



***Estudo para a criação e estruturação de um  
Pólo de Competitividade e Tecnologia  
para o sector Agro-Industrial***

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

O sector Agro-industrial português tem condições únicas para se afirmar como um exemplo de reposicionamento estratégico em face dos novos paradigmas de competição global. Este estudo aborda a criação e estruturação de um Pólo de Competitividade e Tecnologia (PCT) para o sector Agro-industrial, que deverá constituir um importante elemento aglutinador de vontades, servindo igualmente de guia condutor para a reformulação das estratégias de crescimento das empresas do sector, para o reforço da participação de todos os stakeholders e para a concretização do projecto estruturante do sector, de modo a criar um novo ciclo de crescimento e a colocá-lo como um sector de referência a nível Europeu.

O PCT deverá assim ter como objectivo estratégico promover a colaboração e a cooperação entre as empresas e entidades pertencentes ao sector Agro-industrial, encorajando a reestruturação competitiva do sector e assegurando uma ampla participação nos circuitos comerciais, nacionais e internacionais.

As estratégias dominantes subjacentes à criação do PCT focalizam-se na produção de bens alimentares de elevada qualidade, na garantia de produção decorrente de processos sustentáveis, tecnologicamente eficientes e a partir de matérias-primas sustentáveis (produtos biológicos), e ainda na garantia de uma maior cooperação dos multi-actores a nível transnacional.

Porto, Outubro de 2008

A Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

## ÍNDICE

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>I</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>II</b>
<b>1. DIAGNÓSTICO AO SECTOR AGRO-INDUSTRIAL .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Caracterização da Base Empresarial.....	3
1.3. Caracterização das Capacidades/Competências de I&DT.....	8
1.4. Caracterização das Capacidades/Competências em Formação Profissional .....	10
1.5. Caracterização da Competitividade Territorial.....	12
<b>2. PÓLO DE COMPETIVIDADE E TECNOLOGIA PARA O SECTOR AGRO-INDUSTRIAL .....</b>	<b>16</b>
2.1. Enquadramento.....	16
2.2. Objectivos.....	17
2.3. Estratégia para o PCT .....	19
2.4. Resultados e Impactes Esperados .....	28
2.5. Modelo de Gestão e Liderança.....	30

# **1. DIAGNÓSTICO AO SECTOR AGRO-INDUSTRIAL**

## **1.1. Enquadramento**

O sector Agro-industrial constitui um dos sectores de actividade económica com maiores potencialidades de crescimento e geração de riqueza, de grande produção agrícola e pecuária a nível nacional.

Os sectores da agricultura, da pecuária e Agro-industrial em Portugal incluem já um conjunto de produtos de elevada qualidade, cada vez mais reconhecidos a nível nacional e internacional. Para este reconhecimento tem contribuído o facto de existir um número considerável de produtos certificados, com a Indicação Geográfica Protegida (IGP) ou Denominação de Origem Protegida (DOP). Este tipo de produtos, característicos do mundo rural e regionais, constituem recursos cada vez mais valorizados numa sociedade com um crescente número de consumidores com preocupações de qualidade e respeito pelos recursos naturais.

A forma de exploração deste potencial de mercado tem sido, essencialmente, dependente das capacidades dos indivíduos enquanto empresários, mas também, e de forma crescente, pela actuação de um colectivo formado pelos empresários e outros agentes, público e privados, interessados no seu desenvolvimento.

A agricultura e a pecuária são actividades indispensáveis a um desenvolvimento sustentado, pelo seu impacto no tecido social, pelo seu impacto no meio ambiente, mas também pelas consequências que têm na economia. O sector Agro-industrial, assente nestes sectores de base, desempenha um papel fundamental no aproveitamento dos seus produtos, permitindo um eficaz planeamento e escoamento da produção e contribuindo decisivamente para a criação de valor acrescentado.

A nível Europeu, verifica-se a exigência crescente dos consumidores por produtos de maior qualidade, que assegurem um nível de qualidade adequado, obrigando a que também toda a estrutura da agricultura nacional seja cada vez mais rigorosa, contemplando vertentes como o bem-estar animal, a ecocondicionalidade, o ambiente ou a protecção das zonas rurais.

A indústria Agro-alimentar é actualmente o maior ramo industrial do país e, de acordo com as previsões da Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares (FIPA), no final de 2007 representava 7,6% do PIB, onde o sector Agro-industrial contribui como um sector de grande importância na Economia Portuguesa. A sua implantação, distribuída pelo território nacional através de unidades de transformação de menor ou maior dimensão, permite gerar riqueza e emprego, em regiões mais carenciadas, contribuindo decisivamente para a descentralização e o desenvolvimento sustentado.

Em Portugal, o sector Agro-industrial é um sector de actividade estruturante, direccionado principalmente para o mercado nacional, que apresenta potencialidades ainda não totalmente exploradas e debilidades que importam ultrapassar.

A evolução tecnológica, associada a um crescente grau de integração da agricultura a jusante, tem permitido a progressiva transformação de empresas do tipo familiar, baseadas em processos artesanais, em empresas industriais de capital intensivo, algumas das quais já integradas em grupos multinacionais.

Esta evolução, que se pretende reforçar, tem conduzido à expansão do sector e ao aparecimento de produtos cada vez mais complexos e diversificados, capazes de responder às novas exigências dos consumidores. Simultaneamente, a incorporação de novas características nos produtos agro-industriais tem determinado um aumento do valor acrescentado dos bens agrícolas e pecuários produzidos regionalmente, propiciando novas actividades e serviços.

