

## **GRUPPO SOVENA: OLIO DI OLIVA PER IL MONDO<sup>1</sup>**

*"Alcuni vivono più della propria immagine che di quello che sono realmente. Noi, invece, abbiamo sempre voluto essere, piuttosto che apparire."*  
Brito Ribeiro, responsabile delle Risorse Umane del Gruppo Sovena.

Antonio Simões, Amministratore Delegato del gruppo Sovena e Vicepresidente Esecutivo di Nutrinveste amava ritirarsi, nei suoi rari periodi di riposo, nella sua casa a Vila Nova de Cerveira, nel nord del Portogallo, per leggere, ascoltare musica e prendersi cura del proprio giardino, coltivando more, lamponi e mirtili. Questa attività si adattava bene al suo carattere calmo e tranquillo. Spesso ritirarsi lì gli serviva per riflettere sulle questioni irrisolte ancora presenti nel progetto del gruppo Sovena, altra delle sue passioni, alla quale aveva dedicato gli ultimi 19 anni della sua vita.

Nel 2010, dopo un inverno freddo e piovoso, la primavera aveva tardato ad arrivare. Finalmente, verso la fine di aprile, ebbe la possibilità di sfruttare un fine settimana a Vila Nova de Cerveira e di nuovo la tranquillità alimentò la riflessione. Guardando indietro, Simões pensava che la sua vita era stata tutt'altro che tranquilla, a causa dello sviluppo e della riconversione del Gruppo Nutrinveste e la sua principale attività, Sovena, era stata vertiginosa e caratterizzata da decisioni difficili. In 10 anni era passata da azienda focalizzata quasi al 100% al mercato portoghese ad essere il secondo produttore e imbottigliatore mondiale di olio d'oliva, mantenendo il proprio business nel settore dell'olio di semi, ottenendo più di un 70% delle vendite all'estero e con presenza fisica mediante fabbriche, uffici o personale trasferito in sette paesi di quattro continenti (Portogallo, Spagna, Stati Uniti, Tunisia, Marocco, Angola e Brasile).

Il progetto del gruppo per il futuro si rifletteva nella riformulazione della sua strategia, realizzata nel 2008: diventare un punto di riferimento mondiale per l'olio d'oliva ("*Olio di oliva per il Mondo*"). Per un gruppo con una breve esperienza internazionale non sembrava una sfida facile e il futuro prospettava molte domande e difficoltà.

---

<sup>1</sup> Caso del Comparto di Ricerca dell'Instituto Internacional San Telmo, Spagna. Preparato dai professori José Antonio Boccherini Bogert dell'Instituto Internacional San Telmo con la collaborazione dell'assistente di ricerca D<sup>a</sup> Anyly Vidal Romero per l'uso in classe e non come esempio di gestione adeguata o inadeguata di una determinata situazione.

Copyright © Ottobre 2011, Instituto Internacional San Telmo. Spagna

È vietata la riproduzione totale o parziale di questo documento, del file e /o la trasmissione in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, (sia elettronico, meccanico, tramite fotocopia, registrazione o altro), senza l'espressa autorizzazione scritta da parte dell'Instituto Internacional San Telmo.

La situazione del mercato portoghese (maturo, con una situazione economica difficile, una distribuzione molto concentrata e un'alta intensità competitiva che esercitava una forte pressione sui margini) era preoccupante. Inoltre l'azienda negli Stati Uniti, nonostante la crescita positiva degli ultimi anni, richiedeva un'importante riconversione per accedere ai segmenti di maggior valore e costruire una posizione più forte e redditizia dinanzi alle possibilità di maturazione.

In breve, l'azienda internazionale di olio di oliva di Sovena era molto eterogenea, con mercati come quello spagnolo, nel quale si dedicava interamente al marchio del distributore, o quello brasiliano, nel quale commercializzava un marchio forte, ma poco presente in altri mercati. Non aver potuto comprare Bertolli nel 2008 (uno dei marchi più conosciuti a livello mondiale) era stato un inconveniente importante.

Sovena aveva le risorse e le capacità per affermarsi come referente mondiale dell'olio di oliva? Quale strategia di marchi, prodotti e mercati dovevano seguire? Era opportuno prendere in considerazione nuove acquisizioni e, in caso affermativo, quali? Continuava ad avere senso il commercio dell'olio di semi? Fino a che punto avrebbe dovuto sviluppare l'integrazione iniziata nel 2006 fino alla coltivazione di oliveti propri? Qual era la migliore strategia per realizzare la nuova missione?

## **STORIA E SVILUPPO DEL GRUPPO SOVENA**

Il gruppo portoghese Sovena è 100% familiare, in quanto proprietà della famiglia de Mello. Le sue origini risalgono ai primi anni del XX secolo, quando Alfredo de Silva (1871–1942) creò la Companhia União Fabril (CUF), che diventò il più grande gruppo industriale, commerciale e finanziario portoghese, producendo il 5% del PIL del paese. I suoi nipoti (Jorge e Jose Manuel de Mello) si divisero le industrie, a Jorge toccarono quelle alimentari.

