

EDIÇÃO
TAMBÉM
DISPONÍVEL
EM IPAD

Ranking
A lista das 500
maiores
por vendas

Eleição
As melhores
empresas
em 26 sectores

Carreira
Prémio excelência
na liderança:
Soares dos Santos

2011
Publicação Anual
Portugal
€5,50
(Continente)

Exame

EDIÇÃO ESPECIAL

ANTÓNIO
LOPES SEABRA,
RESPONSÁVEL
PELA REGIÃO
ÁSIA E PACÍFICO,
E JOSÉ
CARVALHO NETO,
PRESIDENTE DA
CONTINENTAL
MABOR EM
PORTUGAL

CONTINENTAL MABOR
EMPRESA DO ANO

500

MAIORES & MELHORES EMPRESAS

O seu código de acesso para
descarregar todos os dados
no site www.exame.pt



SUMÁRIO



Tema de Capa

14

Pneus de Portugal para o mundo

A alemã Mabor Continental é a Melhor Empresa do Ano, tendo também sido considerada a melhor empresa no sector da Química

8
Alexandre Soares dos Santos
O presidente do grupo Jerónimo Martins é o empresário galardoado com o Prémio da Excelência na Liderança

FOTODECAPA EGÍDIO SANTOS

Análise

18

Análise das 500

As grandes empresas deram um pontapé na crise em 2010

22

Indicadores regionais

Lisboa é o centro e o resto fica como paisagem

24

Indicadores sectoriais

Com 27 sectores surge uma nova geografia

Opinião

26

Informa D&B

Teresa Cardoso de Menezes: como crescem as empresas

28

Deloitte

Ricardo Gonçalves e a redefinição dos papéis das empresas e do Estado

Sectores & Empresas

30

Atividades auxiliares de transporte
LUSOPONTE

34

Agroindústria
NOVADELTA

38

Água, gás e electricidade
GALP GÁS NATURAL

42

Celulose e papel
CELBI

44

Comércio a retalho
LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL

46

Comércio de veículos automóveis
SANTOGAL V

48

Comércio eletroeletrónico
MICROSOFT PORTUGAL

50

Comércio por grosso
TABAQUEIRA II

EMPRESA DO ANO



**MABOR
CONTINENTAL**

97%

vendas da empresa são realizadas para exportação,
principalmente para o espaço comunitário

Pneus de Portugal para o mundo

Investimentos em equipamentos e melhoria de processos, e uma equipa treinada e flexível ajudaram a responder ao crescimento das vendas internacionais. Texto José Miguel Dentinho

As vendas da Continental Mabor, empresa de produção de pneumáticos com sede em Lousado, Famalicão, foram superiores a 597 milhões de euros, em 2010. O crescimento de cerca de 26% em relação ao ano anterior deveu-se à elevada procura internacional de pneus, tanto do lado dos fabricantes originais de equipamentos, as construtoras de automóveis, como do mercado de substituição.

Com os investimentos entretanto feitos, em equipamentos e melhoria de processos, e uma equipa treinada e flexível, foi possível responder de forma adequada, ao crescimento das vendas sentido em 2010. A melhoria de capacidades das pessoas também contribuiu para se conseguir lidar com situações mais complexas sem baixar a eficiência desta unidade produtiva.

É preciso notar, aqui, que cerca de 97% das vendas da empresa são realizadas para exportação, principalmente para o espaço comunitário. No entanto, segundo dados da Associação do Comércio Automóvel (ACAP), o mercado da Comunidade Europeia (CE) para automóveis novos de passageiros diminuiu 5,5% entre 2009 e 2010, para um total de 13,4 milhões de viaturas vendidas. Este resultado foi marcado principalmente pelas decisões governamentais de acabar com os programas de apoio à renovação da frota em muitos países da CE. No mesmo período,

O novo líder da empresa é José Carvalho Neto (à esquerda) que substituiu António Lopes Seabra

RANKING O EXAME DAS MELHORES

Pos.	EXAME 500	Empresa	2011
1	34	Continental Mabor	550
2	405	Fábrica Torrejana	352
3	343	Intraplás	321
4	376	Arlíquido	266
5	187	Bayer Portugal	249
6	496	Biovegetal	247
7	271	Dow Portugal	232
8	269	Cin	231
9	402	Hovione Farmaciência	221
10	392	Hempel	181

