

# Distribuição alimentar: diferentes percursos, a mesma proximidade

Número 55 / Novembro 2026

últimas notícias

IA

## Editorial
*por Luís Brás*

### A importância da diversidade no tecido comercial

*Nesta edição acompanhamos o desenvolvimento de empresas associadas, cada uma com o seu percurso, mantendo um elevado nível de competitividade, onde o conhecimento da realidade envolvente encontra-se bem patente.*
*Todas têm uma estratégia bem definida, sabem de onde vêm e para onde querem ir. A* ***ADIPA*** *esteve presente em momentos relevantes na vida de cada uma destas empresas associadas, no âmbito de um acompanhamento empenhado como é habitual.*

*Um setor diversificado é essencial para garantir um abastecimento regular do mercado e manter as dinâmicas existentes nos diferentes pontos do território nacional.*

*A existência de vários modelos de negócio no comércio e distribuição alimentar contribui assim para um ambiente mais saudável e competitivo onde coexistem empresas de natureza independente com outras inseridas em grupos empresariais.*
*A realidade tem demonstrado a importância de umas e outras e o ponto de equilíbrio é ajustado em função da dispersão territorial nacional – litoral versus interior, norte versus sul.*

*Estivemos presentes na inauguração do novo centro logístico da* ***AVILUDO,*** *na Maia. Esta empresa começou a sua atividade como uma empresa familiar portuguesa em 1984 no Algarve, especializada na produção, comércio e distribuição de produtos alimentares – tanto frescos e secos, como congelados, ultracongelados e refrigerados.*
*Hoje especializou-se no abastecimento do canal Horeca e faz parte de um grande grupo de distribuição alimentar internacional. Aliou a experiência à dimensão e constitui-se hoje como uma empresa de referência no setor.*

*Estivemos também presentes no vigésimo aniversário da* ***EuromadiPort****. Esta empresa foi constituída há cerca de vinte anos com o objetivo de alargar*




Luís Brás, Secretário-Geral da ADIPA no 2.º Showroom de Natal da SOPREI

*a Portugal os serviços do grupo **Euromadi**, transportando toda a sua experiência para o mercado.*
*Em 2008, estabeleceu uma parceria com a **Unimark** através da qual todos os associados grossistas desta passaram a integrar a **EuromadiPort**. Também neste caso expansão e proximidade são as palavras-chave desta nova realidade.*
*Estas duas realidades têm em comum o facto de aumentarem a dimensão das empresas sem que estas tenham perdido a sua identidade, contribuindo para a melhoria de processos e resultados.*

*Por último, fomos convidados para um Showroom da **SOPREI**. Acompanhámos a evolução daquela que é a última cooperativa que se mantém em atividade no interior da região centro, mais concretamente na Sertã, onde tem a sua sede e instalações.*
*A **SOPREI** mantém-se em plena atividade, desenvolve novos projetos e mantém a génese da sua atividade centrada na proximidade e na tradição. Esta cooperativa tem tido uma evolução singular, mantendo ao longo dos anos um crescimento sustentado.*

*Estes três exemplos são bem elucidativos da diversidade existente no tecido comercial e explicam todos eles em grande medida a importância de possuir uma estratégia de crescimento bem delineada na sustentabilidade do negócio. Seja por ganhar dimensão através da cooperação empresarial ou da integração num grupo, como nos dois primeiros exemplos, seja por percorrer um percurso próprio e autónomo, como no terceiro. Mas, em qualquer dos caminhos, trabalhar em rede constitui a chave do sucesso.*

*Continuamos convictos de que um mercado constituído por uma grande diversidade contribui enormemente para a resiliência do comércio e distribuição alimentar num futuro cada vez mais incerto e onde a imprevisibilidade constitui a regra e não a exceção.*

## Aviludo inaugura novo Centro Logístico na Maia e aposta na proximidade ao Norte

**A ADIPA acompanhou, através do Secretário-Geral, Luís Brás, a abertura da nova plataforma da sua Associada, um investimento de 27 milhões de euros que coloca a empresa mais perto dos clientes da região Norte.**

A 22 de setembro, a **Aviludo, S.A.** abriu oficialmente as portas do seu **novo Centro Logístico**, no concelho da Maia. Compareceram clientes, parceiros, fornecedores, colaboradores e órgãos de comunicação social, a que se juntaram representantes de várias entidades. A **ADIPA** fez-se representar pelo **Secretário-Geral**, **Luís Brás**.
Para a Associação, este foi um convite com um significado especial, pela ligação de longa data à **Aviludo**, que se juntou à **ADIPA** em fevereiro de 1995 e cujo percurso temos acompanhado há mais de trinta anos. Estar na Maia foi, por isso, uma forma de marcar presença junto de uma Associada num momento importante da sua história.

A inauguração da nova plataforma assinalou uma nova etapa nesse percurso. Apresentada pela empresa como um investimento estratégico, a infraestrutura reforça a sua posição no Norte e traduz o empenho na inovação, na eficiência logística e na qualidade do serviço prestado ao setor alimentar.



