

## **JOÃO MIRANDA**

**PRESIDENTE DA FRULACT É O VERDADEIRO ROSTO EMPREENDEDOR DE UMA EMPRESA PORTUGUESA QUE FAZ DA EXPORTAÇÃO O SEU PRINCIPAL MERCADO**

# **O mercado Ibérico deve ser o primeiro onde nos devemos concentrar**

A FRULACT é um dos grandes exemplos para todos aqueles que pretendem fazer da exportação a sua actividade por excelência. Nascida em 1987 rapidamente percebeu que o mercado nacional era demasiado pequeno e que lá fora havia um mar de oportunidades. Começou por olhar para o mercado espanhol onde rapidamente conquistou uma posição de liderança, depois foi o "não mais parar" e hoje A FRULACT está presente com fabricação própria em França, Marrocos e Argélia. Volvidos estes anos afirmam com orgulho, que o mercado nacional representa apenas sete por cento da sua facturação.



### **Fale-me um pouco de como a Frulact apareceu no mercado?**

Havia na realidade em 1987, ano de constituição da Frulact, uma oportunidade no mercado, os industriais do sector de Lácteos e Gelados, queriam acrescentar valor aos seus produtos mais básicos e diferenciar-se através da incorporação de frutas.

Foi este espaço que foi identificado e aproveitado pela Frulact, agarrado com muita ousadia, e alavancado pelo "know-how" do meu pai que é uma pessoa com sólidos conhecimentos na área do alimentar em especial nos lacticínios onde se tornou um técnico brilhante, continuando a ser reconhecido internacionalmente como tal.

### **Creio que o vosso projecto de internacionalização começou naturalmente pelo mercado espanhol...**

É verdade que rapidamente nos apercebemos que só por si, o mercado nacional era muito curto, não tinha dimensão para manter um projecto como o da Frulact. Daí que em 1990 efectuamos um grande investimento, de cerca de três milhões de euros, numa nova fábrica na Maia onde dimensionamos desde logo a unidade para o mercado externo.

Foi uma estratégia de antecipação, esta é seguramente uma das características que mais nos distingue: antecipamos sempre, assumindo risco, aquilo em que acreditamos. Recordo que nessa altura foi antecipação pura, já que fizemos um investimento para um mercado que claramente não tínhamos, mas que acreditávamos ser capazes de ganhar.

Efectivamente, começámos a nossa internacionalização nesta fase pelo mercado espanhol onde rapidamente ganhamos uma importante notoriedade. Aqui mais uma vez, em 1998, voltamos a antecipar investimento adquirindo a unidade de transformação de frutas da Cooperativa de Fruticultores da Cova da Beira, porque acreditávamos que essa operação iria acrescentar notoriedade e confiança na relação com o mercado. Ficámos assim mais a montante no ciclo produtivo, implementando programas de desenvolvimento dos fruticultores nacionais, na implementação de metodologias de Qualidade, Higiene e Segurança Alimentar, altamente valorizados nos mercados onde actuamos.

Definimos que, após termos ganho uma forte notoriedade e posição no mercado Espanhol, deveríamos definir uma nova área geográfica de abordagem...

### **O mercado francês era uma meta para a Frulact?**

Nessa altura, em 1999, verificámos que ainda não estaríamos preparados ao nível de recursos humanos, estrutura e conhecimento para se avançar para um mercado tão exigente como o Francês. Procurámos então um mercado mais emergente acabando por optar pelo Norte de África e Médio Oriente. A particularidade desta estratégia, é que nos obrigaria a proceder a um processo de internacionalização sustentado por implantação de unidades industriais.

Desde então e até hoje há um trajecto que por vezes nem sempre correu tão bem quanto desejaríamos e como inicialmente previsto, no entanto tivemos a persistência constante e necessária para que actualmente atingíssemos o estádio em que estamos com duas unidades de produção que são reconhecidamente de grande qualidade, com estruturas de recursos humanos devidamente integrados, podemos dizer mesmo "Frulactianos" de origem local, tanto em Marrocos como na Argélia. E é a partir de Marrocos que já temos uma plataforma de exportação para a Tunísia, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Líbia e Arábia Saudita.

