

www.margres.com

**MARGRES**  
CERAMIC STYLE

You Tube facebook

**ITALBOX**  
THE WISSA PROJECT

www.italbox.pt

**DA** **Economia**

DIRECTOR  
ADRIANO CALLÉ LUCAS

17 DE JANEIRO DE 2012 TERÇA-FEIRA  
SUPLEMENTO QUINZENAL

www.diarioaveiro.pt  
NÃO PODE SER VENDIDO SEPARADAMENTE

Crimes & Valores Seguros

**AVEIRO PARK**  
RESTAURANTE

**CIVILRIA**  
www.civilria.pt

## 200 empresas mais rentáveis do distrito de Aveiro

P15 A 21

REVELA JOÃO PEDRO AZEVEDO, PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO SOJA P4 A 6

# “Queremos crescer em todas as áreas de negócio”



“Queremos explorar melhor aqueles mercados em que já estamos e até no próprio mercado português achamos que é possível fazer mais”, diz o dirigente

**Olive Oil Gourmet**  
lança serviço de catering em Ovar

RESTAURAÇÃO P3

**No Tie** cria escola de preparação de sushi em Lisboa

PROJECTO AVEIRENSE P12E13

**Companhia Douro & Vouga**  
tem “selo” Walk

BRANDING P14

**divilux**  
CRIAÇÃO DE ESCOLAS

www.divilux.pt

**VLM** Somos reconhecidos pela **Inovação · Ambiente · Qualidade**

mais CENTRO

OR

EUROPEAN UNION

## ENTREVISTA

JOÃO PEDRO AZEVEDO  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO SOJA

### Estrutura do Grupo Soja de Portugal

No mercado desde 1943, opera no sector agro-alimentar e possui cinco áreas de negócios principais: Produção de Alimentos

Compostos para Avicultura e Pecuária; Produção de Alimentos Compostos para Aquacultura; Produção de Alimentos secos para animais de companhia; Produção, abate e desmancha de carne de Aves; Unidade de Tratamento de Subprodutos de Carne e de Peixe.



### Grupo Soja em números

O volume de negócios do Grupo Soja de Portugal previsto para 2011 ronda os 130 milhões de euros. O Grupo emprega, actualmente, cerca

de 650 colaboradores; realizou, recentemente um investimento em I&D de 1,3 milhões de euros. Os eixos estratégicos para a gestão do grupo são a satisfação máxima do cliente, a internacionalização, a inovação e a sustentabilidade.

# “A cultura da inovação é que

## Presidente do Grupo Soja de Portugal salienta que a inovação é “algo absolutamente central na estratégia empresarial”

Como surgiu o Grupo Soja de Portugal?

Surgiu no período da segunda guerra mundial, porque na altura havia pouca proteína disponível. Para haver proteína, principalmente proteína animal, é preciso um conjunto de infra-estruturas. Efectivamente, não havia essas condições e, além disso, havia também o problema do preço. Havia muitas restrições no país e aquilo que sucedeu em Portugal aconteceu, também, um pouco por todo o mundo. Foi um momento de grande expansão daquilo que foi a indústria da soja. Portanto, a origem do Grupo Soja de Portugal está no tratamento do grão de soja, que dá origem ao óleo de soja, utilizado na cozinha e na alimentação animal. Há um produto que também resulta dessa extracção do óleo, que no fundo consiste no grão de soja já após a extracção do óleo, que é o bagaço de soja, uma fonte de proteína muito utilizada na alimentação animal. A empresa surgiu pela soja, pelo óleo e depois veio a integrar, numa cadeia de valor, os alimentos compostos. A Soja de Portugal é o nome da empresa que não era SGPS, mas que depois assim se tornou. Houve uma cisão entre uma parte de gestão de participações sociais e a parte industrial e nasceu a Sorgal. A empresa operacional na sua origem é a Soja de Portugal, depois é que surgiu a Sorgal, há cerca de 40 anos. Muita coisa que se fazia na Sorgal fazia-se na Soja de Portugal, que no fundo acaba por ser a empresa mãe do grupo.

Entretanto, as áreas de actividade da empresa diversificaram-se. De que forma isso aconteceu?

