



“Temos como meta chegar a 2022 com 40% do negócio em exportação”

PÁG. 22

A crise ensinou o grupo Soja a viver numa posição de desconforto. Num período de contração do mercado interno e externo, o grupo investiu, aumentou a capacidade instalada e procurou novos mercados de exportação. Em entrevista ao Hipersuper, António Isidoro explica a estratégia de crescimento





entrevista

fevereiro 2019

A crise ensinou o grupo Soja a viver numa posição de desconforto. Num período de contração no mercado interno e externo, o grupo investiu, aumentou a capacidade instalada e procurou novos mercados de exportação

“Temos como meta chegar a 2022 com 40% do negócio em exportação”

Filipe Pacheco

mailto:fpacheco@hipersuper.pt

Rita Gonçalves

mailto:rgoncalves@hipersuper.pt

photo: Frame It

O grupo Soja atua em cinco áreas de negócio: alimentos compostos para avicultura e pecuária; alimentos compostos para aquicultura; alimentos secos para cães e gatos; produção, abate, desmancha e comercialização de carne de aves; e recolha, tratamento e valorização de subprodutos de origem animal. Em entrevista ao Hipersuper, António Isidoro, presidente executivo do grupo, explica como este se preparou para crescer nos mercados externos e quais as áreas de negócio onde o grupo tem possibilidades de crescer.

Que evolução traça do grupo na última década?

O grupo mostrou aquilo que mostrou nas seis décadas anteriores. Aquilo que tem existido sempre, e acho que o grupo tem conseguido fazer, é uma evolução muito sustentável de tudo aquilo que é a sua atividade. Estes últimos dez anos são com a atividade que temos hoje. E essa atividade teve um crescimento sustentável. Foram investimentos muito fortes que foram feitos, não por via de aquisição, porque essa terminou em 2006. Tudo o resto foi crescimento da nossa capacidade produtiva.

Quanto têm investido em capacidade produtiva?

O grupo investiu claramente mais de 20 milhões de euros nos últimos dez anos. A Savinor já teve mais de dez



António Isidoro
Presidente executivo do grupo Soja

milhões de investimento desde que foi adquirida. A Sorgal, por sua vez, por via de novas linhas de produção em Ovar e por via da reformulação da unidade que existia em Torres Novas, teve um investimento de dez milhões. Houve depois os investimentos ao nível de otimização e de questões ambientais.

Alteramos as formas de produção, desde a energia térmica que era com combustíveis fósseis, para passar a ser com biomassa. Estamos a falar de três milhões de euros. Estamos a falar da construção de uma nova ETAR na Savinor, que nos possibilita o incremento da atividade e de tudo aquilo

que são as melhores regras ambientais que existem. Na última década, o investimento do grupo foi de 25 milhões de euros.

Esse investimento foi para dar resposta...

Aquilo que são as necessidades do mercado e ao incremento da nossa atividade. As necessidades são um pouco o mercado onde estamos e o crescimento que tem. E os novos mercados onde entrámos. Temos capacidade instalada mais do que suficiente no momento atual para suprir todas as necessidades dos nossos clientes. Mas queremos crescer. É o que temos feito nos últimos dez anos. Para se crescer, tem de se ter capacidade produtiva, recursos humanos e toda uma estrutura montada que lhe permita isso.

Estão previstas aquisições?

Não.

O grupo está, então, consolidado.

Temos o grupo consolidado em tudo aquilo que passa pelo desenvolvimento orgânico das nossas áreas de atuação. Vemos a inovação como uma alavanca de negócio, na medida em que ela nos possa permitir criar valor na oferta que fazemos aos nossos clientes ou até dar resposta a problemas que os nossos clientes nos colocam. Isso levamos a que neste momento estejamos preparados para crescer.

A área da nutrição animal continua a representar o maior peso do negócio?

Sim. Em 2018 tivemos 77 milhões de euros em volume.

Quanto foi o crescimento em relação



ao ano passado?

Dois milhões de euros.

E de todo o grupo?

Quatro milhões. Tivemos um crescimento de dois milhões na área da nutrição animal, um crescimento de um milhão na carne de aves. E tivemos um crescimento de um milhão na área de recolha e tratamento de subprodutos.

Quais são as áreas que têm mais potencial de crescimento?

