



Cerca de 300 profissionais estiveram presentes no AgroIN

1.ª EDIÇÃO DO AGROIN FÓRUM

Gerir para incentivar, inovar e internacionalizar

No Fórum AgroIN ficou claro que a agricultura está IN, como afirmou o secretário de Estado da Alimentação e da Investigação Agroalimentar, Nuno Vieira e Brito. Mas o agricultor de hoje tem de ser, sobretudo, gestor e os desafios estão em incentivar a equipa para trabalhar de forma mais eficiente, inovar em produtos e processos, cooperar em cadeia para criar valor, escala e dimensão e poder estar no mercado global, internacionalizando.

Texto . Emilia Freire

Fotos . Paulo Goulart Reis

A 9 de abril, cerca de 300 participantes, assistiram ao longo do dia no Centro de Congressos do Estoril a apresentações e debates de vários agentes ligados aos agronegócios, na 1.ª edição do AgroIN Fórum, organizado pela VIDA RURAL e pela IFE, falando das apostas e experiências das suas empresas e mostrando que a cadeia agrícola tem tudo para ser um dos motores da recuperação da economia nacional.

E falamos de cadeia agrícola porque na abertura do dia de trabalhos o economista Augusto Mateus deixou uma análise, quase provocatória, para lançar o debate, afirmando que “continua-se a falar de setores, mas isso não existe, não é assim que funciona a economia, o que há são cadeias de valor é nelas que o gestor agrícola tem

de trabalhar, cooperar”. O economista frisou igualmente que “a empresa isolada, e o segredo como alma do negócio, morreu. É necessário responder à concorrência com cooperação com os que são parecidos conosco”.

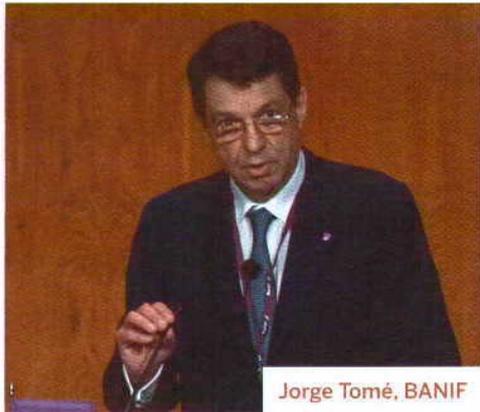
Augusto Mateus salientou ainda que “outra coisa que morreu é olhar para o trabalho como um custo. O trabalho é criação de valor”. E o economista adiantou que desde o final do ano passado que o País está a recuperar “sistemática e continuamente” e que “Portugal tem potencial, sendo que o mundo rural é protagonista deste potencial, desta recuperação”.

Os quatro 'Is'

Saltamos agora da abertura para o encerra-



Augusto Mateus: “Não existem setores, mas cadeias de valor”



Jorge Tomé, BANIF

mento, onde Nuno Vieira e Brito destacou que “olha-se hoje para a agricultura como uma oportunidade de negócio e como possibilidade de ajudar Portugal a sair da situação difícil dos últimos dois anos” e informou que a estratégia do Ministério da Agricultura e do Mar se baseia nos quatro ‘Is’: Industrialização; Inovação; Investigação e Internacionalização.

“Portugal não é país de quantidade, mas sim de qualidade e diversidade”, por isso “um dos desafios do futuro é olhar para a agricultura como forma de inovar e criar valor”, e para isso “precisamos da inovação

Industrialização, inovação, investigação e internacionalização são as apostas, refere Nuno Vieira de Brito



é da investigação, bem como do marketing e da comercialização”, disse o secretário de Estado da Alimentação e da Investigação Agroalimentar.

Para isso, Jorge Tomé, presidente da Comissão Executiva do BANIF, já tinha assegurado que a banca, nomeadamente a instituição que dirige, está muito empenhada em conhecer melhor a atividade agrícola,

falando com associações e produtores, para disponibilizar, da melhor forma, fundos que ajudem a impulsionar a agricultura nacional. Depois de salientar que “2013 foi o ano da viragem macroeconómica em Portugal”, embora alertando para o perigo de deflação no País, Jorge Tomé, garantiu que “o Banif quer aumentar a participação no setor agrícola. Mas é um setor que conhecemos



José Manuel Gomes, Gonçalo Andrade, Manuel Évora e Pedro Atalaya estiveram na mesa redonda para falar sobre criação de valor

mal, por isso tem de haver um trabalho dos bancos com as associações de setor para se poder avançar”.