Luís Brás e Kai Schneider, CEO da Aviludo, na inauguração das instalações na Maia

### Uma manhã de apresentação e de visita às novas instalações

A cerimónia teve início às 10h00, nas novas instalações na Zona Industrial da Maia, com a apresentação do projeto, que contou com a presença e as intervenções do **CEO da Aviludo**, **Kai Schneider**, e do **presidente da Câmara Municipal da Maia**, **António Silva Tiago**.
O autarca sublinhou o peso que este investimento tem para lá da própria empresa, referindo o seu efeito na economia e no desenvolvimento da Maia, do Norte e do país.

**Kai Schneider** lembrou o caminho feito desde 1984, ano em que a **Aviludo** foi fundada, e a posição de referência que a empresa alcançou na distribuição alimentar. Resumiu a filosofia deste percurso numa ideia: «Crescer não significa apenas chegar mais longe. Crescer significa estar mais próximo. E hoje, estar mais próximo significa estar na Maia». Explicou também que a escolha desta localização junta a experiência internacional do **Grupo METRO AG** com mais de quatro décadas de presença e conhecimento do mercado português, e apresentou o centro como a expressão de um compromisso duradouro com o Norte e com o sucesso dos clientes.

Seguiram-se uma visita às instalações e um momento de convívio entre os presentes.

## Mais espaço, mais frio e mais alcance

O novo centro ocupa 11 mil metros quadrados e pode armazenar cerca de 9.000 paletes, a temperaturas que vão dos -24°C à temperatura ambiente. Destina-se a servir os canais Horeca, as instituições e o retalho. Conta com 17 cais de carga, seis para camiões e onze para carrinhas, e com antecâmaras de temperatura controlada numa área de 1.400 metros quadrados.

A partir da Maia, a **Aviludo** passa a chegar a cerca de 90% dos distritos do Norte, abrangendo Porto, Viana do Castelo, Braga, Aveiro, Coimbra, Viseu, Vila Real e Bragança. A proximidade dos grandes eixos rodoviários pesou na decisão, por encurtar percursos e acelerar as entregas. A empresa admite ainda estender a sua atuação ao interior do Minho e a alguns pontos de Trás-os-Montes, e dispõe de 40 assessores comerciais no Norte para acompanhar os clientes da restauração e da hotelaria.

Segundo a **Aviludo**, a nova plataforma permitirá reforçar a eficiência da operação, estimando-se uma redução entre 15% e 20% dos seus custos, e assegurar uma resposta mais rápida e competitiva aos clientes da região Norte.

## Energia e cadeia de frio

A questão energética foi tida em conta desde a conceção. Está prevista uma central fotovoltaica de 891 kWp, que deverá responder a cerca de 39% do consumo da plataforma. A iluminação é toda em LED, o que a empresa estima poder reduzir em cerca de 30% o consumo de eletricidade, e há 12 pontos de carregamento elétrico que podem ser usados em simultâneo pela frota de distribuição.

No frio, a opção recaiu sobre um sistema de refrigeração a $CO_2$ e painéis isotérmicos, que cobrem 2.400 metros quadrados na zona de congelados e dois mil metros quadrados na de frio positivo, com o propósito de limitar perdas térmicas e melhorar a eficiência. A empresa antecipa ainda que rotas mais curtas no Norte contribuam para diminuir a pegada de carbono das entregas.




«Crescer significa estar mais próximo», sublinhou Kai Schneider, CEO da Aviludo, na inauguração do centro logístico da Maia.

## Criação de emprego

A nova unidade deverá criar cerca de 100 postos de trabalho nas áreas de armazém e distribuição, número que a empresa espera elevar para 140 colaboradores diretos até 2027, entre funções operacionais e técnicas qualificadas. Para o **CEO**, é um orgulho gerar emprego na região e fazer da Maia o grande motor do crescimento da **Aviludo** no país.




O novo centro logístico traduz um compromisso duradouro com o Norte e com o sucesso dos clientes, destacou Kai Schneider.

## O que se segue

A **Aviludo** está integrada no grupo alemão **METRO AG** desde 2020 e calcula ter crescido cerca de 50% desde então. Segundo o **CEO**, a empresa tem cerca de 900 colaboradores a nível nacional e faturou 240 milhões de euros no último ano. Distribui mais de 4.000 referências de produtos secos, refrigerados e congelados a cerca de 14 mil clientes em Portugal, com uma frota própria de mais de 200 veículos.

