

# Estamos a desenvolver uma fábrica com um *layout de* **indústria 4.0**

– Mariana Santos



Sediada em Loures e integrada no Grupo Valouro, o maior grupo agroalimentar português, a Kilom trabalha diariamente na produção de cortes de aves, charcutaria, pré-congelados e pronto a comer. Há um ano, um incêndio destruiu por completo toda a fábrica, pondo em risco a sobrevivência da empresa. Contudo, a força do grupo empresarial em que está inserida não deixou cair a Kilom, há quatro anos liderada por Mariana Santos, mais um nome da família fundadora do império Valouro. Em entrevista à PME Magazine, a administradora e diretora-geral da Kilom desvenda os planos para a fábrica do futuro e fala sobre as dificuldades e os principais riscos a que as empresas devem estar atentas.

**PME Magazine – Qual a importância da Kilom dentro do Grupo Valouro?**  
**Mariana Santos (M.S.)** – O Grupo Valouro é o maior grupo agroalimentar português e também um dos maiores da Europa e desenvolve toda a sua estratégia de crescimento sob uma integração vertical: é constituído por mais de 30 empresas, que vão desde a produção das rações, à incubação dos ovos, à engorda dos frangos, o abate e depois a transformação em produtos finais para entregarmos ao nosso consumidor final. Estamos distribuídos de norte a sul de Portugal e contamos com mais de 2200 colaboradores enquanto grupo. A Kilom encontra-se na fase final desta cadeia de valor. Recebe a sua matéria-prima dos matadouros e é responsável por transformar em produtos finais, ou seja, vai desde os tradicionais cortes de frango que vemos frescos e embalados em cuvetes, até produtos transformados e pré-cozinhados e muitos deles também já prontos a comer. [A Kilom] Está aqui, nesta fase final. Por sua vez, também o grupo é muito importante para a Kilom, para dar todo o suporte técnico e financeiro que nos permite crescer e desenvolver a empresa como hoje a conhecemos e torná-la numa das referências a nível do setor avícola.

**PME Mag. – Porque decidiu prosseguir com o negócio da família e abraçar a liderança da Kilom?**

**M.S.** – A Kilom entrou para o grupo em 1991, foi adquirida após a crise dos anos 1980 que atravessou o nosso país e foi logo uma das empresas que se tornou mais importante dentro do grupo, porque começou a ter uma importância muito grande dentro das cadeias de abastecimento, nomeadamente na distribuição, supermercados e hipermercados, era uma empresa que, dentro da indústria, foi sempre aquela com a qual mais me identifiquei, além de ter também o meu pai a trabalhar. Foi ele que, desde que foi adquirida, esteve à frente da empresa, e isso para mim era um dos fatores que me fazia querer começar pela Kilom. Por outro lado, o grupo está na minha família há quase 150 anos, desde 1875, e isso traz-me também uma grande responsabilidade de continuar a história e desenvolver o negócio que foi iniciado pelos meus antepassados e que teve todo este percurso histórico. Essa responsabilidade também fez com que quisesse vir integrar o Grupo Valouro. No entanto, não foi por aqui que comecei a minha carreira profissional. Comecei a minha carreira, depois de me licenciar em Gestão de Empresas, em consultoria e auditoria de seguros e de banca, nada que ver com a parte da indústria. Mas, depois, integrei uma empresa, também ela de cariz familiar, que operava em Portugal e Angola, e ligada à indústria de bebidas.

Isso permitiu-me criar o primeiro bichinho de trabalhar numa empresa familiar. Iniciei atividade na Kilom em 2016, começando pela área da melhoria contínua, que me permitiu ter um primeiro contacto com a produção e com aquilo que era a atividade principal da Kilom e foi fundamental para construir bases e daí para a frente avançar para outras áreas. A direção-geral assumi em 2018. ▶



**Ana Rita Justo**  
Editora  
**Fotografia:**  
João Filipe Aguiar



Kilom integra o Grupo Valouro, que nasceu em 1875 pelas mãos da família Santos

“

O Grupo Valouro é o maior grupo agroalimentar português e também um dos maiores da Europa.