Voltando aos 'Is', estes também já tinham estado no centro de algumas das intervenções anteriores do AgroIN, na mesa redonda moderada pela diretora da VIDA RURAL, Isabel Martins, onde participaram José Manuel Gomes, diretor comercial da Casa de Prisca; Gonçalo Andrade, administrador da Lusomorango; Manuel Évora, administrador da Luís Vicente e presidente da Portugal Fresh; e Pedro Atalaya, diretor da ANPOC e produtor de cereais *btp*, com destaque para a Inovação, mas também na apresentação de Carlos Gonçalves, administrador da Mendes Gonçalves e na mesa redonda moderada por Luís Mira, presidente da Inovisa; e onde participaram Aristides Sécio, presidente da Associação Nacional de Produtores de Pera Rocha (ANP); João Miranda, CEO da Frulact; e Manuel Rocha, CEO da Adega de Borba, sendo que aqui o maior destaque foi para a Internacionalização.

Inovar é fundamental

Criada há 50 anos, a empresa Luís Vicente não tem parado de inovar. Começou por comercializar fruta em natureza, depois avançou para a produção em Ferreira do Alentejo, quando quase ninguém produzia fruta na zona, internacionalizou-se – “internacionalizar não é mandar contentores, isso é vender”, frisa Manuel Évora –, tendo hoje presença física em seis países de onde exporta para 37, e mais recentemente criou uma nova unidade (a Nuvi Fruits) para trabalhar fruta fresca cortada (4.ª gama) e já está a negociar a entrada em Espanha. Mas não parou: a aposta agora é na fruta desidratada, num investimento de três milhões de euros.

“Queremos colocar fruta portuguesa em toda a parte do mundo”, revelou o administrador da Luís Vicente.

Também Gonçalo Andrade, administrador da Lusomorango, foi falar de inovação quando a empresa familiar que dirige criou, em 2005, uma Organização de Produtores (OP), com quatro outras (uma espanhola) para ganhar escala e poder vender a sua produção de morango e framboesa à gigante mundial Driscoll's. “Na altura, o morango representava 65% da produção, mas hoje a framboesa é que se destaca, com 85%, e o volume de negócios passou de cinco para 30 milhões de euros”, referiu.

Comentando o ‘boom’ de interesse de novos produtores no mirtilo, Gonçalo Andrade alertou que “os produtores devem ter noção que os negócios têm de ser feitos do mercado para a produção e não o contrário”.

Por seu lado, Pedro Atalaya, da Associação Nacional de Produtores de Cereais, Oleaginosas e Proteaginosas, explicou que mesmo nas produções mais ‘tradicionais’, como os cereais, se pode inovar. O produtor de cereais *btp* – com baixo teor de pesticidas, aptos, nomeadamente, para baby food – disse que “esta área é uma das possibilidades, uma vez que, por exemplo, a Nestlé já afirmou que pretende incorporar 100% de produto nacional nos seus alimentos para bebé”.

A produção de sequeiro, principalmente no Alentejo, tem todas as condições para *btp*, mas os produtores ainda hesitam, apesar destes cereais serem muito melhor pagos, porque “a produção é muito irregular, sendo o risco muito elevado”. No entanto, a ANPOC tem estado já em negociações com a indústria de moagem e com a Nestlé para contratualizar mais produção e garantir a comercialização de mais produto nacional.

A Associação fez também recentemente um estudo (disponível no site), sobre as oportunidades de produção neste setor, tendo identificado três áreas de oportunidade: cereais para consumo humano (*btp*, panificáveis, trigo rijo e cevada); produção de sementes certificadas; e oleaginosas e proteaginosas. Já José Manuel Gomes levou à audiência no Estoril o exemplo da Casa da Prisca, uma empresa familiar de Trancoso – já na quarta geração – que começou a comercializar enchidos tradicionais em feiras e que hoje é uma das poucas nacionais presentes no Harrod's de Londres, com as suas compotas, condimentos, pastas e pâtés gourmet. “Temos muito cuidado com a imagem e apostamos na inovação”, o que se reflete no vasto portefólio da empresa, que o diretor comercial salienta que “vai sempre sendo ajustado de acordo com os mercados”.