A origem do grupo está no tratamento do grão de soja, que dá origem ao bagaço e ao óleo de soja. Depois, temos os alimentos compostos para animais que utilizam como matéria-prima o bagaço de soja que, juntamente com os cereais e com outras fontes de energia, deram origem a outra unidade de negócio – as rações. Muito posteriormente, houve também uma participação na área de negócio de produção animal, que é cliente da empresa de rações. Adquirimos a posição maioritária nessa indústria de carnes e, posteriormente, adquirimos mais dois matadouros, dentro dessa fileira – um em Vouzela e outro na Trofa. Dentro deste grande negócio que é a alimentação animal, acabámos por ter, hoje em dia, três áreas de negócio. Temos alimentos compostos para a avicultura e pecuária, temos a área do “petfood” – alimentos secos para cães e gatos. Além disso, temos a área de alimentação para piscicultura. A alimentação animal é da responsabilidade da Sorgal. Na área das carnes, mais de 90 por cento das vendas dizem respeito a frango e peru. Estes produtos são comercializados em cunvetes, desmanchados, peças inteiras, portanto, em todo o tipo de apresentações. Temos duas empresas nesta área de negócio: a Avicasal e a Savinor. Além disso, temos uma quinta área de negócio – o tratamento de subprodutos de carne e de peixe. Trata-se de uma área que presta um serviço público que consiste em recolher e tratar subprodutos que, no caso da carne, advêm dos matadouros, das salas de desmanche, dos talhos e dos hipermercados. Fazemos o trabalho de recolha

desse subproduto que, por razões de saúde pública, não pode ser colocado directamente em aterros – tem de haver um tratamento. Recolhemos, tratamos e separamos – há partes que tratamos e acaba ali o ciclo de produção e há outras partes que reaproveitamos e transformamos um subproduto num outro produto.

Como por exemplo...

No caso da carne, dá origem a farinhas de carne, que podem ser integradas na área do “pet food” e as gorduras podem ser integradas na alimentação animal em geral. Na área do peixe, prestamos serviço na área da indústria conserveira, nos hipermercados, nas lotas em toda a indústria da pesca. Este serviço que prestamos abrange também Espanha, sobretudo a zona da Galiza, que é bastante forte ao nível do sector pesqueiro. Nesta área fazemos também a recolha dos subprodutos e o tratamento que depois dá origem às farinhas e aos óleos de peixe, que são matérias-primas importantes para a área de alimentos compostos para a Aquacultura. Portanto, hoje em dia temos estas cinco áreas de negócio. Temos três empresas principais: a Sorgal, na área da alimentação animal; a Avicasal e a Savinor, na área das carnes. A Savinor abrange também a área de negócio de tratamento de subprodutos. Além disso, temos um conjunto de empresas prestadoras de serviços, que vendem sobretudo para outras empresas do grupo, como por exemplo, toda a área de criação de frango, antes de ir para os matadouros e ser industrializado. Temos empresas de criação e de engorda de frangos e, além disso, temos empresas de transporte. Abrangemos o ciclo todo – há uma integração vertical relativamente forte e algumas áreas acabam por criar fortes sinergias. Há uma forte complementaridade de serviços entre algumas das áreas.

“EM TERMOS consolidados, fechamos 2011 acima dos 130 milhões de euros”, revela João Pedro Azevedo



Qual a empresa do grupo que representa um maior volume de negócios?

A Sorgal é aquela que representa maior volume de negócios, embora também venda para a área de engorda de aves, que estão integradas nos matadouros e isso é significativo. Em termos de facturação individual, a Sorgal é a principal empresa, embora uma boa parte da facturação seja para integração, de cerca de 25 milhões de euros.

O mercado doméstico ainda permite responder às necessidades de crescimento?

Em todas as áreas de negócio aumentámos a actividade. Por exemplo, na Sorgal acabámos o ano 2011 com, aproximadamente, 95 milhões de euros de facturação, que

compara com cerca de 80 milhões de euros no ano transacto. Trata-se de um crescimento de quase 20 por cento, que se deve ao incremento da quota de mercado e ao aumento do preço médio de venda. Há cinco anos atrás não tínhamos, a área “pet food”; a facturação na área da alimentação para Aquacultura era menos de metade e mesmo nas rações tradicionais há um aumento da nossa quota de mercado. Portanto, houve um crescimento orgânico. Um pilar importante em algumas áreas de negócio é a internacionalização, mas no mercado interno temos conseguido crescer através da entrada em novos negócios, em novos segmentos e criando novos produtos. Tem sido possível crescer no mercado interno.