Mariana Santos,  
diretora-geral da Kilom

”

**PME Mag.** – Que balanço faz dos quatro anos à frente da empresa?

**M. S.** – Eu comecei por uma área muito pequena, comecei por conhecer a atividade e depois a ter mais contacto com as outras áreas operacionais sobre as quais hoje assumo responsabilidade. Acho que foi uma experiência muito boa. Obviamente, sendo uma empresa de cariz familiar e tendo uma gestão muito mais ligada a pessoas que, muitas vezes, são nossos familiares, é um desafio acrescido, não haja dúvida, mas também nos traz muita adrenalina. Por outro lado, acho que o facto de ser um setor essencial para a sociedade, estamos a falar de bens de primeira necessidade, também faz com que sintamos que estamos no setor certo para todas as crises que venham – o setor alimentar, quer queiramos quer não, tem sempre uma posição privilegiada. Por outro lado, tem um futuro muito promissor por estarmos no setor das aves. Não é só o setor de bens alimentares, mas é o setor das carnes de aves, carnes brancas, e temos visto que tem havido uma preferência do consumidor cada vez mais pelas carnes brancas. Não só porque é indicado por médicos, nutricionistas, os próprios desportistas preconizam muito o consumo deste tipo de carne, mas porque tornámos Portugal no país da Europa com maior consumo de carne de aves. Em Portugal estamos com 44 quilos anuais por habitante, o que já ultrapassa o consumo de carne de porco e de vaca. Acaba por ser também uma perspetiva futura muito interessante e, por isso, o balanço que faço é positivo e acho que estamos no local certo da corrida.

**PME Mag.** – Que impacto teve nas vossas operações o contexto de pandemia e agora o contexto de guerra?

**M. S.** – Pode-se pensar que o facto de estarmos no setor alimentar e, portanto, de bens essenciais, que não tenhamos sofrido com a pandemia, porque tivemos de continuar a operar com normalidade, mas sofremos. Atravessámos três fases durante a pandemia e que se separaram, não só pela duração, mas também pelas consequências que tiveram no setor. Uma primeira fase, logo em março de 2020, após a declaração do estado de emergência. Houve um consumo desenfreado, uma corrida às prateleiras do supermercado e práticas de açambarcamento. Houve uma grande procura dos produtos para as pessoas armazenarem em casa e isso levou-nos à



Mariana Santos é diretora-geral da Kilom desde 2018



rotura total de stocks de segurança, não tínhamos sequer capacidade de servir e isso fez uma grande pressão sobre o nosso processo produtivo. Isto durou cerca de duas semanas e meia. Depois, iniciou-se uma fase, entre abril de 2020 até ao verão, em que se assistiu ao contrário: houve uma

Mariana Santos é licenciada em Gestão de Empresas e iniciou carreira como consultora

recaída na procura, as pessoas estavam muito tempo em casa. Parecendo que não, consumimos muito menos quando estamos em casa, não vamos tantas vezes ao supermercado, não havia circulação de pessoas e isso fez com que abrandasse o consumo e, de repente, ficámos cheios de produto. O próprio mercado externo, com o encerramento de fronteiras não havia exportação, portanto, não tínhamos forma de escoar o produto que tínhamos e necessitámos de congelar produto, de ter capacidade de armazenar, que era muito difícil, o que fez com que houvesse uma intervenção da União Europeia a esse nível para que o setor fosse ajudado em termos

falta de turismo, a falta daquelas festas de verão que consomem muito os produtos de aves, as próprias churrasqueiras, os hotéis, o canal HORECA, tudo isso fez com que não tivéssemos capacidade de escoamento de produtos. A terceira fase iniciou-se em setembro de 2020, quando ainda estávamos em confinamento, mas já com regras um bocadinho mais ligeiras, e assistiu-se novamente a uma subida da procura, mas o impacto total acabou por ser uma quebra de vendas a rondar os 10%. A pandemia afetou-nos desta maneira e afetou em geral o setor alimentar. Efetivamente, a guerra veio e afetou todos os setores, não só os bens de primeira necessidade, mas todos os setores em geral. Foi a grande pressão sobre as matérias-primas e o custo das matérias-primas. Não foi só a questão do milho para as rações, foi também a questão da mão de obra, os elevados custos de energia, tudo isto pôs-nos à prova. Por outro lado, a incerteza quanto ao abastecimento, ou seja, não sabíamos se íamos ter capacidade ou não para produzir rações que, por sua vez, eram necessárias para alimentar e engordar os frangos para podermos continuar toda a cadeia vertical. Por outro lado, a questão da ausência de peças e de substituíveis das nossas maquinarias e dos nossos equipamentos para produzir. Temos prazos de entrega de 40 semanas e isto não permite qualquer tipo de planeamento. Já chegamos ao ponto de adquirir determinados equipamentos reconicionados. Ganhou muita importância este mercado de equipamentos reconicionados, porque as empresas precisam de produzir hoje, não daqui a 40 semanas. A guerra trouxe-nos esta imprevisibilidade.

