Levantamento dos fatores diferenciadores do setor na região e de posicionamento do Cluster

AgroCluster do Ribatejo

2012

O clustering como ferramenta de modernização da gestão agrícola e potenciação do território: o caso particular do uso da marca por agrocluster

agrocluster
RIBATEJO PORTUGAL

COMPETE
PROGRAMA OPERACIONAL FACTORES DE COMPETITIVIDADE

QREN
QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Índice

Conteúdo

Índice 2
Nota prévia 3
Agradecimentos 11
Introdução 12
Primeira parte – O cluster como solução de gestão e desenvolvimento das regiões 18
Noção de cluster 18
Organização do cluster 23
Lançar o cluster 34
Problemas gerados no cluster 37
As condições sociológicas da criação e arranque do cluster 41
A inovação no cluster 47
Particularidades da inovação no cluster alimentar 53
A natureza da inovação em Porter 81
Segunda parte: A agricultura e agroindústria em Portugal: 85
Impacte da agro-indústria e da indústria alimentar no contexto da economia geral 86
Expressão internacional da agricultura portuguesa 92
Principais importações agrícolas portuguesas 110
O índice de autoaprovisionamento 111
Terceira parte: Colocar em diálogo a oferta e a procura 122
O valor de saber o que os clientes querem dos produtos alimentares 123
A produção de estudos de mercado para o setor alimentar 127
As tendências mais frequentes em Marketing Alimentar 144
A marca comercial e os clusters alimentares 155
Utilização de marca coletiva única do cluster 156
Utilização de marca coletiva múltipla do cluster 160
Centricidades e alimentação 163
Quarta parte: Aprender o caminho para o cluster com as experiências alheias 167
A Região de Lisboa e Vale do Tejo 168
Alguns exemplos 174

O mercado do Arroz 176
Caso Orivárzea 190
O mercado do Azeite 201
A dimensão internacional do mercado de azeite em que Portugal opera 201
O azeite na perspetiva local e nacional 208
No caminho para uma possível segmentação do mercado de azeite nacional 212
Caso Monte de Portugal 223
Casos de sucesso internacional – 1. Azeites de Lleida 230
O mercado dos enchidos 238
Denominações especiais de origem 246
Que caminhos de posicionamento seguir? 251
Produtos DOP na União Europeia 255
O mercado hortofrutícola 257
A fileira alimentar 272
Caso Fábrica das Tortas de Azeitão 275
Conclusões 289

Nota prévia

Fui convidado pelo Agrocluster a produzir um trabalho que contribuísse para o desenvolvimento de clusters agroindustriais na zona por si coberta, inserindo a contribuição num programa mais vasto. Foi prioridade desta componente do programa, destacar as potencialidades da ação do marketing para um agrocluster, bem como detalhar as potencialidades e riscos do uso da marca nas suas diversas vertentes.

O uso do clustering como ferramenta de reforço do tecido produtivo de uma região é fundamental, para a região e o país, constituindo uma forma avançada de gestão agrícola e agroindustrial, que já deu provas do seu valor em tantas outras zonas do planeta.

Desde há cerca de noventa anos nos países economicamente avançados, empresários dos setores agrícola e agroindustrial procuram formas de cooperar para independentemente de competirem entre si poderem desfrutar do extensíssimo conjunto de vantagens que a cooperação proporciona.

Começaram por lhes chamar distritos económicos no final dos anos 20 do século passado, passaram por vários nomes ao longo do século XX até que em 1990 Michael Porter coloca definitivamente[1] o conceito de relação simultaneamente competitiva e cooperativa, o cluster, como uma das instituições maiores da Gestão no desenvolvimento das regiões e dos setores económicos.

Em Portugal por razões históricas e culturais esse género de modelo de competição-cooperação nunca foi uma norma, ou sequer um hábito interiorizado. Houve casos, setores, grupos de empresas, que mais pela mão de pessoas do que de uma cultura empresarial conseguiram furar a inércia e tantas vezes a mal língua dos que ficando parados no tempo tudo criticam.

O cluster dos moldes para a indústria dos plásticos, talvez tenha sido aquele que foi mais longe em termos de integração. Nas indústrias do calçado, dos couros, na metalomecânica automóvel e alguns outros também houve progressos dignos de

[1] Ele já tinha referido o assunto na sua obra de 1980 e pode-se no limite encontra-lo em Shumpeter nos anos 30 do século passado.

referência. A agricultura e a agroindústria nunca atingiram esses níveis de desenvolvimento, apesar de alguns interessantes exemplos, particularmente nos tempos recentes.

Havia portanto que meter mãos à obra e auxiliar o imenso potencial que continua por explorar na agricultura e agroindústria, a crescerem através da ferramenta de clusterização. Se o princípio é óbvio e as experiências internacionais são velhas de setenta anos nomeadamente na Escandinávia, como pegar no trabalho?

Várias alternativas se colocaram: escrever um relatório identificando o que se produz e ensaiar um conjunto de cenários de como se podem agregar produções? Esse é o caminho habitualmente feito pelas consultoras internacionais e tem todo o sentido nos contextos em que habitualmente é desenvolvido, isto é, em setores bem documentados, estruturados, internacionalizados, enfim os habituais compradores da consultadoria internacional.

No caso em estudo, a esmagadora maioria das empresas são pequenas ou médias, por vezes microempresas, a produção nacional não tem os graus de agregação e desagregação de dados existentes nos restantes países da União Europeia, não dispõem na sua esmagadora maioria de canais de internacionalização, nem se discutiu internamente a questão de aderir a um cluster. Soma-se a este quadro de ausências documental e reflexiva, a antes aludida tradição de não-associação e não-cooperação das empresas nacionais.

A opção recaiu então num formato menos ortodoxo de tentar produzir um livro que possa servir de auxiliar ao empresário de uma PME dos setores agrícola ou agroindustrial na montagem de um cluster onde a sua empresa possa usufruir das vantagens de tal integração. Como dizia o poeta: abrir janelas onde nem paredes existem.

Não significa que se transforme a obra num livro de receitas. Cada empresa tem uma história diferente, pessoas com características diferentes, etc., e terá como em tudo na vida de se analisar individualmente o que é individual. Em lugar de receitas

apresentam-se ideias a explorar e nalguns casos exemplos de sucesso, para que se possam beber ensinamentos, os quais por sua vez poderão ou não ser adaptáveis a empresas concretas, conforme for a visão e intensão de quem as dirige.

Optou-se por isso por percorrer dois caminhos complementares: o teórico, nunca deixando de utilizar o tom coloquial de modo a que independentemente da formação académica da pessoa que consulte a obra, a entenda e consiga passar do conteúdo teórico à pratica na sua empresa, para que num segundo momento, em conjunto com outros empresários e instituições se possam criar os cluster; o segundo caminho é o de conhecer experiências de empresas nacionais ou setores estrangeiros, sempre invocando PME's, porque as grandes empresas têm recursos que lhes permitem trilhar opções bem diferentes, que podem ser uteis a quem inicia o caminho de criar um cluster. Assume-se assim que por opção não se apresentam bibliografias como é de regras nos livros académicos. Mas linguagem simples não deve significar simplista e por isso se percorrem os passos que a teoria prevê e se discutem os principais elementos teóricos, mesmo aqueles em princípio mais complexos como a gestão da inovação, peça essencial a qualquer cluster.

O ponto seguinte de tomada de decisão foi o de escolher que tipo de cluster se pretende propor aos empresários agrícolas e agroindustriais. Novamente aqui houve que tomar decisões heterodoxas. O mais imediato seria apresentar os modelos de cluster típicos do espaço europeu provenientes dos mesmos setores, apresentando-os como exemplos a seguir. O problema que essa escolha aparentemente óbvia coloca é a de que os clusters típicos europeus têm mais de meio século de experiência acumulada, possuem nos melhores casos estruturas internacionais muito sofisticadas, alguns inclusive com representação de *lobbing* em Bruxelas junto dos organismos Comunitários. Têm ainda por características uma formação média dos trabalhadores[2] três e quatro vezes superior à nacional, dispõem de apoios dos seus Estados que o empresário português nem pode sonhar, e acesso a financiamento bancário sem paralelo com o que se passa em Portugal.

[2] Medida em anos de escolaridade

Fazendo o balanço das condições objetivas e subjetivas nacionais foi opção do autor da obra fazer algo que, sacrificando a proximidade aos clusters de topo agroindustriais da europa possa ser de uso no terreno concreto e no contexto politico, económico e cultural português.

Uma das consequências imediatas dessa opção é a diminuição relativa do peso da marca na ação comercial do cluster. Nos EUA e Norte da Europa onde os clusters competem entre si com níveis elevadíssimos de eficiência e a oferta é no essencial idêntica, o que distingue um cluster de outro é no essencial a identificação da sua oferta com um segmento específico de consumidor (ação habitualmente designada por politicas de *targeting*), incutindo-lhe as características distintivas na oferta que permitem essa associação, enquanto outro cluster fará o mesmo em relação a outros segmentos. A marca e a sua gestão assumem aí um peso determinante, e consomem habitualmente mais recursos económicos do que a própria produção do bem agrícola ou agroindustrial. Este género de ação está a imensa distância da realidade portuguesa onde somente as grandes empresas, maioritariamente internacionais têm músculo financeiro e capacidade de gestão para falar de igual para igual com a grande distribuição e desencadear sempre que necessário campanhas publicitárias de centenas de milhares de euros.

A conotação dos produtos com a região de origem ajuda à promoção na condição de que o público já identifique previamente a Região que se pretende promover como sendo um centro de qualidade intrínseca na classe de produtos visada. Pode por isso admitir-se que o esforço de investimento na marca coletiva seja um catalisador de mensagens e assim um redutor de despesa. Ainda assim exige igualmente um grande empenho da marca empresarial individual, apenas mais comedido e facilmente posicionavel do que nas situações sem referenciação coletiva.

Infelizmente na quase totalidade das PME's portuguesas os orçamentos de campanha comercial para a escala do que se pode chamar "ação comedida no mercado" ainda significa um custo maior do que a faturação anual da muitas das empresas aqui visadas como adequadas para a criação do cluster.

Uma opção técnica frequentemente utilizada é a de empurrar para a distribuição final os custos de promoção, o que além de ser um imenso risco estratégico normalmente se paga caro mais tarde ou mais cedo com uma distribuição da receita das vendas em que o produtor se queda por migalhas face ao preço pago pelo comprador final. Habitualmente aposta-se apenas nos sistemas B2B, mais económicos e simples de aplicar, como seja a presença em Feiras Internacionais. Mas até uma presença modesta de uma região em Feira Internacional, para ser bem-feita não se faz com a ida a uma ou duas feiras contando somente com dois ou três elementos do cluster.

Para se verem resultados requer-se uma presença sistemática nas feiras internacionais relevantes para o subsetor e com um número significativo de elementos agindo integradamente, com objetivos bem definidos, prévios e quantificáveis, sujeitos a avaliação posterior, algo que salvo desconhecimento do autor quase nunca foi feito. Em suma, face às limitações económicas, tradição empresarial e nacional e recursos objetivos, colocar a marca como referencial primeiro da Gestão de um cluster agrícola ou agroindustrial seria apenas garantir que iria falhar a curto ou (com sorte) a médio prazo, destruindo-se de passagem os parcos recursos mobilizáveis para a criação do cluster. Nada pior para invalidar o futuro de uma prática de Gestão do que mostrar aos pares do setor que, quem enveredou pela nova atitude ficou pior do estava antes.

A conjugação do que foi apontado resultou no entendimento de que a melhor forma de ajudar quem está no terreno e têm de lutar com escassez de financiamento, dificuldades de entrada nos canais de distribuição, baixa adesão da maioria das empresas que poderiam ser uteis ao cluster e tantas vezes a indiferença dos Órgãos Públicos, é indicar como se constroem os alicerces de um cluster agroindustrial, porque se estes forem sólidos, o tempo e o engenhos farão o resto tornando a exploração das várias vertentes da marca (coletiva e individual) numa evolução natural dos negócios.

O autor desta obra acredita convictamente que se os agricultores e os agroindustriais trabalharem em clusters nos seus subsetores de atividade económica darão um imenso passo na consolidação das suas empresas, ajudando-as a ultrapassar o terrível

momento económico atual e a colaborar no desenvolvimento da sua Região. Foi assim que aconteceu em todos os casos de sucesso de clusters no estrangeiro, por que razão haveria de ser cá diferente?

São propostos como ilustração quatro subsetores que poderão sem grande dificuldade constituir clusters (independentes ou articulados dentro de um agrocluster mais amplo) de sucesso nacional e mesmo internacional, pois têm todas as condições potenciais para que tal suceda. Escolheram-se os subsetores do arroz, azeite, enchidos e hortofrutícola com alguns casos de estudo de empresas da região.

Poderiam ser outros, tanto está por fazer em matéria de sofisticação empresarial nos setores considerados, e tanto é o dinheiro à espera de que o vão buscar. Em teoria, qualquer setor onde estejam concentrados numa dada região os elementos chave da cadeia de valor pode constituir um cluster. Se para mais a cadeia de valor está enraizada em elementos da geomorfologia, da cultura, das condições climáticas, ou outros elementos da natureza, então estarão reunidas quase todas as condições para que o cluster obtenha sucesso. E, para que o quase se torne em certeza falta juntar às condições a vontade de sucesso de quem o dirigir.

Para diversificar leituras e experiências recolhem-se ainda os casos de duas empresas de transformação da indústria alimentar, muito diferentes nas suas realidades, mas que se tornaram casos de estudo para a conquista do mercado nacional num caso e internacional noutro. Por último somam-se alguns mini-casos de estudo de clusters de sucesso estrangeiros.

Muito mais haveria a dizer sobre clusters agrícolas e agroindustriais, mas nenhuma obra pode ter a veleidade de querer dizer tudo. Nem todos junto sabemos tudo, portanto este trabalho deve ser entendido como o pontapé de saída de um jogo que pode ser jogado à escala de uma Região, senão mesmo de um país. Outros juntarão novos e diversos saberes e todos unidos em torno de uma causa que é comum poderemos obter o que é nosso por direito natural: explorar a natureza da Região em prol de quem lá vive, de quem investe e do país.

Henrique Lopes

Agradecimentos

Esta obra não teria sido possível sem a colaboração dos empresários das empresas mencionadas nos casos de estudo nacionais. Eles abriram as portas dos seus negócios, partilharam dados não publicados e reviram o que se disse sobre os seus negócios de modo a que o relato fosse fidedigno.

Uma palavra de apreço também para os que deram sugestões ou ajudaram a coletar dados, destaco a Tânia Blankard, o Francisco Pisco, o Baltasar Mateus, a Carmen Silva, a Cláudia Rodrigues, a Andreia Louzeiro, a Madalena a Vanessa, e outros que de uma ou outra forma tenham contribuído para o resultado final.

Introdução

Nos momentos de maior dificuldade surge o engenho, ou não fosse a necessidade a sua mãe. Por isso os momentos difíceis dos países e dos sectores de actividade económica sempre foram aqueles que permitiram dar os grandes saltos qualitativos nas economias dos países, das regiões e das empresas. Nem todos logram alcançar o sucesso, muitos atores económicos ficam então pelo caminho. Dir-se-ia que todos (ou quase) dos que resistem à mudança e tentam por métodos desesperados continuar a proceder conforme nada tivesse ocorrido acabam por soçobrar.

A História de Portugal é um bom exemplo do que acima se falou: tivemos o conflito interno à Casa Galaica e nasce o país independente que é Portugal; tivemos a crise de sucessão do fim da primeira dinastia inserida no movimento Europeu de queda dos feudalismos e surgiu a II Dinastia, a Joanina, aquela que levou mais longe o país do que em algum outro momento dos 800 anos de história nacional; deu-se o maior sismo da história urbana do Ocidente e o Marquês de Pombal, lendo os sinais do seu tempo buscou novas soluções cuja modernidade ainda hoje se impõem nos quadros de pensamento Europeu da Época das Luzes.

O contrário também é verdadeiro. Sempre que recusámos colectivamente o fluir da História ficámos presos em muito maus lençóis: o fim da 2º Dinastia com todo o seu cortejo de contradições e divisões do país por interesses estranhos ao desígnio nacional conduziu à anexação por Espanha; a contra-reforma educativa Mariana retirou Portugal da linha de modernidade educativa, Acão cujos reflexos se notam até hoje, etc.

O olhar para a história do nosso país, e poderíamos fazê-lo com qualquer outro, pois encontraríamos idêntico padrão, mostra que perante momentos de extrema dificuldade, onde se colocam desafios cujas soluções estão para além do que a vista alcança, só há uma única hipótese: enfrentá-los corajosamente com a mente aberta à

modernidade, disponíveis para pôr em causa tudo o que se tem por adquirido, por tradicional, tudo o que é lenitivo. Em simultâneo e porque a mente tem de estar aberta à modernidade, à que abraçar o rumo geral do Mundo, naquilo que ele tiver de mais avançado, aproximando-nos mais e mais de quem estiver na linha da frente.

Retornando à imagem da História de Portugal, esse abraço à modernidade do Mundo foi o que fez o Condestável Nuno Alvares Pereira ao adoptar uma técnica de grande arrojo e inovação em Aljubarrota, a mesma que Henrique V de Inglaterra irá anos depois adoptar na Batalha de Ajzincourt, na atual França, batalha em que se derrotará em definitivo as velhas técnicas de cavalaria, reflexo de um culto das elites; foi o que fez a Ínclita Geração quando atraiu capital Genovês e pensadores Judeus expurgados das cortes Europeias, aproveitando o seu imenso saber de que é exemplo máximo o caso de cartógrafo Abraão Zacuto; foi o que fez o Marquês de Pombal quando copia o sistema de ensino da Universidade de Pisa, à época a mais avançada da Europa, ou atrai os industriais ingleses para proceder à primeira demarcação vitivinícola do Mundo no nosso Douro, dando origem ao celebérrimo Vinho do Porto. Podemos olhar para a História de Portugal e colher ensinamentos com os bons exemplos, porque olhando para quem faz bem o seu trabalho se pode aprender. Como diz o Povo: “junta-te aos bons e talvez sejas um deles, junta-te aos maus e por certo serás um deles” .

Uma segunda dimensão de aprendizagem que a História nos confere, é que nestes momentos de grande complexidade há a absoluta necessidade de olhar para as pequenas personalidades da História. Quem se distinguiu em Aljubarrota não foram os grandes Nobres, aparecendo em sua substituição a estranha figura da Padeira de Aljubarrota, no cerco de Lisboa serão aqueles que o grande cronista Fernão Lopes designa por “Arraia Miúda” quem protagonizará o papel heróico. Com o Marquês de Pombal será na realidade o Povo que o apoia contra centenas de nobres e seus afiliados. O sector económico que aqui tratamos pode (deve) ir beber a essa inspiração histórica.

A atividade da agricultura, agro-indústria e indústria alimentar tem do seu lado a força da dependência física da população numa categoria de consumo imprescindível à sobrevivência. Pode-se ter mais ou menos roupa conforme a dimensão da carteira de cada um, pode-se até durante um tempo de maior aperto suspender a compra de roupa e quem diz roupa, diz carro, casa, férias, etc. mas jamais se pode suspender a compra da comida com base regular. Mesmo aqueles que cortam alem do desejável só o podem fazer dentro de determinados parâmetros.

Em simultâneo, com a inevitabilidade de consumir produtos alimentares por parte de todos os quase 7.000 milhões de habitantes do planeta, está a verificar-se uma mudança de padrão alimentar por todo o Mundo, fruto da ocidentalização dos comportamentos em todos os continentes. Substituem-se dietas com base em cereais e hortofrutícolas por outras assentes nas carnes vermelhas e nos hidratos de carbono de assimilação rápida, todo esse processo envolvido em crescente industrialização e aumento da cadeia de valor dos alimentos.

Os resultados serão complexos e incontornáveis: nos próximos 30 anos a conjugação do aumento de população, da industrialização e processamento das comidas e a transformação das dietas obrigará segundo a FAO, Órgão das Nações Unidas para a agricultura e alimentação, a aumentar a produção de alimentos em 40%.

Quem queira ser detrator da dificuldade em alcançar o número apontado pode invocar que o aumento de produção dos últimos 50 anos foi bem maior do que os 40% referidos. Contudo esse raciocínio está errado porque incorre numa comparação cheia de falácia. A base populacional de cálculo de há 50 anos era bem menor do que a hoje existente e porque boa parte do aumento de produção foi concretizada através da destruição de imensas selvas, savanas e outros habitats naturais. Esse caminho já não é possível de ser trilhado porque em muitos locais já não existe paisagem natural conforme ocorria há meio século, as florestas e as savanas são em muitos locais memórias das pessoas mais velhas. Bem ao contrário da expectativa de conquistar novos terrenos para a agricultura, há um compromisso da maioria das Nações para que se tente recuperar para a ocupação natural muitos dos espaços hoje utilizados em

agricultura. Esta inversão dos padrões de uso dos solos é o resultado de um outro problema directamente relacionado com a estabilidade planetária: o aquecimento climático. A necessidade de repor ocupações tradicionais de solos em molde a reter algumas gigatoneladas[3] de carbono obriga a que tenham de ser repostos ecossistemas capazes de fixar muitas toneladas de carbono por hectare e por ano, valores só alcançáveis em ecossistemas naturais específicos.

A agravar o problema, há um fenómeno recente que consiste em dedicar zonas agrícolas muito extensas ao cultivo de biomateriais industriais, designadamente biocombustíveis, através por exemplo da plantação de cereais destinados a esse fim, cujo único resultado pratico tem sido o disparar de preços dessas matérias-primas[4].

A conjugação de todos estes fenómenos planetários com os de carácter mais local, e aí muito haveria a dizer[5], reconduziu a agricultura e as industrias a ela directamente relacionadas a um protagonismo social que já não se verificava desde o pós-guerra, eventualmente até desde o início da revolução industrial.

De forma sintética pode-se dizer que o Mundo voltou tal como no pós segunda guerra mundial a colocar nos ombros da agricultura, da agro-indústria e da indústria alimentar um peso e uma expectativa, cujas consequências necessariamente passarão por uma transformação de toda a fileira produtiva.

Visto prospectivamente à escala Mundial, o conjunto económico formado pela agricultura, a agro-indústria e indústria alimentar terão de nos próximos anos de recrutar milhões de novos trabalhadores, alterar a articulação estratégica entre os pares (agricultura – agro-indústria; agricultura - industria alimentar; agro-indústria – indústria alimentar) na formação de *hiper-clusters* de resposta ao mercado. Antevê-se um novo modo de requerer produtos à agricultura orientados pelo mercado, um

[3] 1 gigatonelada = 1.000.000.000 de toneladas métricas

[4] O fenómeno é ainda agravado porque recentemente (desde 2007) a alimentação tem passado a ser um elemento de especulação financeira nas bolsas de reais de que o fenómeno de disparo de preços dos cereais em 2008 será o exemplo mais visível.

[5] A título de ilustração cita-se os casos da contaminação por fósforo e nitratos em milhares de hectares de terrenos agrícolas da França e Holanda ou a contaminação por arsénio da maioria dos terrenos aluviais do Bangladesh.

imenso crescendo de valor dentro da fileira alimentar. Por exemplo, enquanto num país economicamente pouco desenvolvido, o rácio constituído pelo valor de venda dos alimentos a dividir pelo valor da produção agrícola é pouco superior a 1, nos EUA esse valor já atingiu os 14 e na UE um valor médio está próximo do 4. Esse rácio tem relação directa com o valor acrescentado na cadeia de valor por via da transformação e industrialização dos processos produtivos. Muitos questionam da bondade desse rácio, porque entre outras coisas, pressupõe em países onde ele é muito elevado uma total industrialização do que se come, estando bem à vista o seu resultado se expresso em indicadores de saúde humana. Voltando ao exemplo Norte-americano, a consequência da elevadíssima industrialização dos alimentos teve por consequência que as doenças metabólicas têm um carácter epidémico e a percentagem de adultos norte-americanos com síndrome do intestino inflamado (doença mais directamente ligada à industrialização do que se come) atinge uns estonteantes 33%! Por oposição na Europa essa doença vulgarmente designada por IBS queda-se abaixo dos 7% em todos os países, havendo alguns como Portugal onde o valor é tão diminuto que é desconhecido, seguramente muito mais baixo do que os 7% da população referencial (alemã).

A confrontação entre a tendência de industrializar as matérias-primas saídas da agricultura, na procura de entrega de novos alimentos processados, paladares inovadores, melhorar a conservação dos alimentos, optimizar os custos de consumo final, etc., com por outro lado, os resultados dos excessos de uma alimentação, cada vez mais afastada da natureza, conduzem a rácios de equilíbrio que se podem estimar entre os 4 e os 6 pontos. Significa isso que a Europa Comunitária e Portugal em particular, têm no próximo meio século um mar imenso de oportunidades de desenvolvimento dos negócios actuais e de lançamento de novos negócios ligados à fileira alimentar.

Em sentido contrário a este movimento de industrialização dos alimentos e das matérias-primas alimentares, sempre procurando mais matéria-prima de base alimentar, aparecem na Europa ao longo dos últimos 30 anos e, de algum modo de

formas quase estruturadas na América Latina, partes de África e Ásia, movimentos que visam diversos objectivos, igualmente legítimos, mas cuja consequência é a redução da quantidade de comida produzida por hectare e a desindustrialização dos processos produtivos. São exemplos deste outro lado da moeda os movimentos que lutam pela posse justa das terras (América Latina e Índia), as práticas de comércio justo conhecidas por "*fair trade*" (Ásia, África e América Latina), a valorização crescente pelos mercados de consumidores finais dos produtos oriundos da chamada "agricultura biológica" (Europa, América do Norte), a que se juntam os contributos em libertação de terra para o controlo climático (América do Norte, Europa, Ásia e partes da África).

O resultado de todos estes fenómenos com sinais antagónicos é uma equação aparentemente impossível de resolver. Assume-se o termo "aparência" porque, queiramos ou não, terá de ser resolvida: as pessoas não poderão deixar de comer, os estilos de vida (pelo menos de momento) continuarão a ocidentalizar-se e por consequência a transformar as dietas e, a transformação do clima vai ter de ser estancada de alguma forma, sob risco de a crise económica causada pelo aquecimento planetário fazer a atual crise das dívidas soberanas parecer um passeio no parque.

Primeira parte – O cluster como solução de gestão e desenvolvimento das regiões

Noção de cluster

Os Clusters e as redes de trabalho interempresariais tal como as entendemos na atualidade, saem do modelo de Porter de 1990, habitualmente designado por "Modelo diamante". A definição de cluster de Porter é: "concentração geográfica e interconectada de companhias, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas de industrias relacionadas, e instituições associadas (Universidades, agências, associações comerciais, etc.) em campos específicos no qual compitam mas também colaborem". O cluster é nesta leitura tão mais eficiente quanto mais crescer em escala mas simultaneamente mantiver a flexibilidade de cada um dos seus membros. O outro elemento conceptual base (o qual só foi acrescentado à posteriori) é o de que o cluster só funciona bem se todos os elementos ganharem, através das estruturas ditas *win-win* (Porter 1998).

Este conceito tornou-se progressivamente relevante na gestão das empresas e depois na gestão das regiões devido a (em principio) potenciar as capacidades de uma região ou indústria. Por essa razão ganhou importância politica, na medida em que se tornou uma forma de gerir o tecido económico, o catalisar e promover um desenvolvimento integrado e mais rápido do que nos formatos tradicionais.

O conceito de cluster esteve também subjacente aos conceitos de globalização e de integração da economia europeia porque, ainda muito antes de se falar em cluster económico, uma das razões invocadas para se integrar a Europa, na altura chamada Comunidade Económica do Carvão e do Aço, era o de que se fossem estabelecidos mecanismos de cooperação dos setores estratégicos da economia, esta como um todo tenderia a se desenvolver. De forma idêntica, a razão alocada aos mecanismos de globalização foi a de que a cooperação entre as nações e a desregulamentação das pautas aduaneiras conduziria à associação de empresas tornando o mercado mais

barato e acessível aos consumidores. Para citar apenas as mais importantes organizações internacionais que apelam à criação de clusters destacam-se as Nações Unidas através dos seus Órgãos UNIDO, UNCTAD e o Banco Mundial.

Tal como sucede nas altas instâncias da economia internacional, o conceito de cluster tem obtido grande sucesso particularmente junto das empresas de pequena e média dimensão, devendo aqui fazer-se a chamada de atenção para o facto de que as habitualmente designadas de PME's, no contexto internacional têm dimensões bastante diferentes[6]. São muitas as vantagens que as empresas conseguem obter através da cooperação, dispensando-se da necessidade de possuírem competências em toda a cadeia de valor e poucas as desvantagens de estarem incluídas na rede de cooperação.

De igual modo, as regiões onde os clusters se inserem tendem a adquirir vantagens pela sua localização, designadamente as decorrentes da fixação de emprego e alargamento do conjunto de tecnologias exploradas na região, as quais passam a estar disponíveis em regime de proximidade a todos os restantes processos produtivos e de consumo que deles possam fazer uso.

A diversidade de efeitos e formatos que os clusters assumem é tão grande que até hoje não existe uma definição clara, objetiva e que todos partilhem do que é um cluster económico. A única coisa que é certa em todos os que funcionam convenientemente, é que se gera maior eficiência produtiva do que quando as empresas estavam a funcionar isoladamente. Portanto no limite pode-se perspetivar o cluster como uma ferramenta de aumentar a eficiência daquilo que já existe numa dada região através da cooperação interempresarial, podendo esta ter ou não também a participação de entidades públicas.

Em síntese aponta-se (Altenburg, 1999) sem grande contradição empírica as seguintes vantagens para a existência de clusters, designadamente dos agroindustriais:

[6] Os valores variam bastante de país para país. No nosso pequena empresa é entre 10 e 49 empregados e média de 50 a 499 empregados, no outro extremo estão os EUA e alguns outros países que consideram as empresas como pequenas até 499 empregados e médias até 2499 empregados.

1. Ganhos empresariais na região por se promover o aumento da qualificação dos trabalhadores que estão atribuídos ao cluster. Estes ao circularem difundem capacitação nas restantes empresas não associadas e elevam a formação e qualificação profissional média da região;
2. Intensificação dos laços económicos a montante e jusante das empresas ligadas ao cluster conferindo ao conjunto maior robustez empresarial;
3. Aumento da circulação da informação relevante entre as empresas ligadas ao cluster o que aumenta a taxa de inovação e melhor qualifica a inovação produzida dentro do cluster;
4. Criação de vantagens competitivas locais que se repercutem no tecido económico associado ao cluster. Muitas podem ocorrer: associação da região a um determinado tipo de produção agrícola, industrial ou de serviços; obtenção de condições produtivas locais em vantagem face à concorrência, etc.;
5. Desenvolvimento de infraestruturas que são criadas para apoio e trabalho do cluster que acabam por ter reflexos em todo o tecido económico e mesmo social. São disso exemplos os ramais ferroviários de mercadorias, as estradas, as ETAR de caracter industrial, as barragens de abastecimento de águas, o reforço da carga elétrica, etc.;
6. Aumento da identidade local dos participantes e dos produtos aí produzidos com reflexo nos consumidores acerca de vantagens de consumir produtos oriundos de uma região, da sua qualidade intrínseca, etc.

Através destes mecanismos, regiões de países menos desenvolvidos têm conseguido começar a penetrar em mercados difíceis e onde não tinham tradição, como por exemplo se passou com os vinhos de alguns países da América Latina, os quais conseguiram entrar no mercado Norte-americano e no mínimo concorrer, senão mesmo destronar o feudo que os países europeus aí tinham instalado.

Um dos pontos de partida mais relevantes para compreender o seu caracter profundo é o de perspetivar o cluster como algo muito dinâmico e nunca como um grupo de

empresas fechado, que não se abre a novas participações, onde os seus membros têm sempre o lugar garantido e em que a única dificuldade é a de entrar e ser aceite pelos restantes membros do cluster, sendo dai em diante um futuro garantido. Os bons clusters são abertos na total aceção da palavra. Neles podem entrar novos associados desde que haja vantagens para o resultado final das operações. Tal como os membros que não evoluem e a dado momento representam um óbice à continuidade e crescimento, devem ser coletivamente ajudados a evoluir, ou eventualmente até afastados se não quiserem ou não conseguirem ao fim de algum tempo recuperar o compasso com os demais.

Regressemos a Porter. O modelo de diamante é composto por quatro grandes elementos:

1. As condições em que os fatores da cadeia produtiva ocorrem: neste eixo incluem-se fatores que vão dos custos laborais, qualificação da força de trabalho, infraestruturas e demais condições necessárias para que um dado setor tenha competitividade no contexto internacional.
2. Condições da procura. A natureza da procura que pode ser satisfeita com a oferta do cluster, sua caracterização e distintividade.
3. As indústrias de suporte. Os fornecedores do cluster têm capacidade para se imporem também eles por si no mercado internacional? Ou por outras palavras, os intervenientes na cadeia de valor sobre a qual está ancorado o cluster têm nível internacional ou não?
4. A estrutura das firmas, sua estratégia e capacidade competitiva. Incide aqui a forma como as firmas são conduzidas e a sua gestão adaptada a cada momento às necessidades concretas do mercado onde operam.