Que parte representa a exportação no volume de negócios total? Exportamos em praticamente todas as áreas de negócio, mas aquela que tem maior relevância é a Aquacultura que representa 85 por cento da facturação. Nos alimentos tradicionais, o peso da logística é significativo, pelo que a nossa capacidade exportadora é limitada pelo raio de acção. Na área do “pet food” exportamos alguma coisa, contudo, os nossos planos de crescimento passam mais por abordar segmentos de maior valor acrescentado no mercado interno, do que pela exportação. Embora tenhamos planos para aumentar o peso da exportação. Na área das carnes, a exportação é residual, porque o nosso modelo de negócio não é direccionado aos grossistas,

## Aposta em marcas fortes

A aposta em marcas fortes tem permitido ao Grupo Soja de Portugal alavancar o mercado de exportação que representa cerca de dez por

cento das vendas globais. O crescimento orgânico faz também parte do ADN do Grupo, que em 2010 assistiu a um crescimento de 11 por cento em termos globais e todas as áreas de negócio do grupo aumentaram a sua quota de mercado.]]



## Eixos estratégicos para o Grupo

O Grupo Soja Portugal assume como eixos estratégicos para a gestão a satisfação máxima do cliente, a internacionalização, a inovação e a

sustentabilidade. Com as suas marcas Sojagado e Pronutri assume posição de liderança no mercado não integrado de alimentos compostos para Avicultura e Pecuária.]]

# nos permite estar à frente”

física no terreno, mas efectivamente não está nos nossos planos implementar estruturas destas no estrangeiro, pelo menos com dimensão.

### Para que países exportam?

Na área da aquacultura exportamos para Espanha, Grécia, Chipre, Líbia. Estes são os países com mais significado, mas também vendemos para os Estados Unidos da América, Itália, França.

### Qual o valor das exportações para o grupo?

O valor das exportações ronda os 10 milhões de euros.

### Que percentagem representa do volume de negócios?

Em termos globais, devemos estar com uma facturação consolidada de cerca de 130 milhões de euros. No ano passado representou cerca de dez por cento, mas este ano essa percentagem vai baixar, embora o volume de exportações possa aumentar. Isto porque a proporção do mercado interno foi maior do que o mercado externo.

### A diversificação e a inovação de produtos é uma das apostas da empresa?

Sim. Estamos numa fase final de certificação do Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento

e Inovação. Consideramos a inovação algo absolutamente central na estratégia empresarial. Seja ao nível dos processos, seja dos produtos, seja do marketing, apostamos na inovação, que pode conduzir, efectivamente, à apresentação de novos produtos mas, sobretudo, leva à introdução de vantagens competitivas e à criação de valor para o mercado, que acaba por ser valorizado para os clientes. Para nós, a inovação é um pilar absolutamente fundamental. Também temos apostado, com algum sucesso, na área de novos produtos. A nossa taxa de sucesso de lançamento de novos produtos, sobretudo na área de alimentação animal, entusiasma-nos a continuarmos a inovar. No ano passado investimos cerca de 1,2 milhões de euros na área de inovação e temos, para as várias áreas de negócio, uma rede de investigação, com parceiros do sistema científico e tecnológico, universidades, institutos públicos e privados, por vezes, algumas indústrias e alguns prestadores de serviços, que também são essenciais para a conclusão de alguns projectos. Envolve-mos muitos parceiros nessa área e temos tido resultados muito interessantes.

Em que é que foi investido esse montante, especificamente?