**PME Mag.** – Qual o peso da exportação na vossa faturação?

**M. S.** – A exportação representa cerca de 10% da nossa faturação, exportamos essencialmente para África, para Angola, para a Guiné, Cabo Verde e alguma coisa na Europa, mas fundamentalmente África, por ser um continente que tem um consumo de determinadas partes das aves que não se consomem tanto em Portugal, ou seja, acaba por ser um canal importante para escoarmos produtos que aqui em Portugal não são valorizados e que lá são. Por outro lado, na Europa, sabemos que a carne de aves não é um produto competitivo, porque é um produto de baixo valor.

**PME Mag.** – O facto de a Kilom estar inserida dentro de um grande grupo familiar

“

Iniciei atividade na Kilom em 2016, começando pela área da melhoria contínua, que me permitiu ter um primeiro contacto com a produção e com aquilo que era a atividade principal da Kilom.

Mariana Santos,  
diretora-geral da Kilom

”



Diretora-geral projeta nova fábrica para estar pronta daqui a um ano

**ajuda a mitigar alguns riscos a que outras empresas estão mais expostas?**

**M. S.** - Vemos que cerca de 70% das empresas são de cariz familiar em Portugal, desde PME a grandes empresas, mas, efetivamente, há aqui uma importância das empresas familiares muito grande no nosso tecido económico. As empresas familiares são, tradicionalmente, empresas mais estáveis do ponto de vista do núcleo acionista e também do ponto de vista da gestão, e isso traz confiança aos nossos stakeholders, quer aos nossos colaboradores, aos nossos fornecedores, clientes, à banca. Sentimos que alguns destes riscos conseguimos mitigar pelo facto de sermos uma empresa familiar e sabemos que isso tem muita importância para com quem nos relacionamos. Além disso, pelo facto de pertencermos ao Grupo Valouro controlamos a nossa cadeia produtiva e conseguimos, planeando a nossa atividade, aumentar ou reduzir a nossa produção. O que não conseguimos controlar são os outros fatores produtivos dos quais estamos dependentes, quer sejam embalamentos, ou seja, o papel, o cartão, o próprio plástico que é fundamental para pegarmos na nossa matéria-prima e colocarmos à disposição do consumidor, mas também todos os outros fatores produtivos - a energia, o gás, o óleo para fritar os produtos pronto a comer, e isso efetivamente é um desafio. Aqui, entra em linha de conta a relação de confiança que

estabelecemos com os fornecedores, que normalmente são relações históricas e fazem com que possamos ter mais flexibilidade em conseguir determinadas matérias-primas de que necessitamos, mas não nos torna imunes a uma pandemia, nem tão pouco a uma guerra, como podemos ver.

**PME Mag.** - A guerra trouxe, de facto, muitos aumentos de custos. Estão a conseguir manter-se competitivos no mercado?

**M. S.** - Sim. Este aumento de custos teve impacto em nós, como na nossa concorrência. E conseguimos manter-nos competitivos, porque também tivemos de passar este aumento de custos à distribuição moderna. Inicialmente, havia uma certa resistência em aumentar preços, e sentimos isto sobretudo no início deste ano, mas desde junho de 2021 que estávamos com um aumento de custos de produção, que se tornou gritante a partir de janeiro e tivemos de passar este aumento de custos para os supermercados. Aí teve impacto diretamente na população e toda a gente reconhece a inflação de preços que se está a atravessar. Foi generalizado, não foi nada só do nosso setor ou da nossa empresa e isso fez com que nos mantivéssemos tão competitivos como estávamos antes. O que



**“No dia 31 de outubro de 2021, num domingo de madrugada, tivemos um incêndio que destruiu totalmente a nossa fábrica.”**

Mariana Santos

é que se tornou importante? Produzir mais e melhor, com menos utilização de recursos possível, porque eles são escassos e têm um impacto muito grande na nossa produção.

