

Grupo Sumol

MARCAS COM CRIAÇÃO DE VALOR E QUALIDADE



A marca Sumol assinala praticamente o nascimento do Grupo Sumol em Portugal, com a criação da Refrigor em 1945 na região de Lisboa e posterior criação e desenvolvimento de outras empresas noutras partes do país, nomeadamente em Pombal e Gouveia, onde hoje se encontram as duas unidades industriais do grupo em Portugal continental. Hoje o grupo integra diversas estruturas empresariais entre as quais sobressaem, pela sua dimensão e responsabilidades, a Sumolis Gestão de Marcas (GM), responsável pelos negócios de refrigerantes, bebidas de sumo e cervejas, a Sasel, com a responsabilidade do negócio das águas, e a Cibal, que gere o negócio de venda e distribuição nos mercados portugueses e internacionais. O grupo definiu como missão ser líder na gestão de negócios de bebidas de alta rotação em Portugal e desenvolver uma posição relevante para algumas marcas noutros espaços geográficos, garantindo a criação adequada de valor.

O Grupo Sumol possui uma posição forte no mercado nacional de refrigerantes, disponibilizando marcas prestigiadas nos diversos segmentos deste mercado e acumulando uma representação significativa ao nível dos sumos e néctares, das águas e das cervejas. Em paralelo desenvolve a sua presença nos mercados internacionais, onde tem vindo a ganhar reputação.

Satisfazendo com as suas marcas clientes e consumidores, a criação de valor tem sido o desafio contínuo do grupo, cuja visão do seu fundador, António João Eusébio, tem conduzido ao longo dos tempos a um desenvolvimento sustentado, assente no constante investimento tecnológico, na elevada qua-

lidade dos produtos, na auscultação regular das expectativas explícitas e implícitas dos consumidores e na comunicação eficaz com estes, bem como na valorização dos recursos humanos.

A política de gestão do Grupo Sumol, difundida internamente com o comprometimento activo do presidente do grupo, António Sérgio Eusébio, está orientada para satisfazer todas as partes interessadas, apostando incessantemente em soluções inovadoras e adequadas às expectativas e necessidades dos diferentes *stakeholders*. A sua política assenta não só na compreensão das expectativas dos clientes e na criação de valor para os accionistas e na atracção de novos investidores, mas também no desenvolvimento dos colaboradores, no seu reco-



nhecimento adequado, na sua formação e salvaguarda de condições de trabalho seguras e preventivas, num ambiente cooperativo e participativo onde a gestão como um sistema de processos inter-relacionados é uma aposta inequívoca. Por seu lado, com os fornecedores são fomentadas relações estáveis de longo prazo e de aprofundamento da confiança mútua. Os compromissos da gestão situam-se ainda ao nível da comunidade envolvente, quer através de uma relação social próxima e responsável quer pela minimização dos impactes ambientais associados às actividades, desde a optimização dos consumos energéticos e de água até à prevenção da poluição. A implementação da política de gestão é facilitada pelo conjunto de valores representados pelas competências comportamentais-chave.

Com estas orientações, o Grupo Sumol pretende contribuir para o desenvolvimento sustentável das suas empresas e do país, assegurando simultaneamente os requisitos das suas partes interessadas e aqueles que, por via legal, regulam a sua actividade. Cumprindo com os requisitos legais em termos de segurança alimentar através da implementação da metodologia HACCP desde 2004, o Grupo Sumol tem ido mais além no seu desempenho com a forte aposta que tem feito no seu sistema de gestão integrado e na sua melhoria contínua.

Para 2007 os objectivos aprovados ao nível da responsabilidade corporativa estão centrados na articulação do crescimento económico, muito baseado em inovação, com o melhor contributo que o grupo pode dar para a preservação da natureza e dos recursos naturais, bem como em ser solidário com as comunidades em que está inserido.