Dentro do sector Agro-industrial os subsectores que apresentam maiores potencialidades em Portugal são:

- A Indústria de Produtos Cárneos, nomeadamente o abate e transformação de aves, bovinos, e suínos. Com produtos de carnes frescas, enchidos e fumados;
- A Indústria Frutos e de Produtos Hortícolas, nomeadamente ao nível dos concentrados de tomate e pimento, da produção de compotas e do arroz;
- A Indústria de Produção de óleos e gorduras animais e vegetais, nomeadamente o azeite;
- A Indústria de Bebidas: Nomeadamente Sumos, Vinho e Cerveja.

## **1.2. Caracterização da Base Empresarial**

O sector Agro-industrial constitui a superestrutura industrial do sector agrícola. É através deste sector que os produtos são normalizados, transformados, diversificados e adaptados aos regimes alimentares. O sector agro-industrial é caracterizado por uma indústria que tem por base empresas de pequena e média dimensão, com algumas lacunas ao nível do suporte tecnológico da sua actividade.

Este é um sector com forte expressividade na economia nacional, tratando-se do sector que detém maior peso no seio da indústria transformadora (IT); as estimativas para 2008 da FIPA (Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares) apontam para um volume de negócios da indústria Agro-alimentar de 12.300 milhões de euros, representando 14% do Volume de Negócios da Indústria Transformadora e 7,6% do PIB. O sector é constituído por 11.000 empresas e 108.000 trabalhadores, representando 8% e 11%, respectivamente do número total respeitante à Indústria Transformadora; relativamente ao VAB (valor acrescentado bruto) este deverá representar em 2008, 12% do Total da Indústria Transformadora. O sector tem vindo a registar nos últimos anos um crescimento sustentado relativamente ao seu volume de negócios, tendo segundo as mesmas estatísticas crescido desde 2002 dos aproximadamente 10.800 milhões de euros para sensivelmente 12.400 milhões de euros no final do ano de 2007.

Os subsectores identificados do sector Agro-industrial podem ser divididos em diversas áreas de actividade, das quais destacamos as que apresentam um maior potencial de crescimento, nomeadamente:

- Abate de animais, preparação e conservação de carne e de produtos à base de carne;
- Indústria transformadora da pesca e da aquicultura;
- Indústria de conservação de frutos e de produtos hortícolas;
- Produção de óleos e gorduras animais e vegetais;
- Indústria de lacticínios;
- Transformação de cereais e leguminosas; fabricação de amidos, féculas e produtos afins;
- Fabricação de alimentos compostos para animais;
- Fabricação de outros produtos alimentares;
- Indústria das bebidas.

Relativamente à distribuição do volume de negócios pelos diversos subsectores verifica-se que para o final de 2007, segundo dados da FIPA, 23% do volume de negócios corresponde ao subsector da fabricação de outros produtos alimentares, 19% ao subsector da indústria de bebidas e 14% ao subsector de abate de animais, preparação e conservação de carne e de produtos à base de carne.

Relativamente à distribuição do número de empresas do sector Agro-industrial, pelos mesmos dados estatísticos verifica-se que 69,5% das empresas pertencem ao subsector da fabricação de outros produtos alimentares, em segundo lugar surge o subsector da indústria de bebidas com apenas 7,7% das empresas do sector, seguido do subsector de abate de animais, preparação e conservação de carne e de produtos à base de carne com 6,1%, em terceiro lugar.

Finalmente, em relação à distribuição do número de trabalhadores, os três subsectores que empregam mais trabalhadores são os mesmos 3 subsectores. Sendo que o subsector da fabricação de outros produtos alimentares emprega 48% dos trabalhadores da indústria associada ao sector Agro-industrial, relativamente ao sector de abate de animais, preparação e conservação de carne e de produtos à base de carne este emprega 15% dos trabalhadores do sector. Em terceiro lugar surge o subsector da indústria das bebidas com 13% dos trabalhadores.

Dentro do sector Agro-industrial, também a vertente dos produtos biológicos tem sofrido um forte incremento nos últimos anos, isto devido à crescente consciencialização dos consumidores em relação aos problemas da segurança alimentar e questões ambientais. Devido a estes factores, o sector da agricultura biológica cresceu entre 1993 e 2007 a uma taxa média anual de 34%, isto apesar de representar apenas cerca de 7% da superfície agrícola utilizada em 2007. Devido às elevadas taxas de crescimento, esta vertente deverá ser tida em conta pelo sector agro-industrial, visando a oferta de um maior número de produtos biológicos aos consumidores.

Tradicionalmente a indústria alimentar produz essencialmente para o mercado nacional onde vende 87% da sua produção. Apesar das exportações representarem menos de 50% das importações, a sua evolução permitiu um aumento do seu peso que passou de 47% para 48% das exportações. Os vinhos e as conservas de frutas e hortícolas são as duas excepções a esta situação, uma vez que as exportações destes dois subsectores representam respectivamente 44% e 55% do seu volume de negócios. Em relação aos produtos hortofrutícolas é de realçar a importância do tomate neste subsector. De facto, Portugal é o sexto país produtor mundial e o único país do mundo em que a quase totalidade da sua produção (93 por cento) é destinada à exportação. O tomate é a principal produção horto - industrial de portuguesa, ocupando 14.500 hectares de terrenos de regadio, com 712 produtores agrupados em 32 organizações, representando 140 milhões de euros de volume de negócios, dos quais cerca de 130 milhões de exportação.

O mercado da União Europeia representa 70 % das vendas de Portugal ao exterior. A Espanha é o principal mercado e representa um terço das exportações. A maior exportação para Espanha é dos produtos lácteos que representam 13% das exportações agro-alimentares



para este país. O azeite é a principal exportação portuguesa para o Brasil com um valor aproximado de 19 milhões de euros em 2004.