Há quem afirme que o modelo de Porter deve ter um quinto fator, embora o próprio autor desminta essa leitura, colocando-o como um pano de fundo que é o contexto político-económico no qual ocorre a criação e vida do cluster. Este critério é altamente afetado pelas condições que cada governo estabelece ou

permite. Por exemplo prazos de pagamentos habituais entre os operadores de um setor, regras de ação no mercado, proteção de um dado grupo, etc.

Independentemente de Porter, há a ideia de que o estabelecimento de processos de cooperação interempresas promove o emprego a criação de riqueza, e por inerência o desenvolvimento regional, com maior intensidade do que a maioria das ferramentas alternativas de politicas públicas. No entanto a ideia de cluster de Porter não é o limite ou início do conceito de cooperação e interdependência. Já nos anos 20 do século passado, Marshal falava nos EUA em distritos económicos. Recentemente (2004) dois outros autores, Lush e Vargo, vieram alargar os modelos de cooperação empresarial atribuindo a condição de operadores dos clusters a todos aqueles que estejam direta ou indiretamente ligados à produção ou consumo de uma dada categoria de produtos ou serviços. Falam esses autores em "co-criação", o que significa que já não são apenas os processos produtivos que são integrados mas também o desenvolvimento, o consumo e a eliminação dos resíduos que é feita em rede. Isto é, além dos habituais elementos económicos provenientes da cadeia de valor, incluem-se também os consumidores e todos os demais que opinem, contribuam, reflitam sobre uma dada categoria de consumo. Estando bastante à frente do conceito de cluster, como é muito recente e ainda não há verdadeiramente experiencia prática deste novo modelo, (ao nível das grandes empresas apenas a IBM assumiu a intenção de se tornar oficialmente uma empresa dentro deste modelo de organização), vamos adotar a visão clássica do cluster.

Organização do cluster

Quanto à génese organizativa desenvolveram-se formatos de clustering empresarial diversos consoante as regiões do planeta, porque as respostas que eles podem providenciar são diferentes em cada local. Há atualmente três grandes regiões de clustering: os situados na América do Norte, os da Europa, com destaque para os países do Norte e os da América Latina[7].

Em Portugal dado o tipo de problemáticas com que nos debatemos e principalmente a estrutura empresarial tradicional, temos mais a aprender com os clusters da América Latina do que com os do Norte da Europa. A densidade de PME's de elevada tecnologia que abundam no Norte Europeu, designadamente no sector agrícola e agroalimentar que nos traz a este livro, não é em Portugal o que todos gostaríamos, podemos ainda acrescentar algo que detalharemos adiante e que se prende com a formação académica média existente na agro-empresa nacional, fator capaz de distorcer senão mesmo destruir o arranque de qualquer cluster que pretenda mimetizar os Norte Europeu.

Para que o cluster esteja bem organizado convém haver proximidade física entre os vários intervenientes, designadamente na proximidade à produção da matéria-prima, elemento de particular relevância nos clusters ligados ao setor alimentar. Fala-se por vezes em "raio útil", o número de quilómetros em torno do centro de processamento industrial do cluster que justificam a entrega de material dado o custo do transporte. Quanto mais pesada e barata matéria-prima, menor será o raio útil. Varia imenso de produto para produto, sendo uma forma grosseira mas correta, avaliar o raio útil através da divisão do preço de uma tonelada da matéria-prima considerada pelo custo de transportar nessa região a tonelada. Se o rácio for baixo perde interesse atrair esse produtor para o cluster porque ambas as partes tenderão a perder ou pouco ganhar

[7] Pode-se ainda mencionar os EGS Turcos mas já diferem bastante do modelo clássico.

com associação. Se for alto tanto melhor para ambas as partes. Veja-se o exemplo do cluster dos congelados da Suécia o qual apesar de ser extremamente sofisticado ainda está todo concentrado no Sul do país, desde a produção das embalagens aos alimentos e à das máquinas-ferramenta. Este último ponto (apoio industrial) é muito relevante, pois verifica-se que potencia toda a cadeia de valor se o cluster alimentar dispuser de fornecedores de máquinas na proximidade da produção agrícola e processamento. Esta condição não é exclusiva do setor alimentar mas neste caso adquire mais elevada importância.

Há várias formas de justificar a criação de um cluster:

1. Modelo de simples aglomeração. A sua principal razão de existência é a da proximidade física, a qual reduz os custos de transportes e potencialmente também os custos de aquisição de informação. Não há neste modelo formas internas definidas de exclusividade, lealdade comercial, etc., tudo vai evoluindo de forma muito livre e dinâmica.
2. Modelo de complexo industrial. Este formato é muito mais fechado. É um género de clube privado no qual os membros do cluster cooperam para visar objetivos concretos. O mais frequente de todos os objetivos é a redução de custos na cadeia de valor e através dessa condição conquistar mais mercado e/ou adquirir maior competitividade naqueles em que opera.
3. Modelo de rede de cooperação. Aqui a evolução e futuro dos membros do cluster está dependente da forma como se dão pessoalmente os promotores do cluster e do que querem fazer em conjunto. Por essa razão não há tanto a necessidade de operarem em proximidade geográfica. O importante é haver uma rede de ação na qual os vários operadores do cluster vão buscar uma vantagem para si que resulta também numa vantagem para o cluster. Consegue ganhar as vantagens do primeiro modelo, o mais aberto, e as do segundo pela cooperação que autoimpõe. Está contudo muito dependente das

relações entre pessoas e do fator confiança. Uma vez este colocado em causa pode fazer ruir o cluster.

A criação de clusters no sentido de arranque, pode ser feita de várias formas: as mais frequentes são a *top-down* e a *botton-up*. A primeira sucede quando os poderes públicos juntam empresários através de ferramentas como por exemplo o incentivo fiscal, a subsidiação do arranque, etc. visando que eles se comecem a associar para algum fim económico. Outra forma *top-down* é colocar uma grande empresa âncora numa dada região e depois convidar PME's a sediarem atividades de fornecimento dessa grande empresa, incorporando valores crescentes de produção regional ou nacional. O modelo do cluster automóvel da Autoeuropa seguiu este caminho entre outros de base industrial dos anos 80 e 90 em Portugal.

O segundo formato, o *botton-up*, acontece quando os empresários de uma região ou setor tomam a iniciativa de se juntarem para lograr alcançar objetivos de interesse comum. Sendo o método mais frequente à escala internacional, em Portugal infelizmente tem ocorrido com relativa raridade. Elementos de ordem cultural contribuem decisivamente para isso.

Ambos os modelos são possíveis, ambos são potencialmente ganhadores, dependendo essencialmente de quem os constitui. As opiniões das vantagens e desvantagens dos formatos são mais de caracter ideológico, de favorabilidade em relação ao Estado ou contra ele, do que propriamente técnicas, sendo fácil arranjar artigos que demonstrem as vantagens e desvantagens de uma e outra posição. Diremos que para Portugal na situação em que se encontra o importante é que disponha dos clusters, qualquer que seja a forma como eles são promovidos e através dele se gere produção nacional, emprego e riqueza. Temos pouquíssimos clusters se comparados mesmo com países de médio desenvolvimento económico como as Honduras, a Costa Rica ou o Chile, e nem se fala dos países escandinavos onde os clusters atingem os pináculos da

sofisticação ou, do Brasil e México, onde a dimensão do país e população auxiliam ao potencial êxito do cluster.

A evolução clássica dos clusters atravessa três fases de desenvolvimento:

1. Fase de arranque. Também chamada por alguns autores por fase de implementação. Não se distingue do arranque de qualquer negócio: os operadores questionam da possibilidade de arranque e desenvolvem as atividades que qualquer pessoa ou empresa fazem no gizamento de um negócio. A única particularidade é a de que em vez de se falar de uma marca, produto ou empresa se discute o conceito de cluster.
2. Auto-organização. Na qual se discute quem deve fazer parte do cluster: instituições, empresas, todos os atores económicos que podem trazer ganhos ao cluster. Muitas vezes negligencia-se o facto de que há agentes que não gerando dinheiro diretamente podem catalisar os resultados dos restantes membros do cluster. Temos em Portugal um ótimo exemplo que foi o contributo do centro de formação dos moldes para a indústria dos plásticos que se constituiu como uma inegável vantagem para as empresas da zona e para a sua afirmação internacional. Definem-se nesta fase os contributos que cada um pode dar e a região auxilia na implementação. Vários formatos de auxílio podem ser realizados: criação de parques industriais ou logísticos de apoio, facilidade de acessos, programas integrados de saneamento especial, etc.
3. Fase de maturação ou maturidade. É caracterizada pelo aparecimento dos *spin-off's* e *start-up's*. A dado momento o cluster começa a viver por si só. Deixa de ser um conjunto de atores económicos que tira partido de condições já instaladas de génese para começar a gerar coisas que antes não existiam. Por exemplo na região de Almeria em Espanha, o cluster de produção de vegetais em estufa destinados às indústrias de congelados e enlatados gerou em torno de si uma miríade de empresas que vão das de software de exploração de

estufa, sistemas de rega, plásticos industriais e alimentares, processamento de metais e metalomecânica ligeira, enfim tudo aquilo que o cluster se tornou grande comprador e que evita ter de ir buscar fora. Nalguns casos, quando há interesse objetivo na partilha de competências, pode ser criada uma unidade empresarial do próprio cluster que passa a vender serviços ou produtos aos membros do cluster. O outro formato de evolução é aquele em que o desenvolvimento de novas soluções comerciais, ou o crescimento elevado de uma dada categoria de produção conduz à exploração de novos negócios, os quais muitas vezes acabam por ultrapassar as empresas mãe. São casos mundialmente famosos, os de uma empresa leiteira que funcionava em formato de cluster nos anos 50 na Austrália, que trabalhando nas tecnologias de fermentação acabou a produzir antibióticos, tornando-se numa das maiores fabricantes do mundo, a Glaxo, ou como uma cervejeira japonesa (Kirin Biru) também por causa dos processos de fermentação industrial que hipertrofiou, se tornou numa das grandes fabricantes mundiais (Baniu) de medicamentos para o aparelho cardiovascular.

Em termos de ciclo de vida Rosenberg (2003) define de outro modo, passando de três a quatro momentos:

1. Incubação. Nesta fase não há ainda cluster mas apenas a sua discussão de formatos, ideias e outros contributos que darão a essência do que será o cluster.
2. Descolagem. Corresponde à junção dos investidores, primeiro um pequeno núcleo, depois vai-se alargando a novos participantes e competências que se integram no cluster. É o momento mais crítico, uma hesitação, uma liderança inapropriada, etc. podem matar uma ótima ideia. Vê-se investimento, esforço e raramente resultados, sendo por isso muito fácil encontrar motivos para desânimo. A presença de um líder na total aceção da palavra é crítica.

3. Maturidade. Ocorre quando a estrutura está estabilizada e a questão do controlo de custos se torna num dos elementos centrais do cluster. As outras características são o lançamento de inovações, os *spin-off's*, a conquista de novos mercados e produtos e o investimento no crescimento sustentado.
4. Declínio. Ocorre quando o cluster deixa de ter uma taxa de inovação significativa. Daí em diante outros fenómenos começarão a acontecer, como a perda de produtividade, o aumento relativo de custos e a obsolescência do *output* do cluster. A inovação é um aspeto tão importante que se dedicará um ponto especificamente ao assunto mais adiante, e, infelizmente um dos elementos de gestão mais mal tratados em Portugal. Faz-se pouca, a que se faz está concentrada num grupo restrito de empresas e grupos económicos despertos para a problemática, os quais compreenderam que a sua posse lhes confere uma vantagem competitiva esmagadora sobre a concorrência nacional. Seria necessário no mínimo aumentar em quatro vezes a investigação e desenvolvimento realizada pelos operadores económicos apenas para não atrasar mais a distância que já temos em relação aos nossos parceiros do centro e norte da europa. E, se falarmos em registo de propriedade industrial o fosso é ainda mais gritante[8].

Como se verifica os dois modelos classificativos são muito mais complementares entre si do que alternativos, razão porque são ambos apresentados. Em cada um é possível ir beber inspiração para ações e decisões bem como compreender certas características que aparecem em determinados momentos e não noutros.

Quanto ao grau de sofisticação um cluster pode ter três níveis.

No primeiro nível, o mais básico e tantas vezes aquele por onde se começa. Em particular no caso das empresas de uma zona que podem ser o gérmen do cluster se não proporcionarem pelas suas próprias características de sofisticação a possibilidade

de evitar esta fase, é aquele em que tudo se passa de forma ténue: as empresas germinadoras do cluster em vez de serem na sua maioria pequenas ou médias como convém num cluster equilibrado, tendem a ser microempresas, as quais habitualmente apresentam formatos básicos de organização interna, controlo de qualidade, etc. próprios de quem tem 4 ou 5 empregados e um volume de produção que impede a aquisição de ferramentas caras e sofisticadas. O cluster assim desenvolvido tende a adquirir essas características de informalidade, a procurar operar nos mercados pouco sofisticados, eventualmente a apresentar a sua oferta com baixa ou média gama. Este tipo de cluster é particularmente frequente ser encontrado entre os clusters de agricultores independentes que se juntam para obter sistemas de comercialização legais que isoladamente não conseguem obter, como a calibração de fruta, produção de lotes de azeite, processamento de uva, etc. Em consequência da sua forma organizativa estes clusters registam quase sempre défices expressivos na qualificação da mão-de-obra porque por um lado não podem pagar a pessoal de maior qualificação, por outro quem a tem, tende a procurar empregadores que potencialmente paguem mais e abram perspetivas de vida que dificilmente estes clusters podem dar. Tipicamente têm impacto apenas local ou regional, aí colocando a sua produção e buscando o essencial de fornecimento da cadeia de valor.

Uma reflexão interessante é a de saber se com todas estas fragilidades se justifica montar tais clusters. A resposta técnica (a politica pode ser diferente) é um claro SIM. Por muito frágil que seja o cluster, ao ser um agregador das partes boas de cada participante induz positivamente os fatores enunciados ao nível da economia da região, e antes de mais, a melhoria da condição das empresas envolvidas e dos trabalhadores tocados. Alem disso não há nenhum rebuço a que, com o tempo e a experiência que se vai conquistando, ele não se possa aperfeiçoar, evoluir e inclusive induzir evolução nos seus associados de tal modo que passe a estádios de desenvolvimento de cluster seguintes, na geração de um círculo virtuoso. São múltiplos os casos fora de portas que começaram do quase nada e hoje são clusters de referência internacional.

O segundo nível de sofisticação de um cluster ocorre quando se agregam empresas com níveis mais avançados de processos de produção, onde já há volumes de produção consideráveis, alguma tecnologia e competências profissionais complexas colocados em jogo. Normalmente encontram-se aqui verdadeiramente as PME's com destaque para as médias. O mercado natural de desenvolvimento e afirmação deste nível de cluster passa por substituir importações por produção local. Fala-se de importações no sentido económico do termo, de virem os produtos do estrangeiro, como de outras regiões internas mas distantes, que em países extensos podem ser distâncias muito consideráveis. Para Portugal, visto como um todo, e não ao nível regional, é talvez o mais interessante formato de cluster por todas as razões: cria emprego, ajuda a balança comercial nacional, tem posicionamento mais ecológico do que a alternativa de estar a induzir forte quantidade de energia no transporte dos bens alimentares que vêm de fora e aumenta a segurança alimentar nacional[9].

Neste tipo de cluster é essencial que se injete em permanência grande quantidade de processos de inovação ao longo de toda a cadeia de valor e não se está somente a referir a cadeia direta. Recorda-se que grande parte da evolução da tecnologia alimentar dos últimos 50 anos passou por fazer recurso a tecnologias que não estão no alimento, como sejam os cartões para embalagem de líquidos ou os ultracongelados.

A ação típica de um destes clusters é a identificação de uma categoria de produtos que a região/país importa em quantidades significativas e que é possível produzir em condições de vantagem na zona onde o cluster se situa. Juntam-se produtores agrícolas que garantam pelo menos um volume de massa crítica de exploração industrial abaixo do qual se tornaria inviável a rentabilidade, agregam-se os industriais que processam as várias partes necessárias da transformação das matérias-primas, agregam-se as empresas que garantem a manutenção do sistema tecnológico, agrícola, industrial e a rede de distribuição. Em conjunto fazem uma proposta com valor acrescentado ao mercado, tendencialmente através do menor preço ou

[9] Na referenciação aqui considerada dos setores agrícola e agroindustrial e sua garantia de autoabastecimento nacional.

injetando fatores concorrenciais de atração (Denominações de Origem de Produção, conotações geográficas de qualidade, elementos de proximidade ao mercado e por isso de frescura potencial, etc.).

A maior ameaça a este formato de cluster é a concorrência internacional que pode adotar uma miríade de soluções de contramedida para limitar o êxito do cluster. Entre as ações frequentes destacam-se a concorrência próxima do *dumping* para evitar a consolidação do cluster e desse modo impedir que num segundo passo o cluster se torne num concorrente internacional[10], até à simples evolução tecnológica que, quem está no mercado há mais tempo, com domínio da tecnologia e capitalização pode injetar num período de intensificação de concorrência.

Estes clusters tendem do ponto de vista tecnológico e da organização da produção a adotar tecnologias ditas fordistas[11] e de média intensidade tecnológica. Fazem-no porque, para além de limitações na angariação de capital para adquirir alta tecnologia, são mais frequentes em locais onde a mão-de-obra é barata ou de médio custo (caso de Portugal) e onde escasseiam as competências profissionais em tecnologia de ponta.

O terceiro nível de sofisticação de um cluster ocorre quando há as condições (objetivas e subjetivas) para utilizar a alta tecnologia. São os mais frequentes no Norte da Europa e na América do Norte. Muitas das vezes são formados por empresas que apesar de dimensão média já dispõem de elevada tecnologia e experiência de trabalho internacional, tendem por isso a ser clusters de vocação internacional. Tal condição dá-lhes uma enorme vantagem em todas as dimensões da gestão: são os primeiros a apresentar as mais recentes tecnologias, quer porque as conhecem em primeiro lugar, quer porque tantas vezes são eles próprios que as desenvolvem. Mostram a mais elevada taxa de inovação (recorda-se que esse é um critério de avaliação da vitalidade e futuro de um cluster) sendo essa inovação espalhada por toda a cadeia de valor; apresentam fortes capitalizações endógenas o que lhes confere robustez durante a

[10] Na linguagem de Porter trata-se de colocar barreiras à entrada de novos concorrentes. Desde que não atinjam o nível do *dumping* é absolutamente legal e usual.
[11] Procurar a competitividade através do ultra fracionamento das tarefas e da mão-de-obra barata.

confrontação comercial. Têm também ação internacional para a garantir financiamento, se possível a baixo custo; podem transportar a experiência conseguida pelos seus integrantes no mercado internacional para outros mercados onde ainda não operem, mas no quais podem aproveitar dessa experiência. A sua principal ferramenta de gestão é a marca comercial, atividade para a qual dedicam largas quantias de investimento. Por último e muito importante: como operam sob alta tecnologia, o custo relativo da mão-de-obra em função do custo final da oferta é pequeno ou muito pequeno, possibilitando o pagamento de salários muito atraentes, puxando assim a si os melhores trabalhadores. Dir-se-ia então que deveriam ser apenas montados clusters deste tipo. No limite teórico é verdade, não fosse a diferença entre teoria abstrata e realidade concreta das empresas e pessoas.

A questão é que, para os criar, é necessário dispor de um tecido económico em que salvo raras e honrosas exceções não dispomos em Portugal, e em qualquer país demora décadas a criar. Formam-se de modo sistémico na economia geral da nação ao longo de gerações e não apenas por se querer ou ser desejável. Tentar montar um cluster deste tipo sem as condições objetivas de existirem empresas com as características indicadas e subjetivas de experiencia e vontade de quem está à frente delas é apenas uma receita para o falhanço, eventualmente para o desastre económico.

Por outro lado é o tipo de cluster com menos reflexos no tecido económico local. Quase sempre uma parte significativa do capital das empresas suas constituintes está sediada fora da região de implantação, internacionalizado, e com grande facilidade em substituir um membro menos eficiente por outro, eventualmente situado noutro país ou região.

Portanto se o objetivo de criação do cluster for apoiar e dinamizar o tecido económico de uma região, o grau de impacto tende a ser inverso à sofisticação das empresas que o compõem. Apesar de esta ideia ser aparentemente contrária à logica isso sucede pelo grau de dependência às instituições da região, aos trabalhadores da região, ao pagamento de impostos na região ou país, e acima de tudo, ao valor diferencial de

tecnologia entre o estado inicial e o que passa a existir, induzido nos operadores económicos constituintes do cluster.

Em suma, o primeiro formato de cluster é extremamente frágil mas pode ter consequências que se forem positivas ficam todas na região. No segundo grau de sofisticação, o valor económico absoluto criado é elevado e fica uma grande percentagem de benefícios na região, e no último, o valor económico criado absoluto pode ser altíssimo mas o que fica na região é tendencialmente baixo em percentagem dos benefícios conseguidos.

Como se disse antes, na América Latina tem havido um processo de geração de clusters em larguíssima escala, o que não será alheio ao desenvolvimento acelerado da economia desses países nos anos recentes. Eles cobrem a quase totalidade da economia desde as redes de reparação automóvel até à agroindústria e à indústria do calçado. Pela proximidade com a nossa cultura latina, a forma de estar, etc. é interessante perceber como tem sido o seu desenvolvimento.

Uma das razões do seu desenvolvimento é porque se constituíram como forma de combater altos índices de desemprego e gerar riqueza em zonas económica e socialmente deprimidas. A outra é porque se podem pôr em andamento clusters do primeiro grau de sofisticação com muito pouco investimento. Segundo Mayer-Staimer os clusters latino-americanos têm conseguido agregar de poucas centenas de microempresas até (no México) vários milhares de micro e pequenas empresas. Em particular têm sido importantes para as pessoas que geram o seu próprio posto de trabalho na ausência de conseguirem encontrar um no sistema geral de contratação, com um grau de sucesso de tal modo assinalável que transforma cidades inteiras como são os casos de Tangamandapio e Tehuacan onde se instalaram clusters de produção de roupa com expressão hoje já internacional. Idênticos casos podem ser encontrados nas Honduras e Costa Rica.

Lançar o cluster

No arranque de um cluster de mais baixa sofisticação está sempre uma pessoa com iniciativa que funciona como semente da ideia, com a capacidade de persuadir outros e coordenar atividades. Tipicamente essa pessoa tem também competências no negócio sobre o qual se inicia a atividade e a partilha com terceiros operadores. A presença ou mesmo a inclusão formal no cluster de escolas de formação profissional parece potenciar o sucesso das ideias.

Nos clusters de sofisticação intermédia é essencial que se recorra a ferramentas de gestão mais profissionais. Destacam-se as capacidades de recolha de informação acerca dos concorrentes, o marketing e o design de novos produtos. Ainda que não seja habitual haver necessidade de contratar pessoas com competências fora do que se pratica na região tal deve ser analisado para ver se é necessário e em caso afirmativo providenciar essas competências. Por outro lado é essencial que o cluster assegure antes do seu arranque o acesso a matéria-prima em quantidades que não comprometam por sua ausência o futuro do cluster. Esse é um dos pontos que com frequência inviabiliza ou limita de sobremaneira o desenvolvimento do cluster, ao se admitir que já existe um dado valor de produção e depois pela simples existência formal que os restantes agricultores passarão a produzir também para o cluster atingindo-se os níveis de massa crítica indispensável. Nada mais falso. A escolha da produção do que um agricultor faz, por vezes está mais ligada a tradições, a conhecimentos e a contratos antecedentes do que a escolhas económicas racionais do momento. Portanto particular atenção tem de ser dada no comprometimento prévio dos agricultores com o cluster, por forma a garantir que independentemente das capacidades industriais instaladas e competências angariadas, tudo não ficará inviabilizado por uma inação do tecido produtivo de matéria-prima ou pior, por súbita mudança de padrão de produção causada por escassez de um recurso estratégico, na agricultura normalmente a água, ou outras alternativas que se prefigurem no horizonte do agricultor. Com as devidas reservas de ser um caso com contornos

especiais, Portugal teve um caso deste tipo com a produção da beterraba sacarina. Objetivamente tudo parecia se prefigurar para um sucesso estrondoso: alguns campos de Montemor-o-Novo a Mora chegaram a apresentar teores de sacarose de 14% o que comparado com os raquíticos 4,5 a 6% de zonas da Bélgica e Alemanha evidenciaram uma capacidade produtiva arrasadora. Ora o mercado nacional de açúcar é de 330.000 toneladas por ano significando uma sangria de mais de 100 milhões de euros na balança comercial. Os subprodutos da plantação poderiam ser empregues na indústria de rações para animais, também aí potencialmente substituindo importações que atingem nalguns anos cinco milhões de toneladas de matéria-prima. O resultado prático foi que nunca chegámos a ter uma produção significativa tendo-se atingido um máximo de autoabastecimento de 9% e recentemente de apenas 1%...

Tal como se tem de acautelar previamente o acesso às matérias-primas, têm igualmente de se conjugar os passos essenciais de apoio à manutenção da maquinaria de tal modo que esta não se torne a prazo num custo exorbitante e de acesso complexo que conduza a paragens de produção além das planificadas. A gestão dos *batchs* de produção e dos *lead times* define em última instância se uma linha produtiva é ou não um elemento ganhador, e não há cluster que resista no longo prazo a fragilidades neste domínio.

Finalmente o cluster tem de conter na sua estrutura uma unidade com a capacidade de estudar os consumidores para quem em última instância produz. Este ponto tem dois subpontos:

1. O estudo do que os clientes desejam para que os possa servir melhor,
2. A geração de conhecimento para arranjar capacidade de negociação com os futuros clientes diretos, como sejam os operadores de distribuição, porque se detiverem eles a totalidade da informação do que os clientes querem, geram-se assimetrias de distribuição de riqueza dentro do canal de distribuição em seu favor, as quais correspondem a perdas efetivas de riqueza do cluster.

Um dos principais problemas de gestão do cluster é o da assimetria no grau de complexidade das empresas que populam no cluster. Podem coexistir empresas com elevado grau de sofisticação, onde trabalham vários técnicos com formação universitária, ao mesmo tempo que noutras se vive em regime de empresa tradicional familiar replicando práticas ancestrais. Este tipo de situações conduz a choques de cultura organizacional que se não forem cuidadosamente acauteladas comprometerão o futuro do cluster. Assim, é preciso estudar as formas de circulação de informação e dos inerentes *outputs* produtivos, de maneira tal que se consigam incorporar as diferentes velocidades, sensibilidades e formas de estar no negócio, para que o resultado do processo produtivo como um todo possa ser otimizado. Por exemplo, e para utilizar um cluster que não existe em Portugal de modo a não ferir suscetibilidades, uma empresa pode processar cenoura com métodos bastantes sofisticados visando o mercado nacional e internacional da comida processada, enquanto alguns dos agricultores ligados ao cluster podem ainda a estar a produzir da mesma forma que os seus avôs trabalhavam.

Uma forma de lidar com a questão é a instituição pela direção do cluster de instruções partilhadas por agricultores e industria acerca das variedades que poderão ser produzidas, dos momentos certos de produção, para com isso evitar estrangulamentos positivos ou negativos de fornecimento, tipos de pesticidas que podem ser empregues, etc. Tudo isto feito pela via da negociação e não como um ditame imposto pela indústria, onde os agricultores se sintam ostracizados. Se o fizerem tenderão a sair do cluster assim que tiverem oportunidade. Ao contrário se for apresentado como um saber partilhado em prol de todos e de que todos usufruirão, a mudança poderá ser uma âncora de união dos membros do cluster.

Problemas gerados no cluster

Há um elemento de extrema importância e que é dos mais difíceis de lidar: a personalidade de quem está à frente das empresas que são admitidas como novas parceiras do cluster. Trazer para o seio do cluster pessoas que têm uma autocentração apenas em si e/ou nos seus negócios significa comprar problemas futuros.

Quem estiver dentro de um cluster tem de ser capaz de se adaptar e evoluir em conjunto, pois jamais se pode esquecer que um cluster é uma equipa que atua de modo articulado e que defronta os problemas em conjunto independentemente de competir interna e externamente. Frisa-se: isto nada tem de relação com escolaridade de patrões ou empregados, capitalização das empresas, etc., todas aquelas desculpas que normalmente se usa para justificar falhanços de ordem pessoal. A questão central deste ponto é a capacidade de trabalhar em equipa, e esse tem sido um dos piores elementos quando se avaliam características de gestores em Portugal[12]. Portanto o único conselho possível é de ter cuidados redobrados no processo de admissão de novos membros.

A principal "cola" que liga os elementos do cluster é a confiança mútua e o sentimento de partilha de que estão todos no mesmo barco. Quebrada essa confiança pouco se pode fazer pelo futuro do cluster. Talvez esse seja o nosso maior problema nacional no lançamento de clusters em quantidade e qualidade suficientes. Portugal tem uma história digna de livro sobre dificuldade em dar corpo ao associativismo e cooperação empresariais. Há casos de emparcelamento e de associação agrícola que levam décadas de esforços sem ainda terem logrado os objetivos iniciais, de cooperativas e associações onde são mais as desconfianças entre os seus membros do que o dinheiro efetivamente conseguido por todos. Por isso se no plano internacional a gestão da confiança é um ponto essencial do sucesso futuro, dir-se-ia que em Portugal é O ponto

[12] Ver por exemplo as conclusões dos estudos de investimento externo dos japoneses sobre Portugal onde o pior traço de personalidade dos gestores foi o da dificuldade de trabalhar em equipa.

onde tudo assenta. Devem por isso ser ponderados os mecanismos de gestão da confiança, de passagem da informação entre os membros do cluster e a forma que a cabeça do cluster (aquela que mais aparece no mercado e é representada por uma figura jurídica específica) assume: sociedade de capitais anónimos? Sociedade de responsabilidade limitada? Cooperativa? Associação? Simples junção informal cooperante sem base jurídica própria? Todos os formatos são possíveis desde que os membros assim se sintam confortáveis e ganhadores. A escolha do formato jurídico deve estar subordinada ao formato de como as decisões são tomadas para que sejam bem aceites pelas partes integrantes. Fala-se por isso de aceitação de uma legitimidade não só jurídica mas também moral. Como são admitidos novos membros? como se excluem membros que infringem o acordado? quais os formatos de articulação e distribuição do poder dentro do cluster? Estas e tantas outras questões devem estar esclarecidas antes que as situações complexas se apresentem, e elas aparecem sempre. Se as regras de funcionamento forem princípios morais e regulamentares podem ser discutidos com base em conceitos, com calma, previamente aos problemas, se pelo contrário tiverem de ser discutidos perante situações de facto, quando aquilo que uma parte ganha significa a perda de outra, resulta em que, em lugar de se discutirem princípios se discutirão interesses momentâneos e relações de força.

O sucesso de um cluster também pode trazer complexidades para a região que o implanta. Quando um cluster promove um produto associando o nome da região a um determinado produto faz com que terceiros operadores (fora do cluster) pretendam explorar parte do sucesso alcançado.

Essa exploração promove a possibilidade dos habituais fornecedores de matéria-prima do sistema de cluster passarem a fornecer os novos operadores fazendo escassear a quantidade de matéria-prima, e por inerência, promovendo a subida de preços para todos os produtores, ao mesmo tempo que a produção conjunta de vários produtores industriais conduz à descida de preços ao canal e ao consumidor. Em suma, por via da

conjugação de ambos os fenómenos de preço tendem a reduzir-se as margens económicas dentro do cluster.

Pode-se lidar com o fenómeno incluindo os novos agentes económicos no cluster ou com eles competir. Os Turcos têm na primeira aproximação bons resultados com um tipo muito especial de cluster que designam por EGS, os quais agrupam desde as microempresas de fragilíssima produção e tecnologia até empresas industriais de elevadíssima tecnologia passando por agentes de logística internacionais. Portanto não há uma solução técnica única e deverá ser encontrada uma solução política tendo em atenção as pessoas e empresas concretas com que se trabalha.

Se um cluster/região começa a ter elevado sucesso internacional a capacidade de produção dos produtos endógenos e singulares esgota-se mais cedo ou mais tarde. Como a procura continua a existir e a crescer através da notoriedade alcançada sem ter o suporte da produção, tende a aparecer toda uma oferta cobrindo os vários formatos de imitação, desde a simples contrafação aos processos de clonagem empresarial e imitação produtiva simples.

Tais processos de propor ao consumidor formatos que mimetizam soluções originais DOC ou similares levam ao potencial degradar de qualidade endógena. Exemplo clássico é o de alguns fumados ou os vinagres DOP italianos hoje produzidos em toda a parte do planeta.