Tínhamos claramente o mercado francês no horizonte, no entanto sendo este um dos mercados mais exigentes da Europa, quer ao nível da qualidade quer ainda em relação à capacidade de inovação, é ao mesmo tempo a verdadeira catedral dos lácteos, sabíamos que não poderíamos falhar. A abordagem foi pensada, e surge então em 2000/2001, um trabalho de base, a caracterização e conhecimento do mercado com a nossa equipa técnica e comercial, testando produtos, caracterizando perfis de clientes e consumidores, avaliando a própria concorrência em si, e decidindo a melhor forma de penetrar. Em 2002, iniciamos o nosso "ataque" ao mercado, com uma abordagem selectiva e direccionada.

Recorremos muito ao apoio dos luso-descendentes, integrando-os na nossa estrutura, o que permitiu melhor conhecer a cultura francesa e integrá-la na nossa própria realidade cultural. Era o processo de "aculturação" que era vital. E foi assim, com a confiança clara de que conseguiríamos conquistar tão exigente mercado, que mais uma vez, efectuamos um investimento de 15 milhões de euros numa nova fábrica na Covilhã, direccionada para este mercado e que mais uma vez constituiu uma antecipação ao instalar capacidade produtiva para um mercado daquela dimensão, unicamente baseados na confiança nas nossas competências, melhor dizendo, na qualidade dos nossos recursos e do nosso capital humano.

### **A Frulact é actualmente líder na Península Ibérica, o que não deixa de ser curioso quando há tantas empresas que fogem ao mercado espanhol...**

O mercado Ibérico é fundamental e deve ser o primeiro mercado onde nos devemos concentrar. Ainda há pouco tempo, num seminário onde tive oportunidade de participar na Covilhã, vi que toda a gente se estava a queixar da interioridade. Logo na altura lhes fiz notar que ali na Covilhã estavam mais bem posicionados do que as empresas do Porto ou de Lisboa, porque estão junto a um mercado de mais 50 milhões de consumidores.

Qualquer mercado é difícil e não podemos esperar facilidades. Quando apostamos em mercados internacionais vamos seguramente encontrar muitas barreiras. A forma como abordamos os mercados é que pode mudar a nossa maior ou menor capacidade de sucesso. Nós já aprendemos uma coisa muito importante. Quando abordamos estes mercados exigentes não podemos falhar, não há espaço para falhar. Por isso temos de ser cautelosos e estar preparados, não podemos ir de forma amadora, e esta atitude tem de estar dentro de quem gere e lidera o projecto de empresarial.

Pela nossa parte já entendemos o mercado espanhol como um mercado doméstico. Na nossa casa já não falamos de vendas em Portugal e Espanha, mas sim da Península Ibérica.

### **Inovação tem sido uma palavra-chave para o desenvolvimento da Frulact. Continua a ser importante?**

Desde sempre nos empenhamos fortemente no compromisso com a Inovação e Competitividade.

Nos mercados industriais inovar é conhecer muitíssimo bem o que são as tendências do consumo e trabalhar de forma a antecipar essas mesmas tendências. Na Frulact temos um grande observatório de mercado e assim conseguimos influenciar as decisões dos nossos clientes industriais.

Temos actualmente um quadro estável de vinte e duas pessoas ligadas ao desenvolvimento de produto e cinco na inovação e Tecnologia. Na Frulact, distinguimos muito bem aquilo que é desenvolvimento e aplicações, daquilo que é inovação e tecnologia que são duas áreas que acabando por se fundir trabalham de forma autónoma para que se possa verdadeiramente desenvolver actividades de criação de valor.