Os enchidos ainda representam cerca de 60% da faturação, embora a área gourmet esteja a crescer cada vez mais e se encontra já em 36 países, mas por cá o diretor comercial da empresa destaca a dificuldade de negociar com a distribuição “enquanto a distribuição quiser pagar quatro por um produto que custa cinco, não podemos ficar dependentes do mercado nacional”. José Manuel Gomes antecipava já assim o tema do último painel do AgroIN sobre as relações entre a distribuição e a produção.

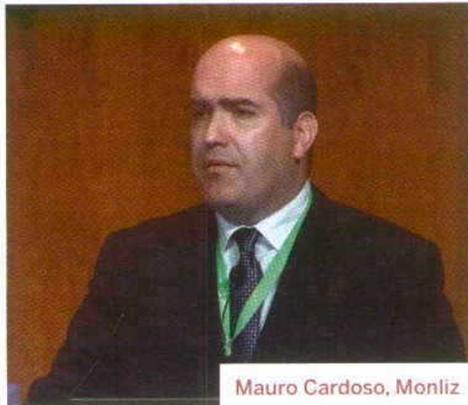
A Casa da Prisca não é produtora mas vai agora entrar na produção do porco bísaro, estando mesmo a criar uma Organização de Produtores, “porque não há oferta suficiente”, explica o responsável.

Cooperar para ganhar escala

De Organizações de Produtores e cooperação entre produção e transformação falaram também Eduardo Vasconcelos, da Bel



Eduardo Vasconcelos, Bel



Mauro Cardoso, Monliz

Portugal e Mauro Cardoso, da Monliz. O diretor de compras de leite da Bel Portugal, grupo que detém marcas líderes em Portugal, como Terra Nostra, Limiano e A Vaca que Ri, que é quarta mundial, destacou a importância do trabalho com os fornecedores/produtores para valorizar o produto agrícola, otimizando a matéria-prima. O responsável frisou que o trabalho de cooperação com os produtores, principalmente, nos Açores onde o grupo contrata a grande parte da produção no nosso País, envolve três áreas-base: “Qualidade – atendendo às componentes Inovação e Diferenciação; Custos – com as componentes Produtividade e Controlo; e Marketing – destacando Comunicação e Comercialização”. E, acrescentou Eduardo Vasconcelos, “para cada uma destas variáveis, há tarefas a fazer tanto pelo produtor como pela indústria”.

O diretor de compras de leite da Bel Portugal defendeu ainda que “só através da parceria com os produtores se consegue uma melhor rentabilidade, por isso todos têm que participar na construção do valor do produto e interiorizar o objetivo comum, este é o nosso trabalho diário”.

Do lado da Monliz, empresa dos grupos belgas Ardo e Crop's de ultracongelamento de vegetais e refeições prontas, respetivamente, Mauro Cardoso revelou que o grupo trabalha com 76 vegetais, sendo que a ervilha representa 50% do total. A ervilha nacional é a primeira e, em Portugal, o produto-estrela é o pimento.

O diretor-geral da unidade industrial de Alpiarça, que é uma das 12 do grupo e tem cerca de 3400 hectares de produção (entre própria e contratada), salientou que “há potencial de crescimento”, demonstrando assim o interesse da Monliz em atrair mais produtores para trabalhar com a empresa em Portugal: “queremos trazer mais produtores à nossa produção”, com o objetivo de crescer, nomeadamente no Alentejo.

Mauro Cardoso enumerou de seguida os principais desafios que identificou no relacionamento com os agricultores e a forma como a Monliz lhes dá resposta. Em primeiro lugar, afirmou, “a descapitalização dos produtores”, para ajudar nessa situação a empresa “faz um adiantamento dos fatores de produção e pagamos muito mais rapidamente que o habitual, por exemplo o pimento pagamos a 15 dias”. Outro desafio referido pelo responsável, “é a aversão ao

risco (por causa da descapitalização)”, assim a Monliz contratualiza com o agricultor tudo que tem de ser feito e de quem é a responsabilidade e, cada vez mais, tem vindo a assumir tarefas diretamente. “No caso da ervilha, por exemplo, só a preparação do terreno e a rega são da responsabilidade do produtor, tudo o resto somos nós que tratamos”. Uma terceira questão tem a ver com a capacidade de investimento em know-how e tecnologia, onde “a Monliz tem uma posição privilegiada porque beneficia da partilha com o grupo”.