A região / Cluster pode passar a explorar um formato de reconhecimento que garanta o que é ou não verdadeiro. Os vinagres de Modena em Itália adotaram uma solução que passou por abrir mão de parte da produção centrando-se na produção dos concentrados balsâmicos e certificando engarrafadores que diluem os concentrados e comercializam com marca própria. Deste modo espalharam os vinagres balsâmicos de Modena a todo o Mundo sem ter de investir ou agir num espetro exterior tão amplo. Deve fazer notar que tal foi possível porque a produção está muito pouco dependente de limitadores produtivos locais.

Nem sempre os clusters tiram partido da defesa das condições originais, umas vezes por razões de impedimento jurídico, falta de dinheiro para agir judicialmente no mercado internacional ou pura falta de capacidade de comando. O resultado final de todas as formas de apropriação indevida do que é original acaba por ser a degradação do material original e por consequência da imagem que os produtos provenientes de uma zona têm junto do público.

Recentemente começaram a aparecer novos formatos de adulterações potenciais, agora de origem nos clusters com direito à exploração DOC. Neste ano de 2012 um cluster de uma região francesa que explorava denominação de queijos e manteiga colocou à venda a designação da terra a quem mais pague por ela, para que possa emprega-la naquilo que entenda. O assunto encontra-se à data da redação destas linhas em tribunal porque muito compreensivelmente o município se opõe ao uso do nome da terra para a promoção sabe-se lá do quê.

Vários outros problemas podem decorrer da implantação de um cluster mas como são maioritariamente de foro da planificação do território extravasam o âmbito deste livro.

As condições sociológicas da criação e arranque do cluster

Já se falou de diferentes condições que devem ser reunidas para arrancar com um cluster do setor alimentar: inovação, liderança, análise das tendências do mercado, etc. Há uma outra que tem natureza diferente porque não é possível criá-la ou procura-la à margem da zona onde se implanta o cluster. A natureza da qualificação do trabalho existente na região.

Do ponto de vista da uma empresa isolada que se queira implantar esta é uma solução rotineira e simples de resolver: escolhe-se dentre os vários candidatos à implantação (local e pessoas) aquela solução que reúne o melhor conjunto de termos e depois, como sempre há diferenças entre o que se quer e o que existe, proporciona-se a formação que se revele necessária para colmatar as diferenças.

Porém quando a lógica é de cluster duas condições são inerentes: cria-se o cluster eventualmente para ajudar a dinamizar uma região e portanto arranca com base no que já existe (pessoas e empresas). O resultado é que, em lugar de se iniciar atividades com as condições ótimas ou próximas disso, tem-se uma realidade nem sempre positiva. Em termos práticos, em vez de se partir da estaca zero começa-se quase sempre de estaca negativa.

No caso que aqui tocamos, a região do Vale do Tejo, é das melhores de Portugal em quase todas as perspetivas quando comparada com os rácios e outros indicadores do resto do país. Tem a melhor posição logística nacional, acede com facilidade a todas as vantagens de qualificação da região de Lisboa sem contudo ter de lidar com o desgaste imposto pela centralidade, situa-se na mais dinâmica região agrícola nacional, etc. Haveria portanto de se considerar que seria o local ideal para se arrancar com um cluster na área alimentar.

Essa aceção tem uma forte componente de verdade, e sem dúvida é o melhor local de Portugal para iniciar tal empreendimento, mas isso não deve inibir a análise de um aspeto critico: a qualificação da mão-de-obra.

No que à indústria e ao sector logístico se refere, a vaga de desemprego de pessoas de média e elevada qualificação que o país atravessa proporciona uma base de arranque do stock de competências fácil arranjar, qualquer que seja o critério de procura. Inclusivamente as profissões que há uma década escasseavam a ponto de desespero empresarial, como os programadores de algumas linguagens informáticas especiais ligadas à produção, estão pelas piores razões disponíveis no imediato. Basta portanto desencadear sistemas correntes de recrutamento e seleção de pessoal e depois as empresas podem ajustar as necessidades às particularidades de cada uma por via da formação profissional interna ou comprada. A questão potencialmente mais complexa coloca-se na qualificação da mão-de-obra produtora da matéria-prima: a agricultura.

Não existindo dados fiáveis a nível regional, recorremos aos nacionais que são tão extremados que impedem a esperança da diferença ser notória em qualquer das regiões. Dois vetores de análise sociológica podem ser invocados para a verificação prévia da aptência potencial de uma massa trabalhadora para um cluster ou abordagem tecnológica: a pirâmide etária e formação escolar.

Recorrendo aos dados oficiais do INE relativos à agricultura em 2010 e trabalhando-os um pouco, obtêm-se os seguintes quadros da componente sociológica agrícola portuguesa no ano de 2009:

Em função da idade	**2009**
Com menos de 35 anos	2%
De 35 a 44 anos	8%
de 45 a 54 anos	17%
de 55 a 64 anos	25%
Maiores de 65 anos	48%

É por demais visível o extremo envelhecimento da população ligada à agricultura. A questão da preocupação não é um preconceito contra o valor intrínseco de pessoas com maior idade. O problema coloca-se, na medida em que o essencial da atual evolução da agricultura europeia consiste na digitalização dos processos produtivos e a sua valorização dentro da cadeia de valor: programação informática das ceifeiras, regulação digital dos ambientes de estufa, recurso crescente à robótica agrícola, inserção da exploração agrícola nas redes de Internet de fornecimento de sementes, fitossanitários e fornecimento de peças para máquinas agrícolas e tantos outros processos, em que a mais recente tendência passa pelo uso do telemóvel 3G ou 4G para o controlo de um número crescente de mecanismos e dispositivos de controlo à distância.

E não se está a fazer apelo às competências diretas de gestão, que essas por exclusão já não são compatíveis sem uma solida formação em inglês, acesso a ferramentas digitais e tudo o mais que os concorrentes Europeus vão tornando norma. Esta tendência para o crescendo da digitalização do trabalho agrícola obriga a que os próprios trabalhadores tenham alguma formação na matéria e sejam infoincluídos como agora está na moda dizer. Ora a larga maioria das pessoas com o perfil etário demonstrado está muito longe dessa realidade ou sequer de terem a motivação para a adquirir. Muitos aguardam a reforma ou trabalham nos campos porque a que têm não lhes chega para as necessidades básicas. A ausência de preconceito que tem de presidir à reflexão sobre estas matérias não pode porém ofuscar que ir obrigar pessoas de 65, 70 ou mais anos a regressarem aos processos de aprendizagem tanto pode ser um refrescamento de vida para alguns como uma violência para outros.

Não discutindo as vantagens ou desvantagens da recente iniciativa Novas Oportunidades, regista-se apenas que do milhão e meio de pessoas que estiveram envolvidas, o grupo profissional que menos esteve envolvido foi o ligado ao setor primário, aquele que objetivamente mais teria a ganhar com o assunto. Essa verdade tanto é verdade em termos absolutos quando estudados os grupos profissionais, como

relativos em função da percentagem de pessoas envolvidas face ao número total de pessoas que trabalham no setor.

A agravar a situação, acontece que Portugal foi dos últimos países da Europa a agarrar a postura da formação escolar como valor social. Verdadeiramente só se inicia essa transformação no final dos anos sessenta com a chamada reforma Veiga Simão e o salto de paridade em formação com a Europa só é dado bem dentro dos anos noventa, pelo que a paridade com os nossos homólogos só será efetiva por volta de 2030 e se não houver retrocesso provocados pela atual crise cumprindo-se o programa de formação que Portugal subscreveu, coisa de que há apenas remotas esperanças que seja cumprido. O quadro abaixo produzido de forma idêntica ao anterior agrava ainda bastante a leitura do anterior:

Em função da escolaridade	**2009**
Sem escolaridade	22%
Escolaridade Básica	69%
Escolaridade Secundária	4%
Curso Superior	4%

A consequência imediata para a formação de um cluster moderno dedicado ao abastecimento alimentar é que este item é potencialmente a maior ameaça ao sucesso.

Em termo ideais, isto é para capacitar a componente produtiva de matéria-prima em termos de igualdade ao centro da Europa, deveríamos dispor de uma massa de mão-de-obra com uma média etária abaixo dos 40 anos e uma formação média próxima dos 13 anos de escolaridade. Os valores ponderados dos Quadro acima são para Portugal respetivamente 61 anos e 3,7 anos[13].

Não será um agrocluster a resolver este problema porque a situação é de fundo e tem base histórica. A única solução passará pela imposição de que as empresas agrícolas que adiram ao cluster na condição de fornecedoras estejam dotadas de recursos

[13] Não é engano. Os 3,7 anos decorrem do elevado número de pessoas analfabetas

tecnológicos compatíveis com o grau do desafio. Adiante quando se apresentar o caso da Orivárzea constata-se a extrema importância da capacitação tecnológica e de como isso pode ser feito na prática. Caso contrário, na bondade de querer incluir todos os que se disponibilizam a aderir ao cluster garante-se a sua inviabilidade futuro. Uma eventual solução técnica poderá ser a existência de dois clusters articulados, um vocacionado para microempresas e empresas de muito frágil preparação tecnológica que se assume como ator local integrado de fornecimento do outro cluster, esse dotado de melhor bagagem tecnológica. No fundo estariam representados dois níveis de complexidade de clustering.

Esta situação sociológica é muito complexa do ponto de vista do desenvolvimento regional e portanto a solução será sempre mais política do que técnica. A opção acabará por recair em comprar a matéria-prima a quem esteja disponível a fornece-la nas melhores condições, independentemente da origem e de ser obtida por via da qualificação da mão-de-obra, ou dos muito baixos salários, ou em alternativa, apostar de modo decisivo na produção local, porque isso vai dinamizar as potencialidades da região. A escolha será determinada por quem dinamizar o agrocluster: se forem as autoridades regionais ou nacionais promoverão a compra local por troca das vantagens de arranque, se forem empresários isolados tenderão a privilegiar a eficiência financeira das operações.

O único segmento de mercado que escapa a este ditame é o que assentar as vendas do agrocluster em produtos DOP porque se garante que não há alternativa fora da zona demarcada, e, mesmo nesse caso ainda se pode discutir se as compras são feitas dentro ou fora do cluster.

As soluções são diversas em função da posição politica assumida. No caso dos clusters Latino Americanos as soluções têm passado por incluir todos ou quase os que quiserem porque as prioridades essenciais passam pela criação de emprego e riqueza local. Nos clusters do Norte da Europa tem lugar quem cumpre a totalidade das normas e simultaneamente garante ganhos também aos parceiros. Eventualmente a situação especial em que Portugal se encontra tenda a destacar a primeira alternativa.

Talvez parte da solução seja o cumprimento faseado de objetivos técnicos impostos aos fornecedores (e por estes aceite de livre vontade e elevado grau de comprometimento) mas irá variar bastante em função do subsetor alimentar em que o cluster atue.

Como se disse acima, o exemplo do arroz na região do Vale do Tejo pode ser um ótimo exemplo a acompanhar porque embora a Orivárzea não se assuma como um cluster nem na forma legal nem na génese, na prática tem essa postura e é mais cluster que muitos dos clusters formais existentes em Portugal.

A inovação no cluster

Alguma reflexão tem de ser dedicada à gestão da inovação e desenvolvimento (I&D), o combustível de qualquer cluster. Sem ela um cluster tem a esperança de vida que a fase do produto que explorar no momento tiver, isto é, se explorar um negócio que ainda tem cinco ou dez anos do atual formato no mercado, a vida previsível do cluster será dos tais cinco ou dez anos. Se pelo contrário operar num mercado de elevada mobilidade da oferta, o mais provável é que o cluster entre em problemas financeiros ainda antes de ter amortizado os ativos. Portanto a par do cuidado com a gestão estratégica e operacional abordadas nos pontos anteriores, a inovação é o terceiro elemento de topo na condução do cluster. Ela avalia-se entre outros indicadores fundamentais de I&D através da chamada "Taxa de Inovação" a qual é gerida mediante processos de Gestão da Inovação.

A taxa de inovação do cluster expressa-se através do lançamento de novas soluções de mercado, (marcas, apresentações de produto, itens de produto, versões de produto, mercados trabalhados) mas também através das formas de processamento industrial e dos serviços de apoio aos produtos que são lançados.

Em ambos os casos podem-se exigir novas competências de todo o tipo, bem como deixar de carecer de competências antigas por mais clássicas que sejam, estando por isso a gestão da inovação intimamente associada à Gestão de Competências. Mediante as regras de trabalho da Gestão de Competências deve-se pensar a planificação do trabalho presente e principalmente futuro, não em função dos postos de trabalho estatuídos no organograma da empresa como é da tradição, mas em função das competências requeridas para desempenhar as tarefas de forma excelente, garantindo que nos anos seguintes o cluster continuará a ser capaz de defrontar as dificuldades do mercado de forma ganhadora, se possível ainda melhor do que na atualidade.

Portanto a máxima importância deve ser dada à permanente formação profissional[14], ao recrutamento, à gestão da motivação e outras ferramentas de gestão de recursos humanos que contribuam para uma cultura de inovação dentro de cada empresa e unidade que constitua o cluster. Essa matéria de estudo e implementação de uma cultura organizacional ligada à inovação é de extrema vastidão e complexidade não havendo portanto aqui lugar para o seu aprofundamento para além do que se apresenta. Pode contudo quem se interessar sobre o assunto encontrar vasta bibliografia na área da Gestão de Recursos Humanos especializada em cultura de inovação.

Há dois níveis de sofisticação de I&D acerca dos quais um cluster tem de optar: ou opera apenas no plano nacional ou quer visar o mercado internacional. Isso faz toda a diferença porque se quiser ser um operador internacional de plena ação[15] tem de tornar a I&D a sua preocupação numero um. Se tiver objetivos mais regionais ou nacionais deve dedicar uma elevada atenção à I&D que a mantenha num dos lugares cimeiros das ferramentas de Gestão, mas já se pode dispensar de alguns elementos instrumentais da gestão da inovação.

Se um cluster quiser ter pretensão de operar no contexto internacional já se viu que tem de possuir competências de I&D relativamente sólidas. Coloca-se então a questão de saber como financiar tal atividade e dela tirar efetivo partido. Esta preocupação tem afastado muitas empresas da atividade internacional de primeira linha, mas, não é necessário que se possua um centro dispendiosíssimo de manter e caríssimo de montar o qual a existir pode até retirar muita da rentabilidade do cluster. Só em situações de elevada sofisticação tecnológica isso se justifica. Há formatos de gestão da I&D que custam uma ínfima parte do capital comparativamente a centros dedicados internos, que passam por várias alternativas: acordos de desenvolvimento

[14] O máximo é atingido nos clusters de high-tech onde nos casos extremos os funcionários têm 20% do tempo laboral atribuído a formação continua.

[15] Não confundir um operador internacional com uma empresa ou cluster que está em Portugal a vender a estrangeiros. São dois formatos bem distintos que correspondem a formatos de internacionalização distintos na forma de gestão e operações. A situação é ainda na realidade mais complexa no terreno porque há 42 formas diferentes de internacionalização da produção e apenas alguns dos formatos devem ser entendidos como verdadeira operação internacional.

de produtos ou serviços com Universidades e Politécnicos, Centros tecnológicos partilhados, que além da pesquisa podem ser centros de transferência de tecnologia, entrada em projetos europeus onde as pesquisas das empresas podem receber subsídios até 80% do total, etc.

O importante é considerar que num cluster (e hoje já se diz o mesmo para uma simples empresa) não há alternativa a possuir gestão da inovação!

Não existindo nenhuma regra de base cientifica que determine qual é o valor correto para gastar em I&D, podemos contudo olhar para a experiência histórica. Na alta tecnologia é costume atribuir 5% do valor de vendas antes de impostos à I&D. Nalguns casos (clusters farmacêuticos italianos e holandeses formados por microempresas de elevadíssima tecnologia) aplicam 10% da faturação antes de impostos. Fora da alta tecnologia a média intersectorial é entre 2 e 3% do volume de venda antes de impostos. Repete-se: isto não é ciência, pois nada está demonstrado que é o valor correto e menos ainda que se o cluster despender esse montante em I&D que se garante o sucesso. Apenas se diz que as empresas e clusters de sucesso espalhados pelo mundo encontraram nesse valor um equilíbrio entre taxa de inovação e sucesso comercial.

Devemos precisar o que se entende por I&D. Por vezes há a ideia de que fazer investigação significa possuir um laboratório com os cientistas mais ou menos exotéricos a pesquisar coisas que não servem para nada. Essa é uma caricatura da ciência que surgiu nos países Ocidentais entre as duas Grandes Guerras, e que teimou em persistir no nosso país dado o grande diferencial de formação escolar média que existe até hoje entre o nosso país e o Centro e Norte da Europa. Investigar numa empresa ou cluster empresarial significa aperfeiçoar o que já existe e descobrir novos campos de que o mercado está carente e por isso mesmo apto para receber a nova oferta. Temos então três grandes áreas de angariação de conhecimento:

1. Aperfeiçoar o que existe. É uma área extensíssima que vai do aperfeiçoamento que se pode induzir por via do conhecimento fundamentado em vez da

habitual gestão por intuição ou experiência profissional, na marca, no produto que se entrega ao cliente, na forma de organização do serviço que suporta a logística de produto, etc. enfim, tudo aquilo que permita encontrar o que o cliente quer, mesmo quando ele não sabe exatamente o que quer, de modo a que o cluster e indiretamente os seus membros possam ganhar com esse conhecimento acrescido e diferencial face à concorrência.

2. Criar novos produtos partindo das tecnologias instaladas e das matérias – primas trabalhadas que aumentem o pecúlio da exploração agroindustrial, garantindo simultaneamente que essas novas soluções têm aceitação no mercado. Nesta categoria recaem os chamados "produtos do ano" que são adicionados à lista de compras habitual do consumidor visado.
3. Encontrar formas de fazer o mesmo produto final com a utilização de menos recursos. Este é o campo de eleição dos aperfeiçoamentos tecnológicos, da poupança de energia, esse domínio onde ainda tanto está por fazer em Portugal, encontrar aproveitamentos para cada subproduto gerado no processo produtivo, etc.

O primeiro dos pontos como se entende é o do âmbito da gestão da informação de mercado. O tópico é tão importante que se lhe dedica um ponto específico. Ele tanto se aplica aos clusters que trabalhem no mercado internacional como apenas no nacional. Todos os três pontos indicados de investigação são absolutamente necessários, mas correndo o risco da redundância, o dos estudos do mercado é o mais essencial dos essenciais. Tem de ser compreendido por todos os que trabalham em posições de direção empresarial que é impossível continuar a proceder como no passado, quando a condução do negócio e dos lançamentos de produtos ficava ao cuidado da intuição de quem fosse experiente. Isso acabou e é um passado enterrado. Ou possuímos informação crítica atualizada e fundamentada, ou a saída do mercado será uma questão de tempo e dinâmica do mercado. A razão da imprescindibilidade dos estudos sobre o mercado e os seus operadores situa-se no facto de que os concorrentes relevantes já o fazem há pelo menos vinte anos, os melhores fazem-no de forma sistemática desde 1970-72 quando o princípio do conhecimento de mercado

se impôs na ação das companhias norte-americanas. Por analogia é como fazermos uma prova de orientação em que alguns dos participantes dispõem das instruções sobre os objetivos e caminhos para lá chegar e outros apenas podem ver os parceiros e tentar perceber para onde eles vão. Como é sabido, mesmo dos que têm o mapa e instruções, só um ganhará e possivelmente nem todos chegarão ao fim da prova. Portanto a esperança de ganho de quem não tem instruções é remota, tão remota que mais se assemelha a uma compra de fichas de casino.

A insistência na necessidade absoluta dos estudos que analisem o mercado deve-se a que Portugal realiza apenas cerca de um terço dos estudos que teria de produzir somente para não agravar a distância que medeia entre o que temos nas empresas nacionais e o que têm os nossos mais diretos concorrentes, porque se falarmos em recuperação ou paridade os valores ainda que desconhecidos serão elevadíssimos.

Voltando à discussão conceptual da necessidade de injetar I&D no cluster é também conveniente que se dê também o sinal de limitação de despesa e esforço, isto é, a inovação empresarial só faz sentido na agricultura e indústria se for dirigida com objetivos claros para aumentar a competitividade de todos ou parte dos seus membros, e/ou o crescimento das vendas.

A postura dos anos 70 e 80 existente entre grandes empresas de que, quanto mais dinheiro for dedicado à investigação e desenvolvimento melhor, mostrou não ser correta. Algumas empresas foram excecionais no desenvolvimento permanente de novas soluções (a Philips é talvez o caso mais conhecido) não tendo conseguido passar ao mercado essa capacidade e principalmente não sendo capazes de transformar a capacidade em lucros.

Não significam estas palavras que não haja todo o interesse em estudar processos mais próximos das ciências puras. Claro que o há e de forma crescente. Mas as coisas devem seguir uma ordenação de prioridades, e, apostar no estudo de processos ditos fundamentais antes de assegurar os operacionais conduz à detenção de um saber que depois não há a possibilidade de explorar. Portanto, primeiro assegura-se o

conhecimento do mercado, depois passa-se aos processos de crescimento de vendas e aumento de produtividade, segue-se o lançamento de novos produtos e serviços, e só depois, se deve entrar na procura de conhecimentos inerentes às ciências fundamentais que suportam os processos aplicados. E ainda assim, neles a investigação nunca deve ser realizada pelo cluster sozinho mas através de mecanismos que a União Europeia colocou à disposição de "clusters de clusters" de um dado setor da economia designados por ERA-NET's, ou produzidos em consórcio com centros de pesquisa.

Particularidades da inovação no cluster alimentar

A inovação na indústria alimentar e elementos afins é um caso muito especial dentro da gestão da inovação. Segundo Earle (1997), ela só ocorre que acontece a conjugação de inovação tecnológica com a aceitação de inovação dos padrões culturais e sociais. Por exemplo, se uma empresa desenvolver um qualquer alimento que é muito saudável, barato, etc. mas estiver fora da gama de paladares entendidos como bons numa Sociedade, esse alimento será um fracasso comercial.

Diferentes barreiras se levantam à aceitação: tradição cultural, como se apontou, mas outras porventura ainda mais fortes como são as interdições alimentares que quase todos os países têm por via cultural ou religiosa. Adianta-se um simples exemplo. No Sudoeste Asiático produzem-se sapos de uma certa variedade que possibilitam a venda de umas pernas de sapo que uma vez arranjadas só se distinguem das de galinha por serem substancialmente maiores. O paladar é parecido senão melhor, a textura também, e o custo de produção é realmente baixo. Se não existissem essas limitações interditórias poder-se-ia admitir que são um potencial produto para inovar com qualidade. A questão é que se pensarmos no mercado português, quantas pessoas estão dispostas a comprar pernas de sapo, um tipo de animal sem tradição no mercado interno? Os exemplos que se podem dar são milhares, bastando mudar o contexto geográfico ou religioso: os porcos da índia considerados acepipes no Equador, as bolachas de mosca no México, os hambúrgueres de mosquito no Zimbábue e Malavi, os gelados de feijão encarnado em Singapura, etc., etc.

As restrições são tantas, que associado ao facto de que a cada ano se processam menos variedades de alimentos no Mundo do que no ano anterior (apenas aquelas que passam no crivo do custo económico e eficiência produtiva), que pouco espaço fica para a inovação por via da introdução de novos alimentos conforme sucedeu entre os séculos XIII e XIX. Outro exemplo: são plantadas pelos agricultores de todo o Mundo

600 variedades de batata, na maioria variedades tradicionais na América Latina, mas na realidade com escassas 20 variedades pode-se assegurar o essencial do comércio mundial da batata. Perdem-se no processo ótimas ocasiões de inovação por causa do binómio eficiência - "aceitação do que já se conhece". As batatas azuis, negras e vermelhas da América do Sul, de ótimo paladar e visual diferente no prato, nunca tiveram hipótese de entrar no circuito da inovação, porque o custo de produção interdita a barreira económica e as necessidades específicas geoclimáticas que carecem para ser produzidas impedem um volume de produção que possibilite os agricultores de experimentar novos mercados onde por certo poderiam ter forte entrada, como é o caso dos mercados gourmet. A agravar a situação, como são produzidas por agricultores de zonas pobres, está-lhes vedado o acesso aos mercados internacionais onde poderiam beliscar os interesses dos grandes operadores, e recorda-se aqui a experiência norte-americana dos agricultores e PME's agroindustriais dos EUA que têm sofrido horrores às mãos de algumas empresas gigantescas.

O resultado é o de que quem inova em alimentação (desde a indústria às cadeias de logística) o faz cada ano com recurso a uma paleta alimentar menor, mais uniformizada e sujeita aos mesmos processos, quase tudo se centrando em inovação de processo industrial. Por isso na indústria alimentar e na agricultura tem havido menos inovação em novos materiais para consumo direto ou para matéria-prima desde 1945 do que nas outras indústrias em geral. O que mais se vê são processos de apresentação e processamento industrial das mesmas comidas.

Pior ainda, as grandes inovações alimentares, ao contrário do que sucedeu nos quatro séculos anteriores em que a dieta europeia foi enriquecida com bens provenientes de todo o Mundo, são agora maioritariamente de elementos tecnológicos externos à própria comida.

A principal inovação alimentar do último meio século foi exatamente um caso desses: a comida congelada, que na sua essência é um elemento de conveniência e higiene alimentar, muito mais do que de diversificação e enriquecimento da dieta. Quanto aos produtos alimentares realmente inovadores, foram poucos os que sobreviveram mais

do que cinco anos no mercado, apesar de haver uma multitude de inovações tecnológicas que os podem processar ao nível da indústria que permitiria resolver problemas com paladares mais agrestes, períodos de conservação, etc.

A questão de fundo que tem conduzido as empresas a não investir nas correções que se impunham é devido a que as populações, de forma geral, não as têm aceitado. Medos, (não se discute aqui se fundados ou não) resistências culturais e religiosas, entre muitos outros cuja origem não se relaciona com o alimento em si. Os casos recentes de produtos manipulados geneticamente e da comida funcional ilustram o que se afirma.

Para além dos elementos infraestruturais antes mencionados, os quais sempre estiveram presentes no comportamento humano, há uma nova e principal razão de resistência dos consumidores à inovação tecnológica alimentar e de novas comidas: é a perceção de risco incorrido no consumo do alimento. A cada momento se ouvem notícias que indicam riscos associados ao que se come conforme nunca antes havia sucedido na história da Humanidade: riscos metabólicos onde se passa a saber que aquilo que foi um alimento tradicional faz mal ao coração, ao fígado etc. são múltiplos os casos.

Se invocarmos o exemplo da alimentação que os pediatras indicavam nos anos 50 do século passado como a correta para quem tinha filhos crianças e adolescentes, veremos que a esperança de vida à luz do que se sabe hoje será diminuta. Dizia-se então que os jovens deviam comer poucos vegetais para não esforçar o aparelho digestivo e comer basicamente carnes vermelhas, manteiga e alimentos com muitas calorias para lhes dar energia. Mais parece uma receita para contrair um enfarte de miocárdio. Antes, ainda no primeiro quartel do seculo XX, davam-se suplementos alimentares às crianças e doentes que chegavam a incluir produtos hoje considerados drogas duras. É o caso em Portugal do famoso “Extrato Heroico” que as mães davam às crianças quando estavam doentes, o qual incluía na sua composição fundamental a heroína!

De um modo geral muitos dos alimentos acabam por mais tarde ou mais cedo por virem a ser considerados perigosos a algum funcionamento metabólico do corpo humano. E não foi só por cá que esta situação evoluiu da forma descrita, por todo o lado a situação é igual, desde o essencial sal base da comida chinesa (o glutamato de sódio) por muitos agora apelidado de "sal do diabo", tão extensos são os malefícios já conhecidos, à dieta típica americana que fez com que 35% dos adultos norte-americanos apresentem patologias graves dos intestinos (uma verdadeira epidemia de Síndrome de intestino inflamado e de diverticulose) e tantos, tantos outros casos que só identifica-los ocuparia todo o livro.

Em reforço desta leitura de que é arriscado comer muito do que está à venda no mercado alimentar, a investigação recente, feita nos últimos 30 anos, veio demonstrar que a alimentação mais saudável é aquela antes atribuída aos pobres e confecionada das formas tradicionais. Para nós portugueses com a vantagem de que, apesar de quase todas as cozinhas por simplicidade chamadas dos pobres serem favoráveis à saúde humana, a dieta mediterrânica se apresentar como a melhor de todas elas, pela diversidade de ingredientes que utiliza e restrição do uso de sal e gorduras. A correta leitura e reflexão deste parágrafo pode ser uma abertura de portas a todo um imenso negócio que está por explorar em Portugal visando a exportação de pratos de dieta mediterrânica nos diferentes suportes base (ingredientes, pré-preparados e confecionados), ainda sem violenta concorrência nos restantes países da Bacia Mediterrânica.

Tenhamos porém a noção que essa condição será transitória, pois existem múltiplos movimentos empresariais, designadamente de clusters formados por pequenos produtores de produtos regionais tradicionais em Espanha, Itália e antes da crise na Grécia, que visam a exploração profissional e internacional da dieta mediterrânica com um posicionamento de "compre alguns dos produtos mais saudáveis do Mundo".

Uma segunda fonte de risco é inerente aos processos de fabricação incluídos na transformação dos alimentos. Vários subpontos estão contidos nesta classe de

perceção de risco pelo consumidor e foram desencadeados por incidentes com forte expressão nos meios de comunicação social.

1. Riscos de acidentes de processamento. O caso que teve a maior repercussão na opinião púbica foi o do engarrafamento das águas Perrier. A situação incidiu no facto de terem sido identificados traços de lubrificante na água. Apesar de não nunca se terem atingido valores preocupantes para a saúde, porque eram tão baixos que não podiam ser identificados nos processos correntes de controlo de qualidade, a realidade é que quando uma Universidade Norte-Americana ao fazer um exame espetroscópico à agua Perrier identificou vestígios de lubrificante da máquina de enchimento, os danos de imagem foram tão grandes que obrigaram à retirada de toda a água da marca à venda nos EUA com os prejuízos que isso comporta. Múltiplos outros casos poderiam ser invocados pois os incidentes de processamento são mais frequentes a cada dia. Não porque haja menor cuidado no processamento dos alimentos, bem pelo contrário, nunca como agora por todo o Mundo houve tantos cuidados de higiene e preservação. A razão é outra, endógena e por isso de muito mais difícil resolução: o aumento do grau de transformação industrial que se verifica em todas as categorias de alimentos conduz a que por simples efeito de probabilidade estatística algo corra mal em algum ponto da cadeia de transformação. Não há volta a dar. A resposta encontrada pela indústria alimentar tem sido a de impor regras higiossanitárias desde o instante da semeadura até ao empacotamento final e incluir em paralelo sistemas retroativos de análise de controlo de qualidade que verifiquem o bom cumprimento dessas regras. Ainda assim é expectável que o número de ocorrências continue a progredir porque muitos países em vias de desenvolvimento aproximam as suas dietas e produções aos padrões Ocidentais sem disporem dos mecanismos de controlo em uso na Europa ou América do Norte. Também os meios de comunicação social tendem a ser mais rápidos na divulgação e amplitude da cobertura noticiosa expondo o planeta a qualquer evento digno de nota. Algo que ocorra no extremo Oriente sabe-se

minutos depois em todas as capitais da Europa conforme ocorreu com o leite para bebés adulterado na China, algo que há 100 anos apenas ocorria por exceção catastrófica e meses depois de ter acontecido, facto que só por si minguava a reação das pessoas.

2. Riscos de inclusão de novas fontes de matéria-prima na indústria alimentar. A indústria alimentar está permanentemente sob pressão para produzir os mesmos produtos finais com custos sempre decrescentes. Essa condição tem conduzido os industriais a procurar fontes de proteína, de lípidos ou fibra onde ela for mais barata por tonelada. Se a larga maioria das escolhas é racional e válida, têm-se verificado casos que ultrapassam o razoável e outros que acabam a vitimar todos os intervenientes, desde os fabricantes aos consumidores, por desconhecimento científico das consequências das ações e escolhas ou pura negligência gananciosa. A ilustrar a primeira situação aponta-se uma situação relativamente recente em que um fabricante de rações para aves Belga incorporou óleo usado de transformadores elétricos como fonte lipídica. Sucede que esse óleo depois de usado está pejado de tóxicos de altíssima perigosidade (dioxinas) que são incorporados na cadeia alimentar das aves. A solução do prolema custou milhões de euros e de aves abatidas. No segundo caso (desconhecimento de consequências) temos o ainda mais conhecido caso das chamadas vacas loucas. A inclusão de resíduos animais contaminados com priões introduziu na cadeia alimentar de milhões de bovinos a disseminação priónica[16]. Não houve neste caso negligência, apenas o que se sabia (e sabe ainda hoje apesar de tudo o que se adquiriu de conhecimentos entretanto) sobre a contaminação priónica é tão pouco que, antes se desconhecia que era perigoso incorporar resíduos animais tratados na produção de rações, e depois num segundo momento, pensou-se que apareceria uma imensa epidemia humana pelo consumo de carne contaminada por toda a Europa cuja consequência se pautaria por dezenas ou centenas de

[16] Utiliza-se intensionalmente o termo disseminação porque para alguns autores trata-se de um envenenamento para outros uma contaminação. A diferença de perspetivas reside em aceitar ou não que o prião já é um ser vivo ou apenas uma molécula sofisticada.

milhar de mortos nos vinte anos subsequentes à contaminação. Na realidade "apenas" ocorreram cerca de vinte mortos objetivamente atribuíveis à contaminação por encefalopatia espongiforme bovina, e quase todos eles no Reino Unido.