### **SWOT relativa à Base Empresarial**

#### **Forças:**

- Dimensão das empresas (geralmente pequenas ou médias empresas) o que permite às empresas agilizar as suas estratégias, induzindo um elevado nível de adaptabilidade às necessidades dos clientes e às mudanças do mercado;
- Sector com crescimento sustentado ao longo dos últimos anos.

#### **Fraquezas:**

- Baixa qualificação dos recursos humanos;
- Algumas indústrias estão fortemente dependentes de factores externos (e.g. clima);
- Reduzida especialização de uma parte das empresas do sector, no que diz respeito às suas propostas de valor, o que dificulta a obtenção de vantagens competitivas;
- Capacidade de adaptação das empresas a novos mercados sectoriais e geográficos;
- Acesso a uma rede de entidades do Sistema Científico e Tecnológico conhecedoras e geralmente com apetência para apoiar as empresas;
- Reduzida profissionalização da gestão ao nível dos recursos humanos, estratégia comercial, marketing e gestão financeira;
- Incapacidade da maior parte das empresas em atrair novos quadros qualificados dada a competição de outros sectores na luta por recursos humanos e o relativo fraco envolvimento com o sistema educativo por parte das empresas;

- Incapacidade geral das empresas para colaborarem de forma activa na dinamização de projectos conjuntos;
- Empresas geralmente de muito reduzida dimensão que, dada a sua falta de enfoque em áreas de alto valor acrescentado e incapacidade para colaborar com outras empresas, as torna vulneráveis à competição global.

### **Oportunidades:**

- Existência de programas nacionais e comunitários de apoio ao desenvolvimento do sector Agro-industrial, dado este tratar-se de uma das áreas prioritárias para o Governo de Portugal;
- Internacionalização das empresas, através da deslocalização da produção para outros países poderá abrir a porta para a entrada nestes mercados, acompanhando os clientes actuais;
- O crescimento económico e estabilidade política de mercados geográficos alternativos poderá abrir novas oportunidades de negócio para as empresas;
- Desenvolvimentos ao nível dos novos produtos poderão estimular a inovação e o surgimento de novas áreas de mercado.

### **Ameaças:**

- A crescente modernização dos competidores emergentes, nomeadamente na Ásia, em conjunto com as suas competitivas estruturas de custo poderá alargar perigosamente a base de competição internacional nos próximos anos;
- A crescente valorização do Euro em relação ao Dólar Americano e a outras moedas poderá pôr em risco a competitividade das empresas a nível geral e reduzir perigosamente a presença no mercado norte-americano (já em forte queda actualmente);

- Dificuldade em competir com o mercado dos biocombustíveis relativamente a alguns produtos utilizados na indústria agro-alimentar (e.g. milho, beterraba);
- A crescente competição ao nível da captação de recursos humanos por diversos sectores tecnológicos poderá limitar perigosamente a base de recrutamento e selecção de quadros para o sector.

### **1.3. Caracterização das Capacidades/Competências de I&DT**

Com base no Plano Estratégico realizado pela Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), verifica-se que o sector Agro-industrial dispõe de algumas infra-estruturas científicas e tecnológicas que necessitam de ser complementadas e alavancadas.

Relativamente às instituições de ensino superior que integram o sector, destaca-se o Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa e a Escola Superior Agrária de Santarém do Instituto Politécnico de Santarém. Estas duas instituições possuem créditos firmados no sector Agro-industrial com uma vasta experiência de diferentes naturezas em projectos. O Instituto Superior de Agronomia possui mesmo um Centro de Excelência para o Sector Agro-Florestal e Alimentar.

Relativamente à Escola Superior Agrária de Santarém, trata-se de uma Escola vocacionada especialmente para este sector, leccionando os cursos de Engenharia Alimentar, Biociências, Hortofruticultura entre outros, estando neste momento também a desenvolver um conjunto de projectos com empresas do sector Agro-industrial.

É, no entanto, de salientar que, nas várias instituições, na maioria dos casos, os projectos de I&D em curso não são orientados especificamente para uma dada necessidade identificada.

### **SWOT relativa às capacidades/competências de I&DT**

**Forças:**

- Existência de entidades de I&D com infra-estruturas de qualidade;
- Existência de empresas receptivas a absorver novas tecnologias e metodologias para os seus processos;
- Relacionamentos privilegiados das entidades de I&DT do pólo com diversas entidades do Sistema Científico e Tecnológico com uma elevada relevância para as actividades de I&DT a nível nacional e internacional;
- Crescente importância e reconhecimento do peso das actividades de I&DT por parte das empresas (reflectido no crescimento do investimento como percentagem das vendas e no crescimento dos recursos dedicados a I&DT);
- Reforço da capacidade de I&DT através do Centro de Transferência de Tecnologia Agro-alimentar, com diversos projectos em parceria com as empresas e em colaboração com outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico;
- Capacidade de apoiar projectos empresariais com base em actividades de I&DT através da incubadora de empresas, estimulando o empreendedorismo de base tecnológica e o investimento em I&DT.

**Fraquezas:**

- Descapitalização e reduzida liquidez financeira de algumas empresas põem em risco a capacidade de investir em projectos de I&DT de médio e longo prazo;
- Reduzida alocação a projectos de I&D de quadros qualificados ao nível de mestrado e doutoramento nas empresas;
- Falta de tradição na cooperação empresarial;
- Baixa cultura de inovação e empreendedorismo nalgumas empresas do sector.

**Oportunidades:**

- Acesso a potenciais recursos públicos no âmbito do QREN para o investimento em projectos de I&DT;
- Acesso a redes estruturadas de colaboração com entidades de investigação e desenvolvimento internacionais;
- O surgimento de novas áreas de mercado, como por exemplo o surgimento do mercado de produtos funcionais poderá estimular a inovação e o surgimento de novas empresas.