**Kai Schneider** considera que a rede logística atual, com plataformas na Maia, em Alcochete, em Quarteira, em Tunes e no Patacão, é a que a empresa pretende manter. Isso não significa parar de investir: em Quarteira, onde



Luís Brás com Luísa Salazar d'Eça, Head of People & Culture da Aviludo, e André Leonardo, Diretor de Serviços e Gerente da filial de Alcochete

já foram aplicados cerca de três milhões de euros este ano, estão previstos mais três a quatro milhões para ampliar armazéns e construir um novo escritório. A digitalização dos processos é a prioridade seguinte, nomeadamente com recurso a inteligência artificial na definição das rotas, projeto que o **CEO** espera ter em funcionamento dentro de três a quatro meses.
O responsável não escondeu, contudo, as dificuldades da conjuntura. Aponta o contexto macroeconómico como o principal desafio da empresa: o aumento do custo de vida e dos preços na restauração tem travado o consumo, e o encerramento de restaurantes repercute-se diretamente na atividade da distribuidora. A subida do gasóleo, que estima ter acrescentado cerca de 100 mil euros mensais à fatura de combustível, também pesa. Ainda assim, garante que as margens se mantêm estáveis, com uma inflação média de 2,5% nos produtos que comercializa, embora preveja mais pressão no inverno, sobretudo por causa dos custos da energia.

### Uma palavra da ADIPA

A **ADIPA** felicita a **Aviludo** pela inauguração da nova plataforma da Maia, mais uma etapa no percurso de uma empresa que não pára de crescer e contribuir para fortalecer o comércio e a distribuição alimentar em Portugal.

## Euromadi Portugal: 20 anos a transformar a força da cooperação em competitividade

**Duas décadas de crescimento, parceria e adaptação num setor em que ganhar escala é cada vez mais importante, sem perder a identidade e a proximidade que caracterizam o comércio independente.**

A **Euromadi Portugal** assinalou, no passado dia 1 de outubro, 20 anos de atividade. **Associada da ADIPA**, a organização celebrou duas décadas de um percurso marcado pelo crescimento, pela cooperação empresarial e pelo desenvolvimento de soluções para o comércio e a distribuição alimentar.




Cristina Mesquita, Diretora-Geral da Euromadi Portugal

Em 2006, a **Euromadi Portugal** iniciou a sua atividade com quatro associados. Vinte anos depois, reúne 23 empresas e representa, através dos seus associados, uma realidade empresarial com um peso significativo no comércio e na distribuição alimentar nacional. O percurso entre estes dois momentos traduz não apenas o crescimento de uma organização, mas também a evolução de um setor que encontrou na cooperação uma forma de responder às exigências de um mercado em permanente transformação.

A celebração reuniu associados, parceiros e representantes institucionais, constituindo uma oportunidade para assinalar o caminho percorrido durante as duas décadas de atividade e refletir sobre os desafios que irão marcar os próximos anos. A **ADIPA** esteve presente através do seu **Secretário-Geral**, **Luís Brás**, associando-se a este marco de uma organização que integra o universo associativo da **ADIPA.**
O encontro contou com as intervenções de **Cristina Mesquita**, **Diretora-Geral da Euromadi Portugal**, **José María Rodríguez Monteys**, **Presidente do Grupo Euromadi**, e **Pedro Machado**, **Secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços**.

### Da dimensão à cooperação: o percurso da Euromadi

A história da **Euromadi Portugal** está ligada a um projeto ibérico com raízes anteriores à sua chegada ao mercado nacional. O Grupo **Euromadi** nasceu em Espanha, em 1993, da união das

centrais **Centra Coop.**, **Selex Ibérica** e **Spar Española**. A esta base juntaram-se, posteriormente, outras organizações, num processo de consolidação e diversificação que permitiu alargar a atividade a novas áreas de negócio e desenvolver serviços dirigidos às necessidades dos associados.

A criação da **EuromadiPort**, em setembro de 2006, resultou da intenção de estender a Portugal a experiência e os serviços do Grupo. A empresa, constituída ao abrigo do direito português e detida integralmente pela estrutura espanhola, começou por trabalhar com quatro associados. Dois anos depois, em setembro de 2008, estabeleceu uma parceria com a **Unimark**, integrando no seu universo associados dos canais grossista e retalhista.
Este passo contribuiu para alargar a representação dos diferentes modelos de negócio e reforçar a presença da central no mercado português.
Ao longo dos anos, a evolução da sua estrutura acompanhou as necessidades de empresas com dimensões, geografias e realidades comerciais distintas.



José María Rodríguez Monteys, Presidente do Grupo Euromadi

Atualmente, a **Euromadi Portugal** conta com 23 associados, cuja faturação conjunta atingiu 3,6 mil milhões de euros em 2025. A sua estrutura integra mais de dois mil estabelecimentos de comércio de proximidade e 43 espaços cash & carry. Estes números dão uma ideia da dimensão alcançada e da diversidade de empresas que integram a rede.
A atividade da **Euromadi** assenta na negociação de condições de fornecimento, na coordenação de volumes de compra e no desenvolvimento de serviços que permitam aos associados melhorar a sua competitividade. A sua intervenção abrange tanto o canal retalhista como o grossista, procurando responder às necessidades específicas de cada atividade, sem perder de vista as vantagens que resultam da colaboração entre empresas.
O princípio é simples: a agregação de necessidades e volumes pode criar melhores condições negociais e oportunidades que individualmente seriam mais difíceis de alcançar. Mas o valor de uma central não se esgota na negociação de preços. A eficiência operacional, o acesso a serviços especializados, o desenvolvimento de marcas próprias, a gestão promocional e a partilha de conhecimento são igualmente importantes para a capacidade de resposta das empresas.