Por último, Mauro Cardoso falou dos receios dos agricultores devido à volatilidade dos preços e da garantia de escoamento, “que o contrato com a nossa empresa assegura a 100%, porque como temos um parque de 160 contentores de 30 m³, é possível tratarmos de praticamente todo o transporte e assim ajudarmos o produtor a fazer um plano de médio prazo que lhe garante, inclusive, a rotação de culturas”.

Antecipar o consumidor e internacionalizar

A anteceder a mesa redonda dedicada à internacionalização, Carlos Gonçalves, administrador da Mendes Gonçalves, apresentou o caso desta empresa nacional de produção de vinagre e molhos. A companhia é a maior em Portugal e uma das maiores da Europa, exportando já para 22 países. “A Inovação é o drive, o motor da empresa”, garantiu o responsável, adiantando que daí a razão de vá-



Francisco Avillez, Agrogos



Carlos Gonçalves, Mendes Gonçalves

RESULTADOS MÉDIOS POR EXPLORAÇÃO NO PERÍODO 2010-2012

OTE	Produção Agrícola Total (€)	VAB Agrícola (€)	RLE Agrícola (€)	Consumos Intermediários (€)	Subsídios Correntes (€)	Sub/RLE	Sub/CI	Sub/PB	RLE/PB
Arvenses	36 149	14 661	17 359	21 487	13 773	79%	64%	38%	48%
Horticultura Intensiva	31 152	18 247	9 708	12 905	1 007	10%	8%	3%	31%
Vinhos e Qualidade	27 674	18 880	12 148	8 795	3 716	31%	42%	13%	44%
Frutos Frescos (inc. Citrinos)	24 300	15 929	11 401	8 371	2 074	18%	25%	9%	47%
Bovinos de Leite	63 844	18 541	21 574	45 303	13 476	62%	30%	21%	34%
Bovinos de Carne	14 544	4 272	12 199	10 272	12 838	105%	125%	88%	84%
Ovinos e Caprinos	13 202	6 163	9 881	7 039	8 310	84%	118%	63%	75%
Policultura	17 750	10 886	9 197	6 864	4 159	45%	61%	23%	52%



rios prêmios de inovação que a empresa tem recebido nos diversos concursos mundiais. Carlos Gonçalves mostrou depois o caso específico da marca Paladin, a principal da empresa, salientando que “a nossa estratégia é internacionalizar e implantar a marca nos países que escolhemos”. Começando precisamente pela escolha dos países, o administrador referiu que os países são estudados muito bem – a sua economia, PIB *per capita*, taxas aduaneiras, empresas concorrentes, consumo deste tipo de produtos, etc. – antes de a marca avançar. Assim, depois de estabelecidos os mercados target “não queimamos o futuro se para a marca é um mercado estratégico mesmo que a longo prazo; preferimos não vender do que não ter o controlo da situação e ter um posicionamento errado da marca”, frisou.

Depois a Mendes Gonçalves seleciona um parceiro para trabalhar em exclusividade e “definimos com o parceiro uma estratégia, a gama de produtos que mais diferencia e acrescenta valor ao mercado e uma estrutura de preços” e mantém na estratégia uma margem para investimento na marca. Nunca muda a identidade visual da marca, apenas a assinatura, faz rotulagem es-



Mesa redonda sobre internacionalização

pecífica para país e adapta as fórmulas ao gosto local.

Na mesa redonda que se seguiu, falou-se também de outros bons exemplos de internacionalização: a ANP, a Frulact (aqui também frisando a importante componente investigação/inovação) e a Adega de Borba. Aristides Sécio, da ANP, explicou que a Associação representa cerca de 80% do total de produção de pera rocha do Oeste, DOP e que “foi criada para ser um espaço de diálogo e concentração de estratégias de pro-

dução e comercialização, e hoje também divulga e promove a pera rocha em Portugal e no estrangeiro”.