**Ameaças:**

- Dificuldades no acesso a recursos humanos qualificados e especializados para o trabalho em I&DT, por limitações de recursos das entidades de ensino superior e pela competição de outros sectores de actividade;
- Pouca abertura de entidades financeiras (e.g. empresas de capital de risco e banca) para o investimento em projectos de I&DT do sector, por desconhecimento das suas realidades específicas ou por competição com outros sectores de actividade.

**1.4. Caracterização das Capacidades/Competências em Formação Profissional**

Tal como já foi referido, a maioria dos colaboradores das empresas agro-industriais possuem baixos níveis de formação.

Assim, é de destacar a importância de instituições de ensino, tal como a Escola Profissional de Coruche, que, para além das valências em termos de conhecimentos no sector Agro-industrial, constituem canais privilegiados de formação dos recursos humanos das várias empresas do sector.

Também outras escolas Profissionais, como a Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Abrantes, possuem valências na formação de recursos humanos para a área Agro-industrial, podendo assim contribuir para o aumento de formação dos colaboradores das várias empresas agro-industriais que integram o sector Agro-industrial.

### **SWOT relativa às capacidades/competências em Formação Profissional**

#### **Forças:**

- Relacionamentos privilegiados com escolas e instituições de ensino superior, que podem permitir a formatação de acções de formação específicas para o sector;
- Experiência de algumas instituições a nível internacional possibilita que as várias unidades do pólo tenham um acesso facilitado a informação, conhecimento e especialistas a uma escala global;
- Realização de acções de formação especializadas recorrendo a alguns players do próprio pólo.

#### **Fraquezas**

- Dificuldade na libertação dos colaboradores para acções de formação;
- Excessiva centralização dos processos de decisão na direcção de topo, poderá dar poucas oportunidades de aprendizagem e crescimento aos quadros intermédios;
- A actual descapitalização e reduzida liquidez das empresas poderão limitar os recursos financeiros disponíveis para acções de formação;
- Crise actual do estado do país pode levar a que as empresas numa política de contenção de custos não apostem em acções de formação para os seus colaboradores.

**Oportunidades:**

- Acesso a potenciais recursos públicos no âmbito do QREN para o investimento em acções de formação;
- Acesso a redes estruturadas de colaboração com entidades de ensino e de investigação e desenvolvimento internacionais poderá permitir o acesso a acções de formação avançadas.

**Ameaças:**

- Risco de falta de recursos financeiros públicos para o investimento em acções de formação para o sector, por competição com outros sectores de actividade;
- Dificuldades na formatação de acções de formação específicas, por limitações financeiras e de recursos das escolas e entidades de ensino superior e pela competição de outros sectores de actividade.

**1.5. Caracterização da Competitividade Territorial**

No Distrito de Santarém, a indústria Agro-alimentar é referenciada como sendo a actividade transformadora mais importante. Relativamente a empresas da indústria Agro-alimentar, estas representam 21% do número total de empresas industriais, cifrando-se nas 353, num total de 1693 sociedades. No que diz respeito a cada um dos concelhos que constituem o Distrito de Santarém, a indústria Agro-alimentar surge como actividade primordial em 16 dos 21 concelhos. Por último, das 24 empresas do Distrito de Santarém que integraram a lista da 1000 maiores empresas de Portugal, 9 são do sector Agro-industrial.

O Distrito de Santarém possui uma grande competitividade neste sector, devido ao grande impacto do sector agrícola neste mesmo Distrito, permitindo custos relativamente baixos no que se refere ao transporte de matérias-primas.

Na Tabela 1 apresentam-se alguns dados comparativos entre o Distrito de Santarém e a média nacional (retirados dos Quadros de Situação Sectoriais do Banco de Portugal).

**Tabela 1** - Indicadores comparativos entre o Distrito de Santarém e a média nacional.

Indicadores	CAE 151		CAE 153		CAE 157		CAE 158		CAE 159	
	ST	POR	ST	POR	ST	POR	ST	POR	ST	POR
Trabs. /Empresa	112	111	196	101	70	62	44	37	47	73
VAB/Empresa	2485	1947	7240	3211	2202	1979	2016	1002	1484	3718
Tx. Exportação	3%	8%	37%	38%	0%	3%	36%	17%	10%	20%
Produtiv. Trab	15129	14530	16430	17333	34881	27584	9407	8749	23478	28831
Tx. Inv.	30%	22%	23%	45%	18%	38%	18%	13%	57%	73%

**VAB (10<sup>3</sup> Euros)**

**ST - Distrito de Santarém**

**POR - Portugal**

Da Tabela 1 pode-se concluir que, relativamente aos subsectores de Abate de animais e preparação de carnes (CAE151), Fabricação de alimentos compostos para animais (CAE 157) e Indústria de bebidas (CAE 159), a taxa de exportação do Distrito é praticamente inexistente ou bastante inferior à média nacional. Pelo contrário, no subsector Outros produtos alimentares (que incluem, entre outros, o pão, a pastelaria, o açúcar, o chocolate, as massas alimentícias, o café, os molhos e os aditivos), a taxa de exportação do Distrito ronda os 36%, o que corresponde a praticamente o dobro da média nacional. Em relação à taxa de



investimento, verifica-se que para o subsector CAE 153, CAE 157 e CAE 159 a média do Distrito é bastante inferior à média nacional, o que poderá resultar numa maior dificuldade de adaptabilidade das empresas a novos mercados e produtos.