É nesta conjugação entre escala e proximidade que se encontra uma parte relevante do percurso da **Euromadi Portugal**. A dimensão coletiva permite criar condições comuns, enquanto cada associado conserva a sua identidade, a sua relação com os clientes e o conhecimento específico do mercado em que opera.

## O comércio e a importância de trabalhar em rede

A evolução da **Euromadi** acompanha uma transformação mais ampla da distribuição alimentar. O **comércio grossista** deixou de estar limitado às funções tradicionais de compra, armazenagem, venda e entrega de mercadorias. A estas responsabilidades juntaram-se serviços de apoio à gestão, ferramentas tecnológicas, informação comercial, marketing, ações promocionais e soluções destinadas a melhorar a organização e o desempenho dos estabelecimentos retalhistas.
Esta mudança é particularmente relevante para as empresas independentes, que enfrentam a necessidade de responder a consumidores mais exigentes, acompanhar a evolução dos hábitos de compra e gerir custos num contexto de elevada pressão sobre a atividade.
O **comércio de proximidade** continua a desempenhar um papel importante na estrutura do retalho alimentar português. A sua presença permite assegurar uma oferta diversificada e manter pontos de abastecimento em localidades e territórios onde a proximidade ao consumidor constitui uma parte essencial do serviço. Em muitas destas localidades, as empresas independentes contribuem também para a manutenção do emprego e para a dinamização da economia local.

A capacidade de adaptação destas empresas tem sido determinante. A modernização das lojas, a melhoria dos processos de gestão e o acesso a ferramentas e serviços especializados permitiram desenvolver modelos de negócio mais preparados para responder às mudanças do mercado. A cooperação entre **grossistas** e **retalhistas** contribuiu para este percurso,

criando condições para que empresas de diferentes dimensões pudessem beneficiar de soluções partilhadas.
É neste contexto que a **distribuição grossista alimentar** se tornou um parceiro do negócio dos seus clientes, com uma intervenção que ultrapassa o fornecimento de produtos.

A relação entre **grossistas** e **retalhistas** ganhou uma dimensão mais integrada, assente no apoio à gestão, na organização dos sortidos, na promoção comercial, na informação e no desenvolvimento de soluções ajustadas às necessidades de cada empresa.
Esta evolução reforça a importância de uma cadeia de abastecimento em que os diferentes intervenientes trabalham de forma complementar.
A experiência do setor mostra, assim, que a independência empresarial não tem de significar isolamento. A cooperação permite reunir recursos, conhecimento e capacidade negocial, mantendo a autonomia de cada operador.
Para as empresas grossistas, representa a possibilidade de acrescentar valor à relação com os clientes; para as retalhistas, pode traduzir-se no acesso a condições e ferramentas que, de outra forma, seriam mais difíceis de desenvolver.
A **ADIPA** tem acompanhado estas mudanças e reconhece a importância de iniciativas que contribuam para fortalecer o comércio e a distribuição alimentar independentes.

## Os próximos anos: eficiência, inovação e capacidade de adaptação

Se as primeiras duas décadas da **Euromadi Portugal** foram marcadas pelo crescimento da sua base de associados e pelo reforço da cooperação entre grossistas e retalhistas, os próximos anos serão condicionados por desafios que atravessam toda a cadeia alimentar.
A imprevisibilidade dos mercados, a evolução dos custos de abastecimento, as alterações nos hábitos de consumo e a necessidade de melhorar a eficiência logística obrigam as empresas



Luís Brás, Secretário-Geral da ADIPA, e Carla Esteves, Diretora-Geral da Unimark e da Sociedade Aqui é Fresco e membro da Direção da ADIPA, entre os convidados que marcaram presença na comemoração dos 20 anos da Euromadi Portugal



O evento contou com a participação e a intervenção de Pedro Machado, Secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços

a rever processos e a procurar novas formas de criar valor. A tecnologia e a análise de informação assumem também um papel crescente na compreensão das necessidades dos consumidores e no apoio à tomada de decisões comerciais.
Neste domínio, a **Euromadi** tem vindo a desenvolver iniciativas relacionadas com a inovação, a eficiência logística e o conhecimento do consumidor, incluindo projetos de inteligência artificial aplicados às rotas de abastecimento e à análise comercial.
Estas áreas poderão abrir novas possibilidades para melhorar a gestão das operações e apoiar decisões mais ajustadas à realidade de cada mercado.

