



**Associação para o  
Desenvolvimento da  
Agro-Indústria**

ANIMAFORUM - Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria

**CLUSTER AGRO-INDUSTRIAL DO  
RIBATEJO**

**Nova Versão do Programa de Acção apresentado  
às EEC**

## **1. Estratégia de Eficiência Colectiva**

No global, a Estratégia de Eficiência Colectiva anteriormente apresentada mantém-se válida. O âmbito de actuação do cluster será o sector agro-industrial do Ribatejo no seu todo, embora com um especial enfoque em 4 subsectores: Produtos Cárneos; Frutos e Produtos Hortícolas; Produção de óleos e gorduras animais e vegetais; e Bebidas.

O Cluster Agro-Industrial do Ribatejo é, assim uma iniciativa de âmbito regional de uma base empresarial com elevado potencial e capacidade, constituído por várias empresas líderes de mercado em sua representação. Através deste Cluster, pretende-se consolidar a forte aposta no sector Agro-industrial no Ribatejo com vista ao seu desenvolvimento e projecção reforçando o seu posicionamento a nível nacional e internacional, dando resposta às necessidades de mercado futuras.

Nesse sentido, e tirando partido das potencialidades geográficas e do know-how adquirido ao longo de vários anos, os principais actores do sector Agro-industrial sentem a necessidade de entrar numa nova era que promova a cooperação efectiva entre os mesmos, criando-se sinergias várias entre diferentes tipos de empresas e instituições que desenvolvem a sua actividade neste sector. Assim, se por um lado importa reforçar a competitividade das empresas na sua área de actuação actual, torna-se fundamental dinamizar o sector Agro-industrial aproveitando a modernização tecnológica, e um crescente conhecimento dos mercados, com particular relevância para os subsectores de: Produtos Cárneos; Frutos e de Produtos Hortícolas; Produção de óleos e gorduras animais e vegetais; e Bebidas.

Fundamental para o desenvolvimento deste sector será adequação dos produtos a novos mercados ou a segmentos de mercado, sendo igualmente necessária, para que a penetração dos produtos seja bem-sucedida, a definição de uma política global de comunicação em que todas as suas componentes – produto, preço, distribuição, marketing, força de vendas e relações públicas – se orientem para a satisfação e fidelização do cliente.

Considerando a situação e o contexto descrito anteriormente, a estratégia de desenvolvimento regional do sector Agro-industrial a prosseguir nos próximos anos possui dois níveis de objectivos que o Cluster se propõe alcançar. Num primeiro nível

são definidos os objectivos específicos relacionados com o contexto do sector agro-industrial onde o Cluster se insere, nomeadamente:

- i. Reforçar a competitividade económica das actividades e fileiras produtivas agro-pecuárias salvaguardando os valores ambientais e a coesão económica e social;
- ii. Incentivar a multifuncionalidade das explorações agrícolas fomentando práticas agro-ambientais, turísticas, ou outras de interesse colectivo, e contribuindo assim para a sua diversificação interna e viabilidade económica;
- iii. Promover a qualidade e a inovação da produção agro-industrial com vista a obter um crescimento sustentado da produtividade e a responder eficazmente às novas exigências dos consumidores em matéria de qualidade;
- iv. Definir linhas estratégicas para o sector Agro-industrial, numa perspectiva de desenvolvimento e aproveitamento das oportunidades oferecidas no mercado nacional e internacional;

A um segundo nível são definidos os objectivos referentes à execução para o plano de acção, entre os quais:

- i. Definir de forma detalhada um programa de acções a 5 anos para as restantes actividades do projecto estruturante para o sector Agro-industrial, nas áreas de actuação relacionadas com:
  - a. Desenvolvimento de Novos Produtos;
  - b. Desenvolvimento de Tecnologias;
  - c. Desenvolvimento de Marcas;
  - d. Desenvolvimento de Mecanismos de Cooperação Regional e Sectorial.
- ii. Definir um plano de financiamento para as actividades do projecto, recorrendo a fundos próprios das instituições envolvidas, mas também dos programas disponíveis a nível nacional e europeu.