### **Creio que têm também alimentado a vossa actividade de diversas parcerias com universidades e centros de investigação...**

Temos parcerias que desenvolvemos há muitos anos com a Universidade Católica, *(na faculdade de biotecnologia existe uma cátedra com o nome do pai do entrevistado - Comendador Arménio Miranda)* e temos também uma relação muito próxima com a Universidade do Minho, **uma relação muito forte com o Instituto Politécnico de Viana do Castelo que tem uma dinâmica fantástica e na área alimentar está a desenvolver-se de forma brilhante e é por isso para nós uma referência,** entre muitos outros centros de produção de conhecimento. A nossa investigação é feita em colaboração e outsourcing com quem já têm os meios efectivamente disponíveis.

### **Para além da sua produção para a indústria, a Frulact tem também produtos para o consumidor final...**

Efectivamente, em determinado momento do nosso percurso entendemos alongar a nossa cadeia de valor. Para tal, libertamos a unidade de produção da Maia e efectuamos um grande investimento no sentido de a adaptar e dotar de equipamentos e meios técnicos e tecnológicos de ponta, para trabalhar o mercado do consumo.

A aposta nos mercados de consumo, é uma realidade que tem por objectivo materializar uma estratégia de diversificação e diferenciação permitindo o desenvolvimento de competências no mercado B2C, desfrutando da experiência e saber no domínio das frutas e processos industriais e do efeito de escala adquirido ao nível da actividade B2B.

No mercado temos já duas marcas, a **Fru - Prazer de Fruta** com características Gourmet e a **Fru- Fruits For You**, mais jovem e leve, da qual destaco a linha de "smoothies" que eu apelidaria de fantástica e que irão seguramente fazer furor. Trata-se de um produto natural feito à base de polpas. Duas marcas com diferentes posicionamentos mas que visam a mesma "proposição de valor".

### **Para uma empresa como a Frulact já bem implantada no mercado internacional qual é o interesse de uma participação no SISAB?**

É a primeira vez que estaremos presentes no SISAB embora tenhamos acompanhado toda a sua evolução e sinceramente sentimos que tem prestado um grande serviço ao país, em especial ao sector agro-alimentar e digo isto porque é realmente essa a minha percepção.

A primeira participação agora deve-se ao facto de estarmos a entrar nos mercados de consumo e portanto uma presença no SISAB é obrigatória como local privilegiado para mostra dos nossos produtos de consumo ao mercado internacional

### **O que é o pólo de competitividade de que é presidente?**

O Pólo de competitividade "Portugal Foods", inserido na fileira agro-alimentar, é uma unidade de eficiência colectiva promovida pelo estado português. O Portugal Foods pretende ser uma marca de excelência no estrangeiro, ou seja, a marca "umbrella" de todas as empresas de excelência da fileira. Neste momento já temos 60 associados a este projecto, onde se incluem cerca de 20 produtores de conhecimento, e que conta já com parcerias desenvolvidas em França com outros pólos de competitividade, promovendo a inovação e o conhecimento no sentido de fazer com que o agro-alimentar português cada vez mais evolua qualitativamente, desenvolvendo competências em termos de inovação aumentando a nossa capacidade de criar valor. Pretendemos que o "Portugal Foods" como marca, seja a referência do que de bom se faz em Portugal no agro-alimentar, ou seja, será a marca de excelência do agro-alimentar. Iremos para tal, em parceria com a Cotec, desenvolver um "internationalisation scoring" como critério de utilização da marca, mas servirá também, para efectuar um diagnóstico às empresas do Agro-alimentar, que deverá servir em seguida, para ajudar a fileira a atingir os patamares de excelência exigidos internacionalmente, bem como, os recursos internos necessários a suportar estratégias de internacionalização.

Pretendemos assim que Portugal esteja bem representado no exterior e que o agro-alimentar português seja visto como um sector de excelência com sofisticação, qualidade e modernidade. O objectivo é claro: ter um agro-alimentar representado internacionalmente de forma excelente e que quando alguém vá a uma feira associe Portugal e os seus produtos a sofisticação e qualidade e actualidade. A marca "Portugal Foods", dará a confiança aos interlocutores internacionais, que estarão perante empresas que reúnem todos os requisitos exigidos para terem os seus produtos num mercado externo, e ajudará definitivamente, a melhorar a imagem do agro-alimentar português, e como consequência a imagem de Portugal