A **marca própria** constitui outro dos campos de desenvolvimento. A par da importância das marcas dos fabricantes, a agregação de volumes de compra e a criação de soluções destinadas a diferentes perfis de associados permitem explorar oportunidades neste segmento.
O desafio passa por assegurar uma relação equilibrada entre preço, qualidade e adequação à procura, num mercado em que a marca própria deixou de ser encarada apenas como uma alternativa de preço e passou a ocupar um lugar relevante nas escolhas dos consumidores.
A resposta a estes desafios exige, contudo, mais do que tecnologia ou dimensão negocial. Depende da capacidade de compreender as neces-

sidades das empresas, adaptar serviços e transformar a cooperação em resultados concretos para quem integra a rede. A competitividade constrói-se através de decisões que conciliam eficiência, conhecimento do mercado e proximidade aos clientes.

Ao assinalar os seus 20 anos, a **Euromadi Portugal** reafirma a importância deste trabalho conjunto. O seu percurso demonstra a evolução de uma estrutura que procura criar condições para o desenvolvimento dos seus membros, num setor em que a capacidade de adaptação é essencial.
Para a **ADIPA**, acompanhar este percurso é também reconhecer o contributo das organizações que trabalham para reforçar a posição do comércio e da distribuição alimentar independentes.

Num mercado em mudança, a colaboração entre empresas, a partilha de conhecimento e a procura de soluções comuns continuam a ser instrumentos relevantes para enfrentar dificuldades e aproveitar novas oportunidades.

Os 20 anos da **Euromadi Portugal** assinalam, por isso, não apenas uma história de crescimento, mas também a continuidade de um trabalho que permanece necessário: criar melhores condições para que empresas com diferentes dimensões e modelos de negócio possam competir, servir os seus clientes e manter uma presença ativa no mercado nacional.

## ADIPA no 2.º Showroom de Natal da SOPREI

### Entrevista a Rui Pires, Diretor Financeiro

No passado dia 4 de outubro, a **ADIPA** marcou presença no **2.º Showroom de Natal da SOPREI**, a convite daquela que é, hoje, a única cooperativa ainda em atividade no panorama da distribuição alimentar em Portugal. Num setor onde as fusões e as aquisições entre operadores se tornaram quase rotina, a **SOPREI** resiste como um caso singular.
O convite à **ADIPA** teve um objetivo específico: perante as dúvidas que persistiam sobre o **Sistema de Depósito e Reembolso** (SDR), a **SOPREI** procurou sensibilizar os retalhistas e esclarecer os deveres e obrigações que, neste âmbito, lhes cabem.
Ao longo do dia, a equipa da **ADIPA** foi esclarecendo, caso a caso, as dúvidas dos retalhistas presentes, com particular incidência sobre o **sistema VOLTA** e as obrigações que este impõe ao comércio alimentar. Para além desta matéria, foram ainda abordados outros temas com relevância direta para o dia a dia das empresas do setor, num formato de proximidade que permitiu esclarecer dúvidas e responder às questões colocadas pelos participantes.




A ADIPA esteve presente no Showroom de Natal da SOPREI, onde esclareceu as dúvidas dos retalhistas no âmbito do SDR

No âmbito desta participação, o **Secretário-Geral da ADIPA**, **Luís Brás**, concedeu uma entrevista à **Rádio Condestável**, durante a qual teve oportunidade de abordar os principais desafios que atualmente se colocam ao setor do comércio e distribuição alimentar, com particular destaque para o **sistema VOLTA**. Na conversa, foram igualmente salientadas as diligências que a **ADIPA** tem vindo a desenvolver e as situações que tem conseguido desbloquear, procurando encontrar soluções que respondam às necessidades concretas das PME e das grandes **empresas de comércio e distribuição alimentar independente** que a Associação representa.



Luís Brás abordou o Sistema de Depósito e Reembolso em entrevista à Rádio Condestável

Mais do que uma presença institucional, esta participação traduziu aquilo que tem sido uma prioridade constante da **ADIPA**: estar junto de quem, todos os dias, enfrenta no terreno os desafios da atividade comercial. É precisamente por reconhecer o valor desta proximidade que a Associação reafirma a sua disponibilidade para

continuar a marcar presença em iniciativas semelhantes, contribuindo para que as empresas do setor conheçam as suas obrigações e saibam como cumpri-las.
Foi também a propósito desta visita que a **ADIPA** teve oportunidade de conversar com o **Diretor Executivo da SOPREI**, **Rui Pires**, sobre o percurso da cooperativa, as particularidades do modelo que a sustenta e os desafios que, hoje, se colocam ao comércio tradicional português.

## Conversa com Rui Pires
### *"Sem comércio tradicional, não há SOPREI"*

Ao longo de mais de meio século de existência, a **SOPREI** consolidou-se como a última cooperativa remanescente no setor da distribuição alimentar nacional. Nesta conversa, Rui Pires revisita os episódios que mais marcaram essa trajetória, desenvolve as diferenças essenciais entre uma cooperativa e uma empresa de capitais comuns, e não hesita em apontar onde, na sua perspetiva, reside hoje o papel mais relevante da ADIPA: na representação coletiva de um setor que, isoladamente, dificilmente conseguiria fazer-se ouvir.