### **SWOT relativa à Competitividade Territorial**

#### **Forças:**

- Proximidade real entre o local de produção da matéria-prima e a fábrica, o que permite ter baixos custos associados ao transporte de matérias-primas;
- Capacidade do sector em gerar empregos directos e fixar populações, mesmo em contextos internacionais extremamente competitivos;
- Relacionamento privilegiado com as entidades locais e regionais, na formatação de iniciativas conjuntas;
- Estruturas de apoio à criação de novas empresas – NERSANT.

#### **Fraquezas:**

- Maioria das empresas tem como mercado-alvo o mercado regional/nacional, apostando as empresas muito pouco na exportação;
- Forte concorrência verificada no sector, existindo outras empresas de maior implantação e visibilidade no mercado;
- Base de clientes em Portugal reduzida, não sendo potenciada a utilização das competências e conhecimentos das empresas do sector para o desenvolvimento e produção de produtos finais inovadores em Portugal.

**Oportunidades:**

- Sinergias inerentes à criação de um centro de competências que inclua empresas e instituições de I&DT;
- Captação de oportunidades de negócio, a partir da partilha de recursos e da troca de informação e experiências entre os sectores da agricultura e agro-indústria;
- Acesso a potenciais recursos públicos no âmbito do QREN para o investimento em acções que permitam reforçar a competitividade territorial;
- Aposta no mercado de produtos biológicos.

**Ameaças:**

- Concorrência de outras regiões com maior potencial de captação de investimento;
- Dificuldade na fixação e atracção de recursos humanos qualificados.

## **2. PÓLO DE COMPETIVIDADE E TECNOLOGIA PARA O SECTOR AGRO-INDUSTRIAL**

### **2.1. Enquadramento**

Tendo em consideração o Diagnóstico ao sector Agro-industrial anteriormente apresentado, os principais actores do sector sentem a necessidade de entrar numa nova era que, tirando partido das potencialidades geográficas e do know-how adquirido ao longo de vários anos, promova a cooperação efectiva entre os mesmos, criando condições para o estabelecimento de sinergias várias entre diferentes tipos de empresas e instituições que desenvolvem a sua actividade no sector Agro-industrial. 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 o 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 a adequação dos produtos a novos mercados ou de 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.

Neste contexto, a criação de um Pólo de Competitividade e Tecnologia (PCT) para o sector Agro-industrial parece assumir-se como uma iniciativa de capital relevância.

## 2.2. Objectivos

O principal objectivo da criação de um PCT para o sector Agro-industrial passa pela criação de uma rede de inovação do sector, constituindo uma parceria integrada por empresas, por instituições de I&DT, de ensino superior e de formação profissional, que partilhem uma visão estratégica baseada em actividades inovadoras, orientada para o desenvolvimento de projectos de elevada intensidade tecnológica e com forte orientação e visibilidade internacional.

Outras oportunidades que poderão ser potenciadas com a criação de um PCT passam pela existência de actividades produtivas das fileiras agro-industriais com grande nível de especialização e que poderão potenciar um conjunto de novas actividades de elevado nível tecnológico (como a ligação da agro-indústria à I&D no domínio da Alimentação e Saúde e à biotecnologia alimentar).

Uma das orientações do PCT poderá ser o desenvolvimento de tecnologias com forte potencial de crescimento e o lançamento de novos produtos, no quadro de uma estreita colaboração entre empresas e instituições de ensino e de I&D, que facilite a transferência de tecnologia e de conhecimento entre estas entidades.

Um outro vector poderá ser o desenvolvimento e o reforço de marcas potenciadoras da afirmação internacional de tecnologias e produtos nacionais, funcionando, assim, como elementos de marketing territorial. O PCT poderá dar especial enfoque aos produtos agro-alimentares com maior impacto a nível nacional e internacional, como sejam, os produtos como a massa de pimento, as marmeladas, os doces, os sumos, as polpas de fruta, o tomate, os enchidos, o azeite, entre outros.

Naturalmente, de forma a garantir um impacto transversal, o PCT para o sector Agro-industrial deverá realizar actividades que deverão assentar num Plano de Acção constituído por um conjunto de projectos âncora e projectos complementares, que deverão ter características comuns e alinhadas com os objectivos do Pólo, nomeadamente:

- Investigação, Desenvolvimento, Inovação e Tecnologia

Apostar na Investigação, Desenvolvimento e Inovação de forma focada nos mercados alvo definidos, procurando responder às necessidades de consumo das populações. As actividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação deverão ter como preocupação essencial a inovação ao nível dos processos e a inovação de produto, numa perspectiva de reforço de competitividade e estímulo à criação de novas iniciativas empresariais. O sector deverá ter enfoque na área da inovação sobretudo na optimização dos processos produtivos, tecnologias, mercados e no desenvolvimento organizacional.

- Empreendedorismo

Apostar no estímulo à criação de novas empresas de base tecnológica e ao desenvolvimento de novas áreas de negócio pelas empresas existentes, com enfoque em mercados alvo seleccionados e em áreas assentes em produtos e serviços inovadores a uma escala global, enquanto elemento essencial de regeneração do sector.

- Modelos de negócio

Apostar no trabalho em rede em todos os pontos da cadeia de valor, envolvendo empresas, clientes, fornecedores, universidades, associações e centros tecnológicos, de forma a optimizar o acesso a recursos produtivos, a alargar os canais de vendas.

- Formação e qualificação

Apostar na formação e qualificação integrada e contínua dos recursos humanos, englobando não só áreas de especialização específicas mas também diferentes áreas associadas à engenharia (processos para a concepção, desenvolvimento e produção), gestão, marketing e vendas. Esta aposta deverá salvaguardar o reforço da competitividade nas áreas de actuação actuais, mas também permitir o desenvolvimento de novas áreas de negócio e a entrada em

novos mercados. O reforço destas áreas deverá ter enfoque na captação de jovens qualificados, na especialização dos recursos e na formação de empresários e gestores.