Definiu-se, assim, um cenário consolidado para o sector em torno das seguintes valências:

### **1. Desenvolvimento de Novos Produtos:**

- a. Recuperando produtos tradicionais, adaptando-as aos processos modernos industriais, mantendo as suas características fundamentais;

b. Criando novos produtos conjugando os produtos agrícolas tradicionais e as novas preferências dos consumidores, nomeadamente ao nível da praticabilidade do consumo e das características nutricionais;

c. Fomentando a experimentação de novas culturas agrícolas, e desenvolvendo a sua utilização, ou incorporação, em novos produtos de maior valor acrescentado ou potenciadores de novos mercados. Maximizando a rentabilidade das capacidades produtivas instaladas;

## **2. Desenvolvimento de Tecnologias:**

a. Permitindo um aumento da produção, a custos controlados, nas áreas onde as economias de escala se apresentem como essenciais;

b. Possibilitando novos processos produtivos necessários à industrialização dos novos produtos;

c. Permitindo uma produção mais económica, nomeadamente através de uma maior eficiência energética e de higienização;

d. Criando novas técnicas de embalagem e acondicionamento, essencial às estratégias de marketing que se pretendem desenvolver.

e. Desenvolvimento de novas tecnologias de conservação de produtos, de controlo de contaminantes e de eliminação de conservantes de síntese.

## **3. Desenvolvimento de Marcas:**

a. Desenvolvendo marcas, com vista ao mercado nacional e internacional, que possibilitem a criação de uma ponte entre os produtos IGP e DOP, e os de produtos agro-industriais regionais;

b. Desenvolvendo marcas alinhadas, sob a marca “umbrella” Portugal, com vista a uma melhor internacionalização.

## **4. Desenvolvimento de Mecanismos de cooperação sectorial a nível nacional e internacional:**

a. Criando condições, incluindo a disponibilização de ferramentas tecnológicas e a realização de eventos e acções de divulgação, para que as empresas possam facilmente aceder a conhecimento actualizado sobre competências, recursos e oportunidades de inovação, tanto a nível nacional como internacional;

b. Estabelecendo mecanismos de prospecção em rede que permitam recolher informação estratégica a nível nacional e internacional, para os novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado tidos como mais relevantes para a realização dos projectos e actividades da rede;

- c. Estabelecendo mecanismos de comunicação e divulgação que permitam disseminar os resultados dos projectos e das actividades a nível nacional e internacional, junto dos principais actores do Cluster;
- d. Garantindo uma estrutura de gestão profissional e envolvente, que permita aos membros da rede participar de forma activa na dinamização dos projectos e actividades do Cluster, assim como na disseminação e endogeneização absorção dos resultados dos projectos;
- e. Criando mecanismos de cooperação, no âmbito dos projectos e actividades a realizar, com empresas e instituições relevantes nos subsectores alvo de actuação a nível nacional e internacional;
- f. Garantindo o estabelecimento de mecanismos de partilha de conhecimento associados aos resultados do projecto, de forma a dinamizar a economia local, regional e nacional, beneficiando directa e indirectamente os principais actores do Cluster para o sector Agro-industrial.

Considerando o elevado nível de inovação e competitividade no sector Agro-industrial, o principal sector potencializador de empregabilidade, torna-se ainda essencial a criação de infra-estruturas e interfaces operando em canais apropriados e efectivos de comunicação entre os diferentes actores do sector Agro-industrial (o lado da produção Agro-pecuária, a indústria transformadora, ensino nas suas várias vertentes, as associações de comércio, e os consumidores, etc.).

No futuro, as áreas Agro-industriais mais progressivas, com competitividade internacional, serão apenas aquelas onde for possível criar pólos fortes, congregando e integrando um grande leque de empresas e serviços.

#### • **Visão Estratégica**

Dentro de 10 anos o sector Agro-industrial será reconhecido a nível nacional e internacional como um dos mais avançados no que respeita à sua capacidade de produção de bens de consumo Agro-industriais de elevada qualidade, onde se privilegia uma interacção e cooperação entre todos os agentes interessados num bom funcionamento do sector, apresentando-se como sendo o ideal para o desenvolvimento de novas tecnologias, novas empresas e novas abordagens de mercado que estejam enquadradas.

A sua **missão** passará por desenvolver o grau de colaboração e cooperação entre empresas e entidades relacionadas com o sector Agro-industrial, encorajando a reestruturação competitiva do sector, assegurando dessa forma uma ampla

participação das entidades directamente relacionadas com o sector nos circuitos comerciais, nacionais e internacionais, nomeadamente através da:

- § Promoção de uma rede cooperativa pró-activa transnacional, incluindo todos os actores do sector Agro-industrial;
- § Criação de laços de cooperação entre os diversos actores de várias áreas de actividade chave que se associam às necessidades das empresas do sector Agro-industrial;
- § Facilitação no acesso à informação e disseminação cruzada para as empresas do sector Agro-industrial;
- § Prospecção e apresentação das preferências e necessidades dos consumidores;
- § Identificação de novas competências que permitam trazer valor-acrescentado para o sector Agro-industrial;
- § Identificação das necessidades de formação, assim como antecipação às tendências futuras da economia pós-moderna;
- § Promoção da criação de projectos conjuntos e inovadores entre os actores envolvidos, nomeadamente projectos estruturantes de grande dimensão – Projectos Âncora;
- § Criação de uma filosofia de partilha de recursos materiais e imateriais e infra-estruturas entre as várias instituições para a difusão e endogeneização de conhecimento.