PONTUAÇÃO COM BASE EM OITO CRITÉRIOS: CRESCIMENTO DAS VENDAS E DOS LUCROS, RENTABILIDADE DAS VENDAS, DO CAPITAL PRÓPRIO E DO ATIVO, SOLVABILIDADE, LIQUIDEZ E VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR VENDAS

CRONOLOGIA AS PREMIADAS

2011 Continental Mabor			
2010	Cont. Mabor	2005	Arlíquido
2009	Cont. Mabor	2004	Arlíquido
2008	Cont. Mabor	2003	Arlíquido
2007	Cont. Mabor	2002	Robbialac
2006	Gasin	2001	Arlíquido

as vendas em Portugal de todo o mercado automóvel foram de quase 273 mil veículos, mais 33,9% do que em 2009. Só o mercado de ligeiros de passageiros encerrou o ano 2010 com 223 464 unidades comercializadas, mais 38,8% do que em 2009.

Portugal representa 3% do negócio

Para este resultado contribuiu fundamentalmente a antecipação da procura, no final de 2010, devido à extinção do Programa de Incentivos ao Abate de Veículos em Fim de Vida, em 31 de Dezembro desse ano. Por outro lado, o aumento da taxa do IVA, assim como o agravamento do Imposto Sobre Veículos (ISV) e do Imposto Único de Circulação (IUC) também contribuíram para aquela antecipação da procura. Apesar de Portugal representar apenas 3% das vendas da Continental Mabor, esta empresa detém atualmente uma fatia de cerca de 20% do mercado nacional.

“Somos a única empresa a produzir pneus de forma continuada em Portugal”, diz António Lopes Seabra, que até há pouco tempo presidia à Continental Mabor, que emprega atualmente cerca de 1600 pessoas. É, hoje, a maior unidade do sector de fabricação de artigos de borracha em Portugal que, em 2009, representou um volume de negócios total de 679,2 milhões de euros, para um universo de 154 empresas em atividade.

O negócio da Continental Mabor caracteriza-se pelo fabrico de pneumáticos e sua comercialização através

EMPRESA DO ANO



► dos canais internacionais do grupo Continental, onde está integrada. Este produz, além de produtos de borracha, vários outros componentes para a indústria automóvel. Em 2010, tinha mais de 148 mil empregados, estava ativa em 46 países e teve vendas globais superiores a 26 mil milhões de euros. O grupo Continental é atualmente o quarto maior fabricante de pneus em termos globais.

Pneus de alta performance

No futuro próximo, os investimentos realizados na Continental Mabor serão dominados pela necessidade de responder à complexidade crescente da produção. A empresa, a trabalhar na sua máxima capacidade, também pensa na expansão, até porque a competitividade entre as várias unidades de produção do grupo Continental é elevada. Há investimentos a serem realizados nas suas fábricas da Roménia e Eslováquia, apesar de a maior parte do montante de investimento do grupo estar a ser aplicado na Ásia, onde se espera uma produção crescente de veículos ligeiros.

O tipo de pneus que a fábrica de Lousado produz em maior quantidade é o Premium Continental. Mas a empresa está atualmente a apostar na fabricação de pneus de alta performance UHP.

Trata-se de um projeto que esta unidade industrial conseguiu trazer para o nosso país, que poderá contribuir para elevar a sua capacidade de produção até aos 20 milhões de pneus, só nesta gama. A nova fase de expansão desta unidade fabril representa um investimento de 70 milhões de euros. “Não tenho dúvida de que esta é uma história de sucesso”, afirma António Lopes Seabra.

Deve-se também à atenção cuidada com que os seus responsáveis acompanham as tendências de mercado, que contribuíram para que a empresa se tenha preparado para produzir uma gama de produtos, “designados alta performance, hoje com dimensões de jante até 20 polegadas. Apesar de ser muito mais exigente do ponto de vista técnico, proporciona maior valor acrescentado” para a empresa, diz António Lopes Seabra. Mas os investimentos na subsidiária portuguesa do grupo Continental não vão parar por aqui, uma vez que já está em estudo outro, também no montante de 70 milhões de euros, que deverá ser aprovado em 2013.