- Marketing e Internacionalização

Apostar na Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria de forma transversal em toda a comunicação realizada, numa lógica de consolidação de imagem e posterior disseminação pelas empresas e instituições portuguesas. A imagem e marcas deverão comunicar claramente a preocupação com os consumidores, através de sub-marcas sectoriais associadas aos mercados alvo.

- Desenvolvimento sustentável

Apostar na implementação de medidas que permitam garantir o seu desenvolvimento sustentável ao nível energético, ambiental, da responsabilidade social, do relacionamento com os seus *stakeholders* e do uso racional das matérias-primas posicionando-se como um exemplo ao nível das melhores práticas internacionais.

### **2.3. Estratégia para o PCT**

A estratégia de desenvolvimento nacional do sector Agro-industrial deverá possuir dois níveis de objectivos que o Pólo poderá alcançar. Num primeiro nível são definidos os objectivos específicos relacionados com o contexto do sector agro-industrial onde o Pólo se deverá inserir, 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 aquele que poderá ser 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.

Assim, um cenário consolidado para o sector poderá girar 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.

## **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 PCT;
- 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 PCT, 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 PCT para o sector Agro-industrial.

Considerando o elevado nível de inovação e competitividade no sector Agro-industrial (o principal sector potenciador de empregabilidade), torna-se 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 sector Agro-pecuário, 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, deverão ser apenas aquelas onde for possível criar pólos fortes, congregando e integrando um grande leque de empresas e serviços.

Seguidamente, apresenta-se uma proposta de Visão, Missão, Linhas Estratégicas, Coerência e sinergias da estratégia com as políticas públicas, Interações internacionais, nacionais,

regionais e locais e Posição concorrencial das empresas e factores chave de sucesso associados ao PCT para o sector Agro-industrial:

- **Visão e Missão**

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 poderá passar pelo desenvolvimento de um grau de colaboração e cooperação entre empresas e entidades relacionadas com o sector Agro-industrial, encorajando a reestruturação competitiva do sector e 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 os actores do sector Agro-industrial;
- Criação de laços de uma cooperação entre multi-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 e 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**

No sentido de concretizar a visão e missão apresentadas, as linhas estratégicas seguidamente apresentadas deverão ser atingidas 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 multi-actores a nível transnacional, 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 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.

- **Coerência e sinergias da estratégia com as políticas públicas**

O Pólo de Competitividade e Tecnologia Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria, alinhado com as estratégias para o sector Agro-industrial, deverá ter em especial consideração o alinhamento com as orientações estratégicas das políticas públicas. Neste alinhamento são destacadas cinco instrumentos/entidades fundamentais:

1. Plano Tecnológico (ao nível dos eixos de Conhecimento, Tecnologia e Inovação);
2. QREN (com destaque para o Programa Operacional Temático Factores de Competitividade e para o Programa Operacional Temático Potencial Humano);
3. 7º Programa Quadro da Comissão Europeia (nos quatro componentes básicos da Investigação na Europa: Cooperação, Ideias, Pessoas e Capacidades);
4. IAPMEI (com destaque para os instrumentos FINICIA e FINICRESCE);
5. ADI (com destaque para as Bolsas de Doutoramento em Empresas e SIFIDE).

O sector Agro-Industrial sempre esteve na frente da mudança, absorvendo novas tendências e adaptando-se tanto do ponto de vista tecnológico como organizacional às novas exigências do mercado. O sector Agro-industrial é provavelmente aquele que, pela sua capacidade tecnológica, presença internacional e importância estratégica transversal para diversos sectores estratégicos (ex: pecuária), se encontra mais bem posicionado para contribuir para a modernização do tecido industrial português, permitindo a sua diversificação em diversas áreas, como a engenharia de produto, a automação da produção e outras.

- **Interacções internacionais, nacionais, regionais e locais**

O Pólo de Competitividade e Tecnologia poderá centrar as suas actividades na actuação a nível nacional e internacional, com interacções de nível local, nacional e internacional, a serem abrangidas quer na estratégia quer no seu plano de acção.

No âmbito local, o PCT poderá ter um grande impacto gerado na criação de emprego e na fixação de populações, por via das actividades agro-industriais dos seus actores, mas também pelo grande impacto esperado ao nível de uma prosperidade crescente relativamente ao sector agro-industrial.

O PCT poderá dinamizar a actuação de todos os seus intervenientes directos, mas também alavancar outros sectores complementares, como a agro-pecuária, o da maquinaria e ferramentas para a indústria ou a logística.

No âmbito nacional, o PCT poderá fazer sentir a sua actividade, fruto da distribuição territorial das empresas e instalações, que embora possuam as suas instalações na Região de Santarém, não limitam a sua actuação a esta região. Dessa forma, é de esperar que os desenvolvimentos tecnológicos (e outros) se manifestem em progressos na indústria Agro-industrial a nível nacional.

Finalmente, no âmbito internacional, deverá ocorrer um aumento do comércio externo, nomeadamente das exportações de produtos agro-industriais, fruto dos avanços tecnológicos a introduzir, dos novos produtos, e da estratégia de criação de marcas. O PCT deverá considerar, de forma a aumentar a sua visibilidade e a troca internacional de experiências, no âmbito do seu plano de acção, a candidatura a apoios no âmbito de dois instrumentos fundamentais:

- QREN (com destaque para o Programa Operacional Temático Factores de Competitividade e para o Programa Operacional Temático Potencial Humano);
- 7º Programa Quadro da Comissão Europeia (nos quatro componentes básicos da Investigação na Europa: Cooperação, Ideias, Pessoas e Capacidades).