A área das rações tradicionais, que é a área dos alimentos para avicultura, pecuária, e a área da carne de aves são aquelas que têm menos possibilidade de crescimento face à maturidade do setor. Estamos a falar de crescimentos marginais. O aumento de quota de mercado é pequeno. O desafio que se coloca todos os dias é a manutenção de quota de mercado e ganhar alguma quota. A área de petfood e a área dos alimentos para aquacultura são aquelas que têm maior possibilidade de crescimento face ao momento atual, não só pela capacidade instalada que temos, mas também pela disponibilidade de mercado que existe.

Que estimativas de crescimento tem para essas áreas?

Têm estado a crescer a dois dígitos nos últimos cinco anos. Não vamos conseguir estar a crescer sempre a dois dígitos. Agora são áreas que potenciam crescimentos mais expressivos em termos percentuais do que as outras.

Uma das apostas de crescimento do grupo tem sido exportação. Tenho aqui que, em 2017, as vendas para o exterior representaram 25%.

Em 2007 devíamos estar com cinco por cento. Esse foi um trabalho muito grande, porque foi com o desconforto

"A área de petfood e a área dos alimentos para aquacultura são aquelas que têm maior possibilidade de crescimento face ao momento atual"

de uma crise que assolou o país. E a partir do momento em que o país está sob um plano de assistência económica ou financeira, que há uma contração de consumo, há uma contração de atividade. Para este ano, estimo, com valores provisórios, 27,5%.

A contração sentiu-se a partir do final de 2008?

Só sentimos verdadeiramente em 2011. Sentimos a partir do programa de assistência económica ou financeira. Quando estávamos em 2012, não chegávamos a exportar dez por cento. Devíamos andar aí nos oito ou nove por cento. E estávamos a exportar para Espanha, Grécia e Chipre. Só nos faltava ter a Irlanda para ter todo o portefólio dos países que entraram sob assistência.

Refletiu-se bastante no negócio?

Noventa por cento do negócio em Portugal entrou em contração. E ter dez por cento naqueles países era um problema muito grande. Foi um desafio muito grande que se colocou à gestão e administração do grupo. Num setor extremamente maduro como aquele que temos, tínhamos áreas com

potencial de crescimento, nomeadamente a área de petfood. Então investimos, em 2013, na reconversão da unidade de Torres Novas, que era uma unidade de rações tradicionais, numa unidade de petfood. Investimos a pensar no futuro. Pensámos em investir porque são áreas que estavam a ter crescimento. Naquela altura já começávamos a ver toda uma evolução que estava a haver ao nível do petfood. Em 2013, fizemos um investimento superior a sete milhões de euros na construção de uma nova linha de rações para aquacultura.

E houve a necessidade de exportar para outros mercados?

A partir daqui ficámos com capacidade para ir àqueles mercados de maior crescimento. Ficámos com a capacidade de ir também a novos mercados de uma forma perfeitamente segura no que diz respeito à capacidade de resposta. Paralelamente a isso, criámos uma área específica para o desenvolvimento do negócio internacional. Ou seja, fazer a prospeção, onde devemos apostar, o que é que devemos poupar e o que é que devemos oferecer. Podíamos cair no erro de querer apresentar tudo aos mercados. Temos de ter em conta não só questões burocráticas, questões alfandegárias, mas também questões culturais e questões religiosas. Começámos a visitar, a ir a eventos internacionais para estabelecer contactos, para ver o que era o potencial e em que medida esse potencial se podia inserir em algumas das nossas áreas de negócio.

Para quantos países estão a exportar?

Para mais de 20 países. A sua base alargou substancialmente e continuamos a ter Espanha como o país prioritário, até pela sua proximidade geográfica. A Grécia, onde termos uma operação há

quinze anos, também se assume como um mercado prioritário. Temos inclusivamente uma sucursal aberta na Grécia. Depois aparecem novos países. Uma Itália onde temos tido crescimentos nos últimos tempos muitíssimos bons. Temos novos países como Tunísia, Arménia, Ilhas Maurícias. Temos entrada novamente na Polónia. Temos exportações para o Reino Unido. Crescemos o volume de exportações para França. Estamos a ter exportações para o Luxemburgo. Aquilo que nos permite, neste momento, ter um quarto do nosso volume de negócios fora de portas. Temos como meta estabelecida e meta estratégia chegar a 2022 com 40% do nosso negócio em exportação.

Isso implica entrar em novos mercados. Em que mercados pensam entrar?