Em novos produtos para novas espécies. Na área da aquacultura, neste momento, nem dois por cento das espécies marinhas se reproduzem em sistemas de aquacultura. Portanto, é muito limitado o número de espécies e, neste momento, faz-se produção intensiva. Tal como hoje em dia temos o salmão, a truta, o rodvalho, o linguado, a dourada e o robalo, teremos, no futuro, outras espécies. Investimos cerca de 600 mil euros na área do linguado, que envolveu uma universidade e outro instituto público das ciências marinhas, que nos permitiu ganhar vantagens competitivas nesta nova espécie, que está a ganhar a nível mundial algum dinamismo na área da produção. Sentimos que nesta área estamos na “pole position”. Por outro lado, para determinados níveis produtivos, é preciso conseguir

consumir menos recursos de energia, fazer, por exemplo, a substituição de combustíveis. Temos desenvolvido muito trabalho na área da eficiência energética, além de trabalharmos na redução dos consumos de água. Ao nível das questões de sustentabilidade observamos que impacto têm os nossos produtos nos clientes. Também temos vários projectos a decorrer que visam minorar determinados impactos ambientais. Estamos empenhados em ajustar os nossos produtos ou serviços em consonância com os objectivos dos nossos clientes.

Que produto ou processo representa, no seu entender, um grande exemplo em termos de inovação? O facto de, hoje em dia, sermos a maior empresa em Portugal na área nutrição – dentro das empresas que não têm um peso maioritário ou dominante na integração – é já o resultado da inovação. A maior empresa em Portugal na área da alimentação animal é uma empresa que sobretudo vende para integração, ou seja, para empresas que estão integradas verticalmente. Na avicultura o modelo de negócio de integração é muito utilizado. Das empresas que não têm um peso maioritário na integração, somos efectivamente a maior empresa no mercado português. Isto porque somos a única empre-

sa que apostou, por exemplo, na alimentação para piscicultura. Além disso, das grandes empresas de alimentação animal somos a única que apostou no “pet food”, ou seja, fizemos apostas em novas áreas de negócio, com uma fortíssima capacidade de exportação e de substituição de importações. Mesmo na área do “pet food” competimos com empresas de capital não nacional – só isto prova que até nas áreas de negócio inovamos. Actualmente, estamos a concluir um projecto com o maior produtor europeu de piscicultura, que é um mercado bastante maduro. E isto mostra que até nos mercados maduros conseguimos inovar e, através disso, criar vantagens competitivas. Estamos a desenvolver um produto, para resolver um determinado problema específico, que, no fundo, vai ao encontro de uma necessidade de ter uma maior sanidade animal, permitindo reduzir custos de produção. Tendo menos problemas em termos de sanidade animal, vamos conseguir reduzir custos de produção. É um projecto que envolve uma universidade estrangeira, um instituto da área científica e uma empresa. Estamos a desenvolver; há cerca de um ano, esse produto e, até agora, os resultados deixam-nos muito optimistas e vão muito além daquilo que estávamos à espera.



nem para uma distribuição moderna. Trabalhamos sobretudo para o mercado de retalho, tradicional e canais Horeca. Estes canais trabalham-se com uma presença

# HRV

## Armazenista de Tabacos Maquinas a exploração

Henrique da Rocha Vieira, Lda

## ENTREVISTA

### Aquasoja é a marca mais internacional

A Aquasoja, a marca mais internacionalizada da Sorgal, está nos principais mercados de Aquacultura (Espanha, Grécia, Chipre) e é a área de

negócio onde são feitos os maiores investimentos em Investigação e Desenvolvimento, em parceria com alguns centros de investigação nacionais e internacionais.



### "Pet's food" é a aposta mais recente

A Pet's Best é a marca da área de negócio mais recente da Sorgal. Com apenas seis anos de história, esta área de negócio já conta

com uma quota de mercado de cerca de 30 por cento na produção de alimento seco para cão e gato.

A aquacultura é, neste momento, a área de maior desenvolvimento? Temos áreas de maior crescimento dentro do grupo, mas a aquacultura é a área em que vai haver, de longe, mais mudanças a todos os níveis. Qualquer elemento que se modifique tem impacto na nutrição. Se houver uma nova espécie, haverá um conjunto de oportunidades para a nutrição. A forma como são criados os peixes – em offshore, ou em sistemas semi-intensivos – tem impacto no tipo de alimentação. Por isso, é a área de negócio em que estamos envolvidos em que vai haver maiores modificações, nos próximos 20 a 30 anos. Daí estamos muito atentos. Mas também temos muitos projectos na área da eficiência energética e mesmo na área do tratamento de subprodutos. Há muitos projectos que temos a decorrer que visam sermos mais eficientes, reduzir o impacto ambiental, criar novos produtos na área do tratamento de subprodutos. Há sempre a tendência para, em vez de fazermos a reciclagem dos produtos todos juntos, começarmos a fazer a separação. E quanto mais separarmos as matérias-primas, mais produtos finais vamos conseguir obter. Nesta área temos trabalhado muito na qualidade dos produtos finais, através de parâmetros que não são convencionais.