3. A terceira fonte de geração de desconfiança que conduz à redução de espaço à livre inovação é a forma como atua o canal de distribuição. O canal deixou de ser um elemento passivo conforme o era no passado, onde se veiculava aquilo que a agricultura e a indústria alimentar produziam em pequenas ou médias quantidades, de modo mais ou menos exclusivo e principalmente com pouca ou nenhuma intervenção de valor pelo canal de distribuição. Na atualidade o canal é um elemento ativo essencial, que por exemplo no caso dos clusters, têm de o incorporar de forma muito ativa e estratégica. No canal tem de se manter por exemplo as condições de frio, o fatiamento e o fracionamento de peças, a unidade de embalagem, etc. O canal pode aproximar durante o armazenamento tipos de alimentos que provocam através da exalação de acetileno o amadurecimento rápido de outros alimentos, expõem-se alimentos a outros que podem vir infestados com traça dos alimentos, e um não mais acabar de riscos que acontecem pelo simples facto de uns alimentos estarem próximos de outros. Por outras palavras, os produtores agrícolas e industriais podem cumprir as melhores regras de produção e processamento, mas se o canal não acompanhar esse rigor tudo é colocado em causa. Ficou tristemente histórico nos anos 90 o caso das carnes picadas na Escócia que acabaram por fazer adoecer milhares de pessoas e levar centenas para o hospital. O fenómeno em si não é novo, mas enquanto no passado a dimensão de um armazém era pequena ou média, hoje os grandes operadores internacionais dispõem ou recorrem a verdadeiras plataformas logísticas onde coexistem no espaço de 24h dezenas de milhar de referências comerciais, e pior por aumentar exponencialmente o risco, provenientes de muitos países, onde em cada um existe um padrão de risco próprio.

Uma outra dimensão que complica a gestão da inovação sobre a alimentação é a de que a indústria alimentar está muito dependente dos avanços tecnológicos das indústrias de ponta que recorrem a processos similares de fabricação, como a farmacêutica ou o processamento de materiais biotecnológicos. São esses ramos industriais que atualmente lideram algumas das tecnologias mais relevantes para o cluster alimentar: técnicas de fermentação, técnicas de crescimento microbiano para catalisar processos industriais, técnicas de antibiologia e higienização e tantas outras que determinam a viabilidade económica de uma empresa de processamento e comercialização alimentar. Do mesmo modo, as tecnologias de suporte aos produtores agrícolas e para os industriais da alimentação situam-se quase sempre fora do cluster. Para ilustrar apenas aquelas que são comuns a quase todas as empresas apontam-se alguns exemplos: fitossanitários (dependentes dos conhecimentos da química fina e da biologia pura ou académica), maquinaria agrícola (dependente do avanço geral da mecânica automóvel e da programação informática), gestão empresarial (dependente dos sistemas informáticos de gestão, da economia e gestão geral) e poderíamos continuar com dezenas de áreas específicas que dependem de terceiros operadores para lograr sucesso no mercado. Conclui-se portanto que uma atividade tão extensa, praticada em todo o planeta e do qual depende a sobrevivência da humanidade está totalmente dependente do que se pratica noutras atividades porque perdeu durante a primeira metade do século XX a liderança da condução dos processos tecnológicos de mais carece, passando a ir bebê-los a outras fontes.

A consequência deste estado é a de que, ou há uma cultura de inovação no cluster aberta aos restantes setores de atividade económica e tecnológica, ou o cluster tende a fechar-se progressivamente sobre si próprio e através desse processo a baixar paulatina mas consolidadamente a taxa de inovação.

Visto porém com sinal contrário, o cluster pode buscar como excecional fonte de inovação relativamente barata, a pesquisa proactiva de novos processos junto dos setores empresariais que lhe estão a montante e jusante. É para isso imprescindível que invista em visitas de estudo a feiras de referência, que não sendo do setor

explorado a ele podem carrear conhecimentos e formas diferentes de colocar os problemas. Referimo-nos a coisas aparentemente tão díspares como feiras sobre tecnologias de energia onde se podem colher experiencias de como produzir calor, vapor, etc. a custos mais reduzidos. Visitas a feiras de metalomecânica onde se apresentam novas ligas metálicas que com trabalho adequado se podem transformar em embalagens mais económicas ou com melhor aptência junto dos consumidores, etc.

Pode haver a presunção de que um cluster que cumpra tudo o que foi dito acima está capacitado para operar de modo adequado no mercado. Sim e não simultaneamente. Sim porque estará apto a responder ao que os consumidores querem. Não porque um cluster é uma ferramenta estratégica das empresas suas componentes, e, tal como tudo o que é estratégico vira-se muito mais para o futuro do que para o presente, tendo este de ser obtido mediante o emprego de ferramentas operacionais.

Tem então de ser introduzido um outro elemento de reflexão que é o da dimensão mediadora da inovação enquanto relação entre presente e futuro. O que é que isto significa? Não são só as empresas que evoluem ao introduzir tecnologias e soluções diferentes. Os consumidores também se transformam mediante a sua exposição a novos estímulos que permanentemente lhe chegam. Experimentam coisas novas quando saem de férias, veem possibilidades novas quando usam a internet, veem televisão, falam com terceiras pessoas e todas as outras coisas que permitem adquirir novos conceitos e categorias de pensamento. É por isso essencial acompanhar as mudanças dos gostos e escolhas alimentares dos consumidores finais.

Desde a década de setenta que têm vindo a ser criados testes estatísticos avançados ditos MDS's e metodologias de pesquisa de mercado para responder especificamente a tal assunto. A sua complexidade matemática tem afastado a generalidade das empresas, não só as portuguesas, dir-se-ia sem grande erro, das empresas alimentares do Sul da Europa. Há poucas equipas capacitadas para lidar com tais algoritmos

matemáticos, há pouca procura por parte da agricultura e indústria alimentar e por conseguinte nunca se chegou a criar um efetivo mercado de análise do comportamento futuro do cliente nestes países, contrariamente ao que é regra nos EUA e Norte da Europa. Esta falha paga-se todos os dias com o incremento de perda de competitividade. Como é fácil de presumir, chega mais longe quem souber o que o cliente vai querer dentro de semanas ou meses. Com esse tempo podem-se criar as soluções comerciais e se necessário as industriais que a solução de mercado venha a exigir. Voltaremos a este ponto quando se falar de estudos de mercado e afins.

As grandes inovações da indústria alimentar nos últimos 75 anos para Beckmam (2006) foram: o congelamento dos alimentos e respetiva rede de frio, a qual teve de ser montada desde os locais de produção à casa do consumidor final. O congelamento de alimentos começa com uma experiência comercial nos EUA em 1923 em moldes que hoje despertariam o nosso sorriso condescendente e a sanha da ASAE, mas que veio a modificar totalmente a forma como acedemos aos alimentos, os armazenamos, etc. é uma tecnologia ainda em pleno crescimento continuando a espalhar-se às regiões economicamente menos desenvolvidas e a garantir que boa parte dos alimentos não se deteriorem, auxiliando dessa forma a resistir à escassez alimentar e à definição dos preços[17]. Ao nível dos países economicamente desenvolvidos também continuam a registar-se aperfeiçoamentos, mas aí na componente de inovação em categorias de alimentos (novas e reformuladas). Na Feira SIAL de 2002 dedicada nesse ano à inovação alimentar, foi apresentado um verdadeiro manancial de inovações na área de congelados, onde quase todos os tipos de produtos alimentares se puderam encontrar a ótimos preços e com qualidade na degustação. A tendência tem sido a de se passar de um número restrito de produtos em verde, para a cobertura de todas as categorias alimentares, e, para o processamento parcial ou total da confeção de pratos. A panóplia de soluções de congelados à venda nos países economicamente desenvolvidos veio requerer larga produção de hortofrutícolas com as condições

[17] Este aspeto é por vezes esquecido mas há que ter presente que ainda hoje entre 35 e 50% de toda a comida produzida no Mundo é estragada nalgum ponto da cadeia de produção e consumo. Sem o auxílio da rede de frio o valor seria superior e portanto pelo simples efeito da função de oferta-procura os preços grossistas teriam tendência a subir.

adequadas à produção industrial (volumes e características das peças) em estufas (na Europa) e dos campos de campos de horticultura (Europa, Turquia e Norte de África), bem como setores industriais de apoio pujantes nos vários sentidos da palavra, havendo ainda bom espaço de crescimento para quem tenha aptência para a produção deste tipo de produtos agrícolas. Para Portugal estas podem ser boas notícias pois as condições geoclimáticas naturais associadas aos preços de mão-de-obra praticados podem dar-nos vantagens competitivas que na grande região europeia apenas a Turquia pode apresentar.

A segunda grande inovação do setor foi a traçabilidade dos alimentos, que veio aumentar de forma determinante a responsabilidade com que se atua no negócio alimentar. A traçabilidade vai desde o local de plantação ou semeadura até ao pacote final a entregar ao consumidor, e, em caso de falha permite apurar o que correu mal, eventualmente determinar se há responsabilidade cível ou criminal. A traçabilidade constituiu-se num dos pilares a segurança alimentar e a forma de lidar com os riscos industriais já descritos antes por forma a minimiza-los. O maior problema da traçabilidade em Portugal é o de que poucas explorações agrícolas estão certificadas com selos de qualidade internacionais e a sua generalização ainda tem pela frente larguíssimo caminho a percorrer. Dir-se-ia sem grande margem de erro que a agricultura encontra-se no mesmo patamar de sofisticação que a indústria estava no início dos anos 80. A agroindústria por seu lado já tem um grau de maturidade muito mais atual, ainda que possa haver aqui ou ali elementos a atualizar, designadamente em áreas da Gestão relacionadas com a gestão da documentação e no apoio laboratorial.

O terceiro fator de inovação foi a globalização da produção e do consumo a par do que se passa com a restante economia mundial. Não é portanto algo específico desta industria mas nela se reflete a tendência dos tempos. Entramos em qualquer mercearia e facilmente encontramos produtos de pelo menos vinte países diferentes. Quem está à frente de uma indústria alimentar pode recorrer a todo o mundo para suprir as necessidades de abastecimento ficando protegido de maus anos agrícolas,

faltas de qualidade, falências de produtores, etc. Por outro lado a globalização induziu um processo de saneamento da economia (por vezes até excessivo) que obriga à melhoria contínua da qualidade oferecida ao mercado. Este é talvez um dos pontos mais relevantes para a estratégia de um cluster agroindustrial: o mecanismo económico da globalização da cadeia de valor é a maior ameaça de um cluster porque de fora da zona do cluster podem vir todo o tipo de ameaças aos seus membros decorrentes de soluções mais avançadas, a melhores preços ou em quaisquer outras melhores condições. Por outro lado, também se pode afirmar que essa concorrência todos os dias acrescida existirá com ou sem cluster, pelo que porventura a principal razão de adesão num primeiro momento e de suporte nos momentos seguintes, é que sem cluster as hipóteses de sobrevivência e rentabilidade das empresas membros do cluster são muito mais diminutas. Nos países com os estádios de desenvolvimento do nosso e com as características de todos conhecidas que por cá existem na agricultura e agroindústria, a invocação e correta gestão desta dimensão do cluster pode ser a melhor alavanca de desenvolvimento, de muito longe ultrapassando os aspetos da marca comercial individual ou marca coletiva de origem.

Segue-se a digitalização dos processos de gestão (gestão das encomendas, etiquetagem e gestão dos stocks). Mediante o recurso a este conjunto de técnicas tornou-se possível fazer a baixo custo a traçabilidade dos fluxos, gerir de forma apropriada os stocks, fenómeno que mais do que em qualquer outro ramo (por causa da perecibilidade dos alimentos), permitiu reduzir ao mínimo as perdas de produção que eram historicamente altas, e dessa forma reduzir o preço dos alimentos finais, o que teve um papel social e comercial nada despiciendo.

Um outro fator de alteração da produção dos setores agrícola e agroalimentar tem sido como já se aludiu a transformação dos padrões de dieta inerente à alteração dos hábitos de consumo alimentar. Sempre que os países progridem economicamente tendem a adotar as dietas daqueles que em cada momento da história lideram a economia. Isso foi verdade quando as culturas egípcia, grega e romana no passado clássico alargaram as fronteiras físicas e económicas; foi verdade quando na

renascença a dieta mediterrânica chegou a novas paragens, e é atualmente com o padrão alimentar dos EUA e Norte da Europa que se espalha entre nós a velocidade vertiginosa, em particular junto das camadas populacionais mais jovens.

A evolução dos padrões alimentares é porém uma via de dois sentidos, no qual o elemento dominante afeto de forma determinante o espaço económico dominado, mas dele recebe hábitos e costume que de uma outra forma incorpora também. Por esta razão na Renascença a alimentação dos Portugueses incorporou (até hoje) o hábito do consumo intensivo de comidas típicas da Africa e Asia como o arroz, o açafrão, o inhame hoje lido como típico dos Açores, etc. No resto do Mundo houve/há um padrão idêntico, por exemplo encontra-se na alimentação norte-americana forte consumo de comidas típicas do México e da China.

Ainda assim, tende a dominar o padrão alimentar de quem controla a economia o que significou no nosso país ao longo dos últimos 25 anos um aumento de consumo de todas as categorias de carnes com destaque para a de bovino, aumento de incorporação de gorduras a par da redução do consumo de vegetais, fruta e pão. Nos restantes países do Sul da Europa ocorreu idêntica evolução, com uma intensidade ainda superior, decorrendo nalguns deles programas da União Europeia para retomar coisas que para nós portugueses mantemos arreigadas como a tradição da sopa, esse alimento de elevadíssima qualidade organolética, tão grande é a modificação dos hábitos tradicionais por força do dinheiro.

Uma sexta transformação é a da forma de gestão das marcas alimentares. A comida distingue-se de todos os restantes produtos e categorias de comércio porque nunca teve marca endógena. Pão era pão e uma couve era uma couve. O incremento dos processos de transformação industrial da matéria-prima alimentar induziu a criação da comida com nome comercial para que ela se destacasse comercialmente das suas alternativas homólogas, eventualmente também para lhe conferir um fator de diferenciação positivo relativamente ao produto alimentar original. Esta modificação de práticas veio conferir a referenciação do valor de forma distinta, passando-se do endossamento de qualidade no produto para um endossamento por fabricante. Isto é,

o fabricante é que dá a garantia de que aquilo que é colocado no mercado é bom, em vez de ser o alimento de *per se*. Há várias razões para que tal tendência se tivesse imposto: a maioria das vezes o produto industrial proposto ao mercado contem uma multitude de ingredientes que torna impossível ou no mínimo muito confuso transmiti-lo por indicação de composição. Também nas empresas de muito grande dimensão o uso da gestão de marca corporativa pode carrear poupanças muito expressivas na gestão das marcas individuais, em particular nos momentos de lançamento. Portanto passou a haver um duplo movimento de gestão de marca alimentar: o uso da marca corporativa como garante geral de qualidade percebida pelo consumidor e o uso de marca de produto final para especificar um dado produto em particular, dado o conjunto da concorrência que ele defronta. Por exemplo a Nestlé incorpora no nome dos seus produtos campeões o prefixo corporativo NES: Nestum, Nescafé, Nesquick, etc. para mais fácil associação por parte do consumidor entre o nome do produto e a imagem positiva que a empresa criou ao longo dos anos. Num segundo momento, o Nestum, o Nescafé, e o Nesquick têm as suas campanhas individualizadas cada um recorrendo a um posicionamento específico e defrontando os seus oponentes de mercado.

O marketing associado aos produtos alimentares foi beber fortemente ao que era feito nos produtos de outras naturezas, porque aparece de modo sistemático e profissionalizado numa fase posterior ao da maioria das categorias de consumo. O resultado dessa vontade de recuperar paridades deu origem em alguns países onde os orçamentos de marketing eram generosos a exageros como a quase extinção da comida sem nome comercial. O princípio geral é o de que quanto maior a incorporação de processos industriais na alimentação maior a tendência a que haja associação a marcas comerciais e, como nos países economicamente mais ricos havia condições de base industrial para processar largas quantidades de matéria-prima, acabou por se introduzir um nível de industrialização na alimentação enorme cujo resultado foi o do crescimento exponencial da comercialização através da ação promocional.

O advento da agricultura biológica veio introduzir nesse segmento um reequilíbrio na tendência apresentada, e dado que nos mercados da Alemanha, Holanda e Escandinávia a agricultura biológica tem uma já grande e crescente quota de mercado, pode dizer-se que dos anos 90 para cá a comida sem marca tornou-se de novo moda nesses mercados, dispondo de preços elevados e um público fiel. Ou seja, a exploração comercial por um cluster agroalimentar de produtos de agricultura biológica destinado aos mercados referidos, pode constituir-se como uma alternativa válida em que se dispensa quaisquer esforços financeiros em usuais aquando do lançamento da marca comercial, sua gestão e manutenção.

Não significa essa estratégia que não haja qualquer investimento de marca. Se a opção for a de se apostar no mercado de agricultura biológica ao nível de um agrocluster, opta-se apenas pelo uso da marca corporativa do agrocluster, representada eventualmente em complemento pela marca coletiva da denominação de origem se os produtos o permitirem, em similitude ao posicionamento já angariado por terceiros agentes económicos da agricultura biológica.

Por comparação à ação comercial genérica (investimento em marca agroindustrial versus produto alimentar transformado) significa uma poupança em investimento comercial de pelo menos 90%. Portanto pode afirmar-se sem grande margem de erro que há uma forte possibilidade de sucesso comercial se um agrocluster português apostar na posse de uma marca coletiva de produtos de agricultura biológica destinada especificamente aos mercados do Norte da Europa.

A partir da década de 90 verificou-se alguma evolução com o aparecimento de uma outra tendência de gestão de produto alimentar global (inovação + produção + comercialização + forma de consumo) no que habitualmente é designado por *nutraceuticals*. Voltaremos a este assunto aquando da discussão da marca em produtos alimentares, embora não lhe iremos dar grande destaque porque essa categoria está bastante afastada da ação pretendida com esta obra por ser predominantemente produzida por empresas do setor farmacêutico que querem alargar vendas através da entrada no sector alimentar.

A sétima grande inovação foram os processos assépticos de embalagem. Com eles resolveu-se o essencial do problema da perecibilidade de muito curto prazo antes apenas conseguido com a salga, o fumeiro e pouco mais. Como os alimentos passaram a dispor de tempos de existência significativos, os canais de distribuição alargaram-se nalgumas categorias à dimensão do Mundo, e noutros casos, quando a relação entre peso e preço não permite um transporte a custo aceitável, possibilitou pelo menos que a área geográfica útil de vendas crescesse exponencialmente, bem como os tempos de imobilização potencial em prateleira crescessem também de forma desmesurada.

Como toda a categoria de alimentos vindos da natureza tem época própria numa dada zona do planeta, procuraram-se os locais onde em momentos desfasados do ano possam ser produzidos, para os lançar nos mercados onde têm aptência. O problema da perecibilidade que antes impedia o recurso a zonas distantes pode agora ser largamente contornado com o uso de embalagens assépticas que prolongam o tempo de possibilidade de consumo. A distância passou a apenas contar para a formação do preço. O efeito da embalagem assética e barata foi o da redução drástica de perdas por deterioração de produtos face ao que antes aconteceria se fossem exigidas as condições de salubridade atuais. Ou seja, houve ganhos no canal por redução de perdas e no consumidor por melhoria de qualidade técnica do alimento.

Do ponto de vista do consumidor os efeitos desta área de inovação ainda foram mais marcados porque afetou (espera-se que positivamente) o padrão alimentar: a partir do momento em que tem todos alimentos à disposição durante todo o ano pôde abandonar o consumo do alimento de época. Com isso o consumidor pode abastecer-se sem ruturas de tipologia de alimentos e nutrientes, obter os produtos mais compatíveis com a sua carteira (e o inerente efeito sobre a inflação especifica do setor alimentar decorrente do cabaz médio), não impactar tanto sobre a oferta local promovendo-lhe subidas e descidas tão drásticas, o que acaba por alisar as curvas de preço à produção[18].

[18] Nos últimos seis anos as curvas dos alimentos base e por inerência dos restantes têm infringido essa tendência para o alisamento das curvas de expressão de preços mas a razão em nada se prende com os

O segundo (senão o primeiro) ganho do consumidor foi o de que milenar praga dos distúrbios alimentares causados por alimentos impróprios passou a ser uma quase memória. Não se afirma que se ultrapassou a situação, porque em mais de metade dos países do Mundo, os sistemas de distribuição alimentares ainda não cumprem os requisitos mínimos e abarcam 70% da população, mas pelo menos nos países Ocidentais a intoxicação alimentar passou a ser uma exceção e não um risco permanentemente incorrido e aceite como tal pela população.

Em oitavo e último lugar surge a utilização do micro-ondas. Este dispositivo recriou a forma de cozinhar os alimentos no lume que acompanhava o Ser Humano desde os primórdios dos tempos. É uma mudança mais cultural do que substantiva, o que não lhe retira a importância e será exatamente por isso sempre um elemento histórico da maior relevância.

No domínio prático também contribuiu com a abertura de toda uma área industrial de pré-cozinhados especificamente desenhados para serem confecionados no micro-ondas, a que se juntou toda uma panóplia de instrumentos de cozinha também eles preparados para o uso no micro-ondas. Têm estas soluções dos pré-cozinhados para micro-ondas recebido aceitação por parte do consumidor progressiva mas sustentada, porque aquilo que pode exigir em algum pagamento a mais do que a confeção clássica retorna sob a forma de tempo, recurso cada dia mais escasso nas Sociedades Ocidentais.

A associação do micro-ondas com os congelados proporcionou um vastíssimo catálogo de soluções práticas, baratas e saudáveis para os consumidores e hoje é difícil encontrar uma casa da Europa Ocidental que não esteja equipada com o referido aparelho e onde a percentagem de compra alimentar não tenha registado na última década um crescendo. Estima-se que continue a existir espaço para crescimento neste segmento de mercado porque o tempo continua a escassear e a criatividade têm

consumidores ou produtores. A primeira e de efeito esmagador é a chegada dos fundos de especulação às categorias de alimentos nas Bolsas de Reais, e segunda a alteração climática que tem promovido fenómenos meteorológicos extremos com uma frequência desusada.

trazido aos mercados soluções cada vez mais próximas do aspeto e paladar das comidas caseiras sem que o preço onere demasiadamente o comprador.

Um segundo grupo de transformações da indústria alimentar decorre da vivência cultural na qual decorre o consumo dos alimentos. Comer é muito mais do que satisfazer necessidades elementares de sobrevivência, e em consequência, o consumo dos alimentos acaba por exprimir a essência das relações sociais em cada Sociedade. Há Sociedades Humanas onde o momento da refeição é o tempo de excelência para o convívio e o reforço dos laços entre as pessoas, noutras é um mal necessário que interrompe o trabalho mas à qual não se pode fugir pela natureza humana.

A forma como cada Sociedade organiza o seu tempo e considera o valor dos momentos determina a forma como compramos a comida, o tempo que lhe dedicamos para a confecionar e o que gastamos a comer. Determina quem come connosco à mesa e em que mesa nos sentamos, e tudo o mais que a comida disser respeito. Por vezes as falhas comerciais das empresas alimentares dão-se muito mais por não compreender a componente cultural do que por falha ou limitação objetiva do produto alimentar. Sem querer entrar em nenhum mercado em particular, podem-se identificar algumas tendências culturais que se refletem neste comércio exigindo para elas toda a atenção, análise e trabalho de inovação, para poder corresponder de modo apropriado ao sentir do consumidor, juiz último de tudo o que se faz no cluster.

Uma das grandes transformações das práticas do comércio alimentar tem sido a procura de locais de venda sempre maiores. Começou-se por sair da pequena mercearia de bairro para ir ao supermercado, passou-se depois para as médias superfícies, para se alargar às atuais grandes superfícies, onde apenas o espaço dedicado ao comércio alimentar pode atingir 10.000 metros quadrados e a zona comercial os 80.000 a 100.000 metros quadrados.

Em consequência, o processo de compra da família tende a ser sempre geograficamente mais concentrado, procurando as várias categorias de compra num

só espaço que elege como o de interesse, porque essa é a forma mais eficiente de comprar. Nele figura a zona alimentar que funciona quase sempre como âncora do conjunto de compras. Para poder transportar um volume que pode ser extremamente significativo e que se corporiza por volumes de aquisições com mais de dez sacos tem de mobilizar o carro da família (que entretanto também se generalizou), para o processo de compra.

O significado da transformação é o de que o conceito de conveniência aquisitiva se incorpora no de compra. Por outras palavras, para poder corresponder ao estilo de compra dos consumidores, a oferta (neste caso) alimentar tem de ela própria evoluir no sentido de estar disponível nos locais onde o consumidor se desloca para realizar o conjunto base de compras rotineiras, proporcionar estacionamento, e adequar os pacotes ao ciclo de compra mas também à possibilidade de transportes das viaturas, e acima de tudo, ao custo não monetário da aquisição do bem alimentar.

O significado de custo não monetário é profundo. Quando se compra um bem alimentar vê-se nele afixado um determinado preço de venda ao público, porém essa é só uma parte do custo em que se incorre. Para comprar no dito espaço comercial, o consumidor tem de a ele se deslocar gastando combustível, eventualmente pagar estacionamento, consumir tempo e tudo o mais que lhe representar esforço físico ou financeiro. A soma de todas as parcelas, as indicadas e tantas outras representa o custo não monetário.

Abre-se então espaço a uma área de I&D que estuda as formas de encontrar as soluções de equilíbrio de todo este processo de compra: por exemplo, de que tamanho deve ser a embalagem[19], de tal modo que otimize o trabalho e o custo de deslocação mas que não comprometa a atratividade da venda por limitar a liquidez da família? Devem ser feitas promoções de *loading*[20] ou multiplack[21]? Qual a relação que deve

[19] Há um imenso espaço de progresso a fazer em Portugal na embalagem alimentar.
[20] O *loading* é uma técnica de promoção comercial em que se oferece um pouco mais do produto em causa ao preço habitual. Por exemplo num sumo vendido em garrafas de 1L colocar mais 200cc de oferta.

existir entre a dimensão do pacote e o número de vezes que se vai à loja? Que formatos de distribuição sobrepostos devem existir para o mesmo produto, de modo a que se possam acorrer à compra os vários segmentos de consumidor? E muitos mais itens que ligam a formatação da oferta com a mobilidade do consumidor relativamente ao produto alimentar específico em causa.

Outra grande tendência cultural tem surgido com a globalização dos movimentos populacionais. Por todo o planeta são atualmente identificáveis massas populacionais de emigrantes e se há coisa que as pessoas levam consigo sempre que se deslocam são os hábitos alimentares, o mesmo é dizer as necessidades de ingredientes para confecionar os pratos que aos seus olhos são os apetitosos ou os corretos em alturas específicas do ano.

As comunidades de emigrantes impuseram um novo mercado de comida étnica e/ou culturalmente marcada que só na União Europeia significa muitos milhares de milhões de euros por ano. Os maiores à escala mundial são o da comida mexicana nos EUA e o da comida árabe na Europa, mas podem encontrar-se múltiplos exemplos um pouco por todo o Mundo.

Para nós portugueses, a correta exploração deste filão do comércio alimentar ainda apenas explorado com alguma profundidade (e em poucos mercados) nos segmentos do azeite, cerveja e vinho, pode significar muitos milhões de euros de exportação por ano. Temos quase cinco milhões de portugueses e luso-descendentes espalhados pelos quatro cantos do Mundo, bastantes deles em mercados ricos portanto em média com recheada carteira. Não havendo estudos credíveis sobre o verdadeiro volume de exportação para o mercado indicado (que ultrapassa largamente o mercado da saudade conforme é usual dizer-se), estimamos apenas com base em trabalhos académicos que se orientaram em contexto de aula, que não ultrapasse 3 a 4€/mês

[21] O *multipack* é outra técnica onde se formam pacotes de pacotes. Por exemplo se forem pacotes de 200cc de sumo é mais fácil e barato colocar um outro pacote de oferta, vindo tudo embalado em conjunto para evitar extravios dentro do canal

por sujeito emigrado, ou seja, quase nada se comparado com o mercado dos emigrantes árabes na Europa na ordem dos 150€/mês.

Na linha da dimensão cultural há também a transformação do formato de consumo da refeição. Quase todas as Sociedades Humanas colocaram a refeição como um ponto alto do dia no qual a família se reúne, confraterniza e partilha o fenómeno da comensalidade. Esta imagem de refeição enquanto aglutinadora das Sociedades tem-se vindo a esboroar por troca de uma outra aproximação em que domina o individualismo da refeição. Tal modificação tem todo o impacte na proposta de consumo alimentar. Se a refeição é feita de modo solitário então pode ser tida num *fast-food*, as dimensões das embalagens devem ser menores, o trabalho de preparação também convém que permita um rápido despacho por parte do utilizador. Há inclusive tipos refeições que nem sequer são práticas de fazer para apenas uma pessoa, abrindo portas à indústria que as coloque no mercado em doses individuais. Diversíssimos fenómenos concorrem para a transformação do formato de toma da refeição e compreendê-los é parte da solução das presentes e futuras transformações da procurar alimentar.

São dois os motores principais desta transformação: o primeiro é o da modificação do período em que se realiza o trabalho. Começam a imperar os horários 24/7, isto é, a oferta de serviços ao longo de todo o dia e toda a semana, obrigando um número crescente de pessoas a terem de fazer um também crescente número de refeições fora de casa. A par houve a quase extinção dos refeitórios empresariais onde a comensalidade familiar era substituída por uma outra com os colegas. Isoladas no momento alimentar, as pessoas tendem a procurar fora de casa soluções rápidas e baratas, onde o chamado *fast-food* se apresenta como uma solução económica, seja o proporcionado pelas cadeias internacionais desse tipo de comida, pelos modelos de comida ao balcão ou por soluções intermédias entre a comida caseira que se leva de casa e prepara num micro-ondas no local de trabalho.

A segunda grande fonte de modificação é a transformação da estrutura da família. Este efeito verifica-se mais no centro da Europa com destaque para os mercados Alemão e

Holandês, nos quais a percentagem de famílias monoparentais é de tal modo elevado que afeta o padrão médio de compras. Esse tipo de família, numericamente em média mais pequeno, é levado a procurar soluções que simultaneamente sejam poupadoras de tempo e dinheiro, como o são as refeições pré-confecionadas, congeladas ou cozinhadas em espaços comerciais para levar para casa do tipo *take-away*.

Resta dar umas breves palavras sobre o futuro imediatamente previsível dos elementos em análise neste ponto. Um dos avanços mais emblemáticos que irão por certo transformar a indústria e o comércio alimentar são as embalagens inteligentes. Sob esta designação consideram-se uma multiplicidade de tecnologias que conferem propriedades interativas à embalagem, esse elemento que tanto tem evoluído nos últimos cinquenta anos e por certo será um dos centros de progresso e transformação de toda a fileira alimentar.

A este propósito da embalagem alimentar, nunca é demais sublinhar uma nota veemente de preocupação pelo muito qua ainda há para evoluir nesta matéria em Portugal, onde o industrial que queira material de embalagem com algum grau de qualidade e sofisticação tem na maior parte dos materiais de recorrer ao mercado estrangeiro para se abastecer prejudicando as contas nacionais e aumentando os custos de transporte que injeta da cadeia de valor. Sem sombra de dúvida que um cluster que se queira dedicar ao setor alimentar tem (não chega dizer que deve) de considerar a problemática da embalagem alimentar como um dos elementos da maior reflexão, que a não ser devidamente resolvido pode comprometer totalmente o futuro comercial e/ou financeiro do cluster.

Visto noutra perspetiva, há um espaço de negócio imenso à espera de ser explorado que é o da fabricação de componentes de embalagem e produtos acabados específicos para a indústria alimentar. Pouco investimento tem sido feito neste setor industrial onde se salva o bom desempenho do subsetor dos plásticos alimentares. Quase nenhuma investigação tem sido levada à prática por centros de investigação e

empresas, o que nos aumenta a já enorme distância face aos nossos competidores, e nem é necessário apontar o olhar aos países mais desenvolvidos na matéria. Basta atender ao que é feito ao nosso lado em Espanha, local de onde vêm por exemplo muitos dos produtos de baixa e média tecnologia com base em papel, madeira e vidro, elementos nos quais há uma velha tradição de produção nacional e portanto, onde é difícil de aceitar e compreender esta nossa fragilidade.