**“Dez mil metros quadrados de fábrica foram consumidos pelas chamas”**

**PME Mag.** - Em 2021 perderam a fábrica num incêndio. Quais as consequências para a empresa?

**M. S.** - No dia 31 de outubro de 2021, num domingo de madrugada, tivemos um incêndio que destruiu totalmente a nossa fábrica e, claro, teve um impacto imediato na nossa atividade produtiva. A Kilom é uma empresa que tem uma importância muito grande para os supermercados e hipermercados, tem um peso muito grande no abastecimento e, como tal, esta importância fez com que fôssemos logo muito ajudados e apoiados também por parte dos nossos clientes, fornecedores, colaboradores e tivemos de encontrar alternativas imediatas. Entre o dia do incêndio e o dia 2 de novembro houve um feriado, e no dia 2 estávamos a operar com as nossas pessoas noutras instalações do Grupo Valouro. Fomos para outras empresas que pertenciam ao mesmo grupo e que ▶

Incêndio destruiu por completo fábrica da Kilom em 2021





Investimento total na nova unidade rondará os 20 milhões de euros

fazem outras atividades, mas que tinham capacidade instalada para podermos estar a produzir. Transportamos, diariamente, as nossas pessoas para essas instalações noutros horários em que essas empresas não estejam a funcionar e iniciámos aí a nossa produção. Obviamente, tivemos de abandonar determinadas atividades que fazíamos aqui, porque só a Kilom é que dispunha desses equipamentos e maquinaria para produzir esses produtos. No entanto, os restantes que pudemos fazer mantivemo-nos a produzir. A verdade é que em menos de dois meses já estávamos com 50% da nossa produção recuperada, o que foi muito importante para a manutenção da nossa atividade. O que sentimos é que tivemos de nos focar em aumentar volumes naquele tipo de produtos que podíamos continuar a produzir, em detrimento do que perdemos e, hoje, estamos com cerca de 75% da nossa produção. Sabemos que não podemos ir muito além disto, porque os outros 25% são as outras atividades que fazíamos e não podemos fazer, mas consideramos que é importante, até construirmos a nova fábrica, estarmos já com este nível de produção.

**PME Mag. – Conseguiram determinar a causa do incêndio?**

**M. S. –** Numa primeira fase foi muito difícil, tendo em conta o elevado nível de

**“Estamos a deparar-nos com a falta de materiais de construção. A nossa ideia é dentro de um ano termos a fábrica feita e estarmos aqui a operar.”**

Mariana Santos

destruição, os dez mil metros quadrados que tinha a fábrica foram completamente consumidos pelas chamas, mas a conclusão a que chegámos pelos peritos da seguradora que fizeram a avaliação foi que foi um acidente causado por um curto-circuito elétrico. Não havia ninguém a trabalhar, tínhamos apenas três pessoas a fazer a higienização, que foram quem deu o alerta logo assim que viram o fumo e toda a gente saiu a tempo de não perdermos vidas humanas.

**PME Mag. – Qual foi o plano de ação e que aprendizagens tiraram do sucedido?**

**M. S. –** Assim que aconteceu a desgraça do incêndio soubemos que queríamos construir uma nova fábrica Kilom, fazer exatamente aquilo que tínhamos no mesmo sítio onde a Kilom sempre foi. Obviamente, olhamos para isto como uma oportunidade. Era uma fábrica que tinha cerca de 20 anos e as necessidades dos consumidores há 20 anos não são as necessidades de hoje. Vemos que queremos projetar uma nova fábrica, toda ela mais virada para o consumo de produtos mais fáceis de cozinhar, muitos deles de pronto a comer, porque também sentimos que o consumidor, hoje, dispõe cada vez de menos tempo em casa para cozinhar e, por outro lado, valoriza também tudo aquilo que sejam as refeições rápidas e dentro das carnes de aves. Por outro lado, acreditamos também que estamos a desenvolver uma fábrica com um *layout* todo ele de implementação de indústria 4.0, portanto, de otimização de vários processos e isso também nos traz maior capacidade produtiva, sendo ela desenhada também para acompanhar aquelas que acreditamos serem as tendências futuras do consumo. Por outro lado, a nossa intenção é de aumentarmos a capacidade produtiva que tínhamos aqui, embora o espaço vá ser o mesmo, aumentarmos a nossa capacidade produtiva e mantermos os postos de trabalho que tínhamos. Trabalhávamos com cerca de 400 colaboradores e queremos manter esses empregos. Por outro lado, sentimos que, embora estejamos num contexto económico de crise, prevemos que consigamos crescer 3 a 4% ao ano, o que é muito importante para ir dando evolução à fábrica que aí vem.