Rui Pires, Diretor Executivo da SOPREI, em conversa com a ADIPA sobre o percurso e os desafios da cooperativa

**ADIPA -** *Com mais de cinco décadas de existência, que episódios julga terem sido determinantes na trajetória da **SOPREI**, e o que distingue, hoje, esta cooperativa no panorama da distribuição alimentar?*
**Rui Pires -** Entrei na **SOPREI** em 2011, dois ou três anos depois de ter concluído a licenciatura em Contabilidade e Gestão Financeira. Foi a convite do Sr. António Nunes, uma figura que geriu a cooperativa ao longo de mais de quatro décadas, que iniciei o meu percurso aqui. Durante oito anos, tive o privilégio de trabalhar a seu lado, prestando-lhe apoio direto nas áreas financeira e contabilística, e de absorver, nesse processo, uma experiência de mercado que dificilmente se adquire de outra forma.
Se há um momento que considero verdadeiramente decisivo, foi, sem qualquer dúvida, o falecimento do Sr. António Nunes. Nessa altura, a **SOPREI** já ocupava a posição de última cooperativa efetivamente em atividade no setor, embora restassem ainda uma ou duas, é certo, mas tecnicamente insolventes. Perante este cenário, sentimos que a forma mais digna de honrar o trabalho que ele tinha construído ao longo de uma vida era preservá-lo e, na medida do possível, potenciá-lo.
O primeiro grande desafio que se nos colocou foi concluir a construção das novas instalações. As instalações antigas já tinham sido vendidas, e o produto dessa venda estava aplicado na edificação das novas; com o falecimento inesperado do Sr. António Nunes, restavam-nos apenas dois meses para desocupar o espaço antigo, sem que o novo estivesse concluído e sem dispormos dos recursos financeiros necessários para o terminar. Foi, reconheço, um período particularmente exigente, mas creio que atravessámos essa fase graças a uma vantagem que, porventura, nos distingue de outras realidades do mesmo género: a continuidade da direção. Manteve-se sempre a mesma espinha dorsal, com os naturais ajustamentos que o tempo impõe.
Nesse momento, a direção convidou-me a assumir maior responsabilidade; encontrámo-nos, por assim dizer, a meio do caminho, e foi dessa convergência que resultou a conclusão das obras.

Mudámo-nos para as novas instalações em meados de abril de 2020, exatamente um mês depois do início da pandemia, uma conjuntura que, sendo adversa para a sociedade em geral, se revelou, paradoxalmente, favorável ao nosso setor de atividade. Tomando 2019 como referência - o último ano completo vivido nas instalações antigas -, a faturação situava-se nos 6 milhões de euros. Em 2025, alcançámos praticamente 16 milhões. Em apenas cinco ou seis anos, o volume de negócios quase triplicou. Atribuo este resultado a um entendimento do mercado que, creio, o setor tem alguma dificuldade em visualizar com




As instalações da SOPREI, na Sertã, em funcionamento desde abril de 2020




O 2.º Showroom de Natal da SOPREI reuniu retalhistas, fornecedores e parceiros na Sertã

clareza, talvez precisamente por força da nossa génese cooperativa. Nunca foi nosso objetivo correr atrás do cliente; preferimos, desde sempre, fazer bem o nosso trabalho e deixar que fosse o mercado a procurar-nos. É uma lógica que se mantém válida até hoje: continuamos a ter clientes em zonas geográficas onde, por limitações operacionais, não conseguimos chegar, e que, ainda assim, nos honram com o seu contacto.

Nesses casos, preferimos recusar a comprometer o nível de serviço que garantimos aos clientes já existentes.

Esta exigência obrigou-nos a um investimento considerável em tecnologia de informação. Dispomos, há já alguns anos, de uma equipa informática própria, responsável pelo desenvolvimento das nossas bases de dados e de ferramentas internas que nos permitem sustentar um nível de serviço à altura das exigências atuais dos clientes, num mercado marcado por constantes fusões e aquisições entre operadores, que frequentemente obrigam os retalhistas a alterar a forma como trabalham, gerando descontentamento.



Rui Pires destaca o apoio aos retalhistas e a preservação da sua autonomia como prioridades da SOPREI

É precisamente nesses momentos de transição que se torna fundamental projetarmos uma imagem séria e honesta, respeitando os nossos fornecedores, as nossas centrais de compras e, não menos importante, os nossos próprios concorrentes.

Costumo transmitir aos nossos comerciais uma ideia simples: não vale a pena preocuparem-se em perder um negócio que a concorrência não esteja a conduzir de forma íntegra - mais cedo ou mais tarde, essas situações acabam por se inverter.

Os clientes apercebem-se disso, ainda que nem sempre o manifestem de imediato, e valorizam saber que, no momento em que precisarem, estaremos disponíveis.