- **Posição concorrencial das empresas e factores chave de sucesso**

Os subsectores a considerar: i) Indústria de Produtos Cárneos; ii) Indústria Frutos e de Produtos Hortícolas; iii) Indústria de Produção de óleos e gorduras animais e vegetais; e iv) Indústria de Bebidas; apresentam-se como sendo áreas de actuação preferenciais dos líderes nacionais.

Esta preferência na localização está ligada às condições únicas a nível nacional oferecidas aos fornecedores provenientes do sector Agro-pecuário, a nível de solos, clima, e dimensão das explorações. Estas condições têm permitido, quer ao sector Agro-pecuário quer ao sector Agro-industrial, competir com sucesso, mesmo a nível internacional, apostando em estratégias de economias de escala, e em várias situações recorrendo a competição pelo preço.

Com a crescente globalização dos mercados, a competição pelo preço, face aos custos de produção nacionais, não se apresenta como situação desejável para o futuro. No futuro pretende-se sim, e esta deverá ser a política do PCT, apostar numa estratégia de diferenciação, não deixando de aproveitar as economias de escala quando possível.

Deste modo, e por via a possibilitar uma estratégia de diferenciação, torna-se necessário apostar no desenvolvimento, de forma eficiente, utilizando todos os apoios disponíveis ao sector. Tendo em consideração a crescente competição no sector, definem-se assim os seguintes factores de sucesso fundamentais:

- Ter uma elevada especialização do âmbito de actuação (as empresas devem focar claramente onde acrescentam valor);
- Apostar em mercados nicho ou produtos em fases iniciais do ciclo de vida (menor competição);
- Focar em produtos elevada qualidade;
- Apostar em áreas com elevada barreiras à entrada pela dimensão (micro ou macro) ou pela complexidade dos processos produtivos utilizados;

- Apresentar soluções integradas com sistemas logísticos de distribuição otimizados.

#### **2.4. Resultados e Impactes Esperados**

Todo o plano de actividades a desenvolver deverá ter um reflexo efectivo na competitividade do sector Agro-industrial português, que se deverá repercutir na economia nacional, não só pelo peso que representa em si, mas também pelo efeito multiplicador gerado pela alavancagem e interligação com outros sectores. Desta forma, os resultados e impactes esperados, em termos qualitativos são:

- Crescimento da produção – as acções deverão ter como resultado um crescimento que se pretende que seja sobretudo em valor, e que se fará sentir em diversos subsectores Agro-industriais, pois constituem áreas ainda com pouca expressão que se pretende lançar de forma sustentada e que venham a apresentar índices de crescimento elevados;
- Aumento da rentabilidade das empresas – o crescimento da produção, aliado ao objectivo de uma clara migração para a oferta de novos produtos com qualidade superior, deverá ter um reflexo directo na rentabilidade das empresas;
- Melhoria da sustentabilidade e posição competitiva das empresas do sector pela captação de capital humano qualificado – o envolvimento de universidades e politécnicos na implementação da estratégia para o sector deverá incluir uma sensibilização destas instituições para a excelência do sector e para a ambição do seu Plano Estratégico. Deverá ser assim possível garantir uma contínua renovação dos quadros técnicos e de gestão das empresas do sector, que, numa lógica de inovação e competição global, deverão ser altamente qualificados;
- Criação de novas empresas, com particular enfoque nas empresas de base tecnológica – este foi desde sempre um sector marcado por um elevado nível de

empreendedorismo, responsável pela intensa proliferação horizontal de empresas. Com as acções propostas é expectável que haja uma repercussão na criação de empresas de base tecnológica, pelo acesso ao conhecimento que se pretende facilitar às empresas e pelo importante papel impulsionador que deverá ser desempenhado pela incubadora;

- Imagem reforçada do sector a nível nacional e internacional, como reflexo do reposicionamento deste sector e da capacidade de Portugal enquanto país Europeu com larga tradição no sector Agro-industrial – este posicionamento é claramente insuficiente e pretende-se que seja realizado um “upgrade” do sector Agro-industrial, assumido a nível nacional e internacional, beneficiando indirectamente toda a indústria portuguesa no exterior;
- Interligação com outros sectores – pretende-se potenciar a forte relação já existente com outros sectores, evoluindo para uma oferta de soluções para a área de criação animal, novos produtos e integração crescente com novos equipamentos, permitindo aproveitar as oportunidades geradas pelo forte desenvolvimento tecnológico que se começa a assistir nestas áreas. Deverá assim ser possível melhorar a posição negocial das empresas nacionais face a uma indústria que impõe frequentemente condições de negócio difíceis de corresponder;
- Interligação com outros sectores considerados estratégicos para o desenvolvimento do sector Agro-industrial: pecuário, agrícola, vinícola, avícola – a aposta no novo posicionamento do sector passa igualmente pela diversificação de mercados, com enfoque para o desenvolvimento de soluções inovadoras em áreas emergentes de elevado crescimento, relacionadas com os sectores supracitados.



## 2.5. Modelo de Gestão e Liderança

O modelo de governança proposto para a gestão do PCT foi concebido de forma a prever uma efectiva colaboração abrangente dos diversos actores que importa mobilizar para a dinamização deste Pólo, e simultânea agilização no que concerne aos procedimentos e tomadas de decisão envolvidos.