#### • Linhas Estratégicas

De forma a concretizar a visão e missão apresentadas, propõem-se as seguintes linhas estratégicas a atingir num período de 10 anos:

- 1) Atingir elevados níveis de reconhecimento das marcas e dos produtos a nível nacional e internacional;
- 2) Produzir bens alimentares de elevada qualidade, nutritivos, saudáveis e com uma gama de sabores alinhada com as preferências e necessidades do mercado;
- 3) Garantir uma produção decorrente de processos sustentáveis, tecnologicamente eficientes e a partir de matérias-primas sustentáveis;
- 4) Garantir uma maior cooperação dos diversos actores presentes no sector nomeadamente:

§ Entidades de I&D e Universidades/ Indústria;

§ Ligações inter-empresariais verticais (cliente-fornecedor) e horizontais (empresas complementares);

§ Consumidores/ Produtores;

- 5) Valorizar os recursos nacionais/regionais existentes, nomeadamente matérias-primas agro-pecuárias, e as acessibilidades de forma a reforçar a estratégia delineada;
- 6) Promover a partilha de recursos materiais através da criação de infra-estruturas úteis a todos os intervenientes;
- 7) Continuar a forte aposta na I&D do sector, captando novas oportunidades associadas à modernização dos equipamentos, matérias-primas, e tendências do consumidor;
- 8) Possibilitar o desenvolvimento integrado de outros sectores estratégicos, como o da produção agro-pecuária ou a logística;
- 9) Ligar a natureza diferenciada dos produtos com a especificidade do território.

#### • Modelo de Gestão e Liderança

As principais alterações introduzidas registam-se precisamente ao nível do Modelo de Gestão e Liderança, devido à necessidade de articulação com as restantes EEC aprovadas neste sector, e também devido ao facto de se terem registado algumas alterações ao nível dos associados da Associação responsável pela gestão deste projecto.

Assim, no que diz respeito à articulação com as restantes EEC, ela é já, neste momento, uma realidade consubstanciada em 3 reuniões, mas sobretudo no contacto permanente verificado entre as três estruturas para a definição das novas versões dos Programas de Acção de cada uma das EEC. Este contacto e o trabalho em conjunto, tornou possível encontrar pontos de convergência entre os Programas de Acção de cada EEC, nomeadamente nas áreas de Formação e Qualificação de Recursos Humanos, apoio à internacionalização e promoção, comunicação e dinamização, os quais deram origem à definição de projectos âncora com uma base comum e que poderão, no limite, ser desenvolvidos de forma conjunta e integrada.

Além destas áreas de colaboração, já identificadas e operacionalizadas nesta fase inicial, foram definidas outras áreas de potencial colaboração, as quais carecem de um maior trabalho de coordenação entre as 3 estruturas. Este trabalho deverá ser realizado no decorrer da implementação do Programa de Acção agora apresentado. Estas áreas dizem respeito ao desenvolvimento de projectos de I&DT e Inovação

conjuntos e à partilha do conhecimento gerado nos projectos desenvolvidos por cada EEC, promovendo uma efectiva disseminação e generalização desse conhecimento, fundamental para o aumento da competitividade das empresas do sector.

De modo a assegurar esta coordenação e interacção, foi introduzida uma alteração ao modelo de liderança da Animaforum - Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria com a presença de um representante de cada uma das EEC no Conselho Estratégico da Animaforum. Além disso registamos a definição de um Plano de partilha entre as 3 estruturas com reuniões periódicas e regulares, de modo a permitir um acompanhamento permanente do trabalho realizado por cada estrutura e respectivos resultados com potencial de transferibilidade.