DO CONTROLO DA QUALIDADE À ABORDAGEM POR PROCESSOS

Desde sempre impulsionada pela gestão de topo, a qualidade tem acompanhado a evolução do Grupo Sumol. Se há mais de duas décadas decorriam os programas de controlo da qualidade em cada uma das fábricas para avaliação do cumprimento das especificações e se as boas práticas de fabrico eram já uma realidade no dia-a-dia da actividade, na década actual a gestão da qualidade é uma prática estruturada e sistematizada, suportada por uma excelente comunicação interna e no total envolvimento dos recursos humanos.

Há 14 anos no Grupo Sumol, responsável pelo Gabinete de Integração de Sistemas de Gestão, Maria João Alegria relata com grande satisfação o investimento feito no capital humano do grupo, com o objectivo de tornar cada colaborador um protagonista da política de gestão e em perfeito alinhamento com a sustentabilidade e a qualidade, com vista à criação de valor das marcas no mercado. Conforme refere: "Com uma experiência já longa de cumprimento das especificações e regras de fabrico, em 2003 os responsáveis do grupo lançaram um projecto de certificação da qualidade, que se concretizou no ano seguinte, e envolveram todos os colaboradores abrangidos pelo âmbito da certificação no entendimento da política

de gestão traçada, investindo fortemente na sua formação".

O desafio colocava-se então em como fazer passar eficazmente as orientações e objectivos da gestão de topo, tornando o sistema de gestão da qualidade um aliado do trabalho diário e da motivação para a melhoria. Pouco ortodoxos na maneira de encarar tal desafio, como explica com orgulho aquela responsável, as iniciativas tomadas nesse sentido sucederam-se:

"Contámos pontualmente com o apoio externo de consultadoria, sobretudo com o intuito de confirmar que respeitávamos todos os requisitos da norma, nomeadamente os relativos à concepção e desenvolvimento, bem como a abordagem por processos que a versão ISO 9001:2000 veio introduzir. Por outro lado, para dar a conhecer as orientações, contámos com uma formadora muito dinâmica que nos propôs um verdadeiro trabalho de equipa. Tratou-se de construir cinco *puzzles* gigantes, cada um composto por 12 peças, representando cada peça uma orientação ou um conjunto de orientações de gestão. O ano de 2004 foi de intensa formação sobre o tema, com dez horas por cada colaborador, sete das quais para discutir as orientações de gestão, para alinharmos o entendimento face a cada uma e para esclarecermos dúvidas. As restantes três horas foram ocupadas com a pintura

das peças do *puzzle*, em grupos de cinco a sete colaboradores, cujo resultado foi muito interessante".

Os *puzzles* que daí resultaram foram colocados nas paredes para todos os dias lembrarem as várias orientações a ter em conta. Dessa forma, as orientações de gestão passaram a ter um rosto, o daqueles que lhes deram vida, que as compreenderam e explicaram através das mensagens e da cor que colocaram em cada peça dos *puzzles*. Para reforçar a ligação às orientações foram usados os painéis informativos durante o ano de 2005, com um texto construído por um gestor de topo e com fotografias dos grupos com as respectivas peças dos *puzzles*. "E embora o tempo passe sobre estas peças e se proceda às habituais revisões da nossa política de gestão, as grandes mensagens continuam lá!", enfatiza Maria João Alegria.

Esse projecto serviu como "instalação-piloto" para a abordagem por processos para todo o grupo, considerando as várias vertentes dos sistemas de gestão. A arte de fomentar a interacção interna tem sido a base do desenvolvimento do sistema de gestão integrado do Grupo Sumol e da sua responsabilidade corporativa.

Mais uma vez, na sua forma original de lidar com os sistemas de gestão, no final de 2005, e

cheias de intencionalidade, surgem as Mascotes do Grupo Sumol – 3 simpáticas laranjinhas, equipadas com cada um dos atributos que pretendem representar, para sinalizarem os processos com controlo operacional associado ao ambiente, à segurança no trabalho e à segurança alimentar. São o Eco-Gomo, o Segurito e o Ponto Cítrico, nomes escolhidos num concurso lançado junto de todos os colaboradores do grupo.