Regressando ao que se espera para breve como inovação tecnológica de embalagem destinada ao setor alimentar, dir-se-ia que se aguarda que muito mude a relativamente breve prazo. Em articulação com o ponto seguinte (as preocupações ecológicas), a resposta que terá de ser encontrada para os produtos alimentares implicará que o consumo dos produtos e matérias-primas gastas na produção da embalagem seja o menor possível, espera o consumidor e a Sociedade que afete ao mínimo o meio ambiente no seu processo de degradação e que, em terceiro lugar, ela adquira capacidade de diálogo com o canal e o consumidor.

O termo de embalagem inteligente significa portanto que se passa do estado de passividade no qual a embalagem serve apenas para acondicionar o conteúdo nas melhores condições possíveis pelo máximo de tempo possível, para o de refletir a natureza daquilo que embala no momento concreto em que se interage com a embalagem.

A justificar tal especificidade da embalagem alimentar deve recordar-se que um produto alimentar é um produto vivo, isto é, está em permanente transformação biológica por via de processos que continuam após a produção industrial ou embalagem de frescos, como sejam as fermentações, as reações químicas *redox*, o alojamento bacteriano e de outros micro-organismos, a reação química dos seus ingredientes que conduzem à produção de novos compostos, etc.

Ao contrário de alguma leitura mais apressada que pode levar a entender esta transformação biológica, fruto do tempo que passa dentro da embalagem, como algo intrinsecamente mau, pode até melhorar drasticamente as características do alimento.

Todos conhecemos como o envelhecimento dos vinhos que lhe induzem tantas vezes propriedades fantásticas, impossíveis de obter diretamente nas vinhas, os amadurecimentos dos produtos fumados, a cura do queijo e tantos outros processos naturais.

A questão da transformação intraembalagem do produto alimentar porem coloca-se porque mais tempo não significa sempre melhor. Há um momento de inflexão em que o vinho deixa de melhorar para se "passar", os fumados secam, o leite azeda, etc. Isto é, a curva da qualidade dos produtos alimentares dentro da embalagem tem as mais das vezes um formato em U invertido que apenas por experiência se pode intuir. E mesmo assim com larga margem de erro porque a transformação é sensível às condições de armazenamento e ao número de vezes que o produto é mexido.

Se uma garrafa em repouso e nas condições ótimas de temperatura e luminosidade pode suportar um grande vinho durante 10, 15 ou 20 anos, se ele estiver exposto ao calor ou outras formas de causa de dano pode degradar rapidamente a sua qualidade sem que apenas por observação o comprador intua a qualidade intrínseca. A forma atual (legal e pratica) de resolver este aspeto é a afixação do prazo de validade, mas essa é a técnica possível e de forma alguma a boa. A todos nós já sucedeu comprar um produto dentro do prazo e ele não se encontrar na melhor forma, ou deitar-se fora produtos que estão próximos do final de prazo (no canal) ou, com ele ultrapassado (consumidor) e os alimentos estarem em perfeito estado de conservação.

A embalagem inteligente pode ganhar a capacidade de através da sua reação ao conteúdo informar o canal de distribuição e o consumidor do estado real em que o bem alimentar se encontra. Uma embalagem que informe como está efetivamente o produto alimentar reduzirá significativamente as perdas por o canal de distribuição saber exatamente o estado em que se encontram os lotes e assim dar prioridades de saída. Melhora-se a qualidade da compra em todo o canal e premeia-se quem melhor trata o produto armazenado. Este tipo de embalagens também nos vinhos, fumeiros, queijos e similares podem aumentar a atratividade à compra dos produtos que se encontrem no momento antecedente ao seu auge de qualidade. Quanto ao

consumidor, antes de qualquer outro agente económico, evita-se-lhe más compras, perdas de produto (e por inerência dinheiro) bem como pode ser dada informação privilegiada sobre o consumo.

Outra área de "inteligência" das embalagens refere-se à possibilidade da embalagem dialogar com o sistema de logística do canal auxiliando a sua gestão desde a armazenagem à afixação de preços. Esta valência permitirá por exemplo fazer promoção de determinado produto durante duas horas bastando por exemplo enviar um sinal de radiofrequência que afixa durante esse período o preço promocional diretamente na embalagem, saber instantaneamente quantas embalagens estão na loja ou armazém, qual o escadeamento dos prazos de validade, etc.

Por último há a capacidade de injetar na embalagem o diálogo com o consumidor. A embalagem pode passar a conter informações digitais complementares às afixadas ajudando na gastronomia, traçabilidade informativa destinada ao consumidor, adaptação a uma qualquer língua de um mercado externo em que se pretenda operar, etc.

A outra direção certa para o futuro da embalagem alimentar é a da preocupação ecológica explicita dos consumidores relativamente aos produtos que adquirem. Os segmentos da população sensíveis a esta matéria estão diretamente associados ao aumento da escolaridade das populações e com o seu grau de riqueza. Por essa razão a temática tem maiores repercussões no Norte da Europa, destacando-se os países escandinavos, Alemanha, Holanda, Suíça e Áustria. Também no Canadá e zona Leste dos EUA tem grande expressão. Fora da zona Ocidental apenas no Japão se pode considerar a existência de segmentos significativos que orientam as suas compras por esta dimensão.

Mas, mais do que olhar para a sensibilidade existente num ou outro mercado deve entender-se o fenómeno do ponto de vista dinâmico, olhando por exemplo para o seu crescimento. Há trinta anos o grupo das pessoas que escolhiam a alimentação em

função do seu impacto ecológico[22] restringia-se a pouco mais do que os descendentes da geração *hippie*. Na atualidade significam cerca de 30% de alguns mercados nacionais como na Holanda e larga parte da Alemanha. Portanto é algo que veio para ficar e que, à medida que se agravem (como previsivelmente sucederá) as condições climáticas do planeta maior se tornará o número dos adeptos. Alguns autores defendem que se pode lidar com esta transformação dos mercados através da chamada estratégia "*deeply green*", a qual consiste na conceptualização da oferta da empresa ou cluster agroalimentar de um modo completamente novo. Nela, a oferta é pensada desde o momento em que se semeia passando por todos os processos de produção e transformação, embalagem, distribuição, entrega ao consumido, consumo pelo consumidor e eliminação por este dos resíduos que do consumo vierem.

Por vezes confunde-se esta estratégia com a agricultura biológica mas tal não deve suceder. Na agricultura biológica, no essencial, produz-se em pleno respeito da natureza e procura entregar-se os bens "tal como eram no passado". Na *deeply green strategy* vai-se mais longe nos processos, porque há a avaliação da procura e minimização dos impactos no ambiente que a industrialização sempre obriga quando há transformação dos alimentos, estuda-se a forma de injetar a mínima componente de pegada de carbono do canal de distribuição, analisa-se a forma como o produto será consumido para que também careça de pouca quantidade de energia nessa fase, e no final do ciclo, tudo seja feito com a mais pequena quantidade de desperdícios possível, sendo que, os que não forem possíveis de eliminar devem poder ser recicláveis. Como se vê tem uma abrangência bem superior do que na agricultura biológica.

Uma outra diferença é a de que agricultura biológica trabalha apenas com produtos de sua proveniência e a *deeply green* trabalha quaisquer produtos, na medida em que o enfoque não é tanto o agrícola mas principalmente os industrial e logístico. Dado que é uma estratégia empresarial global e interdependente, um cluster está naturalmente

[22] Forma de produção, condição de quem trabalha na produção, intensidade ambiental de impacto da produção, processamento, esforço energético da distribuição, forma de vendas, forma de utilização e forma de degradação.

muito melhor adaptado a avançar para ela do que qualquer empresa que trabalhe isoladamente.

As possibilidades que se abrem a esta nova estratégia do setor alimentar são imensas para um país como Portugal. Aquilo que tem sido algum atraso tecnológico por comparação com os países economicamente mais ricos, pode nesta situação ser um valor acrescentado e mesmo vantagem competitiva se corretamente trabalhado e divulgado.

Na mesma linha de pensamento, conforme sucede em imensos segmentos alimentares do nosso país, ainda há grande espaço de progressão na formação de agroclusters e "clusters de clusters" ou também chamados híperclusters, visando o estabelecimento de produções e logísticas avançadas dentro do que se apresentou.

Por cá não existem as resistências de clusters criados há muitas décadas atrás, com todo o cortejo de hábitos enraizados, que noutros países para atingirem estas novas práticas exigem custos enormes e acima de tudo esforços hercúleos como sempre acontece quando se procede a mudanças infraestruturais. Particularmente interessante se torna a opção se o mercado visado for o da exportação. A adoção do *deeply green* representa nesse caso a possibilidade de alargar margens comerciais, porque os preços médios praticados em produtos que ostentem a evidenciação de que respeitam a natureza é bem superior ao das chamadas *commodities* e tem um público com menores elasticidades[23] diretas e cruzadas.

Conjugando as potencialidades proporcionadas pelas embalagens inteligentes com as estratégias do *deeply green* abrem-se portas que se bem aproveitadas podem proporcionar a toda a fileira alimentar um grau de transformação sem precedentes nos últimos 150 anos. Assim os agentes económicos o queiram e as autoridades proporcionem as condições ótimas.

[23] A elasticidade exprime as variações do volume de vendas em função da variação dos preços. A elasticidade cruzada é a idêntica função face aos produtos alternativos para a mesma necessidade

Não se apresentam números concreto de quanto isso pode representar de acréscimo de riqueza ao país pois tal ainda nunca foi feito e requer estudos de detalhe setor a setor, tecnologia a tecnologia, mas estimamos que se cifre em largas centenas de milhões de euros a cada ano, apenas aproveitando de uma outra forma o que já por cá se faz. Se sobre isso for adicionado o que nos atuais moldes não apresenta uma margem suficientemente convidativa para ser produzido, mas com a adoção das estratégias indicadas passa a sê-lo, significa que o montante será muito interessante para Portugal considerar a hipótese de implementar à escala nacional estratégias de gestão agroalimentar avançadas catalisadas por clusters.

A natureza da inovação em Porter

Conforme se tem vindo a discutir, cluster económico é um conceito que não nasce com Michael Porter mas vive largamente da sua teorização. É então necessário ter presente o que significa o conceito de inovação em Porter para que se possa extrair toda a sua pujança e integrar de forma capaz na gestão geral do cluster.

Na sua leitura é impensável progredir em inovação senão existirem em simultâneo investimentos em tecnologia e na forma como se fazem as coisas ao longo de toda a cadeia de valor. Quer-se dizer com isto que em Porter, uma espetacular inovação industrial que seja introduzida no cluster, se ficar reduzida às vantagens industriais, estará subaproveitada. A diferença entre adquirir essa nova tecnologia numa fábrica ou num cluster reside em que através dos processos de integração e interdependência terão de se verificar os impactos a montante e jusante proporcionados pela nova tecnologia. Por outras palavras, além de tudo o que se fizer com o novo processamento industrial terão de ser estudados os impactos e as possibilidades que se abrem nos processos de abastecimento da fase industrial e dos processos de logística e venda daquilo que vier a ser fabricado.

O momento da introdução de uma tecnologia pode (deve) ser aquele que possibilita evolução noutros elementos mesmo que distantes, passando-se de melhorias quantitativas para eventualmente saltos qualitativos. Em síntese, a introdução de um processo inovativo no cluster implica a sua análise face à teia de interdependências e sinergias até porque uma melhoria, se for desgarrada do contexto, em lugar de progredir pode fazer regredir o conjunto das empresas do cluster. A ilustração do que se acaba de expor é a do caso da fábrica que evolui para uma tecnologia de ponta mas que apenas possibilita a receção de frutos com determinadas características físicas. Se houver um trabalho de integração da inovação pode-se previamente trabalhar com os agricultores de modo a que quando a tecnologia entrar em laboração a produção

agrícola está adaptada à tecnologia. No caso de não circular a informação e não se integrar um avanço tecnológico com os restantes membros do cluster, no limite, a fábrica não terá os produtos entregues no seu ótimo de produção e os agricultores terão elevada taxa de rejeição na entrega da produção.

Coloca-se de seguida a questão de escolher que tipo de inovação se quer. Se, como foi apontado, ela deve ter a máxima repercussão possível, a escolha do tipo de inovação deverá ter uma ponderação de opções para além da solução imediata do que pretende resolver, de modo a que o ganho do cluster seja também ele majorado.

Dois tipos de inovação podem ser empreendidos: radical (a que causa simultaneamente descontinuidades de forma e conteúdo na produção, distribuição ou consumo quer ao nível micro quer no nível macro) e a inovação incremental (a que causa mudanças num só dos níveis mencionados). Nenhuma é em termos absolutos melhor do que a outra. Tudo depende dos objetivos e problemas com que o cluster se defronta.

A inovação radical comporta potenciais vantagens competitivas que possibilitam ao cluster em caso de sucesso dar saltos qualitativos que pela via incremental poderia levar décadas a conseguir, se é que alguma vez lá chegariam. Há imensos casos destes. Na indústria dos plásticos alimentares a inovação introduzida pela Tupperware transformou um operador de mercado na referência do setor, de tal modo que até hoje, mais de cinquenta anos passados, ainda nos referimos a Tupperware quando queremos uma qualquer caixa plástica destinada a guardar alimentos.

Também ao nível individual isso é possível. Um individuo da Dinamarca na década de 70 lembrou-se de fracionar um saco plástico para fazer cubos de gelo no frigorífico e registou a patente. Não só ficou proprietário da patente durante vinte anos como mudou essa indústria. Será então a inovação radical a solução para a gestão de inovação de um cluster? Se tiver sucesso sem duvida que sim, o problema é que quanto mais diferente se fazem os novos procedimentos, menor a possibilidade de vir

a ter sucesso, independentemente de a nova solução ter vantagens sobre a concorrência.

Ficou histórica nos anos 80 a luta entre a inovação radical e incremental nos videogravadores representada a primeira pelo sistema Betamax e a segunda pelo VHS. Sem qualquer dúvida o Betamax era melhor do ponto de vista técnico, contudo para que uma solução vingue no mercado é necessário possuir toda uma panóplia de condições que raramente se conseguem conquistar em simultâneo. O VHS dispunha de mais produtores, melhor rede de distribuição, enfim se discutido numa lógica de cluster, todos os elementos não industriais do VHS funcionaram melhor e, a melhor solução tecnológica foi relegada para o esquecimento. O que sempre acaba por vencer são as melhores soluções de conjunto e nunca aquilo que é melhor neste ou naquele ponto. Daí a posição de Porter em requerer a simultaneidade de inovação nos vários pontos do cluster.

Por seu turno, a inovação incremental tem a vantagem de ao avançar por pequenos passos correr menores riscos, porque pode sempre corrigir o que se fizer menos bem sem grande exposição, mas também quase sempre está condenada a um segundo plano, ainda que represente a quase totalidade dos registos de inovação empresariais. A maioria das inovações empresariais é um misto das duas.

Quando o conseguem, as empresas e clusters tentam lançar soluções que cumpram os desígnios da inovação radical, mas mesmo quando conseguem sucesso com a inovação radical no momento seguinte passam à exploração da inovação incremental. Veja-se o sucesso histórico da Gillette quando inventou a lâmina de barbear amovível em 1904, nunca mais o barbear dos homens voltou a ser o mesmo, mas daí em diante tem dado minúsculos passos de aperfeiçoamento que lhe concederam a posição única do mundo, em que é a única firma conseguir durante 108 anos ser líder da sua indústria. A segunda empresa com maiores lideranças não chega a metade do número de anos. Outro caso muito conhecido é o da Volkswagen que tendo criado o VW Golf em 1972, bem diferente de tudo o que havia à época, encontrou nele uma fórmula de sucesso que se mantem até hoje. Os avanços são muito suaves para que o seu público não

sinta cortes conceptuais. Mas todos eles somados ao longo de 40 anos fazem com que o VW Golf de hoje nada tenha de ligação com o original para além do nome.

Segunda parte: A agricultura e agroindústria em Portugal:

Um espaço para o desenvolvimento dos agroclusters,

uma potencial riqueza para o país

Impacte da agro-indústria e da indústria alimentar no contexto da economia geral

A agricultura e as fileiras industriais a montante e jusante estão a sofrer uma das maiores transformações dos últimos dois séculos. Actualmente as maiores modificações já não estão a surgir da utilização de novas plantas aperfeiçoadas a partir da natureza pela via dos cultivares, ou pela otimização das técnicas de produção conforme ocorreu desde a revolução industrial até aos anos 80. O motor de desenvolvimento não é também devido ao alargamento a novas e extensas áreas de plantio, situação que ocorreu ao longo dos séculos XIX e XX nas mais diversas partes do Mundo.

A grande transformação da fileira alimentar que se iniciou na última vintena de anos corresponde à entrada dos grandes investidores internacionais que, percebendo o aumento estratégico da agricultura numa multiplicidade de áreas da decisão politica e económica, passaram a realizar grandes investimentos dentro e principalmente fora dos seus países. O valor do investimento externo dedicado à compra de terra passou de uma média anual vestigial até ao final da década de 80 do século passado, para 600 milhões de dólares americanos na década de 90 e um valor de 3.000 milhões na primeira década deste século[24], também a cadeia de valor da produção alimentar é agora orientada pelos processos de otimização financeira, eventualmente ligados à especulação em Bolsa de Reais[25].

O aumento dos investimentos em terras corresponde a uma transformação da fileira agrícola e agro-industrial onde a cadeia de valor está a passar de uma ação local, mais ou menos desenvolvida conforme os contextos, para uma cadeia de valor muito integrada com o sistema industrial internacional de transformação dos alimentos,

[24] Fonte: Relatório das Nações Unidas: *Transnational Corporations, Agricultural Production and Development World Investment Report 2009.*

[25] Este fenómeno apenas deu mostras de atividade estruturada desde o Verão de 2007, isto é, 18 anos depois da entrada dos grupos financeiros internacionais.

agora considerados apenas como mais uma matéria-prima, articuladas digitalmente com os sistemas de distribuição local, nacional ou internacional.

A transformação dos alicerces financeiros a que se assiste no mercado agroindustrial é profunda e múltipla, não se esgotando na sua maior disrupção, a relatada no parágrafo anterior. Vários outros fenómenos ocorrem em simultâneo porque quem orienta os investimentos de acordo com os ganhos potenciais, e sempre tomando em consideração o que pode um volume idêntico de capital render numa aplicação alternativa, tem critérios de investimento diferentes de quem investe num setor da sua tradição pessoal, tantas vezes também familiar. Investir em agricultura e agroindústria tem sido algo de cultura de quem nasce e vive no setor, ao passo que um financeiro ao investir na agricultura rege-se por rácios de eficiência e objetivos de rentabilidade de curto, médio e longo prazo que lhe são impostos hierarquicamente e deverão ser obtidos custe o que custar.

Alguns argumentam que a realidade presente é apenas uma nova fase de transformação conforme sempre ocorreu em todos os momentos da história. Talvez sim talvez não, o futuro determinará se esta mudança dos centros decisores onde se passa das pessoas historicamente ligadas ao mundo agrícola para o mundo financeiro é uma disrupção ou uma mudança incremental.

De momento pode-se adiantar que se for tomada em consideração a evolução da fase anterior dos mercados da fileira alimentar, que ocorreu nos anos 50 a 90 do século passado, na qual se integrou a produção agrícola numa cadeia de valor alargada, e que se exprimiu por nos países economicamente mais desenvolvidos promover a passagem de produtos frescos sem marca, para produtos muito processados e apresentados com marca, não houve uma alteração infraestrutural dos atores sociais e económicos. Houve sim a passagem dos pequenos e microinvestidores do setor para grandes investidores do setor, mas no fundo com uma sensibilidade idêntica aos problemas e partilhando uma cultura organizacional de setor.

A par da transformação na estrutura sociológica dos investidores e dos centros de decisão onde passaram a coexistir sensibilidades vindas não só das sociedades financeiras como de outros setores industriais[26] e que redefiniram a estrutura da oferta, registou-se igualmente uma imensa transformação do consumidor, fruto do aumento exponencial do grau de instrução e internacionalização das experiências que o cidadão médio dos países Ocidentais dispõe. Há por isso uma nova estrutura de procura, que se tornou internacional, capitalizada, culta, quando comparada ao passado.

A nova procura sabe dos malefícios induzidos por imensos alimentos e agroprodutos como o açúcar ou o tabaco, sabe também que pode promover a sua saúde e bem-estar fazendo recurso a dietas alternativas às proporcionadas pela industrialização maciça, e é por isso muito orientado para os produtos saudáveis.

Em simultâneo é uma procura que tem cada vez menos tempo para fazer mais coisas, pois nunca se viveu a um ritmo tão intenso como o atual nos países Ocidentais. O resultado das duas tendências de potencial sinal contrário tem sido à escala internacional um crescimento enorme na área de frescos relativamente ao que se passava há vinte anos, a par de um aumento embora com menor intensidade de produtos semi-processados e, ligeiro aumento (à escala Mundial) de produtos totalmente processados, sendo que neste caso o incremento decorre dos crescimentos nos mercados em vias de desenvolvimento.

Uma das tendências que melhor corporiza a conjugação dos diversos movimentos de mercado descritos é a chamada agricultura biológica, a qual regista em muitos países da Europa taxas de crescimento médias de 30% ao ano, redes de distribuição próprias. Saiu dos pequenos mercados onde operou durante vinte anos para conquistar zonas dedicadas a esse tipo de produtos nas lojas das grandes superfícies de venda alimentar. Com o tempo tornou-se num negócio urbano à escala continental que

[26] Por exemplo a crescente importância das empresas energéticas e químicas que passaram a ir à agricultura buscar biomateriais à medida que subiu o preço do petróleo disputando superfícies e produções com a agricultura ligada à alimentação.

procura a rusticidade da compra quase direta ao agricultor de alimentos produzidos na ausência de fitoquímicos ou outros formatos de potencial contaminação. A sua expressão nos mercados é muito diversa, variando de uma dimensão de nicho de mercado interessante (atual estado em Portugal e a generalidade dos países do Sul) até um outro extremo onde se tornou um imenso mercado como nos casos da Alemanha, Holanda e Escandinávia.

Este mercado dos produtos de agricultura biológica conforme já se apontou na primeira parte e aqui se reforça a ideia, poderá ser particularmente interessante para Portugal, porque se houver uma aposta estruturada de gerar uma oferta nacional ou regional no sentido de a projetar de forma articulada nos mercados norte-europeus, terá "apenas" de se investir nas redes de logística, processo mais ligeiro e principalmente muito mais rápido do que o investimento em infraestruturas produtivas, eventualmente recorrendo a alta tecnologia.

Tal opção teria para Portugal a enorme vantagem de assentar nas micro e pequenas empresas agrícolas constituindo assim uma forma de as inserir num agrocluster, seja ele totalmente dedicado à agricultura biológica, seja como ramo especializado de um agrocluster mais amplo. A passagem da atual situação da agricultura biológica para uma lógica de agrocluster teria para o país a enorme vantagem de ser potencialmente criadora de muitos novos postos de trabalho por ser um dos formatos de produção agrícola onde a mão-de-obra é mais intensiva, o que por si é elemento de nova vantagem competitiva desse agrocluster ou ramo de agrocluster, dada a imensa diferença salarial existente entre o nosso país e os do Centro da Europa. Se a aposta for esta, por certo a maior dificuldade estará no recrutamento de uma mão-de-obra jovem, melhor adaptada às características de manter a rusticidade dentro de uma leitura urbana.

Um agrocluster que aposte na congregação da produção nacional em moldes compatíveis com o regramento requerido pela agricultura biológica pode constituir o momento de viragem da representação social do trabalho agrícola. Atualmente é para a maioria dos jovens uma opção a que apenas aderem na ausência de alternativa, mas

poder-se-ia passar para uma representação social onde o trabalho agrícola é uma opção de trabalho para pessoas jovens, com elevada formação académica que pretendam uma vida ligada à natureza e à produção de alimentos saudáveis.

O alargamento da análise à indústria Agroalimentar evidencia que há uma importância enorme no conjunto da economia portuguesa pois representa o maior setor industrial nacional. Recorrendo aos dados da FIPA verifica-se que emprega diretamente cerca de 110.000 pessoas, e com um volume de negócios de 12.500 milhões de euros, cerca de 7,6% no PIB nacional.

PRINCIPAIS DADOS DO SECTOR AGROALIMENTAR

Volume de Negócios	12.500 milhões de euros
Número de Trabalhadores	110.000
Número de empresas	11.000
Peso no PIB	7,6%

FONTE FIPA, Previsões 2009

O sector apresenta características comuns à generalidade do tecido económico português onde pontuam as micro e pequenas empresas, embora se deva destacar que neste caso a média de 10 trabalhadores até é superior à média nacional de 9 das microempresas e PME's. De qualquer modo, o grau de atomização exprime sem espaço a dúvida que, a menos que se associem sob algum formato de gestão interempresas, a sua dimensão será o seu maior travão. A figura de um agrocluster ou cluster alimentar é claramente a forma menos dispendiosa e ligeira para obter resultados positivos no curto prazo.

A dinâmica do tecido económico é muito variável: é visível um esforço de modernização posto em andamento por bastantes empresários, de que daremos

alguns exemplos na quarta parte deste livro, mas infelizmente a grande maioria das empresas pressionada por margens comerciais esmagadas, dificuldades de acesso ao crédito bancário, dificuldades de tesouraria e impossibilidade de chegar aos mercados internacionais não tão tocados pela crise, desiste de lutar ou refugia-se em funcionamento de subsistência, afastando-se a cada ano da posição que deveriam estar.

O setor padece ainda de meso-estruturadores, isto é, existe o macro-estruturador representado pela PAC, a qual estabelece as grandes linhas de condução da politica agrícola e por inerência alimentar da UE, existem os micro-estruturadores representados pelos planos regionais, os fundos de financiamento e outros instrumentos similares, mas não dispomos em Portugal do elemento meso que defina com clareza quais são as prioridades nacionais para a agricultura e fileira alimentar, detalhando a ordenação de prioridade dos setores, os objetivos a alcançar em cada ano, a dotação de meios para se chegar aos objetivos e a forma de avaliação e correção de desvio face ao planificado. Dirão os puristas da União Europeia que os princípios norteadores da União limitam os Estados na intervenção das meso-politicas. É verdade, mas não é menos verdade que quase todos os restantes países da União Europeia os têm dando-lhes apenas outros nomes.

Em consequência de os nossos diretos competidores disporem das politicas que conferem os meso-estruturadores, acederem com maior facilidade ao financiamento, terem mais apoios à exportação e uma cultura de permanente inovação adquirida há décadas, o setor agroalimentar nacional está largamente remetido para a necessidade de buscar no estrangeiro abastecimento de muita da matéria-prima, ter uma produtividade baixa e um subfinanciamento crónico, cujo resultado incontornável é a baixa formação de capital fixo e deste a baixíssima taxa de inovação.

Expressão internacional da agricultura portuguesa

Em gestão, uma das condições essenciais para se conseguir desempenhar correctamente as funções dirigentes, seja na área agroindustrial ou qualquer outra, é a de se possuir dados com qualidade na recolha, sistematizados, para trabalhar na vertente da gestão operacional e plenos de valor futuro para decidir estrategicamente.

Convida-se o leitor a percorrer alguns dados oficiais, nacionais e internacionais que caracterizem a produção agrícola Portuguesa, bem como o consumo de alimentos importados. Os primeiros, se produzidos com vantagem local são potencialidades de exportação, os segundos, se possíveis de produzir são negócios por explorar. Daremos também uma pequena vista de olhos no contexto económico internacional de produção de alimentos de modo a contextualizar a dimensão da agricultura nacional.

Nas análises estatísticas sempre que possível recorreremos a dados internacionais, porque um dos problemas da estatística ligada ao setor primário nacional é o de diferentes fontes apresentarem diferentes leituras para os mesmos períodos. Há razões técnicas para as diferenças como o sejam as unidades de recolha, os espaços temporais considerados para a produção, os períodos sob análise, etc. As estatísticas internacionais estão altamente padronizadas possibilitando facilmente comparações entre países.

Uma segunda ordem de razão é a de que os diferentes métodos de recolha correspondem a visões diversas para a agricultura, vendo-se o copo meio cheio ou meio vazio consoante quem as recolhe. As estatísticas internacionais obrigam a estandardizações sobre dados brutos sendo portanto menos passíveis de leituras politizadas. Dado que a nossa leitura é exclusivamente técnica torna-se importante expurgar na medida do possível tal politização.

Começamos com uma primeira listagem das vinte primeiras produções nacionais segundo a FAO, expressas em dólares norte-americanos de 2009 e em toneladas métricas.

Portugal 2010 - Dados oficiais FAO/ONU

Posição	Mercadoria	Produção (USD $ 1000)	Produção (Ton)
1	O leite de vaca, inteiro, fresco	610.594	1.956.650
2	Uvas	540.407	945.400
3	Tomate	519.644	1.406.100
4	Carne de suíno	482.093	313.609
5	Carne de frango	435.051	305.426
6	Azeitonas	372.973	465.807
7	Carne de bovino	250.503	92.732
8	Vegetais frescos	124.936	663.000
9	Ovos de galinha	108.650	131.000
10	Peras	72.322	176.900
11	Maçãs	69.654	164.700
12	Carne ovina	54.183	19.900
13	Batatas	50.803	384.000
14	Alface e chicória	49.930	106.800
15	Arroz	46.453	170.200
16	Cenouras e nabos	40.643	162.900
17	Laranjas	37.473	193.900
18	Carne de peru	36.807	28.163
19	Leite de ovelha, inteiro, fresco	31.554	81.030
20	Cebola	27.073	128.900

Fonte: Estatísticas FAO. Consultável online

As estatísticas indicam para Portugal um padrão de produção em linha com o dos países mediterrânicos: forte produção de produtos lácteos, com quase dois milhões de toneladas, tomate ainda acima do um milhão de toneladas e carnes várias num total aproximado de setecentas mil toneladas o que no caso português significa cerca de setenta quilos por habitante. Figura ainda grande produção de frutas e legumes. As uvas são no essencial as dedicadas à produção vinícola.

Este quadro mostra à evidência que se produzem largas quantidades de alimentos ao contrário dos que dizem que quase toda a alimentação é importada. Só estas vinte principais produções agrícolas somam mais de sete milhões de toneladas de alimentos, alguns deles com vocação exportadora como é o tomate.

Por outro lado verifica-se a ausência no Quadro de quase todos os cereais, com exceção do arroz, o que dada a importância desses alimentos na dieta mediterrânica e o seu peso estratégico na fileira alimentar, evidencia uma desvantagem infraestrutural complexa, não só em termos económicos mas mesmo estratégicos e de segurança nacional.

Importa no entanto contextualizar a produção agroindustrial portuguesa no contexto económico geográfico em que nos inserimos. Comecemos pela Espanha o nosso maior parceiro comercial, concorrente, fornecedor e vizinho imediato.

Um dos dados que ressalta de imediato é a imensa distância da produção agrícola espanhola relativamente a Portugal. É claro que a dimensão do seu território quase quatro vezes superior ao nosso e a população de 46 milhões de habitantes determinam que tudo se passe noutra escala, mas as diferenças são regra geral muito superiores aos diferenciais de território ou população: azeitonas 18 vezes a produção nacional, laranjas 16 vezes, carne de porco 11 vezes, uvas 6,5 vezes, etc., mesmo a produção portuguesa mais vocacionada para a exportação, o tomate, verifica na Espanha uma produção 4 vezes a nacional.

O significado imediato deste quadro é o de que há amplo espaço de negócio no comércio internacional para colocar produtos endógenos aos ecossistemas, orografia e intervalos climáticos inerentes à península ibérica, assim a produção portuguesa se organize no sentido de modo a competir abertamente com a de Espanha.

Os nossos vizinhos através da sua colocação de bens agrícolas e agroindustriais exprimem de algum modo o potencial de vendas do que poderá ser entendido como a oferta regional ibérica, havendo num segundo momento a repartição das quotas entre o que é produção Espanhola e do que será a Portuguesa.

Se hoje a assimetria é total com pendor para o lado espanhol, significa que é mais fácil para nós portugueses aumentarmos a produção num dado montante de uma categoria específica do que para os espanhóis fazerem o mesmo na medida em que haverá a tendência do lado da procura para se registe saturação dos canais por haver sempre maior disponibilidade da procura para a diversificação do que para a concentração de fornecimentos.