**ADIPA -** *Tendo nascido da união de comerciantes, que vantagens oferece, hoje, o modelo cooperativo aos seus associados, e de que forma se mantém vivo esse espírito original de colaboração?*

**Rui Pires -** Creio que se trata, acima de tudo, de uma questão cultural e de posicionamento no mercado. Os nossos associados reconhecem que têm à disposição um operador disponível, cuja ambição é funcionar como apoio, como suporte, como uma espécie de guarda-chuva perante a pressão concorrencial e as ameaças que o mercado hoje coloca, e não como um operador exclusivamente centrado em maximizar os seus próprios proveitos. Numa empresa de capitais comuns, o objetivo natural é a maximização do lucro.

Numa cooperativa como a **SOPREI**, sucede precisamente o inverso: procuramos minimizar a nossa margem ao limite que ainda nos permita sobreviver, cumprir os compromissos assumidos e manter uma capacidade de investimento mínima. Nada além disso nos move. Fomos criados para proporcionar aos retalhistas as condições necessárias para gerarem rendimento e não para o gerarmos nós próprios.

Esta filosofia impõe-nos um equilíbrio permanente, e por vezes delicado: não podemos apresentar resultados demasiado elevados, porque isso contrariaria a nossa génese; mas também não podemos registar resultados excessivamente reduzidos, sob pena de comprometermos a autonomia financeira de que necessitamos para recorrer ao crédito e sustentar o investimento.

Na prática, funcionamos como qualquer outra empresa - temos revisores oficiais de contas, cumprimos as nossas obrigações fiscais -, distinguindo-nos apenas pelo facto de não publicarmos contas.

O setor financeiro, de um modo geral, tende a olhar com alguma reserva

para as cooperativas, receando que uma eventual mudança de direção possa alterar substancialmente o rumo da organização de um momento para o outro. Felizmente, esse não tem sido o nosso caso: mantivemos sempre a mesma estrutura diretiva, e esse facto tem sido devidamente reconhecido pelo mercado. Recordo, aliás, que quando necessitámos de um milhão de euros para concluir as novas instalações, diversas entidades bancárias exigiram repartir o risco entre dois bancos distintos. Foi a Caixa de Crédito Agrícola, também ela assente num modelo cooperativo, com uma gestão de pendor mais local, quem nos abriu a porta nesse momento particularmente decisivo.

**ADIPA –** *Num contexto de alteração dos hábitos de consumo e de concorrência crescente, de que forma tem a **SOPREI** apoiado os seus clientes retalhistas na adaptação ao mercado e no reforço da competitividade dos seus negócios?*
**Rui Pires –** Aquilo que procuramos evitar, acima de tudo, é forçar vendas que não façam sentido para o cliente. Quando identificamos que um retalhista atravessa um período de maior dificuldade, a nossa resposta não passa por intensificar a pressão comercial, mas antes por desenhar soluções que o ajudem a dinamizar a própria loja. Fazemo-lo frequentemente com o apoio dos nossos fornecedores e parceiros, através da criação de cabazes, cupões promocionais, materiais de publicidade ou ações de sorteio que o próprio retalhista pode depois promover junto dos seus clientes. Veja-se, a título de exemplo, um cupão de 15 euros em que o cliente é incentivado a completar a compra até aos 20 euros para poder concorrer a um prémio. São dinâmicas aparentemente simples, mas que ajudam a impulsionar as vendas e que, isoladamente, um retalhista teria muita dificuldade em conceber e implementar.
Trabalhamos também de forma intensiva a vertente tecnológica. Fomos, aliás, dos grandes impulsionadores da rede Aqui é Fresco, nomeadamente no que respeita à integração de faturas, à gestão de pontos e à articulação de folhetos promocionais, e encontramo-nos atualmente a desenvolver, em parceria com a própria **Aqui é Fresco**, um novo programa de fidelização.

**ADIPA –** *Tendo a modernização marcado de forma evidente a evolução recente da **SOPREI,** que investimentos ou novas metodologias de trabalho se traduziram em melhorias mais concretas para associados e clientes?*




O espaço de venda da SOPREI, na Sertã, ao serviço do comércio de proximidade




Primeira loja de retalho da SOPREI SerTradição Supermercados, em Pedrógão Grande

**Rui Pires –** Uma das nossas maiores preocupações é não comprometer aquilo que distingue, por essência, o **comércio independente**. Parte significativa da concorrência desenvolve sistemas orientados para o controlo direto da atividade do retalhista - margens aplicadas, promoções em curso, gestão de stocks. A nossa visão assenta em pressupostos distintos: trabalhamos com comércio independente, e é fundamental que este continue a sê-lo.
Veja-se o exemplo da integração de faturas: o sistema foi concebido de forma a que, no momento em que o retalhista sai do nosso cash & carry e regressa à sua loja, a fatura já se encontre disponível no respetivo sistema de gestão, bastando-lhe importá-la, com as quantidades e os preços de compra já carregados. A partir desse ponto, não interferimos de todo: cabe-lhe a ele decidir as margens que pretende aplicar e a forma como gere o seu negócio. O nosso objetivo é poupar-lhe tempo, não substituir-nos à sua gestão. Esta independência constitui, aliás, um valor que consideramos essencial, sobretudo porque reconhecemos que, em diversos casos observados no mercado, uma loja que regista bons resultados acaba, por vezes, por despertar o interesse de quem a serve em assumir o seu lugar. Não é esse o risco que pretendemos correr com os nossos clientes.