Consistente com a sua política de gestão, o Grupo Sumol numa lógica de melhoria contínua do seu sistema de processos aprovou, já em 2007, uma revisão da estrutura, elegendo treze macroprocessos, cinco de negócio e oito de gestão. Aos cinco corresponde a inovação do negócio, a gestão de marcas e a gestão de canais, a produção e a distribuição de bebidas. Dos oito macroprocessos de gestão faz parte o planeamento e controlo do desempenho, a gestão financeira, a gestão de comunicação, responsabilidade corporativa e crises, de sistemas de informação, de recursos humanos, de relações com os fornecedores, de instalações, ambiente e segurança e ainda a gestão da melhoria do sistema.

De acordo com esta abordagem são desdobrados e construídos, numa cascata gráfica, os diferentes fluxogramas, inter cruzando várias funções e várias áreas, e atribuídas as responsabilidades pelas actividades. Todos têm responsabilidades atribuídas, procedimentos a cumprir, registos a

fazer, no estrito respeito pelo que foi definido. Os gestores dos fluxogramas, seleccionados de entre os gestores, têm ainda a responsabilidade acrescida de zelar pela sua melhoria contínua. A par da estrutura de regras foi definida uma estrutura de servidor para gerir os registos electrónicos do sistema de gestão. Foram também introduzidos quiosques informáticos para possibilitar o acesso à *intranet*, ela própria reformulada e mais atractiva, em consequência das oportunidades de melhoria identificadas ao nível da comunicação interna.

IMPORTÂNCIA DAS METODOLOGIAS PARA A GESTÃO

Mais do que investir por si só na certificação dos sistemas de gestão implementados, o Grupo Sumol tem sobretudo procurado tirar partido das vantagens que daí advêm. A certificação só é solicitada ou mantida quando essa condição contribui para criar valor na cadeia de relações com as partes interessadas, nomeadamente para dar resposta a exigências dos clientes. Nesse âmbito, nos últimos anos, além da certificação da Qualidade segundo a ISO 9001:2000 obtida pela Sumol GM (certificação entretanto transferida para a Sumolis GM ao abrigo do processo de fusão realizado no final de 2006), a Cereuro (também incorporada na Sumolis GM no mesmo processo de fusão) obteve a certificação na área do Ambiente pela ISO 14001:2004

para a produção em Viseu, enquanto a Sasel obteve a certificação em Segurança e Saúde no Trabalho segundo a OHSAS 18001:1999 (tendo-se tomado a decisão no início de 2007 de suspender essa certificação e lançar um projecto de certificação ISO 9001:2000). Em 2005, por solicitação de um cliente, o Grupo Sumol obteve e manteve durante um ano a certificação em segurança alimentar de acordo com o referencial BRC, *British Retail Consortium Global Standard – Food*.

Como explica a mesma responsável, "foram feitos os devidos alinhamentos entre os vários sistemas implementados nas diferentes empresas do grupo e hoje possuímos um único Manual do Sistema Integrado de Gestão para todo o Grupo Sumol. As certificações depois de obtidas são ou não mantidas consoante a valorização que lhes é dada pelas partes interessadas. O que importa é todo o processo que vivemos internamente de implementação dos requisitos das normas, as equipas multidisciplinares que se criam, o envolvimento dos colaboradores nas vantagens e nos resultados que se obtêm. O nosso grande objectivo é sermos eficazes e eficientes".

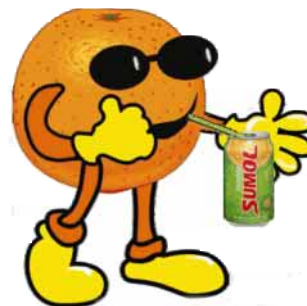
Mascotes, *puzzles*, painéis informativos e muitas horas de formação para a interiorização dos conceitos tornam o Grupo Sumol numa grande equipa com, segundo diz um dos seus *slogans* internos usado numa formação mais recente sobre ambiente e segurança, "olhos atentos, bocas comunicantes e cérebros pensantes".



Eco-Gomo



Segurito



Ponto Cítrico