**PME Mag. – Quando começam a construção da nova fábrica e qual o investimento?**

**M. S. –** Já temos a nova fábrica completamente desenhada, fechada em termos de arquitetura e já está o projeto na Câmara. Também a Câmara de Loures tem sido uma ajuda fundamental neste processo. Sempre foi, desde o primeiro dia que estive aqui o presidente da Câmara de Loures. Agora, estamos a deparar-nos com a falta de materiais de construção. A nossa ideia é dentro de um ano termos a fábrica feita e estarmos aqui a operar, vai fazer agora em outubro um ano que isto aconteceu, e acho que não é a melhor altura para isto acontecer tendo em conta a crise em que nos encontramos, mas o facto de termos esta resiliência e de estarmos sempre mais focados na continuidade do que propriamente no lucro, que é uma das características das empresas familiares, permite-nos ver a nova fábrica num prazo de um ano. O investimento ainda não está fechado, mas rondará os 20 milhões de euros.

**PME Mag. – Estando a Kilom no final da cadeia de valor que referiu está muito dependente de fornecedores externos, como é que asseguram a qualidade do produto?**

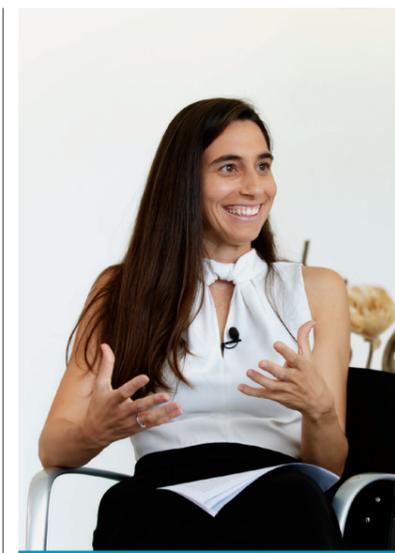
**M. S. –** Os negócios são feitos de relações de confiança. E nisso a Kilom sempre foi muito fiel às suas parcerias. O facto de estarmos dependentes de fornecedores externos também nos

traz uma responsabilidade acrescida e de controlo de qualidade sobre esses mesmos fornecedores. Temos uma avaliação de fornecedores que é feita anualmente, para garantir que tudo aquilo que entra na nossa cadeia de produção tem o seu certificado de qualidade e também nos permite entregar produtos de qualidade e seguros aos nossos consumidores. Acima de tudo, isso é muito importante e vai ser um dos fatores que na nova Kilom vamos ter em conta. Vamos fazer uma nova fábrica para certificá-la com a norma IFS [n. d. r. *International Featured Standards*], que é uma norma internacional que nos permite poder entregar e garantir que aquilo que produzimos para os nossos consumidores tem qualidade e é um produto seguro e que podem ter essa confiança. Por outro lado, a relação com os nossos fornecedores é histórica e essa relação fez com que, quando aconteceu esta situação do incêndio, tivéssemos de iniciar a produção o quanto antes e tivemos muitos dos nossos fornecedores de equipamentos a desviarem para a Kilom equipamentos que estavam prontos a entregar a outros clientes. Sabemos que sozinhos é impossível estarmos neste mercado. E garantimos que temos à volta fornecedores que confiam em nós e clientes que apostam em nós é fundamental para mitigarmos todos estes riscos e mantermo-nos no mercado.