Temos os mercados da Península Arábica, temos os mercados do Médio Oriente, o Irão, que é um mercado que está em crescimento e onde acreditamos que temos potencial para entrar. Temos Omã, um mercado do Golfo que também ele está em crescimento na área agroalimentar e onde temos possibilidades de entrar. Também temos o Dubai, que é um mercado mais comercial, mas onde se vende determinado tipo de produtos que fazemos. Temos é de ajustar a nossa oferta e saber como vamos entrar e com que produtos. No Norte de África queremos expandir aquilo que neste momento já temos. Está a correr muito bem na Tunísia, mas temos de ver a Argélia, Marrocos, Nigéria. Existe uma série de países que nos permite aumentar o nosso volume de vendas e, ao mesmo tempo, mitigar todo o risco de uma operação que há cinco anos atrás estava extremamente concentrada em risco.



entrevista

fevereiro 2019

>>>

Dos mercados onde têm entrado quais são os que têm tido melhor desempenho?

Na Arménia, o negócio está consolidado. Temos potencial de crescimento, mas a Arménia não é um país tão grande que nos permita continuar a ter crescimento. Acredito na Tunísia. É um mercado onde temos potencial, para já pela proximidade geográfica e pelo sucesso que temos tido ao nível de vendas. Acredito nas ilhas Maurícias, em que o crescimento é o que é, é uma ilha, é limitado. Acredito que o Golfo Pérsico tenha possibilidades de crescimento. Fizemos vendas para a Turquia, mas não acredito que neste momento tenha potencial de crescimento de vendas, até pelas questões de risco devido ao que se está lá a passar. E depois temos todos os países da Europa onde estamos. Vamos ver o que se passa com o Reino Unido, mas passará a ser tratado também como um país terceiro.

As incertezas políticas em torno do Brexit têm afetado o negócio?

Para já, não. Daquilo que é a relação com os clientes que lá temos, não. E também não é algo que nos esteja a preocupar porque não tem uma dimensão que nos preocupe e nós estamos já preparados para tratar o mercado do Reino Unido como um país terceiro. Exportamos para outros países fora da União Europeia. O tratamento a dar será esse. Teremos de ver as regras em que ficamos.

Estão preparados para o pior.

Uma coisa que a crise nos ensinou foi que não devemos nunca estar confortáveis. Aprendemos a viver com o desconforto e hoje tudo aquilo que queremos é, pese embora todos os sinais positivos da economia portuguesa e tudo aquilo que possa ser o conforto, continuar a viver como se estivéssemos no desconforto e perante cenários adversos. Porque isso é que nos vai possibilitar sempre a continuar a querer crescer mais.

Estão assim preparados para um cenário de abrandamento da economia mundial.

A economia mundial vive uma incerteza muito grande. Temos de ver que, antes de vender, estamos a comprar. Aquilo que estamos a comprar essencialmente, como estamos na área da nutrição animal, são commodities. E as commodities vêm todas de países terceiros. Na generalidade, estamos a



falar de América do Sul e da América do Norte. Tudo aquilo que são as guerras comerciais com a China, tudo aquilo que é volatilidade ao nível das matérias-primas e ao nível do dólar, temos de aprender a viver com eles. O mundo global trouxe estes novos desafios à gestão, o que também é bom. Aquilo que temos vindo a aprender nos últimos anos é viver com isto mesmo.

No caso desse cenário se concretizar, quais são os planos?

Cada vez mais temos de conquistar novos mercados, de diferentes geografias, porque é a única forma que temos de mitigar o risco de toda uma operação. Porque vão acontecer sempre problemas, situações geopolíticas em determinada zona, situações comerciais entre países, situações até na própria Europa, como a que estamos a viver neste momento com o Brexit. São coisas que não controlamos. Aquilo que temos é estar preparados.

Falou que o Brexit não está a afetar o negócio. Mas com a interdependência do mundo atual, a questão da China com os Estados Unidos não afetou a operação?

Não afeta diretamente, porque isso é o dia-a-dia. Quando o negócio está dependente da compra de milho, trigo, farinha de soja, óleo de soja, o grande indicador é a Bolsa de Chicago e é a relação monetária eurodólar e euro-libra. Qualquer flutuação a este nível, vai impactar. Se alguém pegar num gráfico de matérias-primas de um dia da farinha de soja em Chicago, parece que estamos a ver um eletrocardiograma de alguém que vai ter um AVC.