O nosso país é o quinto maior produtor europeu de pera e está nos dez maiores do mundo. “Exportamos para 22 países sendo que no Brasil, Reino Unido, França, Rússia, Marrocos e Polónia, vendemos mais de 1000 toneladas de pera rocha em cada um.

João Miranda, salientou, por seu lado, que a partilha da experiência da Frulact “é, para nós, quase uma obrigação, porque somos

apaixonados pelo agroalimentar". A empresa familiar de preparados de fruta tem 27 anos e seis fábricas, sendo duas em Portugal, uma em França, duas em Marrocos e uma na África do Sul, e vai abrir uma outra ainda este ano nos Estados Unidos.

Com alguma tristeza, João Miranda referiu que "50% da faturação é em Portugal, mas

exportamos 95% da nossa produção, no todo do negócio o País representa cerca de 2,5% e só compramos cerca de 11 a 12% da matéria-prima em Portugal porque não temos interlocutores únicos, com dimensão, com quem falar".

Salientando a importância que a Frulact dá à investigação, o CEO da empresa revelou

que "investimos anualmente cerca de 2,6% em I&D, sendo que o Frutec, centro de investigação da empresa, tem 45 pessoas", fora os projetos que tem com universidades.

"O mercado está sempre a mudar e, por isso, temos de ter capacidade de chegar primeiro ao cliente. Antes esperávamos pelos briefings das multinacionais nossas clientes, mas hoje cerca de 60% dos produtos são criados por nós. Nós é que os 'provocamos'", garantiu João Miranda, exemplificando com produtos genuinamente nacionais como os iogurtes de pera rocha (Danone) e os gelados de pera rocha ou de ananás do Açores (McDonald's).

Já Manuel Rocha falou da especificidade do vinho como 'produto agrícola', que não tem associado um benefício direto para a saúde mas sim um 'benefício aspiracional'. Falando da necessidade de gestão profissional nas cooperativas, o CEO disse que "essa prática existe há 12 anos na Adega de Borba" e referindo-se à inovação, "foi a primeira empresa do setor com certificação".

Quanto à internacionalização, Manuel Rocha salientou que já Portugal é muito pequeno nos mercados internacionais, quanto mais o Alentejo, mas frisou que "a Adega de Borba tem vindo a investir na construção da marca em mercados estratégicos, como Angola e Brasil - onde Portugal tem grande quota de mercado, e igualmente no Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos, que são os maiores consumidores mundiais de vinho, além de não esquecermos ainda a China e a Rússia, países onde a taxa de consumo de vinho mais tem aumentado".

Intermarché disponível "para debater ideias com a produção"

No painel dedicado às relações entre a distribuição e a produção, o Intermarché foi o único representante da distribuição que aceitou estar presente. Assim, Joaquim Candeias, responsável pela direção comercial alimentar da cadeia, indicou que a insígnia que representa "estará sempre disponível para debater ideias com a produção".

O diretor comercial sublinhou o programa Origens do Intermarché, no qual a insígnia apoia a produção nacional há vários anos. Joaquim Candeias disse ainda que as negociações entre produção e distribuição são uma relação normal de negociação e sublinhou a importância "do escoamento de produtos por todo o País que, sendo avaliado, demonstra que a margem de que a produção se queixa não é tão elevada".

Domingos Santos, presidente da Federação Nacional de Organizações de Produtores de Frutas e Hortícolas (FNOP) salientou,



Jorge Soares, Campotec



Luís Ramos, GPP

"VALORIZAR O TRABALHO PELA UNIDADE PRODUÇÃO"

No painel dedicado à "Rentabilidade: a margem como fator decisivo", Luís Ramos, chefe de divisão de estatística do Gabinete de Planeamento e Políticas, apresentou uma avaliação do nível de rendimento dos principais tipos de exploração, enquanto Francisco Avillez, da Agrogres explicou a metodologia de trabalho que tem estado subjacente aos estudos elaborados pela empresa na análise e planeamento de atividades ou explorações agrícolas. Por último, Jorge Soares, administrador da Campotec, ajudou a perceber melhor as contas da agricultura, através de exemplos de práticas que a OP tem vindo a aplicar.