**“Esforço enorme das empresas”**

**PME Mag. – Considera que as PME portuguesas estão consciencializadas para a prevenção dos vários riscos a que estão sujeitas?**

**M. S. –** Os empresários que lideram estas empresas estão conscientes daquilo a que estão expostos. Sabemos que a realidade em que nos encontramos e os desafios com que nos deparamos são transversais, não é só do setor alimentar, não é só do setor de serviços, porque esta realidade faz com que tenhamos de encontrar soluções. A nível de capital humano atravessamos um período duríssimo de capacidade de retenção. É fundamental reter, manter o capital humano, porque investimos e depois vemos que as pessoas saem, porque estamos em situação de pleno emprego e há aqui uma grande tentativa para reter pessoas. Os empresários têm noção dos riscos a que estão expostos, mas, por outro lado, aquilo que a nível político se está a fazer não está a aliviar as empresas, que era o objetivo. Nos últimos três anos, sentimos que todos os



**Mariana Santos**

**Licenciada em Gestão de Empresas pela Católica Lisbon School of Business & Economics (2010-2013), Mariana Santos iniciou em, 2013, o seu percurso profissional como auditora financeira na KPMG na área de Banking&Finance, direcionando-se para auditoria a seguradoras e fundos de pensões. Em 2015, integrou o departamento de auditoria interna da Wayfield International Trading, Grupo Refriango (atualmente NuviGroup), desenvolvendo o seu trabalho entre Lisboa e Luanda.**

**Em 2016, deu os primeiros passos no Grupo Valouro, integrando o departamento de melhoria contínua da Kilom, onde teve um primeiro contacto com a área de produção industrial de bens alimentares. Em 2017 começou a exercer funções de gestão nas empresas Crizaves e Savibel, conhecendo as empresas a montante da atividade da Kilom, de transformação e de distribuição de carne de aves. Desde 2018 que é membro do conselho de administração da Kilom, tendo como principais funções a gestão executiva das áreas operacionais: produção, qualidade, recursos humanos e melhoria contínua. É, ainda, membro do conselho de administração da Savibel, da Solara e membro do conselho fiscal do Grupo Valouro SGPS SA.**

meses há um esforço enorme de tesouraria para manter as coisas equilibradas e aquilo que deveria ser a ajuda a ser feita pela parte das medidas políticas não está a ocorrer. Os empresários em geral sabem em que contexto macroeconómico estão inseridos. Toda a gente tem de estar é com uma ideia: termos produções sustentáveis e sustentadas, a nível ambiental e tudo o mais para mitigar todos os riscos que afetem a atividade das empresas diretamente.

**PME Mag. – Qual o principal risco atual para o qual os líderes empresariais devem estar atentos?**

**M. S. –** O maior risco é aquele que, hoje, a nossa economia tem vindo a demonstrar e também os nossos políticos têm vindo a trazer à imprensa nacional, que é, não só a incerteza quanto ao crescimento do PIB português, a questão de cada vez mais nos tornarmos autossuficientes, não estarmos dependentes dos mercados externos ou do equilíbrio da balança comercial, termos capacidade de fornecimento interno, termos de lidar com baixo poder de compra, que é cíclico. Ou seja, se tenho baixo poder de compra, as pessoas consomem menos e eu produzo menos e isto faz com que os empresários tenham de estar atentos a estes fatores económicos, hoje. Contudo, estamos no início de uma crise e não nos podemos esquecer que vamos passar uns longos anos a ter de sustentar as empresas com aquilo que é o dia a dia. Mas, de todos os fatores, os económicos são os que pesam mais.

**PME Mag. – Quais os próximos passos para a Kilom?**

**M. S. –** Neste momento, o foco é a construção da nova fábrica. É, hoje, criarmos relações de abastecimento que nos permitirão, no futuro, crescer, porque depois não podemos ter uma fábrica e não termos forma de escoar produto. Por outro lado, é cativar, manter, formar as nossas pessoas. Damos uma grande importância ao capital humano, porque trabalhamos um produto que depende muito das pessoas, não são máquinas a fazê-lo, são as próprias pessoas. E estas noções de qualidade, do bom produto, do que é uma boa seleção, está nas nossas pessoas e por isso temos aqui pessoas com 20, 30 anos de casa e é fundamental mantermos e formarmos estas pessoas. Por outro lado, é muito importante ambicionarmos fazer sempre mais e melhor e só assim é que podemos continuar deliciosamente diferentes, como diz o nosso *slogan*. ●