#### Há alguma certificação própria?

Não temos nenhuma certificação própria, mas quando criamos um determinado produto criamos uma ficha técnica, pela qual somos responsáveis. Temos certificação de qualidade – Norma ISO9001:2008 – em todas as empresas do grupo, logicamente. Na área do "pet food", temos a certificação IFS, que é sobretudo utilizada pela indústria de alimentação humana. Há muito poucas empresas que a têm e nós somos a única empresa da área do "pet food" a ter essa certificação, a nível ibérico. Além disso, estamos na fase final de certificação do Sistema de Gestão de Investigação e Desenvolvimento e Inovação. Temos um conjunto de certificações de processos, portanto, qualquer produto que produzimos dentro destas empresas está garantido por

um conjunto de sistemas certificados ao nível da gestão.

#### Qual é a grande vantagem competitiva do grupo?

Em cada área de negócio temos vantagens competitivas diferentes. Em termos de grupo, temos uma visão muito global e integrada. Por vezes, é perigoso para os grupos quando há níveis muito fortes de integração vertical e aquilo que é uma vantagem competitiva pode-se tornar numa desvantagem competitiva. Todas as actividades que não conseguem níveis competitivos que permitam abordar o mercado livre, ou seja, o mercado não integrado, são actividades que não nos interessam desenvolver. Em todas as áreas de actividade fazemos vendas para fora do grupo, excepto na área de produção de frango vivo. Na área de alimentos compostos, grande parte da facturação diz respeito a actividade realizada fora do grupo, nas áreas do "pet food", da aquacultura e de carne de aves a facturação é conseguida 100 por cento fora do grupo e na área de tratamento de subprodutos não é 100 por cento, mas é uma parte significativa. Já tivemos actividades integradas que acabamos por extinguir pela falta de competitividade, e que podiam comprometer toda a cadeia de valor. Queremos garantir que todas as áreas de actividade (mesmo aquelas que têm vendas significativas para outras empresas do grupo) sejam competitivas, ao nível de preço, de qualidade e de prestação de serviço. Prova disto é na área do "pet food" apresentamo-nos como uma empresa que dispõe de soluções na área da nutrição para animais de companhia, que conhece muito bem o processo de controlo de qualidade de todo o negócio de farinhas de carne, que é a matéria-prima fundamental nesta área. Portanto, isto é uma vantagem competitiva. Isto já para não falar que apresentamos aos clientes portfolhos de produtos mais alargados, do que a concorrência. A nível de portfólio de produtos dispomos de uma complementaridade de gama muito mais abrangente.

Falou há pouco que previam um



"ESTAMOS NA 'pole position' para 'ganhar terreno' na piscicultura"

crescimento de quase 20 por cento...

Sim, na Sorgal acabámos 2011 com uma facturação de cerca de 95 milhões de euros, o que não chega a 20 por cento mas não fica muito longe.

#### É um crescimento em contra-ciclo em relação ao actual momento económico-financeiro.

Sim, é um crescimento em contra-ciclo, mas em todas as unidades de negócio vamos aumentar a actividade e a facturação, o que significa o reconhecimento do mercado da nossa posição competitiva. O nosso trabalho do dia-a-dia é tentar satisfazer os clientes, a nível dos produtos e dos serviços, indo ao encontro das necessidades. Mas isso, basicamente, advém do reconhecimento do mercado. O nosso aumento de quota será feito à custa de outros operadores, porque dos dados que temos, o mercado, efectivamente, não cresce a este ritmo.

#### Qual é a vossa quota de mercado?

Depende da área de negócio que estivermos a falar pois só dentro da Sorgal temos o negócio das rações, ou seja, da avicultura e da pecuária e neste temos uma quota diferente para cada espécie. A área em que temos a maior quota de mercado é a alimentação para piscicultura, com mais de 60 por cento. As empresas concorrentes são multinacionais, que também estão em Portugal.