Espanha 2010 - Dados oficiais FAO/ONU

Posição	Mercadoria	Produção (USD $ 1000)	Produção (Ton)
1	Azeitonas	6.416.834	8.014.000
2	Carne de suíno	5.377.331	3.498.040
3	Uvas	3.490.979	6.107.200
4	O leite de vaca, inteiro, fresco	1.910.481	6.357.140
5	Tomate	1.538.384	4.312.700
6	Carne de frango	1.462.838	1.026.980
7	Carne de bovino	1.271.997	470.870
8	Ovos de galinha, com casca	696.687	840.000
9	Amêndoas, com casca	652.164	221.000
10	Pêssegos e nectarinas	617.775	1.134.750
11	Laranjas	602.965	3.120.000
12	Tangerinas, e afins	421.963	1.708.200
13	Pimentões e afins	410.501	872.000
14	Alface e chicória	378.312	809.200
15	Morangos	373.659	275.300
16	Carne ovino	367.578	135.000
17	Batatas	348.178	2.277.900
18	Arroz	251.825	926.400
19	Maçãs	243.599	596.000
20	Cebola	232.486	1.106.900

Fonte: Estatísticas FAO. Consultável online

Por outras palavras, desde que a fileira agrícola se organize de modo similar à de Espanha, há um potencial de negócio na Europa (principal destino das exportações espanholas) imenso que traduzido em riqueza nacional significa muitas dezenas de milhar de postos de trabalho, valorização dos terrenos, (em Portugal bastante abaixo do seu potencial europeu), aumento do PIB e melhor equilíbrio das contas externas.

Acessoriamente aos interesses dos investidores, mas com tanta ou maior importância para o país, um aumento acentuado da produção agrícola nacional confere uma resposta melhor ao mais do que previsível cenário de escassez alimentar num horizonte de 20-30 anos, fruto do aquecimento climatérico com os seus fenómenos meteorológicos extremos, aumento da procura alimentar por crescimento populacional e transformação das dietas tradicionais em dietas de padrão anglo-saxónico por parte dos países em vias de desenvolvimento.

Habitualmente indica-se que a Espanha tem melhores condições para a exportação agroalimentar porque está mais próxima dos mercados europeus, designadamente da França, facto objetivo. Deve a este propósito no entanto salientar-se que a exportação agroalimentar espanhola é no essencial feita por via marítima através do porto de Valência e dos portos Asturianos, relegando para segundo plano o transporte rodoviário e, tal como sucede em Portugal, a Espanha dispõe de bitola estreita no caminho ferroviário o que a impede de ter uma circulação direta com o resto da europa.

Por outro lado o custo da mão-de-obra em Espanha é substancialmente superior aos valores praticados em Portugal. É evidente que nem tudo é de conversão direta ou sequer transparente, a acreditar nas noticias espanholas que recorrentemente fazem alusão a formas um tanto originais de contratação de emigrantes legais (e ilegais) norte-africanos para trabalhar nos campos da Andaluzia, mas o impacto global que isso terá na agricultura espanhola analisada como um todo é mínimo e, o sucesso deve-se no essencial à qualificação dos trabalhadores agrícolas onde pontuam muitos quadros superiores, jovens e à qualidade da gestão das empresas agrícolas.

Um outro fator ajudou de forma marcante a agricultura espanhola: há cerca de 30-40 anos tornou-se claro para os investidores agroindustriais espanhóis que o seu mercado interno era uma grande limitação à potencialidade de negócios que tinham em mãos. Se ultrapassada a limitação da dimensão de território e população, e por inerência dos lotes produzidos, poderiam obter rácios de gestão muito mais confortáveis para uma boa saúde empresarial.

Certos da justeza da sua leitura partiram à conquista dos mercados europeus e hoje a presença espanhola é sentida em todos os mercados alimentares do centro da europa. Nalguns casos, alimentos de matriz ibérica e por isso partilhados em termos de região produtiva com Portugal[27], tornaram-se aos olhos do Mundo em especialidade espanholas.

Olhar para a agricultura Espanhola e mais ainda a sua agroindústria é uma lição de como se pode progredir no nosso contexto climático e de tipologia produtiva. Não que a Espanha faça tudo bem e nós em Portugal tudo mal, mas a imensa experiência espanhola na exportação de produtos também tradicionais da agricultura portuguesa pode ensinar-nos caminhos a seguir e acima de tudo caminhos a evitar. Esses exemplos são particularmente brilhantes nos frescos, nos alimentos ultracongelados e enlatados. Nos produtos processados as situações são bem mais assimétricas mas ainda assim há variadíssimos produtos de sucesso internacional para os quais devemos dedicar um olhar atento.

Uma outra possibilidade comparativa é com o outro nosso vizinho, Marrocos, que na mente da maioria dos portugueses é algo distante, mas que na realidade é o país cuja capital está mais próxima de Lisboa, dir-se-ia ser o vizinho esquecido.

Recorda-se no entanto que Marrocos é um parceiro económico da maior importância estratégica para Portugal, com a sua população de 32 milhões de habitantes desejosos de tudo o que é Ocidental, vastas áreas territoriais com potencial agrícola por explorar e um crescimento económico médio nos últimos tempos de 6% ao ano, coisa que já não conhecemos há muito em Portugal.

Marrocos tem sido nos últimos vinte anos local de destino de muito investimento europeu ligado à agricultura e agroindústria, particularmente de proveniência Espanhola e Francesa, motivado pelos baixos salários e terrenos muito baratos[28]. O

[27] Por exemplo a região demarcada do porco preto para a produção do presunto pata negra engloba quase todo o Alentejo.
[28] Há algum investimento português na viticultura, helicicultura e pouco mais mas a larga distância dos países referidos

quadro está a transformar-se rapidamente em termos diferenciais porque o salário médio tem crescido substancialmente em Marrocos ao passo que decresce em Portugal, reduzindo em muito a diferença nos últimos cinco anos. Assim, é fundamental conhecer algo da agricultura de Marrocos pois é cada vez mais um fornecedor de alimentos da Europa, entre os quais Portugal (azeite, caracóis, fruta, etc.), competindo também nas exportações presentes e potenciais futuras. Pode ainda vir a tornar-se um importador de produtos processados ao estilo Ocidental e daqueles outros cujo clima mais árido do que o português impede uma boa produção local.

Há, e especialmente no futuro próximo haverá, dinheiro disponível nas populações, particularmente entre as gerações jovens, para almejarem o consumo dos produtos típicos da Europa Ocidental, os quais na sua larga maioria terão de ser importados. As relações históricas e a imensa comunidade emigrante marroquina em França promove a facilitação e apelo dos produtos de matriz francesa junto da população local mas não esgota a possibilidade de que Portugal integre a comunidade de fornecedores das novas tendências alimentares marroquinas.

Marrocos 2010 - Dados oficiais FAO/ONU

Posição	Mercadoria	Produção (USD $ 1000)	Produção (MT)
1	Azeitonas	1.187.851	1.483.510
2	Carne de frango	795.933	558.782
3	Trigo	700.694	4.876.140
4	Carne de bovino	507.475	187.858
5	Tomate	472.210	1.277.750
6	O leite de vaca, inteiro, fresco	444.673	1.900.000
7	Carne ovina	378.475	139.002
8	Amêndoas, com casca	301.501	102.170
9	Batatas	251.214	1.604.620
10	Cevada	245.447	2.566.450
11	Cebola	237.615	1.131.320
12	Maçãs	213.843	505.641
13	Morangos	190.833	140.600
14	Ovos de galinha, com casca	190.760	230.000
15	Uvas	180.843	316.370
16	Laranjas	164.114	849.197
17	Feijão	152.567	160.000

18	Anis, badiana, funcho.	127.126	23.000
19	Tangerinas	116.800	472.834
20	Lã	105.795	55.300

Uma primeira nota muito interessante é a de que Marrocos aparece cada vez mais nos mercados europeus como um significativo produtor de azeite, sendo na atualidade muito mais fácil encontrar azeite marroquino nas lojas da especialidade do centro da Europa do que azeite de muitos dos países do Sul Europeu, como é o caso do azeite português. Esta aposta está bem expressa numa produção de azeitona cinco vezes maior do que a de Portugal.

O tipo de clima sendo mais seco do que o nosso, não é tão distinto quanto muita gente pensa, em particular na zona norte do país, o qual apresenta muita similaridade com o Sul de Portugal. O resultado é uma agricultura cujo padrão se aproxima numa serie de produtos aos nossos, distinguindo-se principalmente pela forte produção cerealífera. Apresenta também um perfil de notável capacidade de exportação de fruta e nalguns nichos de mercado como seja por exemplo a helicicultura.

Recentemente tem havido forte investimento na plantação de vinhas, as quais não apresentando elevada qualidade vitivinícola, permitem produções muito elevadas por hectare para vinhos destinados a industrialização como é o caso da produção dos vinagres industriais.

Deste perfil resulta que Marrocos pode ser um parceiro económico muito interessante de um agrocluster porque é um potencial comprador de produtos processados da industria alimentar, um local de investimento agrícola complementar à produção portuguesa se houver internacionalização da cadeia de valor por partes das empresas lusas, e, principalmente um competidor a observar com toda a atenção, pois se na atualidade já há alguma competição pelos mercados do centro da europa, no futuro a tendência é a de que possa chegar com tanta ou maior facilidade do que Portugal aos mercados mais relevantes da União Europeia.

Vários fatores contribuem para tanto: milhões de marroquinos vivem na União, principalmente na França, criando um imenso mercado da saudade e da cultura[29]; existência de acordos preferenciais da UE com os países do mediterrâneo sul; possibilidade de recurso direto a fundos da União como no programa MEDA; mão-de-obra mais barata do que a Portuguesa, etc.

Um segundo exercício mental essencial é o de adquirir a real dimensão da agricultura portuguesa no contexto da União Europeia. Rapidamente se intui o quanto ela é pequena se vista na perspetiva internacional. Esse facto fundamental determina muita da capacidade de ação internacional porque complexifica o estabelecimento de acordos de venda com pequenos lotes de venda, não dá músculo financeiro às empresas que lhes permitam correr riscos maiores, dificulta o financiamento externo aquando da fixação por outras paragens, para apenas falar nas dificuldades mais óbvias.

Mas por outro lado, podemos tentar ensaiar uma lógica diferente, na linha do "*small is beautifull*" estratégia trilhada por alguns dos mais modernos pequenos produtores dos EUA, Alemanha e Holanda. Nessa perspetiva, a colocação de mercadoria, ao poder ser feita em menores quantidades possibilita trabalhar pequenos espaços geográficos, estabelecer acordos com pequenos ou médios distribuidores, aceitar apenas os negócios que permitam melhores margens, etc.

Como a produção portuguesa disponível para exportação é bastante pequena se avaliada pelos padrões europeus, mesmo considerando aumentos de produção futuros, os lotes a comercializar são rapidamente assimiláveis pelos mercados europeus desde que se faça a promoção adequada, entendendo-se aqui o conceito de promoção na sua aceção ampla e integrada.

[29] O mercado da saudade e cultura islâmica magrebino é o maior da Europa, particularmente em França, somando em 2010 o valor de 17.000 milhões de euros para o conjunto da Europa.

A condição de sucesso para que isso se verifique é a de que apostemos nos *clusters* em que formos diferencialmente bons produtores, e frisa-se que o conceito de "bom produtor" não é necessariamente aquele que produz bens de elevada qualidade ou que tem um processamento muito bom. Formar um bom cluster produtivo implica gerir cabalmente toda a cadeia de valor, somando em cada passo dela valor pelo qual o cliente está disposto a pagar. Regressemos à agricultura europeia.

O grande operador produtivo do mercado alimentar da União Europeia é a França onde a sua produção agrícola e agroindustrial de produtos não acabados é equivalente a quase 50% do PIB português. Porém se o mercado for visto do lado da procura será a Alemanha que, tendo menos área cultivável, pior clima e mais quase trinta milhões de habitantes do que a França, acaba por importar uma imensa quantidade de alimentos não processados, em processamento e processados que ascende a quase 50.000 milhões de euros anuais, portanto um mercado do qual não se pode estar ausente.

A França não sendo um dos grandes exportadores alimentares do mundo ao nível dos EUA, Brasil ou Austrália, tem um peso na Europa que determina muita da formação de preços internos na União nas principais categorias de alimentos, tanto por via da produção e colocação direta nos mercados, como através do peso politico que a sua agricultura lhe confere no estabelecimento da PAC.

Apesar de possuir um território e população aproximadamente seis vezes o de Portugal é visível no quadro abaixo como a produção ultrapassa o rácio de referência várias vezes. Fazendo apelo somente aos principais números verifica-se que a produção leiteira é 19 vezes a portuguesa, os cereais cerca de 60 vezes, as carnes 9 vezes e assim adiante. Apesar destes valores de produção impressionantes, a França é também o segundo importador de alimentos da União com valores atuais próximos dos 30.000 milhões de euros por ano. Acessoriamente a França representa para Portugal um imenso espaço potencial de "comércio da saudade" fazendo apelo aos 798.000 de portugueses e seus descendentes aí residentes[30].

[30] Segundo o último censo de emigração portuguesa em França datado de 1998.

As nossas exportações alimentares para França ainda que existentes são muito escassas de medidas por rácio de importação alimentar, valor por habitante, categoria de produtos comercializado ou sequer expressão junto da comunidade lusa expressa por euros/mês.

Se passarmos dos valores de produção para a promoção então ficamos próximos da inexistência. Inclusivamente o número de restaurantes de comida portuguesa em França está muito abaixo do que se poderia esperar face a uma gigantesca comunidade residente, por exemplo sem qualquer comparação ao número de restaurantes gregos, comunidade de dimensão aproximada à Portuguesa.

França 2010 - Dados oficiais FAO/ONU

Posição	Mercadoria	Produção (EUA $ 1000)	Produção (Ton)
1	O leite de vaca, inteiro, fresco	7.177.778	23.301.200
2	Trigo	4.999.954	40.787.000
3	Carne de bovino	4.538.312	1.680.000
4	Carne de suíno	3.381.930	2.200.000
5	Uvas	3.343.365	5.848.960
6	Carne de frango	1.652.312	1.160.000
7	Beterraba sacarina	1.371.063	31.874.800
8	Colza	1.341.057	4.815.520
9	Batatas	1.133.069	7.216.210
10	Milho	882.998	13.975.000
11	Ovos de galinha, com casca	785.100	946.600
12	Maçãs	723.703	1.711.230
13	Cevada	652.259	10.102.000
14	Carne de peru	588.123	450.000
15	Carne de pato	456.524	277.090
16	Semente de girassol	442.730	1.633.110
17	Carne ovina	336.789	123.692
18	Feijão	326.901	342.828
19	Tomate	217.151	587.586
20	O leite de cabra, inteiro, fresco	216.173	645.176

Colocando em perspetiva o mercado de importações alimentares (produtos não processados, semi-processados e processados) da União Europeia adicionado da Suíça[31], representava em 2011 quase 300.000 milhões de euros anuais, qualquer coisa como quase duas vezes o PIB Português[32], com uma taxa de crescimento médio de 14% ao ano.

No Quadro abaixo pode-se consultar a evolução das importações alimentares (considerando a totalidade das fases de processamento do alimento) dos 15 países mais relevantes para exportação alimentar portuguesa adicionado da Suíça no período 2001-2005 segundo a Organização Mundial do Comércio. Por comparação é também apresentado o volume de importações alimentares portuguesas no mesmo período e com idêntico câmbio[33].

Qualquer pedacinho deste imenso mercado significaria um manancial de exportações gigantesco, por exemplo a conquista de uma quota de apenas 1% representaria um acréscimo de 30% a 85% do valor de toda a produção agrícola nacional consoante a fase de processamento que se esteja a considerar, 3.000 milhões de euros à balança comercial portuguesa, cerca de metade do défice atual da Balança Comercial Portuguesa, e geraria com base nas médias internacionais de 40.000 a 100.000 postos de trabalho conforme o subsector agrícola que fosse estimulado e o ramo agroindustrial onde se fizesse repercutir o aumento da produção.

Temos todas as condições objetivas para lograr alcançar tal sucesso, assim a organização das empresas e a sua opção estratégica vá nesse caminho, porque tenacidade é coisa que nunca faltou aos empresários agrícolas de Portugal. Dêem-lhes as condições de produção e investimento idênticas às dos concorrentes internacionais,

[31] A Suíça apesar de não fazer parte formal da União Europeia tem com esta 420 tratados e acordos comerciais tornando-a na prática membro do espaço económico, o mesmo já não é verdade em relação ao livre-trânsito de pessoas.

[32] Muita atenção ao facto de que diferentes fontes apresentam números muito diferentes. Para isso contribui a forma de recolha dos dados, as fases de processamento dos alimentos consideradas, as taxas cambiais, etc. por isso mais do que valores absolutos importa considerar a ordem de grandeza. No caso apresentado seguem-se os dados da OMC com a taxa de câmbio do dólar de 2012.

[33] A OMC estabelece o tráfego de mercadorias valorizados em dólares americanos (USD).

suporte-se o crescimento através do clustering e de campanhas internacionais que os resultados não tardarão.

Mapa de importações alimentares de 16 países europeus 2001-2005					
País	2001	2002	2003	2004	2005
Áustria	2.912	3.149	3.925	4.649	5.151
Alemanha	24.146	24.662	29.469	35.187	34.057
Bélgica	10.380	11.187	13.617	15.450	16.331
Dinamarca	3.564	3.958	4.712	5.413	5.803
Eslováquia	563	598	692	1.001	1.345
Eslovénia	450	476	587	740	936
Espanha	9.967	11.106	13.586	15.742	17.224
Finlândia	1.185	1.318	1.662	1.868	2.001
França	16.481	17.842	21.786	24.514	25.441
Grécia	2.207	2.775	3.459	4.028	4.153
Holanda	10.537	11.746	15.164	16.572	16.800
Hungria	735	852	1.109	1.666	1.827
Luxemburgo	603	699	866	994	1.029
Reino Unido	17.751	18.910	20.098	23.698	22.644
República Checa	1.176	1.384	1.692	2.249	2.513
Suécia	3.110	3.524	4.395	5.190	5.701
Suíça	2.838	3.067	3.706	4.062	4.278
Portugal	**3.340**	**3.424**	**4.126**	**4.580**	**4.704**

Fonte: Dados trabalhados pelo autor partindo dos dados oficiais da Organização Mundial de Comercio, 2011. Unidade: milhões de euros.

Ainda na contextualização da agricultura portuguesa no quadro de referência internacional, chama-se a atenção para os números de quatro países potencialmente interessantes para a exportação nacional: Marrocos já referido acima, o mais próximo de nós em distância e clima, a Argélia também próxima geograficamente e com imensos recursos económicos proporcionados pelo gás natural, plena de vontade de internacionalizar a sua economia para o norte do mediterrâneo, o Brasil pela sua proximidade cultural e enorme comunidade de portugueses e seus descendentes e os EUA, local de destino de grande parte das exportações do Mundo em todas as categorias de consumo.

Conforme se pode ver no Quadro seguinte, os nossos dois vizinhos mediterrânicos apesar de não serem imensos mercados de importação alimentar, podem representar interessantes locais de entrada comercial ou parceria para um agrocluster. Muito do que se disse em relação a Marrocos pode ser dito em relação à Argélia, com o cuidado de admitir que é uma economia mais afrancesada do que a Marroquina tanto nos operadores de mercado como nas preferências dos seus consumidores.

Estes países também não são local de destino ou atração de exportação alimentar para a generalidade dos países europeus por razões de oferta, hábitos e tradição cultural, sendo o mercado alimentar disputado por Espanha, França e Turquia na maioria das classes de consumo. Há portanto espaço potencial de entrada a um novo operador com produtos que apresentem elevada qualidade (maior do que a proporcionada pelos operadores locais) mas que disponha de uma tipologia de oferta dentro dos padrões culturalmente aceitáveis nesses locais. A origem comunitária da nossa oferta também será ponto muito favorável.

O Brasil situa-se numa posição comercial muito diferente. Em primeiro lugar é um dos maiores *players* mundiais do mercado alimentar sendo líder em imensas categorias de alimentos. Em segundo, ao contrário do que sucede na abertura do mercado

português em relação ao Brasil, quando a exportação é feita em sentido inverso depara-se com sucessivas barreiras protecionistas que vão das alfandegárias à própria escolha etnocêntrica da população. Seria então de supor que num país onde o mercado de importação alimentar é relativamente restrito, as barreiras são permanentes e a origem de Portugal está longe de garantir uma boa aceitação por parte do consumidor deveria ser um mercado a relegar. De todo essa deverá ser a leitura.

O Brasil apresenta para as empresas agrícolas nacionais um duplo interesse: tem uma das maiores e mais ativas comunidade de cultura portuguesa, dotada de elevado poder de compra e ávida de tudo o que é português. Alem disso esta comunidade não se encontra geograficamente muito dispersa possibilitando redes de distribuição relativamente concentradas. A rede de distribuição alimentar está hoje bastante desenvolvida no Brasil, já muito próxima do que se passa na Europa. Apenas as redes de frio ainda têm muito por onde progredir desaconselhando-se a exportação de ultracongelados sem um estudo de detalhe muito cuidadoso que constate da possibilidade de manutenção do frio ao longo do canal de distribuição.

Uma segunda vertente a não desprezar por um agrocluster português reside no facto de que muitas zonas do Brasil têm uma aptência agrícola enorme possibilitando a internacionalização da cadeia de valor através da produção local de matéria-prima em condições muito vantajosa, a qual pode depois ser incorporada em processos visando o mercado nacional e/ou europeu, conferindo assim dimensão crítica a empresas que por si só, dificilmente com a produção nacional poderiam operar diversos mercados. Alguns empresários nacionais têm enveredado por esta estratégia, embora mais vocacionados apenas para a venda local da sua produção, aparecendo o Brasil como local complementar da atividade agrícola nacional e ainda não como uma produção de cadeia de valor internacionalizada para um mercado também ele internacionalizado. Há portanto um oceano de oportunidades por disfrutar no momento em que se conjuguem as vantagens de ambos os lados. Há limites ao investimento agrícola

externo mas que estão muito longe dos parâmetros portugueses, como por exemplo a proibição de posse de mais de 5000ha de terreno agrícola por um só estrangeiro.

Por último umas breves palavras sobre os EUA. São o mercado de onde não se pode estar longe. Nem é tanto o potencial de exportação que se pode fazer, o qual é apenas o maior mercado de importação, mas sim pela importância estratégica de ser o mercado de aprendizagem essencial para qualquer empresa que pretenda alcançar os mercados europeus mais desenvolvidos.

Entrar no mercado norte-americano é dificílimo porque embora os EUA sejam os prosélitos do mercado livre, quando se trata de exportar bens alimentares em bruto ou semi-processados para os EUA tudo se complica: pautas aduaneiras que oneram para além do razoável a maioria dos produtos, interdições a propósito e despropósito de categorias e mesmo simples itens alimentares, etc. etc. Dir-se-ia mesmo que sem o investimento na área alimentar através de formatos protecionistas permitidos na legislação norte-americana, do estilo Webb-Pomerane por exemplo, é um risco para além do razoável para empresas PME's. Não esquecer entretanto que no mercado norte-americano uma empresa é considerada pequena até 499 trabalhadores e média entre 500 e 2499 trabalhadores e/ou um volume de vendas proporcional o que torna todas as empresas agroindustriais portuguesa PME's nos EUA.

Porquê então insistir neste mercado? Há uma razão de fundo: tudo ou quase o que acontece de bom e mau no mercado alimentar moderno do Mundo inteiro começa nos EUA. Estar lá deve ser considerado como um género de vacina contra problemas futuros. Trabalhando nos EUA, com por exemplo uma pequena antena de negócios, torna-se muito mais fácil de operar depois noutra escala nos mercados Europeus mais exigentes, defrontar grandes atores económicos internacionais, entrar em mercados protegidos, criar estratégias de comunicação com os canais e os clientes de qualquer parte. Não é tanto o que se vende, é mais o que se aprende, antes que se tenha de aprender pela via mais dura nos mercados prioritários.

Face ao que aqui foi apontado pode vislumbrar-se um agrocluster (formato de longe desejável para trabalhar nos EUA) trabalhando com uma antena de negócios nos EUA que opere em baixa intensidade apenas para garantir que não tem prejuízos e desfrute de um ou outro negócio casuístico que se revele de particular interesse, para aí captar as tendências, as práticas, as evoluções que depois transporta para os mercados Europeus que lhe possam ser mais relevantes tais aprendizagens. Este tipo de internacionalização possibilita um potencial imenso ganho global obtido pela evitação de erros de gestão, otimização das ações comerciais e auxílio precioso à política de inovação e desenvolvimento, por outras palavras, consegue-se uma boa taxa de inovação a baixo custo.

Uma última nota de alerta para o mercado norte-americano: nunca se deve exportar para os Estados Unidos como país, fazê-lo é um erro tão grave que garante o insucesso. A conquista deve ser sempre feita Estado a Estado porque as legislações alimentares são muito diferentes, as regras de estar no negócio bem como os gostos dos consumidores variam imenso por vezes mesmo entre Estados vizinhos.

Para a tipologia de produtos de que dispomos em Portugal é mais fácil iniciar as atividades comerciais na zona Norte da Costa Leste. Entre outros motivos de ordem técnica, justifica-se a opção pela maior facilidade logística a partir de Portugal, a comunidade de luso descendentes de quase 700.000 pessoas e a facilidade de alcançar a comunidade de emigrantes no Canadá onde se somam mais umas centenas de milhares de pessoas pois estão concentrados em zonas próximas da fronteira com os Estados do Norte da Costa Leste dos EUA, que somadas as comunidades é mais de um milhão de portugueses e seus descendentes com um poder económico aproximado ao da grande Lisboa.

Também se apresentam os valores de Portugal para mais fácil comparação com os mercados europeus.

Mapa de importações alimentares de 4 países de referência 2001-2005					
País	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Argélia	1.957	2.305	2.193	2.965	n.d.
Brasil	2.451	2.384	2.544	2.337	2.487
Marrocos	1.077	1.093	925	1.208	1.371
Estados Unidos	33.389	35.135	38.506	42.074	36.678
Portugal	**3.340**	**3.424**	**4.126**	**4.580**	**4.704**

Fonte: Dados trabalhados pelo autor partindo dos dados oficiais da Organização Mundial de Comercio 2011

Principais importações agrícolas portuguesas

Uma das formas de mais rapidamente potenciar o sucesso empresarial é substituir importações por produção local: o facto de se estar mais próximo dos mercados possibilita a poupança de muito do custo da logística, elemento cada dia mais complexo e presente num mundo que se globaliza. Mas há muitas outras vantagens nesta estratégia, desde que tal seja possível em termos de condições climáticas, solos e domínio tecnológico do processo produtivo.

Atualmente é fácil encontrar nos supermercados laranjas da Africa do Sul, maçãs do Chile, Salmão da Noruega, Douradas da Grécia, e assim por diante, quase podendo calcorrear o Mundo sem sair da loja.

O tempo da fruta de época terminou e o consumidor não quer saber se é o momento de aceder a tal ou tal legume ou fruta. Quer ter à sua disposição o alimento que entende e ao menor preço possível. Isso tem os seus aspetos bons e maus. Um dos mais positivos é o de que a escassez de alimentos num mercado provocada por um mau ano agrícola pode facilmente ser compensada por outra fonte abastecedora, uma segunda dimensão vantajosa para o consumidor é a de passar a ter maior facilidade de escolha e de conveniência. Mas também há lados negativos por detrás destes fenómenos globalizantes do abastecimento alimentar: cada quilograma transportado de algures obriga ao dispêndio de energia por cada um dos quilómetros percorridos e por conseguinte de uma carga de poluição agregada e proporcional à distância; incorpora um conjunto de externalidades aos processos económicos da região onde vão ser disponibilizados, capazes de abalar toda a infraestrutura da cadeia de valor, como sejam os processos de negociação entre produtores e distribuidores. Talvez o exemplo mais conhecido seja o dos produtores de milho do México nos anos 80 do século passado, levados à ruina pela desregulação de mercados sob o acordo NAFTA, os quais se viram subitamente postos em concorrência com as maiores multinacionais norte-americanas do setor. O resultado final foi o abandono das terras de quase um

milhão de pequenos agricultores ligados à produção de milho. Outros fenómenos existem ainda como a sobrecarga das vias de comunicação, ou o enfraquecimento relativo da moeda e capacidade económica do país que tenda a substituir alimentos locais por outros importados.

Produzir local significa por isso produzir de forma mais ecológica, independentemente do processo produtivo[34], significa também estabilizar a cadeia de valor na sua componente de canal e fortalecimento da economia local, eventualmente da moeda se for um Estado com moeda própria.

Por tudo isso e alguns aspetos mais que escapam ao propósito deste trabalho, substituir importações por produção local é regra geral angariar aliados nos vários quadrantes da Sociedade, desde os movimentos ecologistas aos consumidores finais, que movidos pelas já anteriormente referidas orientações etnocêntricas ou regiocêntricas vão valorizar a oferta disponibilizada pelo seu território de referência. É também arranjar aliados junto do poder politica e económico criando assim moeda de troca nas negociações gerais das condições para a agricultura.

O índice de autoaprovisionamento

Uma forma diferente de colocar a questão das importações alimentares e da possibilidade de substituir importações por produção local é analisar um indicador base da segurança alimentar que é o índice de autoaprovisionamento, o qual exprime a percentagem de alimentos de uma dada classe que o país produz face ao que necessita consumir.

É um índice pleno de importância para a segurança nacional, porque no limite, em caso de escassez súbita internacional causada por um conflito armado, um problema de política internacional, uma alteração climática, etc. é o volume de alimento com

[34] Não significa isso que o processo produtivo não possa também ele ser melhorado em termos de impacte ambiental

que efetivamente poderemos contar num dado país. O índice de autoaprovisionamento é então o indicador que nos dá a importância estratégica da agricultura para a soberania nacional e como se disse, na sua leitura extrema, a disponibilidade alimentar de uma população em caso de risco.

Visto apenas do ponto de vista empresarial, expõe as classes de produto, onde se for técnica e economicamente viável a produção, é mais rápido e fácil implementar um negócio com potencial saída comercial no próprio país.

Um cuidado de leitura deve ser tido na interpretação do quadro: no índice de autoaprovisionamento não exprime o que comemos em função do que produzimos mas sim o balanço desse rácio. Isto é, por exemplo nos vinhos somos autossuficientes com um índice de 107. O facto de nos autoabastecermos em vinho não impede que haja importações. Tão-somente indica que o balanço entre o que produzimos e o que consumimos ultrapassa as nossas necessidades em 7%, havendo portanto lugar a largas importações e ainda maiores exportações. Autoaprovisionamento não significa que haja isolacionismo comercial.

Uma das imagens mais fortes que o quadro síntese nos transmite é a de que na larga maioria das classes alimentares dependemos de forma dramática do fornecimento externo. Nalgumas existem razões poderosas associadas às condições geoclimáticas do país, de que os cereais são o melhor dos exemplos. A menos que haja alguma evolução tecnológica muito especial, é pouco provável que alguma vez sejamos autossuficientes nessa matéria. Noutros casos é bem mais difícil de compreender e aceitar a situação. Salta imediatamente à vista que em todas as carnes há défice produtivo com um máximo na carne de bovino onde, o que por cá se produz não chega sequer a metade do que se consome. E, fala-se apenas no mercado de carne para consumo porque se falarmos das peles de bovino para a indústria de curtumes… a situação é muito mais extremada. Cereais, batata, leguminosas secas, oleaginosas e açúcar seguem-lhe o exemplo com valores baixos ou muito baixos. Apenas nas frutas há algumas notícias de agrado e mesmo assim com profundas assimetrias. Vejamos então com olhar

construtivo dizendo que muito há para conquistar o que os consumidores estão ávidos de comprar.

Os dados abaixo apresentados são os indicados pelo Instituto Nacional de Estatísticas relativo ao ano de 2010.

Aprovisionamento nacional		**2010**
		%
Carnes		**72**
	Bovino	44
	Suíno	66
	Ovino	77
	Capoeira	93
Lácteos		**108**
	Iogurte	52
	Leite	92
	Queijo	77
	Leite em pó	250
	Manteiga	207
Ovos		**100**
Vinho		**107**
Cereais		**22**
	Trigo	6
	Centeio	40
	Cevada	15
	Aveia	72
	Milho	32
Arroz		**93**
Batata		**55**
Fruta		**72**
	Secos	30
	Maçã	283
	Pera	127
	Pêssego	80
	Uvas	76
	Laranja	227
	Outros Citrinos	80
	Outras	70
Leguminosas secas		**14**
	Feijão	9
	Grão	11
	Outras	29
Oleaginosas		**29**

	Girassol	8
	Soja	0
	Azeitona	101
	Outras	37
Açúcar		**1**
Mel		**100**

Após olharmos para o Quadro fica-se com a impressão de que bastará começar a produzir localmente o que falta pelo menos até aos 100%. Não é bem assim, tem de se fazer antes um conjunto de reflexões antes de avançar para o investimento. Dando alguns passos no sentido de garantir, na medida do risco inerente a qualquer negócio, uma segurança da ação. Vejamos:

1. Existem condições macroeconómicas para operar nesse mercado específico?

O facto de se dispor de terras e ter muita vontade de sucesso não garante condições para vir por si só a alcançar o êxito. Há condições ditas macroeconómicas que infraestruturam a criação e desenvolvimento dos negócios de um qualquer setor. No limite, para que o exemplo seja mais claro, quem no seu perfeito juízo iria investir atualmente na agricultura do Afeganistão tendo em vista produtos correntes[35]? Como produziria depois os tradicionais trigos e centeio, cereais milenares da região? Mesmo que produzisse como retirava de lá a produção, etc. É evidente que em Portugal os riscos de ordem políticos, de segurança e afins não são felizmente comparáveis com os desse país, mas em todos os países há riscos macroeconómicos que lhes são endógenos: acesso ao crédito de investimento, dimensão mínima e máxima de negócio possíveis de realizar nesses mercados, riscos de preço da moeda.