No que diz respeito à estrutura final de associados, registaram-se algumas alterações na sua composição relativamente à inicialmente prevista. Assim, a estrutura final dos associados da Animaforum é a seguinte:

<b>Denominação</b>	<b>NIF</b>	<b>CAE</b>	<b>Concelho</b>
Agro-Dotti - Fornecimento de Produtos e Serviços Agrícolas Lda	505030039	01130	Salvaterra de Magos
Agrolex II - Rações Lda	503418382	10912	Cartaxo
Agromais – Entrepasto Comercial Agrícola, CRL	501873872	46214	Torres Novas
Associação de Beneficiários do Rôxo	500032386	01410	Aljustrel
Bonduelle (Portugal) Agroindústria, S.A.	502240741	10931	Santarém
Caima – Indústria de Celulose, S.A.	506149960	17110	Constância
Câmara Municipal de Almeirim	501273433	84113	Almeirim
Centro Nacional de Embalagem	500960232	94995	Oeiras
Comtemp - Companhia dos Temperos Lda	504828487	10840	Entroncamento
EPC – Escola Profissional de Coruche, Lda.	504892746	85320	Coruche
Henricarnes Lda	502699175	10130	Rio Maior
Iberscal Consultores Lda	503857963	70220	Santarém
Incopil - Indústria e Comércio de Pimentão SA	500138117	10395	Ponte de Sôr
Instituto Politécnico de Santarém / Escola Superior Agrária de Santarém	501403906	80300	Santarém



ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade	500140022	72190	Oeiras
José Marques Agostinho, Filhos e C.ª Lda	500158096	10840	Entroncamento
Labiagro - Laboratório Químico Agro-Alimentar e Microbiológico, Lda.	505025450	74140	Oeiras
Mendes Gonçalves SA	501277625	10840	Golegã
NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém	502280280	94110	Torres Novas
Orivárzea - Orizicultores do Ribatejo SA	503996564	46214	Salvaterra de Magos
RISA Informática Lda	501908366	72100	Alcanena
SAOV - Sociedade Agrícola Ouro Vegetal Lda.	507050630	10412	Abrantes
Scalregional - Doces e Outros Produtos Regionais do Ribatejo Lda	506320995	10393	Santarém
SILVEX - Transformadora de Plásticos SA	500249725	22220	Benavente
Sociedade Lusitana de Destilação SA	500259909	11012	Torres Novas
STI – Sistemas e Técnicas Industriais, Lda.	500754071	25620	Abrantes
Sugalidal - Indústrias de Alimentação SA	500277230	10395	Benavente
Sumol + Compal Marcas SA	505042037	11072	Almeirim
Tagusvalley - Associação para a Promoção e Desenvolvimento do Tecnopólo do Vale do Tejo	506 579 344	91333	Abrantes

Além das empresas e entidades que fazem parte formalmente da Animaforum, existem outras empresas e entidades que ainda não aderiram formalmente a esta Associações, mas que têm tido e vão continuar a ter uma colaboração activa e importante no desenvolvimento do Cluster e das suas actividades.

Salientamos ainda que, apesar dos associados serem, naturalmente o público-alvo privilegiado da actuação do Cluster, não nos restringiremos a este núcleo, sendo nossa intenção desenvolver um conjunto de iniciativas que permitam reforçar substancialmente a base empresarial presente na Associação. De facto, estamos em presença de um novo conceito em Portugal, e que, como tal, gera sempre algumas resistências iniciais sobre a sua valia, as quais só poderão ser ultrapassadas através da apresentação e disseminação de resultados concretos obtidos pelo Cluster e que permitam que as empresas se apercebam dos méritos deste processo e o integrem.

Pretendemos também integrar progressivamente outros sectores relevantes para a fileira (máquinas, embalagem, frio, transporte, ...), assim como trazer para dentro deste projecto os sectores que se encontram a montante (Associações de Produtores) e a jusante (distribuição) de modo a fazer a integração da fileira.

É ainda objectivo, além da articulação com o Pólo de Competitividade e Tecnologia Agro-industrial e com o Cluster Agro-Industrial do Centro que já se iniciou e que trabalharemos no sentido de aprofundar, fazer a necessária ligação a outros Pólos de Competitividade e Clusters como por exemplo o dos bens de equipamento (Produtech) e o da Saúde.

Gostaríamos, por fim, de salientar que, como poderá ser verificado no ponto seguinte, os projectos âncora delineados consubstanciam um conjunto significativo de actividades de interesse comum e colectivo, reforçando o funcionamento em rede da Associação, o que aliás pode ser também comprovado pela existência de diversas Acções Colectivas. Além disso, as próprias actividades previstas no âmbito do funcionamento e actividade regular da Animaforum terão sempre presentes e privilegiarão as iniciativas de interesse comum e colectivo que darão corpo ao funcionamento em rede que se pretende com este processo.