Para além disto, dispomos atualmente de **duas lojas de retalho próprias**,

que nasceram precisamente da necessidade de sentirmos, em primeira mão, as dificuldades concretas enfrentadas pelos nossos clientes, e de desenharmos **lojas-modelo** capazes de funcionar como referência em matérias tão diversas como a organização dos lineares ou a própria imagem da loja.
Desenvolvemos ainda um projeto de **microlojas**, pensado especificamente para o comércio local que, pela sua dimensão reduzida, não reúne condições para integrar a **rede Aqui é Fresco** nos moldes habituais. Contamos já com duas lojas neste formato, estando uma terceira em preparação, e a aceitação tem sido francamente positiva, precisamente porque a dimensão deixa de constituir um impedimento ao apoio que somos capazes de prestar.

**ADIPA –** *Na atividade diária, quais identifica como principais obstáculos ao crescimento da empresa? Que medidas considera prioritárias para apoiar os grossistas e o comércio independente, e que papel espera ver desempenhado pela **ADIPA** nessa defesa?*
**Rui Pires –** Isoladamente, não dispomos de voz suficiente perante a indústria. Necessitamos de **centrais de compra** capazes de dialogar com a indústria com o mesmo peso de uma grande insígnia, e necessitamos, igualmente, de uma associação como a **ADIPA**, que nos dê voz junto da indústria, das centrais de compras e dos organismos públicos - instâncias onde, isoladamente, dificilmente conseguiríamos fazer-nos ouvir.
É precisamente aí que identifico o papel verdadeiramente fundamental da **ADIPA**: na defesa coletiva daquilo que, isoladamente, não teríamos capacidade de alcançar.


Uma loja de retalho da SOPREI, onde a modernização e a organização valorizam a experiência de compra

Existem, aliás, desafios muito concretos que ilustram esta necessidade. O custo do gasóleo é um deles e constitui, nalguns casos, uma autêntica injustiça: assistimos a grandes grupos a criarem estruturas de transporte próprias com o único propósito de beneficiarem de descontos fiscais a que operadores como nós não têm acesso. A fiscalidade aplicada aos veículos comerciais constitui outro tema sensível. Seria desejável beneficiarmos de um tratamento equiparável ao de outros operadores, designadamente no que respeita à dedução do IVA.
Acresce ainda a questão dos veículos elétricos: para quem percorre diariamente 200, 300 ou 400 quilómetros no interior do país, a rede de carregamento disponível continua longe de responder às necessidades reais da atividade.

Só este ano, o peso dos custos com combustíveis superou largamente as nossas previsões iniciais: tínhamos projetado um crescimento na ordem dos 25%, mas logo em julho ultrapassámos os 30%, e em agosto aproximámo-nos dos 40%. São situações perante as quais, isoladamente, pouco podemos fazer, e é exatamente por isso que precisamos da **ADIPA** junto do poder político.

**ADIPA –** *Que futuro ambiciona para a **SOPREI** nos próximos anos, e que oportunidades identifica, quer para a empresa, quer para o comércio de proximidade na região?*
**Rui Pires –** A mensagem que gostaria de deixar, acima de tudo, é esta: o comércio tradicional continua a representar uma mais-valia incontornável para o país. Convém não nos iludirmos - sem comércio tradicional, não há **SOPREI**. É precisamente neste ponto que temos de continuar a diferenciar-nos e a batalhar, dotando o comércio tradicional de todas as ferramentas ao nosso alcance para enfrentar uma pressão concorrencial que, ano após ano, se intensifica.
A **SOPREI** foi fundada há 53 anos, e a verdade é que nunca foi fácil, nem sequer antes de existirem os grandes operadores modernos, numa altura em que o mercado era dominado exclusivamente pelo comércio tradicional.
Continuo a acreditar que temos capacidade para nos reinventarmos continuamente, tal como os nossos próprios retalhistas têm vindo a demonstrar ao longo dos anos. Cabe-nos, pois, continuar a proporcionar-lhes as ferramentas certas para se modernizarem e continuar, como sempre temos feito, a escapar a tudo quanto ameace pôr em causa este modelo de comércio de proximidade.

É no apoio aos seus clientes retalhistas que o trabalho da **SOPREI** encontra expressão: da integração de faturas aos projetos de microlojas, a **Cooperativa** procura responder às necessidades diárias de quem está à frente de uma loja.