[35] Esta problemática explica em parte por que razão o Afeganistão tem cada vez maior parte da sua produção agrícola ligada à droga: só ela possibilita as margens necessárias para operar sob tão grandes riscos.

Este elemento do preço da moeda será um dos maiores problemas macroeconómicos com que se debatem os agricultores da União Europeia, ainda que muitos disso não se apercebam. Há bem pouco tempo um Euro valia somente 0,82ct de dólar americano para pouco depois valer quase o dobro (1,60 USD). Atualmente o preço do Euro está estabilizado entre 1,2 e 1,3USD, valor que se estima estar 25 a 30% acima do desejável.

Ora a grande maioria dos bens agrícolas e em processamento são cotados em USD e os mercados internacionais compram onde for mais barato. Desse preço elevado do Euro cuja principal vantagem é proporcionar algum grau de proteção contra a inflação, resulta uma quase impossibilidade de exportação de bens agrícolas para fora da União Europeia e a fácil entrada dos bens produzidos nos países que acompanham o dólar americano na sua flutuação. Um verdadeiro pesadelo para os agricultores europeus bem expresso na massiva onda de falências de pequenas e médias explorações agrícolas por toda a União.

Num pensamento mais imediatista pode-se admitir que não sendo Portugal um grande exportador agrícola este efeito da moeda não nos afetaria tanto. Nada mais equívoco! Tal como nós, os agricultores dos restantes países do Euro sofrem na pele o preço elevadíssimo da moeda, e portanto ficam incapazes de direcionar os seus excedentes para os mercados extracomunitários onde tradicionalmente o faziam, têm então de "despachar" os excedentes de produção nos mercados intracomunitários, um deles, o de Portugal, sob risco de perderem por não colocação parte da sua produção. Qualquer que seja o preço por eles praticado é sempre melhor do que perder essas vendas e ainda ter de eliminar os resíduos.

O resultado para o agricultor português é o de que, além da concorrência que sempre teve, passa a ter de competir com operadores de mercado que indicam às grandes empresas de distribuição portuguesas que estão disponíveis para lhes fornecer produtos a preço de eliminação de stocks nas quantidades que quiserem. Em suma, o resultado do Euro caríssimo significa para os agricultores portugueses que estão expostos a uma concorrência sem quartel.

Uma conclusão mais apreçada poderia então indicar que o investimento na agricultura em Portugal deve ser mínimo ou inexistente, porque logo a primeira das condições, a macroeconómica, desaconselha que se escolha Portugal para investir, devendo o esforço financeira o do investidor português na fileira alimentar ser dirigido para mercados não dependentes do Euro. Não é necessariamente verdade embora contenha partes dela, o que explica porque se tem investido tanto em terras no Brasil, Angola ou Marrocos.

O custo elevado da moeda é existente para todos os operadores concorrentes da zona Euro e portanto podemos procurar outros elementos macroeconómicos que nos sejam diferencialmente favoráveis, capazes de equilibrar a situação. Temos um fator capaz de arrasar a concorrência: o preço do trabalho em Portugal é extremamente baixo quando comparado com a quase totalidade dos restantes países do Euro, e esse fator é determinante, particularmente no tipo de culturas que careçam de mão-de-obra intensiva.

Não se invoque a questão da produtividade ser baixa (especialmente no setor primário) em Portugal dizendo que pelo diferencial entre produtividade e custo salarial ficaremos em igualdade ou desvantagem comparativa face aos países de elevado custo de mão-de-obra.

O nível da produtividade é um critério da qualidade da Gestão e não intrínseca ao trabalhador! Há milhões de portugueses espalhados pelo Mundo e em nenhum desses países se ouve dizer que os trabalhadores portugueses são maus, preguiçosos ou outros mimos parecidos. Bem pelo contrário. Os trabalhadores portugueses espalhados pelo todo o Mundo têm honrado o nome de Portugal, são conhecidos pelos seus espirito de abnegação e sacrifício.

A diferença entre cá e lá, reside quase totalmente no facto de que nesses países são colocados a trabalhar com métodos de gestão mais modernos do que habitualmente se pratica por cá. Querem estas palavras significar que de forma alguma podemos

desperdiçar a enorme vantagem competitiva de que dispomos na componente de custo diferencial salarial, a nossa principal vantagem macroeconómica.

Poderíamos ainda invocar outros elementos que, não sendo de natureza económica têm nesse capitulo direto reflexo positivo, como é o caso de que não carecemos de gastar elevadíssimos montantes monetários com o aquecimento das estufas, conforme sucede com muitos dos países do Centro e Norte da Europa, que ainda assim se organizaram de tal forma que apesar de terem custos salariais três e quatro vezes maiores do que nós, precisarem de aquecer as estufas 24h por dia ao longo de meses, ainda conseguem ter preços de exportação tão bons que nos invadem os supermercados, conforme acontece no mercado dos pimentos na Holanda, os mercados hidropónicos do Reino Unida e Holanda, etc.

Em conclusão neste ponto das condições macroeconómicas temos uma grande ameaça representada pelo preço da moeda e uma grande vantagem expressa no custo objetivo do trabalho, a que se somam algumas restrições de mercados, apoios ao investidor, acesso a crédito, etc. mas também eles compensados por condições geoclimáticas, acesso a portos marítimos, pouca profundidade do território nacional[36] e outros enquadramentos favoráveis.

2. Existem condições no setor de atividade para dar inicia ou desenvolver um negócio no setor agrícola ou agroindustrial?

Esta é uma resposta que apenas pode ser dada no contexto específico de cada subsetor de atividade e região considerada. Na atividade ligada à agricultura e agroindústria pode haver um subsetor pleno de potencialidades e outro onde a melhor das decisões é sair. Qualquer decisão deve estar fundamentada com base em análises e aplicação de ferramentas de Gestão. Por vezes mesmo a aplicação de ferramentas muito simples como uma Matriz BCG ou GE-McKinsey dão fortes pistas sobre uma potencial decisão. Não são suficientes para formar uma ideia segura mas em

[36] Nos EUA considera-se que em termos económicos a zona de costa vai até cerca de 200 milhas (320km) da linha de água. Essa distância é superior à mais remota aldeia de Portugal.

complemento a outras interpretações técnicas ajudam a produzir uma decisão fundamentada.

3. Qual o grau de competitividade existentes no setor de negócio que se pretende explorar?

É completamente diferente explorar um nicho de mercado que pode até ser pequeno mas onde o reduzido número de operadores e/ou sua baixa qualificação permite a existência de margens convidativas, ou outro onde as margens se encontram esmagadas por uma concorrência sem quartel.

Faz-se notar que o conceito de nicho de mercado quando visto à escala da Europa ou até só da União Europeia significa possibilidade de vendas elevadíssimas, bem acima do que se produz em Portugal. Por exemplo, o ínfimo mercado das trufas negras, o produto alimentar mais caro por quilo e que apenas pode ser explorado pelo método da recoleção, soma a bonita verba de cerca de 200 milhões de euros por ano.

No extremo oposto estão os mercados alimentares infraestruturais onde os volumes se medem por milhares ou milhões de toneladas e os negócios por milhar de milhão de euros a cada ano.

Optar por estar num ou noutro destes mercados não pode ser decisão leviana e por vezes explorar um pequeno mercado rentável é bem mais interessante do que participar num imenso mercado onde as margens financeiras estão completamente esmagadas. Mais uma vez é importante apelar à observação atenta do que se passa no mercado norte-americano.

Nos EUA o maior dos problemas dos agricultores é a existência de muitos mercados com margens quase nulas: as muito grandes companhias controlam em absoluto os mercados principais ao longo de toda a fileira, obrigam os agricultores que abastecem a cadeia de valor a seguir procedimentos que requerem imenso investimento financeiro, o mesmo é dizer que os agricultores e pequenos produtores agroindustriais

são contratualmente obrigados a proceder em permanência a enormes investimentos necessitando para isso de se endividar de forma crescente na banca. Na fase seguinte como as margens estão esmagadas e os juros são sempre tendencialmente altos, a PME agrícola e agroindustrial típica americana apresenta rácios de produção ótimos mas condição financeira fraca ou péssima.

Olhar para tal experiência significa poder evitar trilhar idênticos caminhos, procurando os mercados onde as dependências dos restantes operadores da cadeia de valor se mantem em valores saudáveis, o investimento é estratégico e com um grau de retorno previsível, e se trabalha em nichos e segmentos do mercado que justifiquem os sacrifícios que sempre se fazem nos investimentos. Ainda para mais as condições edafoclimáticas portuguesas possibilitam mais a exploração dos negócios de nicho do que as grandes superfícies de monocultura para produção de grãos (cerealíferos, oleaginosas, etc.) tão do apetite das multinacionais.

4. O que querem os consumidores?

Dir-se-ia que este é o ponto mais relevante se a optica de abordagem ao mercado for (deve ser) a dos consumidores.

Em matéria alimentar o consumidor deseja em cada momento da história aquilo que é ou o mais próximo da procura das classes económicas dominantes, ou o que lhe é mais prático. Por sua vez as classes económicas dominantes tendem a querer o que há pouco e seja caro, pois é isso que lhe confere o estatuto de diferenciação social.

Esse fenómeno é conhecido pelo menos desde que há descrição das dietas dos povos nos últimos 6000 anos. Quando algo raro se torna mundano é abandonado enquanto elemento estatutário e apropriado pelas populações menos abonadas. Os casos mais comuns que temos em Portugal é o da substituição do mel pelo açúcar ou o uso das especiarias, mas poderíamos repeti-lo um pouco por todo o Mundo, como o uso do azeite enquanto bem precioso no Médio Oriente há 5000-6000 anos atrás, o emprego

de folha de ouro nos primeiros gelados em Veneza no seculo XVIII, até aos mais recentes consumos de espécies em vias de extinção, que quanto mais se aproximam do desaparecimento mais aumenta a procura sem se olhar ao preço, ou ainda o caso recente de trufas negras que são leiloadas em casas mais conhecidas pelos leilões de arte a 200.000 e 300.000 USD cada uma.

Depois desta tendência por procura de consumo imitativo das classes economicamente dominantes que se espraiam no restante mercado à medida que baixa o preço por kg ou unidade, há uma outra tendência, a dos paladares de atração, que sendo mais raros na natureza (nos alimentos naturais) o processamento alimentar doméstico ou industrial, os concentra para os tornar atraentes ao palato humano. Falamos do sabor a doce e a gordura. Essa é a razão pela qual, desde que um alimento tenha um sabor mais doce ou mais engordurado do que a média dos alimentos, fica com maiores hipóteses de sucesso do que um outro mais próximo dos sabores naturais, ainda que os primeiros tendam a ser menos saudáveis do que os segundos. É a nossa componente animal a funcionar dizendo-nos que os alimentos com elevado nível de energia são preferenciais. Por isso eles nos sabem bem.

No passado histórico a fome estava omnipresente e a aquisição de algo que contivesse mais gordura ou mais açucares possibilitava colmatar as carências sempre existentes e as necessidades energéticas que uma vida nómada impunha. Hoje temos vidas sedentárias, excesso de gordura corporal, uma epidemia de doenças metabólicas em larga medida causadas pelos estilos alimentar e de vida seguidos, mas continuamos enquanto consumidor a procurar o que nos proporciona o máximo nível de energia para acumular.

Um simples exercício mostra para além de dúvida a veracidade do que se afirma: coloque-se numa sala duas mesas, uma plena de petiscos com ótimo aspeto, outra cheia de saladas, frutas e outros alimentos saudáveis. Se forem convidadas cem pessoas para comerem de onde quiserem, não há dúvida de que a mesa os petiscos tenderá a ser consumida muito mais rapidamente do que a segunda mesa.

Portanto há aqui uma quase escolha ética: deve o produtor de alimentos entregar ao mercado o que os instintos mais básicos procuram ou os melhores alimentos?

A procura de resposta a esta questão tem sido um dos principais motores da atual restruturação da oferta alimentar nos países do Norte da Europa e dos dois países do continente Norte Americano. Dela têm na ultima década saído múltiplas novas soluções de proposição ao mercado, desde um mercado de produtos ditos de agricultura biológica cujas taxas de crescimentos de 30% ao ano já foram antes referidas. Uma segunda direção tem sido seguida pelas empresas tradicionais, incluindo as de *fast food* que apresentam desde 1995 estratégias de "*deply green strategy*" isto é, procurar transformar progressivamente a oferta tradicional, pouco saudável ou mesmo perigosa, numa outra mais aceitável nos padrões de vida saudável. Por exemplo quase todas as marcas internacionais de hambúrgueres apresentam agora nos seus cardápios a possibilidade de adquirir saladas, sopas, fruta, etc. ou aparecerem redes de *fast food* já ele próprio incidindo apenas em comida saudável. Por exemplo redes de casas comerciais que vendem sopas, massas, saladas, e outros formatos não muito agressivos para a saúde do consumidor. Para assegurar uma resposta às novas procuras, as empresas dos países economicamente mais desenvolvidos procuram incessantemente ajustar-se ao que os consumidores desejam.

Ao longo da presente década tem havido um notável esforço dos operadores de mercado de toda a fileira alimentar no sentido da aprofundar esta tendência com a inclusão de novos ingredientes naturais que substituam os açúcares, cortem a componente de gorduras saturadas, proporem novos pratos assentes em alimentos poucos comuns numa verdadeira revolução dos paladares que conduziu à porventura maior taxa de inovação alimentar da História. Atenção não confundir inovação alimentar com a reformulação alimentar essa com epitomes noutros períodos da história.

Voltaremos ao assunto do consumidor quando se discutir a sua análise, pois sem esta componente estar adquirida pela empresa ou cluster nada está ganho.

Terceira parte: Colocar em diálogo a oferta e a procura

A maior de todas as tendências da oferta no setor alimentar, entendendo-se aqui a oferta como a toda a componente sujeita a transação que está antes da aquisição pelo consumidor final, é a de os processos de compra empresariais, se concentram num número progressivamente reduzido de operadores, dando ao comprador profissional uma possibilidade de negociação, dir-se-ia próxima da imposição, sem precedentes sobre o vendedor/produtor agrícola.

Em países onde a quota de compra do mercado alimentar por grupos económicos de larga dimensão passa os 8%[37], verifica-se um esmagamento nas margens do vendedor situado a montante do grupo económico, através do controlo dos preços à produção e da manutenção das margens comerciais nos elementos finais do canal, em vez de ficar no produtor primário.

Passemos visita a alguns dos pontos fundamentais das dinâmicas de mercado existentes entre a oferta e a procura dos mercados relacionados com a fileira alimentar que podem ajudar a deslocalizar para o agricultor, a PME agroindustrial ou o cluster, parte do poder informativo e por inerência, a capacidade de negociar em melhores condições do que as descritas como frequentes entre os pequenos agricultores norte-americanos.

[37] Competition Commission, *Supermarkets: A Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom*, 2000. In Schutter 2011.

O valor de saber o que os clientes querem dos produtos alimentares

É necessário clarificar a diferença entre clientes e consumidores: cliente é aquele que compra, seja entidade individual (por exemplo uma pessoa a comprar no supermercado) ou coletiva (a compra de um lote por uma empresa para processamento industrial ou venda comercial); consumidor é aquele que consome, pode ser uma pessoa ou uma vaca. Nos casos em que o consumidor não é humano (por exemplo nas rações animais) distinguem-se ainda outros papéis de consumo para além do consumidor e de cliente. Podemos falar em prescritor (por exemplo um veterinário) influenciador (o colega criador de gado que teve uma dada experiência) para apenas falar nos mais relevantes.

No presente ponto considera-se portanto os papéis de consumidor e cliente, na medida em que a maioria da produção agrícola não é vendida ao consumidor final e está sujeita a algum processo de preparação e/ou transformação, logística e venda.

Quem melhor conhecer os desejos e necessidades dos consumidores passa a deter uma força negocial e argumentativa no mercado que altera a seu favor a repartição das margens ao longo da cadeia de valor. A forma de adquirir esse conhecimento acerca do consumidor é a produção de estudos de mercado,

Temos então que os estudos de mercado podem ser desencadeados pelo agricultor ou preferencialmente pelo agrocluster por forma a distribuir e suportar os custos inerentes à produção do estudo, para melhorar a colocação da sua produção tendo em vista a otimização das vendas junto da indústria e comércio a jusante. Uma segunda aplicação do valor intrínseco do estudo é a de melhorar a sua posição dentro da cadeia de valor, por exemplo verticalizando processos ou somando processos transformadores que aumentem o valor acrescentado da sua produção.

A análise do consumidor de produtos agrícolas e agroindustriais não é substancialmente diferente da dos restantes setores de atividade económica: faz-se

com recurso aos estudos de mercado habituais a quase todos os outros setores de atividade económica. Há apenas algumas pequenas diferenças de forma que incidem principalmente na necessidade de que os entrevistados provem, cheirem, de uma forma mais lata, reajam fisicamente aos produtos, situação que na maioria dos restantes consumos não se coloca com tanta acuidade[38]. Nos estudos que não visam especificamente o consumidor final nem sequer há qualquer diferença.

Existem portanto duas grandes áreas de estudos de mercado no setor: a que se dirige aos clientes do canal de distribuição e a que se dirige aos consumidores finais. A primeira é quase inexistente em Portugal, medida a falha pela dimensão do mercado, pelo menos se vista face às necessidades objetivas do país. Este tipo de estudos pretende responder à questão de saber quais as características que os produtos devem ter de modo a que adquiram os melhores aproveitamentos industrial e económico. Pretende-se ir além dos padrões básicos proporcionados pelo seu formato, teores de açúcares, acidez, etc. para englobar tudo isso e as demais características que devem ter dado o processo industrial especifico do processador industrial.

Estes estudos para obterem a totalidade do seu impacte devem ser feitos não só face ao sistema de processamento industrial atual mas, principalmente serem prospetivos, isto é, todas as indústrias têm a cada momento um dado método de processamento determinado por indicadores indexados aos custos da matéria-prima, da energia e da quantidade de mão-de-obra. Se no passado era possível prolongar por décadas um processo industrial, atualmente com a subida exponencial do custo da energia, há no setor agroindustrial a necessidade imperiosa de encontrar formatos produtivos de processamento industrial que cortem drasticamente o consumo energético. Isso tem implicado alterar profundamente as praticas tradicionais, obrigado a antecipar modernizações de linhas produtivas, etc. Essas transformações obrigam muito frequentemente a modificar as próprias características dos produtos aceites para

[38] Diz-se por vezes que nos estudos de mercado muito avançados do consumo alimentar há métodos matemáticos e de execução específicos desta atividade. Em rigor não é bem assim porque esses métodos sendo mais utilizados nos estudos de mercado alimentares de cliente final não lhe são exclusivos, podendo ser empregues noutros sectores de atividade económica.

produção para que possam ser processados de forma mais simples, quando não mesmo a sua substituição por outros ingredientes equivalentes que através de menor preço por kg proteico, lipídico ou outro possam compensar o incremento do custo de energia.

Em simultâneo o controlo de qualidade tornou-se uma condição de estar no negócio da alimentação qualquer que seja a posição na cadeia de valor. Já não é uma vantagem competitiva conforme o foi ao longo de quarenta anos: ou se tem um ótimo controlo de qualidade ou será uma mera questão de tempo até se ficar fora do mercado. Lá vai o tempo em que as empresas tinham uma liberdade total ou quase total de fazerem o que entendiam[39].

Estar na agroindústria e indústria alimentar implica estar no negócio da segurança alimentar. Também este tem sido um processo que obriga às mais drásticas alterações aos métodos produtivos com todas as consequências nas formas de fornecimento e mais recentemente no acompanhamento das plantações pelos compradores industriais e comerciais.

Sabendo isto, o fornecedor da agroindústria e indústria alimentar tem também de se adaptar aos novos e aos futuros métodos de processamento e nada melhor do que fazê-lo em conjunto com o industrial. Significa isto que em lugar dos tradicionais estudos de mercado "business-to-business" em que se sonda, inquere, entrevista, etc. o comprador para indagar o que ele quer, e irá querer no futuro. Apareceu em 2004 um novo formato de estudo-ação designado por "co-criação", em que a procura de soluções para o mercado é feita em solidariedade entre o produtor industrial, o agente comercial do final da cadeia de valor e o agricultor, para em conjunto e através de discussão livre e intensa se encontrarem as formulas que melhor podem servir os interesses de todos. Repare-se que neste formato está um grande salto mental no

[39] As primeiras regras de segurança alimentar foram emitidas para a indústria de salsicharia da cidade de Nova Iorque em 1906, porque a essa data se incluía na produção de salsichas todos os ingredientes que um fabricante entendesse, desde lixivia para esconder o cheiro da carne podre até tinta da indústria têxtil para dar melhor cor às salsichas. Verdadeiramente apenas se começa a dar uma importância estratégica à segurança alimentar nos anos 60 do século passado.

estilo de gestão. No passado (infelizmente ainda na maioria das empresas) cada agente da cadeia de valor tenta sacar para si próprio o máximo de vantagem deixando os restantes com o remanescente. Na co-criação as soluções procuram estratégias *win-win* onde todos devem ganhar a justa parte. O objetivo estratégico da co-criação é o de conferir a máxima estabilidade ao canal e conjugar a máxima informação relevante entre os operadores, por isso a estrutura de gestão melhor preparada para lidar com este novo formato de estudo é um cluster estruturado. Com a primeira condição, aquisição de estabilidade, destina-se a poder melhor correr riscos de investimento, inovação, etc. Com a segunda, gestão da informação, procura-se que o esforço desenvolvido por todas as partes tenha a melhor direção estratégica possível.

Repare-se que se visa substituir um modelo económico velho de 200 anos (a competição) pelo modelo mais sofisticado que é a cooperação, cabendo depois a competição à luta pela quota de mercado entre os vários agrupamentos de co-criação.

Se o agricultor estiver envolvido num “cluster de co-criação” pode ficar a saber com um ou dois anos de antecedência que a fábrica para onde envia os seus produtos vai passar a fazer um processo de fermentação diferente, ou abandona uma extração a quente para a fazer a frio. Com base nessas preciosas informações o agricultor pode trabalhar de forma mais apropriada, escolhendo as sementes das variedades que melhor se integram nesse novo método de trabalho, quais os teores de açúcares em que deve colher, e todos os restantes elementos que se revelem importantes para que aquando das colheitas possa obter mais fácil colocação para os seus produtos e a melhores preços.

A produção de estudos de mercado para o setor alimentar

A realização dos estudos de mercado é na maioria das vezes muito simples de concretizar e com custos mínimos. Nada melhor do que começar por fazer uma ronda por atuais e potenciais clientes. Descobrindo nuns (os atuais clientes) o que desejam agora, e principalmente indagando da sua intenção de evoluir nos processos produtivos, sabendo como isso irá afetar a procura, e noutros (os ainda não clientes) de que forma o agricultor ou o produtor intermédio pode conquistar essa fatia de mercado potencial.

Numa segunda fase com base nas informações recolhidas pondera-se qual (quais) da(s) alternativas se apresenta(m) com maiores vantagens para o agricultor ou produtor processador intermédio. Há sempre vantagens e desvantagens nas parcerias de co-criação. Depois de escolhida aquela ou aquelas que mais se apropriam tem de se dar corpo ao grupo de trabalho que irá desenvolver o projeto de estudo. Para isso não há regras que se indiquem como sendo as corretas a seguir. As mais das vezes a arte de colocar um cluster co-criativo a funcionar reside na capacidade de negociar e de encontrar fórmulas de negócio onde todos saiam a ganhar e não tanto em fórmulas técnicas. NENHUMA FORMULA TÉCNICA OU CIENTIFICA PODE SUBSTITUIR O BOM SENSO, coisa antiga mas que tantos teimam em esquecer. Ainda assim podemos indicar algumas técnicas que têm mostrado bons resultados:

1. *Quality Function Deployment* (vulgo QFD's). Nesta técnica para além do envolvimento de todos os agentes económicos dos processos conceptual e produtivo recorre-se também intensamente aos consumidores finais, aplicando-se portanto em complemento também as técnicas que serão indicadas para os estudos de cliente final. A principal vantagem do uso do QFD é o de se associar numa só ferramenta instrumentos de análise de mercado, gestão da inovação e da gestão estratégica, possibilitando assim soluções integradas. Desde que os Japoneses desenvolveram a metodologia em 1983, se

tem verificado que o seu emprego reduz em cerca de metade o tempo necessário para que uma ideia chegue da fase discussão ao mercado e se poupa dois terços do orçamento de inovação, comparativamente a fazê-lo pelos métodos habituais de desenvolvimento de produto. Finalmente tem sido assinalado que há uma forte redução dos conflitos internos entre os agentes económicos que operam dentro da cadeia de valor, porque cada um sabe o que deve esperar desde o início bem o que os restantes elementos esperam dele. Os aspetos menos simpáticos associados a esta técnica são a necessidade de concentração do orçamento de desenvolvimento na fase mais inicial de cada projeto e a complexidade de gestão de equipas que podem ser muito extensas, se a cadeia de valor for longa e/ou possuir muitos operadores económicos. O QFD pode ser empregue tanto na parte produtiva (agricultura e indústria) como na de serviços (comercialização e gestão de canal de distribuição).

2. *Brain storming*. Esta técnica já de uso muito antigo não é apenas como por vezes se quer fazer crer juntar um conjunto de pessoas à volta de uma mesa e cada um bolar o que lhe vem à cabeça. Bem pelo contrário, tem técnicas específicas, para que as ideias que vão surgindo sejam direcionadas para um fim pretendido, tem outras técnicas vocacionadas para a melhor filtragem das ideias e finamente técnicas de passagem da fase criativa para a fase operativa. As principais vantagens são a leveza em termos económicos e conceptuais da ferramenta em si e a possibilidade de em abstrato poder ser aplicada a todas as atividades do Ser Humano, o que a torna a mais plástica de todas as técnicas de conhecimento do mercado. Por seu turno as desvantagens principais são fruto das vantagens. O facto de ser bastante simples de aplicar significa que também não possui a robustez conceptual e a fundamentação de por exemplo a técnica anterior e apresenta sempre um nível de desconhecimento total ou quase total de saber se aquilo que foi o produto do *Brain Storming* vem a ter aceitação no mercado, pelo que carece sempre de técnicas de estudo do mercado final, as quais podem ter de ser bastante complexas do ponto de vista matemático e eventualmente caras. Ver ponto sobre MDS's nos estudos sobre clientes finais.

3. *Análises Matriciais do mercado e da concorrência*. Bastantes antigas[40], diversificaram-se à medida que apareceram ferramentas normalmente desenvolvidas por casas consultoras internacionais. As mais conhecidas são as velhinhas BCG e PIMS, mas onde podemos juntar a GE-McKinsey para apenas referir as mais relevantes. O que todas elas fazem é agarrar em determinados indicadores de gestão e cartografa-los em quadros habitualmente na lógica x,y para procurar encontrar formas de a empresa conseguir encontrar novos mercados, explorar melhor mercados onde já opera, ou identificar antecipadamente os mercados onde deve deixar de operar. Outras matrizes procuram encontrar a sua posição face aos concorrentes por forma a poder estar no mercado com maior facilidade seja por via da exploração de vantagens competitivas, domínio de tecnologias, etc. As principais vantagens deste conjunto de técnicas é o de que conseguem captar alguns indicadores muito relevantes da gestão das empresas e potenciar a projeção das empresa ou no mercado em geral ou face a concorrentes específicos. São regra geral fáceis de aplicar na condição de se dispor da informação necessária para o processamento das matrizes. Infelizmente Portugal é um dos países Ocidentais onde isso é menos fácil. Há uma falta endémica de informação de gestão em todos os setores de atividade económica que nos obriga tantas vezes a avançar pelo sistema dos *proxys* que não é de todo o recomendado mas é o possível. Se as empresas incorporarem o manancial de informação que as matrizes proporcionam ficam com uma clara vantagem face ao que se passa na atualidade em quase todos os seus concorrentes, mas isso não esconde as imensas desvantagens que estas matrizes também encerram em si, o que nos leva às desvantagens. O facto de que quase todas as matrizes famosas em uso na consultadoria datarem dos anos 60 tem por consequência analisar-se o Mundo à luz da forma como a gestão e a economia o viam nesse tempo tão distante do nosso, onde por exemplo os choques petrolíferos ainda não tinham acontecido e as economias dos países ricos cresciam a 12% ao ano. Por outro

[40] Estas técnicas tornaram-se frequentes desde o meio da década de 60 do século vinte.

lado há uma péssima tradição em muitas pessoas de trabalharem as matrizes como se fossem oráculos, ao jeito de "se a matriz indica o caminho A, logo temos de ir por ele". Nada mais disparatado. Uma matriz nunca deve ser aplicada isoladamente e principalmente nunca se pode olhar para ela como reveladora mais ou menos esotérica de algo. É tão somente uma ferramenta entre muitas que podem ser empregues, a necessitar ser dominada pelo aplicador e carecendo de interpretação global por parte do Gestor. Ora isso está longe de ser frequente, tendo o autor destas linhas já assistido a situações de leitura extrema de matrizes que em vez de ajudarem à gestão das empresas foram elementos de baralhação e agravamento das situações…portanto a usar mas com muito cuidado.

4. *Quadros de Posicionamento*. A forma como somos vistos no palco competitivo determina muito do nosso sucesso ou insucesso no mercado. Por exemplo quando um dado fabricante anuncia que irá lançar algo novo em breve, conforme for a sua reputação no mercado, assim se espera que o produto ou serviço venha a ser válido, apenas interessante ou fraco. Há empresas das quais esperamos que todos os produtos que venham a lançar sejam bons, mesmo que não gostemos deles por razões estéticas ou éticas, noutras o grau de desconfiança do público é de tal modo grande que, ainda que o lançamento seja feito com um produto ou serviço efetivamente bom, o grau elevado de desconfiança prévia vai macular o potencial sucesso. Em Portugal padecemos há muito deste problema. Um produto "*made in Portugal*" raramente obtém dessa indicação vantagem competitiva no mercado internacional, senão mesmo recebe prejuízo, pois a valorização internacional da marca Portugal associada a produtos agrícolas ou industriais tem pelo menos décadas de atraso, estando quase tudo por fazer, incluindo as medidas mais elementares que os concorrentes europeus fizeram no pós-guerra. Apenas em setores específicos como o turismo estarão afastados do problema. Os quadros de posicionamento tanto podem ser empregue na análise *business-to-business* como em clientes finais pelo que retornaremos ao tema no estudo de clientes

finais. Tem como principais vantagens poder responder a questões de elevada complexidade, integrar a inovação com a análise de mercados e acima de tudo, significa passar a possuir o grupo de ferramentas em maior voga nos grandes operadores económicos internacionais, quais quer que sejam os setores económicos de que se fale. Por exemplo, as principais cadeias de *fast food* utilizam estas técnicas com uma periodicidade bimensal para seguir os mercados e integrar analise B2B com a análise final de consumidores (B2C).