Existe toda uma linha de atuação, do princípio ao fim, numa relação B2B. Todos passam por relações desta natureza. Tudo tem impactos, quer se queira quer não, e temos de ter a clareza de contar que esse impacto existe hoje numa dimensão que pode evoluir para uma situação pior ou não. Até pode evoluir numa dimensão melhor.

Disse que está a fazer experiência no Líbano, Taiwan, Vietname. Como estão a correr as operações?

O Vietname é um mercado novo. Estão a correr bem, porque estamos a vender.

Quanto estão a vender?

Para o Líbano não foi muito dinheiro. Para o Vietname, este ano já estamos a falar de umas centenas de milhares de euros. Quando estamos a falar de um volume de faturação de 160 milhões, não é isso que faz a diferença. É aquilo que pode ser o potencial de crescimento, é a experiência que adquirimos de exportar para esses países. É a abertura de novos mercados. É um bocadinho semear para depois colher. Estamos a semear pelo mundo. Há situações que já estão perfeitamente consolidadas, essencialmente tudo aquilo que é a Bacia do Mediterrâneo, a Europa. Quando falava da Arménia, é uma operação consolidada. No último ano representou mais de 700 mil euros. Já tivemos um ano em que vendemos cerca de um milhão de euros para a Arménia. É relevante acima de tudo a entrada no mercado, que as coisas corram bem. Não estou a ver ao dia de hoje. Tenho de ver sempre o futuro, qual é o potencial e, neste momento, é

o mercado de Taiwan.

Já disse que o importante é entrar. Não houve um mercado onde se tivessem deparado com dificuldades?

A Polónia. Foi um mercado que ensinou, à época, aquilo que tínhamos de corrigir. Porque entrámos no mercado da Polónia identificando qual era o tipo de produto. Só que esquecemos questão da logística e da dimensão. Não conseguíamos fazer contentores diretos para os nossos clientes na Polónia. Tínhamos problemas ao nível logístico, o produto não chegava nas melhores condições de embalagem. E isto deu-nos uma lição, a de encontrar um distribuidor local, que tenha capacidade financeira e de armazenamento, e depois ele é que faz a distribuição dos nossos produtos. Correu menos bem no início. Neste momento estamos a arrumar a operação polaca já de outra forma. Em mercados onde vamos entrar pela primeira vez já temos um sem número de situações que, na altura, não estávamos a relevar tanto quanto devíamos. Não estamos a falar da qualidade do produto, não estamos a falar da relação preço qualidade.

Estão a ter mais cuidado com as questões logísticas?

Com tudo. Com tudo o que envolve um bom nível de serviço ao cliente. E que passa pela questão logística e pela questão linguística. Na Grécia, alguns falam inglês, ou seja, na Grécia temos uma equipa comercial e temos um grego. É uma operação que não se pode fazer a partir de Portugal ou com portugueses. Temos dois colegas nos-



sos a ter aulas de grego. Pelo que a operação já representa, existem estas preocupações. Quando estamos a falar do mercado do Norte de África já temos a preocupação do francês. O nível de preparação de cada equipa é importantíssimo. Se não preparamos uma equipa, falha a parte do serviço pós-venda. Tudo isto passou a ser a nossa lógica de atuação. Temos de olhar para estas questões todas. Não é só olhar para questões macro, mas também olhar para questões micro.

Tem planos para ter presença física em algum mercado?

Neste momento não. Queremos fazer tudo a partir de Portugal. O que estes últimos anos nos tem mostrado é que temos conseguido. Podemos ter alguma dimensão em Portugal, mas no mundo somos pequenos. Temos essa perfeita consciência, ou seja, enquanto nós conseguirmos fazer a partir de Portugal bem, e continuar a crescer, não está nos nossos planos ter instalações físicas fora de Portugal. Isso acarretaria outro tipo de desafios. Tínhamos de ter equipas preparadas, tínhamos de ter equipas que teriam de ir para essas localizações, mas acima de tudo teríamos de ver qual era o ganho e a mais-valia de um investimento dessa natureza.

Já falou em números de investimento. O que pretendem, ao nível do investimento, fazer no futuro?