Nel 1974, in seguito alla Rivoluzione dei Garofani, cadde la dittatura salazarista dopo essere stata 48 anni al potere. Si succedettero vari governi provvisori, prima che si consolidasse uno stato democratico. Inoltre vennero nazionalizzate la banca e la maggior parte delle grandi industrie, tra cui quella di Jorge de Mello, che dovette abbandonare il paese. Tornò nel 1982, dopo otto anni fuori dal Portogallo, accompagnato da suo figlio Manuel de Mello, attuale Presidente del gruppo, che fu il grande sostenitore della famiglia per ricostruire il commercio alimentare che gli era appartenuto nel passato. Comprò allo stato la società Alco– Algodoeira Commerciale e Industriale, dedicata all'estrazione, raffinazione e imbottigliamento di oli commestibili. Nel 1985 acquistò la fabbrica Torrejana de Azeite de Olivas, a Torres Novas.

Nel 1991 entrò a far parte dell'azienda Antonio Simões, che guidò la trasformazione del Gruppo in varie aree di attività.

### **I. Diversificazione e ricostruzione del commercio alimentare**

Nel 1993 Jorge de Mello si mise in società con Tabaqueira per acquisire Nutrinveste, la holding statale che raggruppava le aziende agroalimentari nazionalizzate. L'acquisizione fu una sfida, passando da 500 dipendenti a 3.500 e da 4 aziende ad un

conglomerato di attività divise in tre aree: grassi alimentari, succhi e conserve. (Compal<sup>2</sup>, pesce, crocchette, congelati, ecc.) e derivati dei cereali (tra i quali Triunfo, il marchio leader nel settore dei biscotti). Venne avviato un intenso processo di ristrutturazione per razionalizzare una holding eterogenea e poco efficiente, vendendo aziende, unendone altre per migliorarne l'efficacia, chiudendo quelle che non era competitive e promuovendo operazioni di *Management Buy Out*, per cedere le imprese non strategiche. Nel 2004 venne venduta l'azienda Triunfo, leader nel mercato nazionale di biscotti, a United Biscuits, dopo aver unito le sue tre fabbriche in una sola.

A quel tempo il gruppo si dibatteva tra il gestire un conglomerato di marchi e imprese in vari settori, ma con presenza quasi esclusivamente nazionale, o il focalizzarsi su un settore per affrontare un'espansione internazionale. In realtà non c'era l'intenzione di vendere Compal (l'azienda di succhi), ma piuttosto si pensava di disinvestire nel mercato dell'olio di semi, un business con poco spazio e privo di scala per competere a livello mondiale. Tuttavia Coca-Cola fece un'offerta allettante, motivata dal proprio interesse nell'acquisire una posizione di leadership in Portogallo. Alla fine Compal venne venduta nel 2005 a Caixa Geral de Depósitos (80%) e Sumolis (20%), per un importo che la stampa stimò tra i 450 e 500 milioni di euro, che significò per Nutrinveste una considerevole immissione di liquidità.

## II. Costruzione e internazionalizzazione del commercio di oli

Nel tempo varie acquisizioni diedero forma al commercio di oli:

- Lusol (Portogallo, 1991), dedicata all'estrazione di oli e alla produzione di saponi.
- Sovena<sup>3</sup> (Portogallo, 1991), della quale la famiglia era stata precedentemente azionista e che venne riacquistata dallo Stato portoghese.
- Tagol (Portogallo, 1999), dedicata all'estrazione e alla raffinazione di oli (girasole e soia) che aveva gravi difficoltà finanziarie. La manutenzione del suo impianto era carente, anche se aveva un porto di acque profonde per il carico e scarico delle navi fino a 60.000 tonnellate. L'acquisizione diede inizio alla collaborazione con Bunge.
- Agribética (Spagna, 2002): la prima mossa all'estero fu l'acquisto delle attività di questa azienda, nonostante le gravi difficoltà finanziarie che aveva una fabbrica di raffinazione e condizionamento di olio d'oliva a Brenes (Siviglia). Il pacchetto includeva un accordo di fornitura con Mercadona<sup>4</sup>, che successivamente diventerà un accordo di *interproveedor* (tra fornitori).
- Simão & Companhia (Portogallo, 2004), si acquistarono le attività di questa azienda che si trovava in procinto di fallire. L'attivo principale era il marchio Andorinha di

---

<sup>2</sup> Compal era leader nel mercato portoghese di succhi, con un marchio noto, ma nessuna presenza significativa all'estero. Compal era appartenuto alla famiglia de Mello prima della nazionalizzazione.

<sup>3</sup> Sovena venne creato nel 1956 tra CUF, Macedo & Coelho e la Sociedade Nacional de Sabões per commercializzare gli oli e saponi che producevano.

<sup>4</sup> Mercadona era nel 2010 un'azienda di supermercati di capitale spagnolo e familiare, con più di 1.264 negozi in 46 province spagnole e vendite di 15.505 milioni di euro (2009). Nel 2008 Mercadona riaffermò la sua intenzione di internazionalizzarsi con Francia, Portogallo, Italia o Marocco.