Perspectivando a dinamização do Pólo de Competitividade Agro-industrial através da Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria, que terá como Missão:

- Gerir e Coordenar o Pólo de Competitividade Agro-industrial;
- Representar oficialmente o Pólo de Competitividade Agro-industrial;
- Dar suporte económico-financeiro à Indústria;
- Fazer a integração em Rede do Pólo de Competitividade Agro-industrial.

A Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria assumirá a natureza de Associação sem Fins Lucrativos, integrando os seguintes Órgãos Sociais:

- Assembleia Geral:
  - A Assembleia Geral da Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria, será composta pelo conjunto dos seus Associados Fundadores e Aderentes;
  - Os Associados Fundadores, funcionarão como elementos âncora na afirmação estratégica do Pólo de Competitividade Agro-industrial, envolvendo empresas, a NERSANT, Autarquias e entidades do Sistema Científico e Tecnológico;

- Os Associados Aderentes, são todos aqueles que vierem a ser admitidos como Associados, pela Direcção da Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria, logo após a constituição da escritura da Associação;

• Direcção:

- A Direcção da Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria será composta por três elementos Associados: um elemento representante das Instituições de Ensino e I&D, um elemento representante da NERSANT que deverá desempenhar o cargo de Presidente, e um elemento representante de uma empresa pertencente ao Pólo.

- A Direcção da Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria será eleita pela Assembleia Geral pelo prazo de três anos;

- A Direcção da Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria será a representante oficial do Pólo de Competitividade Agro-industrial;

- A Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria obriga a duas assinaturas, sendo uma a do Presidente;

• Conselho Fiscal:

- O Conselho Fiscal é constituído por três titulares eleitos pela Assembleia Geral, sendo um deles Presidente, e integrando obrigatoriamente um ROC.

Os Órgãos Sociais serão ainda apoiados por um Conselho Científico e um Conselho Estratégico. O Conselho Científico é um Órgão Consultivo da Direcção, sendo composto pelo conjunto de entidades do Sistema Científico e Tecnológico que interagem formalmente com o Pólo de Competitividade Agro-industrial, nomeadamente:

- Instituto Superior de Agronomia, Universidade Técnica de Lisboa;
- Escola Superior Agrária de Santarém, Instituto Politécnico de Santarém;
- Escola Profissional de Coruche.

O Conselho Estratégico é um Órgão Consultivo da Direcção, sendo composto por representantes dos diferentes “Pólo-Clientes” suportados pelo Pólo de Competitividade Agro-industrial, nomeadamente clientes das respectivas áreas de actuação:

- Produtos Cárneos;
- Frutos e de Produtos Hortícolas;
- Produção de óleos e gorduras animais e vegetais;
- Bebidas;

A promoção dos resultados dos projectos e actividades do PCT para o sector Agro-industrial deverá seguir uma estratégia devidamente alinhada com as estratégias definidas para a imagem, marcas e promoção do sector a nível nacional e internacional. Nesse sentido, a estratégia de promoção a seguir traduz-se na necessidade de:

- Focar toda a comunicação de imagem dos resultados dos projectos e actividades do PCT para o sector Agro-industrial em torno de soluções de elevada qualidade;
- Promover as marcas, que permitam abordar claramente os subsectores alvo em todos os materiais promocionais específicos;
- Consolidar a imagem criada em torno da Associação para o Desenvolvimento da Agro-Indústria a nível nacional, apostando na sua disseminação pelas empresas e instituições portuguesas, de forma a que estas a incluam no seu material promocional (websites, brochuras, stands, etc.);
- Internacionalizar a imagem e marcas do sector de forma “agressiva”, assegurando que esta é parte integrante do material promocional usado nos projectos e actividades

do PCT para o sector Agro-industrial em feiras, publicações, artigos, websites internacionais e outros meios de comunicação;

- Reforçar a imagem das empresas Portuguesas do sector junto dos principais stakeholders, assente nesta nova lógica do sector Agro-industrial (reforçando o papel estruturante do sector);
- Renovar a imagem das empresas Portuguesas do sector e das restantes entidades a nível nacional e internacional, focado no sector Agro-industrial e nos mercados-alvo seleccionados;
- Desenvolver acções promocionais associadas aos resultados dos projectos e actividades concretizadas pelo PCT para o sector Agro-industrial, focadas nos diferentes mercados alvo identificados, apresentando soluções para as suas necessidades.

Foi definido um conjunto de indicadores para avaliação da implementação do Pólo, assim como uma metodologia de recolha e avaliação e um índice de competitividade do sector. Por forma a definir pontos de análise mais abrangentes, foram ainda definidos indicadores associados aos objectivos genéricos. Recomenda-se que este conjunto de indicadores constitua um elemento fundamental do controlo da avaliação dos resultados dos projectos e actividades do PCT para o sector Agro-industrial.

Os indicadores estão separados em dois grupos fundamentais:

- Evolução financeira e de mercado do sector como um todo;
- Evolução do sector por cada uma das áreas de actuação.

O conjunto de indicadores definidos será utilizado para definir um índice sobre o nível de competitividade do sector, que pode ser realizado com os dados do inquérito conjuntamente com outros recolhidos em diversas entidades como o INE, a AICEP, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social ou o Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da

Economia e da Inovação. Este índice poderá permitir uma análise directa da evolução do sector ao longo do tempo podendo, inclusivamente, permitir a realização de uma comparação do sector ao nível internacional com a criação de um ranking. Desta forma, será possível criar um ranking internacional para detectar o posicionamento do sector em Portugal a nível internacional nos diferentes aspectos a desenvolver no sentido de alavancar a competitividade do sector. Este índice poderia funcionar como um elemento de motivação para as empresas e um factor de dinamização da competição sustentável. Serão ainda criados índices adicionais para determinar o nível de desenvolvimento tecnológico das empresas.