Jorge Soares destacou um ponto de viragem na atividade dos produtores da Campotec e, nomeadamente, nos seus custos de colheita: "quando a organização começou a estimular os seus fruticultores a valorizarem o trabalho não pela unidade tempo, mas pela unidade produção". Ou seja, pagar pela produtividade e não à hora.

"Depois da adesão de Portugal à CEE a nossa atividade faliu. Nós produzíamos nove toneladas de pera, Espanha 18 e França 27 e o mesmo se passava na maçã. Tivemos de nos organizar, associar e reconverter os pomares, com investimentos elevados", explica o administrador da organização que presta vários serviços aos associados, como análises comparativas de produção, contas de cultura, técnicas, etc., e nessas análises "chegámos à conclusão que havia diferenças de produção de quase o dobro e como a mão de obra tem um peso muito grande no custo da colheita da pera e maçã, de cerca de 45%, podendo representar 25% da matéria-prima, além de que condiciona também as condições de conservação da fruta. Por isso começámos a estimular os produtores a valorizar

o trabalho pela produção. E os resultados têm sido muito positivos". Jorge Soares frisa que "grande parte dos produtores paga por este sistema, temos equipas motivadas, trabalhamos com menos pessoas e selecionamos os melhores".

A poupança no custo de colheita não é direta porque os produtores transferem o valor para o trabalhador mas acabam por poupar cerca de 10 a 15%, porque ganham na qualidade da fruta e no facto de, como trabalham mais depressa, consegue-se adiar a colheita cerca de semana e meia, dando para a fruta ganhar mais tamanho e, principalmente, peso.

Todos estes fatores analíticos estão igualmente presentes nos estudos elaborados pela Agrogres, no planeamento de atividades ou explorações agrícolas, como explicou Francisco Avillez. O professor salientou que a metodologia de análise implica sempre cinco pontos: Situação Base, Fatores determinantes da evolução futura da rentabilidade agrícola; Previsões quanto ao comportamento futuro dos diferentes fatores; Cenários alternativos de análise previsional da rentabilidade agrícola e Análise comparativa dos diferentes cenários alternativos.

Por seu lado, o chefe de divisão de estatística do Gabinete de Planeamento e Políticas, Luís Ramos, apresentou exemplos de rentabilidade de várias culturas, resumidas no Quadro que apresentamos. O responsável do GPP salientou que "tendo em conta o Valor Acrescentado Bruto (VAB) face à Produção Bruta, as atividades que têm maior rendimento são os Vinhos de Qualidade, os Frutos Frescos e a Horticultura Intensiva. Enquanto que se não fossem os subsídios (ver peso Sub/Rendimento Líquido da Exploração) a produção de Bovinos de Carne não seria rentável".



Painel "Negociar com a Grande Distribuição"

por seu lado, que devido ao desequilíbrio que tem havido nesta relação, "já que a margem da grande distribuição é, por vezes, escandalosa, assim, uma das alternativas a que os produtores mais têm recorrido é à exportação".

Pedro Pimentel, da Centromarca, concordou que "a relação com a distribuição é complicada, uma vez que oito operadores representam 85% das compras dos portugueses" e Joaquim Candeias acrescentou: "e desses 85%, 50% são em duas insígnias".

Por isso, adiantou Pedro Pimentel, "a relação de dependência é muito grande, porque cada uma das cadeias representa, por vezes, 20% das vendas de uma empresa/marca".

Neste painel do AgroIN discutiu-se também a nova lei das Práticas Individuais Restritivas do Comércio (PIRC) com Joaquim Candeias a sublinhar que o Intermaché irá cumprir todas as alterações feitas na lei e irá adaptar-se às mudanças.

Por sua vez, Pedro Pimentel indicou que a autorregulação é uma das características

mais importantes e positivas da PIRC, sublinhando a sua preocupação com a diminuição do espaço das marcas de fabricante (MdF) no linear dos supermercados tendo em conta o crescimento das marcas da distribuição (MdD).

A mesa redonda contou ainda com a presença dos advogados Francisco Espregueira Mendes, sócio da Telles Abreu & Associados e Duarte Pirra Xarepe, advogado da SRS Advogados, que expressaram os seus pontos de vista em relação à nova lei.



ID: 53986407

01-04-2014

ESPECIAL AGROIN

Um dia de networking entre os profissionais do setor