Fizemos investimentos na Trofa, na Savinor, e vamos continuar. Agora o novo ciclo de investimento passa mais por investimentos ao nível da produção avícola e ao nível da capacidade e desmancha da carne de aves para os próximos três ou quatro anos. E são coisas que já estão formalizadas. Já estão ongoing. Vai acontecer na Trofa e em São Pedro do Sul. Temos capacidade instalada. O que já estamos é a preparar-nos para continuarmos a crescer.

Ao nível de inovação, quanto têm investido?

Saiu a listagem que estamos em octogésimo sexto lugar, a nível nacional, nos grupos que mais investiu em investigação e desenvolvimento. Estar no top cem nos grupos que mais investem em investigação e desenvolvimento, para nós é excelente. Estamos a falar, em 2017, de um valor superior a dois milhões de euros. Nos últimos cinco anos estamos a falar de um valor superior a seis milhões de euros. É

muito. Mas com tudo isso estamos a acrescentar valor àquilo que fazemos. E na procura sempre de melhorar.

Em que áreas estão a investir?

Fazemos projetos desde o setor avícola ao setor aqua e do petfood. Neste momento temos a decorrer um projeto, com a Universidade do Porto, que é a utilização de minerais orgânicos nas novas dietas dos animais de companhia. É importantíssimo. Poderá dar azo a uma gama de produto diferente e diferenciada até perante o mercado. O novo projeto onde estamos inseridos, e já tem dados públicos, é a utilização de novas matérias-primas na dieta de peixe. Estamos a falar da utilização da proteína proveniente dos insetos. Temos de olhar à frente e temos de fazer um trabalho antes para podermos dar resposta àquilo que vão ser com toda a certeza solicitações no futuro. Vemos a inovação sempre como uma alavanca do negócio, porque é o que nos vai possibilitar a diferenciação ou o que nos poderá acrescentar valor naquilo que é a nossa oferta ao cliente.

Quais são os principais canais de distribuição do grupo? E qual o peso da distribuição moderna?

Temos de ver a área de negócio onde estamos inseridos. Quando temos cinco áreas de negócio, temos áreas onde a distribuição moderna é zero. Quando tenho a área de recolha e tratamento e valorização de subprodutos, não trabalho diretamente com a distribuição moderna. Quando falo do petfood, já não posso falar dessa forma. Já tem um peso muitíssimo grande. Quando estou a falar dos alimentos tradicionais para avicultura e pecuária e das rações tradicionais, também não tenho peso na distribuição moderna. Quando estou a falar de aquacultura, muito menos. Quando falo da carne de aves já tenho a distribuição moderna. Por isso, não posso estar a dar um valor da distribuição moderna. O que temos definido é que nenhuma das áreas de negócio possa ter tendencialmente um cliente que tenha um peso superior a 15% do volume de negócio.

Porquê?

Para mitigar os problemas que possam advir de uma relação. A relação que se possa estabelecer com alguém que tem um peso dominante é prejudicial à empresa fornecedora, seja a distribuição moderna ou qualquer outro setor. Se um cliente tem um peso de 50%

"Nas exportações crescemos 15% face ao período homólogo, o que é bastante bom. É um ritmo de crescimento muitíssimo bom".

numa área de negócio, esse cliente, tendencialmente, vai ganhando posição e vai tirando partido da posição. E no dia em que possa haver uma situação que leve a terminar a relação, tenho um problema muito grande. Temos a meta de não ter mais de 15% do nosso volume de negócios por área de negócio num único cliente. Assim, tendencialmente estamos a reduzir o risco que tem uma relação dessas. Quando digo isto não falo da distribui-

ção moderna per si, falo de qualquer cliente.

O grupo teve um volume de faturação de 160 milhões. Quais as estimativas para 2019?

É continuar a crescer na mesma linha daquilo que temos vindo a crescer até agora. Se eu conseguir crescer novamente aquilo que cresci este ano, ou até mais, já ficarei bastante satisfeito. Num setor extremamente maduro como é o nosso, face à capacidade instalada que temos, aos recursos que temos, já nos vai deixar bastante satisfeitos crescer ao mesmo ritmo que crescemos em 2018.

E nas as exportações?

Nas exportações crescemos 15% face ao período homólogo, o que é bastante bom. É um ritmo de crescimento muitíssimo bom, porque estamos a falar de um setor bastante maduro em Portugal, com grandes operadores, operadores muito bem preparados. Temos de ter a perfeita consciência do mercado onde estamos inseridos a nível nacional e em qualquer uma das áreas de negócio onde estamos. **H**