Para este responsável, os clientes são o principal elemento da estrutura de *stakeholders* da empresa. “Para satisfazer as suas necessidades, estamos atentos à evolução do mercado e desenvolvemos novos

GESTÃO

Troca de presidentes

O topo da gestão da Continental Mabor mudou no início de janeiro

José Carvalho Neto foi o nomeado pela Continental para o cargo, em substituição de António Lopes Seabra, que passou a ser o responsável pela região da Ásia e Pacífico de Pneus para Viaturas de Passageiros e Comerciais Ligeiros da Continental, e se mudou para Xangai, China. Em Portugal, José Carvalho Neto volta a uma casa que conhece bem, onde ingressou em 1992 e dirigiu entre 1996 e 2000. Após um período de dois anos a chefiar as operações desta multinacional no México, regressou para colaborar com Américo Amorim. Apesar de a Continental Mabor ter evoluído muito favoravelmente nos últimos anos, considera que são muitos os desafios que tem de enfrentar, pois as necessidades de inovação e progresso mantêm-se, em especial na conjuntura internacional atual. Mas está confiante “que a equipa de Lousado saberá dar respostas às várias questões e projetos”.

40%

das vendas destinam-se aos grupos General Motors/Opel, Volkswagen, Renault/Nissan, Peugeot, Volvo e Ford



produtos e processos”, revela o presidente da Continental Mabor.

Gestão rigorosa e espartana

A Continental Mabor assume, como imagem de marca, a gestão “rigorosa e espartana”, a eficiência nos processos de produção e o investimento contínuo em tecnologia. A sua estrutura de custos tem de estar otimizada para continuar a valer a pena para o acionista manter a fábrica nesta zona da Europa, a uma distância considerável do centro do continente. Os grandes mercados de pneus estão no Norte e Centro da Europa e o potencial de crescimento também está a leste.

Como é impossível compactar o produto, a carga de um camião de pneus fica limitada a 12 toneladas, metade do habitual para outras mercadorias. Mas o movimento diário de camiões, cerca de 150 viaturas, mostra que esta unidade de produção está permanentemente ativa. São mais de 50 mil pneus que saem diariamente da fábrica, uma das unidades mais flexíveis e com melhor desempenho do grupo.

Os principais construtores de automóveis clientes da Continental Mabor são os grupos General Motors/Opel, Volkswagen, Renault/Nissan, Peugeot, Volvo e Ford, entre outros. É para eles que se destinam

RANKING AS 14 MAIORES

Valores em milhares de euros

Pos.	EXAME 500	Empresa	Vendas 2010
1	29	Repsol Polímeros	648 260
2	34	Continental Mabor	597 237
3	152	ADP Fertilizantes	175 205
4	175	Cires	151 610
5	187	Bayer Portugal	141 242
6	269	Cin	106 247
7	271	Dow Portugal	105 593
8	343	Intraplás	86 867
9	376	Arlíquido	79 415
10	392	Hempel	76 494
11	402	Hovione Farmácia	75 073
12	405	Fábrica Torrejana	74 442
13	485	Saptec - Agro	64 635
14	496	Biovegetal	63 758

CLASSIFICAÇÃO POR ORDEM DECRESCENTE DAS VENDAS

Pneus de alta performance é o que vai ser fabricado nas instalações da empresa em Famalicao

40% das vendas desta empresa. Grande parte das suas exportações destina-se para unidades industriais destas companhias em vários países da Europa, em particular as que se situam no mercado comunitário. Mas a Continental Mabor também coloca os seus produtos nas Américas e Ásia. O principal destino dos pneus que fabrica é a Alemanha. Seguem-se Espanha, países do Benelux, Reino Unido, Áustria, Itália, França, República Checa, Estados Unidos e Canadá, entre outros.

Outra das grandes dificuldades que a empresa enfrenta atualmente tem que ver com o agravamento da carga fiscal em Portugal. Pode mesmo “influenciar decisões de investimento em Portugal do grupo Continental”, diz António Lopes Seabra. Além disso, também continua indefinida a alteração prevista da legislação de trabalho, “não permitindo um planeamento adequado do próximo ano”, acrescenta. Para este responsável, o futuro da empresa reside em muito trabalho. Para isso, conta com uma equipa qualificada e atualizada, para produzir produtos de qualidade, com um grau de eficiência que conduza a custos unitários competitivos. **E**