na liderança do Grupo Bluepharma e pelo seu papel ativo na dinamização do Ecossistema Empreendedor Nacional.

O anúncio do vencedor ocorreu no segundo dia do 8th Congresso Internacional de Capital de Risco e Empreendedorismo, que contou com o alto patrocínio do INPME e do Governo de Portugal.

Este reconhecimento vem juntar-se à distinção obtida com o Prémio INSEAD Entrepreneurship 2012, o qual premia, anualmente, empresas e gestores portugueses que se destacam no panorama da economia portuguesa pela sua capacidade de gestão e empreendedorismo.

### **GRUPO ACA - MUDAR PARA MELHOR**

Apesar de crises, há satisfação na forma como a empresa tem desenvolvido mudanças positivas. A crise na construção obrigou a uma mudança de estratégia do Grupo ACA, sediada em Fátima. Talvez por isso as relações operacionais e internacionais das regiões, nomeadamente em Angola e Brasil, sejam responsáveis por uma série de transformações no relacionamento com os trabalhadores.

O Grupo ACA orgulha-se de ter uma política de proximidade com o bem-estar dos funcionários que se traduz, a nível de exemplo, na oferta de formação, num cartão do grupo que oferece descontos numa série de entidades e instituições do região, na criação da figura do "Provedor" ou na atribuição de salários acima de média para o setor.

O Grupo ACA foi identificado como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar em Portugal, uma distinção atribuída pelo 4º ano consecutivo pela revista *Exame*.