#### Quais são os grandes projectos do grupo para breve?

Em primeiro lugar, em termos orgânicos, queremos continuar a satisfazer os nossos clientes cada vez melhor e o crescimento é um objectivo que virá na sequência desse objectivo genérico. Queremos crescer em todas as áreas de negócio: na nutrição animal, na alimentação humana, no tratamento de subprodutos. Mas um dos grandes objectivos genéricos é a internacionalização, sobretudo nas áreas de alimentos compostos para

ra aquacultura e também na área de "pet food".

#### Quanto pretendem crescer nessas áreas?

Isso vai depender muito de instrumentos, sobretudo de seguros de crédito, que possam permitir essas vendas. Muitas vezes, sentimos que somos competitivos ao nível da qualidade e do preço, mas podemos ter algumas desvantagens pelo facto de Portugal não ser um país em que haja uma tradição muito forte de suporte às empresas. Em outros países as empresas querem internacionalizar-se e vender lá fora e têm suporte de instituições, como seguradoras de crédito, que conseguem dar o apoio a essas empresas. Em Portugal isso é relativamente limitado, mas é uma limitação que conhecemos e que tentamos ultrapassá-la com outro tipo de instrumentos e não vamos parar por causa disso. É algo com que já sabemos que temos de lidar, mas independentemente dessas restrições e constrangimentos vamos avançar. Não é isso que nos vai fazer parar. A questão da inovação é absolutamente fundamental. A cultura da inovação é que nos permite estar à frente, sermos mais competitivos, apresentarmos melhores relações preço/qualidade, resolvermos os problemas dos clientes de forma mais expedita e directa. Seja a nível de processos e de produtos, a inovação é um pilar absolutamente importante. Além disso, estamos a dar passos significativos ao nível da sustentabilidade, que é algo que pretendemos implementar em todas as áreas de negócio, quer na forma como a praticamos e como a incorporamos nos nossos produtos e serviços. É algo que veio para ficar e que faz parte da estratégia da empresa para abordar os desafios nos próximos anos.

#### Que mercados têm em vista em termos de internacionalização?

Queremos explorar melhor aqueles mercados em que já estamos e até no próprio mercado português achamos que é possível fazer mais. No mercado espanhol é possível fazer muito mais e igualmente, nos mercados gregos e cipriota. A

Turquia, pela dimensão e pelo potencial de crescimento, na área da Aquacultura, é um mercado óbvio. Na área do "pet food", sem dúvida que o objectivo é Espanha. No curto prazo é prioritário para nós abordar um segmento diferente – é um caminho que no futuro é praticamente inevitável. Na área do "pet food" temos, em Portugal, cerca de 30 por cento de quota de mercado – para um projecto que começou há seis anos é muito significativo. O passo em termos de internacionalização é Espanha. Acho que, marginalmente, na área das carnes e nas rações tradicionais Espanha será sempre um mercado em que teremos algum interesse. Não podemos pensar em per quotas elevadas no mercado espanhol ou ter actividade significativa, sem pensar em ter instalações físicas, devido a custos logísticos e de níveis de serviço que temos de manter para sermos competitivos. É isso só se faz com infra-estruturas no terreno. A área de tratamento de subprodutos é uma área em que temos actividade interessante em Espanha, sobretudo na Galiza, e estamos a fazer a análise de entrada em Salamanca. Temos crescido nesta área em Espanha.

#### Qual deverá ser o crescimento do grupo?

O grupo crescerá sempre acima dos dois dígitos. Em termos consolidados, fechamos 2011 acima dos 150 milhões de euros.

#### Qual o valor alcançado no ano 2010?

Em 2010, atingimos os 112 milhões de euros.

#### Quantas pessoas emprega o grupo?

Cerca de 650 pessoas. O número médio de trabalhadores em 2010 foi 642, enquanto que este ano estamos acima das 650 pessoas, dado que houve alguma criação de emprego.

#### Qual é a área de negócio que emprega mais pessoas?

É a área das carnes. A área de abate desmanche e comercialização de carne de aves é a que abrange mais mão-de-obra intensiva.