5. *Análise por observatório de mercado*. Esta análise tanto pode ser feita com recurso ao palco competitivo nacional como no internacional. Esta última alternativa é de longe a desejável mas assenta muito na pressuposição de que há uma diplomacia económica, situação que é muito recente em Portugal, e o que há, sendo um enorme avanço face ao que existia há uma década ainda é algo imberbe, senão mesmo inicial quando comparado com os nossos principais parceiros Europeus. E se passarmos o padrão de comparação para o que fazem as grandes economias do Mundo estamos ainda na estaca zero. Em suma as empresas Portuguesas quase nada podem esperar de apoio para a ação internacional, principalmente nesta área da recolha sistematizada de informação com relevância comercial. Apesar de termos ainda níveis larvares de atividade ou nalguns setores de recolha informativa nada dispormos, importa saber o que em teoria se pode esperar:
    a. *Identificação de mercados potenciais*. A malha de análise pode variar desde a simples análise das matrizes de importação e exportação, até à identificação de quais as empresas de um determinado país estarão potencialmente interessadas na oferta de uma empresa ou desejavelmente um grupo de empresas de determinado setor ou região.
    b. *Identificação de tendências*. Muitos Estados, com destaque para os EUA e o Japão publicam regularmente estudos ditos prospetivos, onde se identificam as tendências fundamentais de um dado setor de atividade ou de fornecimentos de dada matéria-prima, para que os empresários

do seu país possam adaptar-se com tempo às mudanças de tecnologia previsíveis a 5 ou 8 anos, bem como perspetivar as possíveis cotações e acessos a fornecimentos.

c. *Estudos de recursos*. É previsível que a maioria dos fornecimentos ditos estratégicos da economia (metais, energia, outras *commodities*) entrem em grave crise nos próximos 25 anos. Procurar ativamente alternativas e garantir acessos futuros às matérias-primas é apoiar de forma decisiva as empresas numa lógica de futuro. A China é talvez o país que melhor trabalha este domínio.

d. *Estudos culturais*. Uma boa qualidade de produção não dá quaisquer garantias de que um produtor tenha sucesso. Imagine-se por exemplo um fantástico produtor de enchidos português que pretenda colocar a sua mercadoria junto dos mercados islâmicos. A qualidade intrínseca dos produtos choca com a cultura e as suas interdições alimentares. Este exemplo pode ser replicado por milhares quando se cruzam as culturas existentes no Mundo e as tipologias alimentares disponibilizadas ao mercado. A simples tabulação do grau de aceitação cultural face às potencialidades de exportação de um país, permitem afinar imenso as ações das empresas, por exemplo na forma de promover os seus produtos numa feira internacional

e. *Estudos aduaneiros e Legais*. Todos os países do Mundo têm a sua própria legislação e regras de Alfandega. Para uma empresa, independentemente da sua dimensão, é impossível conhecer essa imensa diversidade e principalmente acompanhar as modificações diárias que ocorrem pelo Mundo fora, umas abrindo portas a negócios outras fechando-as. Por exemplo, este talvez seja o aspeto mais difícil de lidar na entrada do mercado Norte-Americano.

6. *Feiras e Exposições*. Há uma certa tradição de participar em Feiras Internacionais (embora ainda muito longe do que seria desejável) por parte das empresas portuguesas. A título de ilustração cita-se a dimensão da presença

portuguesa na principal Feira Internacional Alimentar com enfoque na inovação, a SIAL. A nossa participação tem sido em número de participantes pouco superior a países com a dimensão de Malta ou Chipre e a imensíssima distância de outros países com perfil produtivo similar ao nacional como a Grécia, a Espanha ou a Turquia. Porém pouco se fala da utilização das Feiras como local de estudos B2B. De facto, a visita ou participação em Feiras internacionais de elevada dimensão pode ser um formato de estudos B2B dos mais baratos e eficientes. A condição é a de se proceder ao levantamento de informação de forma sistematizada, cuidadosamente preparada antes da saída e depois se proceder à análise dos resultados através de técnicas de análise de dados. Paralelamente pode-se fazer pré-vendas e outros contactos exploratórios extremamente uteis para o desenvolvimento de clusters de co-criação.

O segundo grupo de estudos de mercado que as empresas podem e devem fazer são os vocacionados para o público final, na gíria designados por "*business to consumer*" ou B2C.

Habitualmente são repartidos em dois grandes grupos: os qualitativos e quantitativos. Os primeiros fazendo apelo ao conhecimento semântico, das linguísticas utilizadas pelos consumidores, aos significados e significantes que representa consumir algo. Por exemplo, um jovem procurar uma cadeia de *fast food* é muito mais do que uma escolha alimentar. Essa opção corresponde também à procura de uma identidade grupal e à adoção de um estilo de vida, do mesmo modo que o avô desse jovem talvez recuse com o mesmo empenho a ida ao restaurante de *fast food*. Este tipo de fenómenos ligados à cultura, às emoções, ao que de forma lata poderemos chamar o sentir do consumidor, são por vezes elementos que cada um de nós não tem perfeita consciência de que os faz, são melhor captados pelos estudos qualitativos. Por seu turno os estudos designados por quantitativos são como o nome indica, aqueles que visam a quantificação objetiva de um dado fenómeno seja ele consumos, preferências, julgamentos, etc.

Até há vinte anos a opção entre estudos qualitativos e quantitativos era quase um assunto tribal. Os técnicos que defendiam os estudos qualitativos as mais das vezes recusavam os quantitativos e vice-versa. Atualmente as coisas estão mais amenizadas porque foram desenvolvidas fórmulas matemáticas bastante avançadas para lidar com dados de natureza qualitativa, do mesmo modo que há técnicas que possibilitam lidar de forma qualitativa com dados quantitativos. Portanto a solução mais equilibrada é atualmente recorrer de forma complementar a ambas as famílias ganhando conhecimentos diferentes com cada uma delas, para formar um quadro mais rico do que se estritamente se utilizasse uma das famílias de técnicas isoladamente.

Um dos problemas que se coloca em Portugal nos estudos B2C é que não se evoluiu o suficiente quando comparados com a concorrência internacional: enquanto nos EUA e Norte da Europa se assistiu nos últimos 30 anos a uma evolução brutal da oferta de estudos de mercado, particularmente nos setores das telecomunicações e alimentação, em Portugal evoluímos muito pouco na diversidade de estudos. Contam-se pelos dedos das mãos as equipes em Portugal capazes de lidar com estudos que requeiram modelos matemáticos avançados, por uma só mão as que trabalham com modelos MDS[41] de primeira linha e alguns dos estudos mais avançados nem se podem fazer por falta de maquinaria

Infelizmente estas práticas são avessas à tradição comercial do agricultor português e da larga maioria das PME's ligadas à agroindústria e indústria alimentar. Não interessa procurar neste momento culpados porque o são todos os intervenientes: começando pelo Estado que não proporcionou às empresas e agrupamentos de empresas as informações em tempo oportuno para que possam agir em conformidade; as muitas associações empresariais ainda não conquistadas para a discussão deste tipo de problemáticas, elas próprias a braços com outras tipificações de ação e tradição interventiva; os tantos empresários que teimam em querer fazer tudo sozinhos, desprezando as imensas portas que a associação estratégica pode abrir; as

[41] Adiante retoma-se e profunda-se o assunto

Universidades que continuam tantas vezes de portas fechadas para o Mundo real levando os seus investigadores a investigar a 23ª variável de uma equação de que já poucos se lembram o significado. São muitas e diversas as culpas dos vários atores sociais e económicos, mas o que se deve salientar é que as soluções de sucesso das empresas estão no futuro e não no passado.

Não pretendendo fazer delongas sobre estudos de mercado quantitativos, matéria extensíssima que por si só ocuparia todo um livro, vamos apenas enumerar alguns caminhos possíveis para se estudar pela via numérica os consumidores de produtos agroalimentares.

1. Estudos com base em inquérito. Não será necessário explicar o que é um inquérito, todos nós alguma vez na vida fomos instados a responder a um inquérito. A recolha de elementos sobre as escolhas, preferências, gostos e apreciações dos consumidores acerca de objetos de análise com base em escalas possibilita o tratamento quantitativo da informação, e através da análise matemática consegue-se chegar a conclusões muito mais seguras do que as tomadas com base em elementos subjetivos. Mais do que discutir elementos teóricos subjacentes aos inquéritos pretende-se chamar a atenção para alguns aspetos:
    a. Problema de inquirição. A maior dificuldade encontrada pelo autor deste trabalho ao longo dos seus 24 anos de coordenação de estudos de mercado foi a de correta colocação dos problemas para inquirição. Os empresários não sendo (nem têm de ser) técnicos de estudos de mercados solicitam estudos conforme o seu sentir dos problemas. Ora esse sentimento é algo emotivo e baseado na experiência do dia-a-dia e nos relatos de colaboradores. É importantíssimo que haja um debate franco do que pode ser feito para o estudo de um problema com quem o vier a dirigir. É frequente as pessoas contratadas para produzirem o estudo serem de algum modo compelidas a fazerem-no de uma dada forma. As regras que a estatística impõem são ditatoriais e as regras

metodológicas pouco menos do que isso. Não há as mais das vezes espaço para proceder a alterações metodológicas sem o risco de o valor do estudo ser colocado em causa, eventualmente ser destruído. Se não houver alguma independência de quem faz o trabalho, e se a resposta do mercado se limita a não querer perder o cliente, o que acaba por suceder é darem-se boas respostas a maus problemas. Por outras palavras, estudos para meter na gaveta. Todos nós conhecemos relatos em que após esforço temporal, económico e pessoal, se metem estudos em gavetas de onde nunca sairão. Como colocar então corretamente um estudo de mercado quantitativo? Há um cuidado que deve preceder todos os outros: só permitir a colocação do problema e a definição da metodologia de pesquisa a quem tiver larga experiência nessa matéria. Para que se tenha uma pálida imagem dos disparates que ocorrem neste campo, um famoso trabalho realizado no Canadá, apenas trabalhando com elementos publicados por boas equipas em locais de reputação internacional, apurou que 95% dos trabalhos tinham erros na sua definição ou na sua execução. Não significa este número arrasador que tudo o resto sejam trabalhos impróprios de usar. Foram estabelecidos cinco graus de erros e a maior parte dos trabalhos fica-se nas classes de erro intermédias. O problema que se levanta é o de que os autores do estudo apenas utilizaram trabalhos publicados e portanto anteriormente sujeitos a apreciação de terceiras partes e correções prévias à publicação, portanto qual será a percentagem de trabalhos errados entre aqueles não sujeitos a publicação ou produzidos por equipas sem renome internacional? Em suma, é essencial que se façam muitos estudos de mercado mas que não se compre gato por lebre.

b. Escalas. A escala mais presente nos inquéritos em Portugal é a de 5 posições, onde por exemplo o valor 1 significa o mínimo da escala e o 5 o máximo. É uma boa escala porque assenta no sistema de aprendizagem numérica de contar pelos dedos, isso torna-a uma escala

muito intuitiva onde a fragilidade em números de quem responde é pouco exposta. Deve contudo ter-se presente que essa é uma entre muitas escalas. Tal como quando vamos a uma oficina de automóveis encontramos na parede da ferramentaria uma imensidão de chaves porque há uma também imensidão de parafusos, em inquéritos existe uma multitude de escalas cada uma melhor adaptada a um tipo específico de problemas. Há escalas de 5 pontos, mas também as há com 4, 6, 7, 9, 10, 11 e 13 pontos. Num segundo bloco de apreciações sobre escalas, indica-se que existem escalas com designações por debaixo do número para que se clarifique o que significa o valor 2 ou o 3, de modo a que todos os que respondem interpretem de uma só forma, e outras escalas apresentam-se sem designativo por baixo. Quando se usa uma ou outra forma determina-se que tipo de teste estatístico se pode fazer e quais se fica interditado (ver validade dos estudos). Podemos encontrar escalas com símbolos, bonecos. Escalas para distribuir uma soma de 100 pontos, etc. No total são conhecidas mais de 100 escalas diferentes e portanto deve ficar muito claro que recorrer sempre a escalas de 5 posições conforme é usual pode ser um perfeito disparate técnico. Deve-se exigir que cada tipo de questão seja inquirida da forma correta o que implica no limite que diferentes partes do inquérito tenham cada uma um formato de escala. O que determina qual o tipo de escala a colocar ao cliente é a tipologia do problema com que se tem de lidar. Necessitamos de dados em percentagem? Necessitamos deles parametrizados? Os dados servem num segundo momento para usar em aplicações de produção industrial? Tudo isso deve (tem) de ser pensado antes de colocar um inquérito a correr. Se não for feito, a única coisa que se garante é que boa parte do estudo é para deitar fora ou que ficou muito mais caro do que poderia ter sido. Tem ainda de se decidir se o estudo vai ser feito com recurso a contacto presencial, por via telefónica, internet ou outro qualquer formato de

contacto. A escolha da forma de contacto não pode ser leviana. Imagine-se que se pretende estudar a disposição de embalagens e a sua segurança em espaço de supermercado, não podemos numa entrevista presencial perguntar se a pessoa costuma roubar quando vai às compras. Todos dirão que não, mas é sabido que os roubos em supermercados somados são muito maior valor do que os roubos a bancos e residências no mesmo período de tempo. Alguém roubará e o formato da embalagem é uma das mais eficientes maneiras de prevenir o roubo e principalmente o vandalismo de embalagens[42] que ainda causa maiores problemas do que o roubo. Uma resposta anónima poderá obviar um pouco à questão.

c. Uso de instrumentos. Atualmente existe uma imensa panóplia de ferramentas sofisticadíssimas para estudar consumidores. Infelizmente nenhuma delas está disponível em Portugal. Algumas podem ser alugadas no estrangeiro mas coloca-se sempre depois o problema da análise dos dados, que requer conhecimento e treino prévio o qual não é suprível apenas com a explicação que é dada no aluguer. Há máquinas de muitos milhões de euros como os TEP-SCANS que permitem "ver" o pensamento a correr na cabeça da pessoa, por forma a medir se o produto proposto ao mercado suscita conteúdos emocionais ou cognitivos, saber qual o tempo de compreensão que requer; aparelhos como os magnetoeletroencefalógrafos que fazem tarefa similar sem recurso a elementos invasivos do corpo como nos TEP-SCANS. Outras técnicas são bem mais ligeiras e também possibilitam estudos quantitativos profundos. Por exemplo as câmaras pupilométricas permitem atestar como o consumidor faz compras no supermercado: verificar se dá maior atenção à cor da embalagem, se ao seu formato,

[42] O principal vandalismo de embalagem é o que se faz para saber a que cheira um dado produto ou qual o seu aspeto. Uma embalagem bem conseguida deve responder a estas dúvidas do cliente sem suscitar entre aqueles de menores princípios cívicos a violação das embalagens, que caso a sofram dificilmente serão vendáveis.

quantos segundos demora a tomar a decisão da compra, como repara na prateleira do supermercado, etc. Por fim temos as técnicas semi-instrumentais, essas disponíveis em Portugal. Baseiam-se na leitura dos códigos de barras que a caixa registadora faz aquando da passagem pelo pagamento. Existindo um elemento prévio de ancoragem ao cliente, o mais frequente são os cartões de fidelização, pode-se registar que perfis de compra o cliente evidencia: quando compra a marca A de fiambres que outras marcas de enchidos compram? Quantos quilos de fruta leva em cada ida ao supermercado? qual a relação entre compras de legumes, peixe e carnes, etc. É uma técnica poderosíssima e usa apenas o poder da análise informática associada a análise estatística, esta última é que pode ser desde a simples estatística descritiva à mais arrevesada e complexa estatística não euclidiana.

d. Método de análise estatística. Este ponto é de imensa importância. Frequentemente são os próprios clientes a exigirem que não se produzam estatísticas complexas sob o argumento de que depois não há na empresa quem saiba analisar o estudo. Deve esclarecer-se que esse é um falso argumento. Um trabalho bem feito não tem de exibir enorme complexidade estatística. Pode recorrer-se aos algoritmos de elevada complexidade e apresentarem-se os resultados sob o formato de gráficos altamente inteligíveis por qualquer pessoa. Claro que se o cliente quiser discutir um aprofundamento dos elementos estatísticos, não só é um prazer para quem faz o trabalho, como poderá acabar a retirar-se mais informação do trabalho de pesquisa. Salienta-se que há dois grandes campos de análise quantitativa em estudos de mercado: os paramétricos e os não paramétricos. Os trabalhos de base paramétrica são aqueles que como o nome indica utilizam parâmetros estatísticos (média, desvio-padrão, variância, etc.). Por simplicidade serão os dados sob os quais se pode empreender a divisão. Pesos, por exemplo: 4kg é o dobro objetivo de 2kg. Na estatística não paramétrica tal divisão já não

é possível. Por exemplo a ordem de dimensão dos produtores de determinado bem. O quarto produtor não vendeu necessariamente o dobro da quantidade do que ficou em segundo. Utiliza-se nesses casos então a estatística não paramétrica. A forma de a escolher é simples: se forem dados de ordem (1º, 2º, 3º,…) é não paramétrico se for possível fazer divisões e manter a lógica da análise é estatística paramétrica. Uma das maiores fragilidades dos estudos de mercado em Portugal é a de que com frequência se vê utilizar a estatística paramétrica para trabalhar ambos os tipos de dados. Há razões de múltipla origem para isso: as Universidades falham logo desde o início da formação dos futuros técnicos porque, em imensos cursos, a estatística não paramétrica nem sequer chega a ser falada, ou quando o é, está situada no final dos programas letivos da estatística, o que origina que já seja dada de forma mais célere; como é complexa de aplicar os profissionais fogem também de a aplicar pelo aumento de horas que induz na realização do estudo, entre bastantes outras razões que levam à evitação deste campo da estatística. Do aqui exposto resulta uma questão: Pode ler-se as conclusões de um estudo de mercado que utiliza estatística paramétrica para analisar dados não paramétricos? Do ponto de vista teórico é um erro grosseiro, na prática muitas vezes os resultados chegam a conclusões parecidas. A questão coloca-se principalmente se esses dados chegam a posições de dúvida interpretativa ou se servem para alimentar por exemplo questões da produção fabril. Qualquer uma destas situações são liquidadas pelo erro de uso das más estatísticas e não há outro caminho senão aplicar os métodos corretos. Uma última palavra sobre uma família estatística designada por MDS. O Multi Dimensional Scaling é o ramo da estatística que pretende representar problemas que envolvem múltiplas dimensões um espaço interpretativo. No seu seio coexistem dezasseis derivações consoante o tipo de dados que se tem em mãos, o que se

pretende alcançar com as análises, etc. A principal dificuldade associada aos métodos MDS é a de que alguns deles recorrem à geometria dita não-euclidiana, designadamente à geometria de Minkovsky. Se a estatística não paramétrica já se viu que é tratada pela maior parte das universidades como o parente pobre da estatística, o MDS é o parente desconhecido. Tudo porém estaria bem a situação fosse comum à totalidade das empresas a operar em Portugal. O problema coloca-se de outro modo, porque desde 1972 que esta família de técnicas estatísticas foi incluída na rotina das grandes empresas multinacionais, a essa data pelas empresas de telecomunicações[43] e posteriormente generalizando-se a ponto de que todas as companhias com alguma dimensão recorrem amiúde aos MDS na sua análise corrente de mercado. O MDS dá diferencialmente aos dois outros ramos mencionados da estatística a vantagem de permitir visualizar com clareza os caminhos a seguir quando se tem diferentes alternativas comerciais pela frente, perceber melhor o tipo de ação dos concorrentes e ver onde eles querem chegar ou possibilitar medir emoções ligadas ao consumo, elemento supremo da tomada de decisão. No nosso país o uso dos MDS está quase restrito às multinacionais e a algumas grandes empresas nacionais como a PT a CP a Banca e pouco mais.

e. Validade dos estudos. Como se aludiu atrás muitos dos estudos de mercado feitos, independentemente de terem sido realizados com honestidade e competência técnica operacional, não possibilitam extrapolar resultados como frequentemente se vê. As pessoas que fazem os estudos de mercado não são tontas nem estruturalmente desonestas, apenas há imperativos orçamentais, temporais, e de vária outra ordem que limitam o alcance dos trabalhos. Por outro lado, quando se despendeu uma certa quantia de capital e esforço humano sente-se a necessidade de extrapolar tudo aquilo que for possível para

[43] A primeira empresa a utilizar o MDS na sua ação comercial foi a Bell nos EUA em 1972.

rentabilizar o estudo. E, é aí que começam a aparecer os problemas: tomar a nuvem por Juno já diziam os romanos. Há um conjunto de critérios designados por validades que determinam as condições de interpretação dos estudos. Algumas são fáceis de obter outras difíceis e caras. O que se deve pretender para um estudo de mercado de um cluster é possuir pelo menos as validades teórica, de constructo e fatorial. Outra há usuais entre as empresas multinacionais mas o custo a que obrigam e o ganho potencial em empresas ou agrupamentos de empresas de pequena ou média dimensão desaconselham o seu emprego.

2. Estudos observacionais. Significam as palavras anteriores que os estudos de mercado sairão todos mal feitos ou caros? De forma alguma! Pode-se fazer estudos a preços módicos, bem-feitos e rigorosos. Tem é de haver profissionalismo. Uma das formas de cortar drasticamente nos custos de um estudo é recorrer aos estudos observacionais, por sinal muito pouco feitos em Portugal. Conforme o nome indica o estudo realiza-se por observação dos consumidores. Têm o inconveniente de exigirem um elevado cuidado ético para que a observação não resvale para a intromissão. No entanto desde que se respeite a Lei e a ética de estudos de mercados, possibilitam o acesso a fenómenos que nem sequer são possíveis de captar por via de um inquérito. Por exemplo se nós perguntarmos a alguém quantos segundos leva a escolher um pacote de arroz, a pessoa por mais honesta que seja não consegue dar um valor correto. No entanto se estivermos observando podemos medir com um cronómetro uma centena de pessoas comprando arroz numa loja e chegar a números muito exatos. De uma forma geral os estudos observacionais conferem o acesso a informação acerca dos elementos que o cliente desconhece, às idiossincrasias do cliente e aos valores dos comportamentos. É uma forma riquíssima de recolher dados sem onerar quem paga. Particularmente no setor económico que aqui nos trás, o alimentar, é um dos métodos que melhor se apropriam a esta tipologia de trabalhos. Pode ou não

associar-se o estudo dos dados recolhidos à análise estatística com destaque para as chamadas regressões de serie temporal e as análises de Fourrier.

3. Estudos experimentais. O conjunto das técnicas agregadas sob o manto dos estudos experimentais é outro manancial de riqueza alcançável a baixo preço. Invoco dois trabalhos em que estive envolvido no passado (em ambiente académico) que utilizaram estudos experimentais. No primeiro caso foi o estudo comparativo entre os presuntos pata negra espanhóis e os curados em Barrancos. Constituiu-se um júri formado por compradores profissionais de vários tipos e por público. Ao júri apresentou-se um conjunto de pratos onde figuravam dez variedades de presuntos entre espanhóis, de Barrancos e industrializados. O júri apenas teve de degustar e preencher um formulário prévio no qual cotava as várias dimensões dos diferentes presuntos numa escala de um a dez. No segundo trabalho procurou-se apurar qual é o ideal de azeites para o gosto português. Ainda foi mais fácil: vários pires com azeites e pedaços de pão para degustar, preenchimento do formulário e está concluído. O potencial problema destes trabalhos é o de que ou se trabalham de forma muito ligeira e desperdiça o essencial dos dados recolhidos (por exemplo fazer apenas a estatística descritiva), ou então tem mesmo de se recorrer aos MDS's como foi o caso dos dois exemplos apontados. Conforme se verifica pelos exemplos dados é possível sem grande complexidade de terreno proceder a este tipo de estudos de mercado, recolher dados preciosos impossíveis de obter de uma qualquer outra forma e a um valor aceitável se for cá feito. Existem empresas que recolhem apenas os dados em Portugal e depois os processam nas suas equipas de Espanha ou Reino Unido mas aí a preço médios europeus, o que significa em qualquer estudo de mercado mais 30 a 100% (conforme a área e o método) do que os praticados em Portugal. As análises MDS são as que apresentam maiores diferenças de preço.

As tendências mais frequentes em Marketing Alimentar

De tudo o que foi dito se presume que o mercado alimentar se transforma a elevado ritmo por força dos medos do consumidor, da intensificação da concorrência e do aumento da consciência para com o meio ambiente e a saúde.

A consultora de mercados alimentares Melfi apresentou as suas conclusões de um estudo muito amplo, em 2009, de que existem um conjunto de tendências nos mercados alimentares que se passa a apresentar.

1. Apresentação dos alimentos com recurso à simplicidade.

O argumento de fundamentação é o de que cada vez se torna mais difícil escolher os alimentos para levar para casa. Chega-se a uma gondola de iogurtes e centenas de alternativas se apresentam em alternativa. Procuram-se massas e há entre formatos, marcas e misturas uma infinidade de opções. Imensos alimentos apresentam como elemento distintivo algo, normalmente um ingrediente, com nome indizível, do qual desconhece aplicação ou benefício. O consumidor sabe apenas de que no seu passado também comia e não tinha de lidar com essa variável. Pior: quando há vários alimentos invocando ingredientes que desconhece, qual deles será o de escolha correta? O consumidor tende a defender-se procurando a simplicidade dos processos de tomada de decisão, seja nos alimentos clássicos, seja nos de novo *trend*. Entre os primeiros, aqueles que estão a demonstrar capacidade ganhadora são os que remetem para um passado em que se comia (ou presumia que comia) com segurança e descontração. São disso exemplo os selos que asseguram a "pureza" do alimento como a sua origem de agricultura biológica, a ligação ao comércio justo (*fair trade label*), a denominação de origem, a aquisição direta ao agricultor (diretamente ou indiretamente por via dos clubes de produtores) e todos os restantes formatos que se possam imaginar, que transmitam a veracidade do alimento através da sua produção assente em métodos do passado. Há em segundo lugar o novo *trend,* que na essência é a

mesma coisa mas vestido com uma roupagem de modernidade: proposição de produtos exóticos provenientes de locais distantes associando a pureza da zona e benefícios do produto a ganhos de saúde. São exemplos os recentes sucessos da Quinoa Real proveniente da Bolívia, do Gogi Chinês, do aloés vera maioritariamente produzido no México, etc. Ainda nesta linha de procura urbana insere-se a aliança declarada entre o alimento proposto e os ganhos planetários inerentes ao seu uso: produtos com selo de garantia de floresta sustentável, bebidas que auxiliam a floresta tropical através de uma ajuda monetária por cada garrafa vendida, mais uma vez o selo de *fair trade*, etc. Entre os produtos sujeitos a maior transformação, procura-se manter uma imagem de continuidade com um passado distante ao estilo vulgarmente designado por "retro": as compotas com aspeto de terem sido feitas pela nossa avó, a oferta de chás e tisanas tradicionais em embalagem moderna… Nesta classe dos produtos transformados o design de embalagem é chamado a ter um papel determinante para que se mantenha a imagem do clássico, ao mesmo tempo que a indústria tem de respeitar as novas regras de segurança alimentar e informação ao consumidor. Em comum, todo este grupo incluído no *trend* requer um cuidadoso trabalho de marketing para que o pacote de desenvolvimento da solução de mercado seja coerente, verdadeiro no que transmite e consiga aliar passado e modernidade. O centro desta oferta é a de proporcionar ao consumidor experiências de alimentação com o máximo de originalidade orgânica tendo em vista um estilo de vida saudável, onde a saúde é mais prevenida do que corrigida. Há ainda quem adicione neste *trend* de mercado a forma de uso: os consumidores têm sempre menos tempo do que no passado (ainda que passado recente) e portanto uma das formas de simplificar um produto alimentar é trabalhar a "usabilidade" do alimento, isto é, trabalha-lo no sentido de que o uso pode ser simplificado: por exemplo colocar diretamente a embalagem no micro-ondas e obter um produto saudável, já vir descascado, partido, pronto a levar à panela, em suma tudo o que poupe tempo sem alterar a essência do alimento.

2. Provocar alteração à energia e disposição do consumidor

Nunca os ritmos de trabalho e vida foram tão acelerados quanto os atuais. As pessoas dos países industrializados vivem de uma forma quase contranatura o que as tem conduzido a níveis de disponibilidade emocional e de trabalho sobre-humanos. Tal estado de anormalidade provoca no comércio alimentar uma dupla procura de sinal contrário: o volume de produtos conferentes de energia não tem comparação com qualquer produto homólogo do passado, ao mesmo tempo que se procura avidamente produtos relaxantes.

Os produtos conferentes energéticos visam a capacitação para a resposta aos estímulos que as pessoas recebem e para os quais já não têm resposta natural. Para um segundo grupo de consumidores estes produtos entraram na moda para possibilitarem determinados comportamentos para os quais o Ser Humano não está naturalmente vocacionado. Fala-se obviamente das bebidas energéticas que permitem noitadas sem sono, dos sumos reforçados com vitaminas ou sais minerais e barras energéticas para quem faz desportos bastante exigentes e de tudo o que de uma forma ou outra conduzir o consumidor a resistir mais do que conseguiria sem esse suporte. Esta tendência já tem mais de duas décadas de crescimento sustentado não se prevendo que abrande o ritmo.

Em sentido oposto aparecem os produtos para relaxar e proteger dos excessos. Aparecem nesta classes produtos finais a que se juntaram ingredientes naturais para relaxar, de que a camomila será talvez o mais conhecido exemplo. Duas subclasses estão aqui presentes: os produtos para relaxar do stress causado pelo dia a dia e a dos produtos destinados a protegerem o corpo do desgaste causado pelo stress, por exemplo cremes faciais, sais de banho e outros produtos de dermocosmética que invocam a possibilidade que relaxar a pessoa. Não sendo produtos alimentares quase sempre recorrem a ingredientes oriundos da agricultura e que poderão por isso ser encarados como enriquecimento da cadeia de valor alimentar: linhas de beleza e

proteção da pele à base de pele de uva, vinho, chá verde para SPA's, banhos de chocolate, massagem com farinha de semente de uva, e tantos outros exemplos.

3. Poder ficar em casa

A crise económica não começou este ano. Os sinais dela no consumo à escala europeia já se desenham pelo menos desde 2007 quando a economia da União Europeia começou a arrefecer. É provável (não há estudos definitivos sobre Portugal) que no nosso país esta tendência se tenha iniciado em 2001-2002, quando foi o momento em que passámos da convergência com a Europa, para primeiro a estagnação e depois divergência. Quando a economia se contrai desencadeiam-se toda uma panóplia de fenómenos de reformulação das opções dos consumidores por forma a manterem a essência dos hábitos adquiridos sacrificando elementos periféricos.

Este *trend* reflete a tendência inscrita no parágrafo anterior e centra-se nas formas de proporcionar em casa as experiências do que habitualmente se faz fora. Com isso visam-se dois objetivos: reduzir custos inerentes a idas ao restaurante ou Spas e aumentar a frequência com que as pessoas podem ter experiências de consumo típicas do consumo exterior.

As categorias de consumo que cresceram mais foram as dos alimentos pré-preparados com designações típicas de restaurante (destaque para as comidas exóticas ou difíceis de preparar em casa) e os produtos de beleza que fazem direto apelo a experiências de centros de beleza mas passam a ser possíveis de realizar em casa e adquirir no supermercado ou nas lojas de dermocosmética: Spas de vinho (todo o pack de cremes e produtos para dissolver na banheira), Spas de Chocolate, conjuntos de chás de depuração, etc. Como já se viu no ponto anterior tais gamas de produtos têm-se revelado formas de enriquecer a cadeia de valor das empresas agroalimentares com um complemento de linha de produto que valoriza frações da produção com relevância para a estética. Há casos (Spas de vinho, farinhas de grainha de uva) que mais não são do que valorizações de subprodutos, mas que podem ter as melhores taxas de retorno económico. Não confundir esta tendência de mercado com soluções

"*low cost*". Neste caso o que se pretende é mesmo garantir experiências de consumo em casa sem contudo sacrificar a qualidade para obter preços mais aceitáveis.

Os produtos comercializados nesta tendência usualmente apresentam boas margens de comercialização, superiores mesmo aos produtos alimentares base da cadeia de valor instalada.

4. Diminuição das marcas posicionadas no preço médio

O crescendo de crise económico-financeira obriga as pessoas a alterar os padrões de consumo, ao mesmo tempo que elas tentam não o fazer. O resultado é o de que os consumidores após tentarem as abordagens assinaladas no ponto anterior de apenas sacrificarem elementos periféricos sem prescindir de qualidade ou marca, procuram quando o dinheiro continua a minguar soluções de mercado mais económicas mas tão similares às anteriores quanto possível. A maior fatia desta tendência tem sido a deslocação da procura de bens alimentares e afins[44] para as chamadas marcas brancas promovidas pelo canal de distribuição. Tendem a assemelhar-se às próprias embalagens de marca comercial para obter este efeito de sensação de não abandono do que se fazia antes.

Para os produtores tradicionais a tendência representa uma ameaça maior porque esmaga as margens de comercialização quando se tenta resistir sem adaptar, reduz a dimensão dos lotes de produtor e entrega boa parte da capacidade operacional do mercado a quem verticaliza a entrega ao cliente partindo da distribuição. Porém há ferramentas de gestão que têm sido ensaiadas com sucesso.

Uma das formas de reduzir os custos finais e assim eliminar ou adiar a mudança de escolhas do consumidor, é investir no desenvolvimento de embalagens reutilizáveis que permitam apenas comprar as recargas. Outra é encontrar no cluster formas de

[44] Entende-se aqui o conceito de afim como aquele produto ou serviço gerado pela agricultura ou agroindústria mas que não se destina para ser consumido como comida. São exemplos os produtos de cosmética, suplementos alimentares, perfumaria de base orgânica, fitofarmacêutica, etc.

cooperação entre os concorrentes que lhes permitam fazer produto ou comprar matéria-prima em lotes maiores ganhando nas economias de escala, independentemente de depois serem embalados nas embalagens específicas de cada fabricante.

Finalmente parece ter resultado nos mercados inglês e alemão o lançamento de "linhas baixas" do mesmo produto onde se encontram soluções, estas sim *low cost*, mas mantendo o consumidor na marca. A solução pode ser muito tentadora na medida em que apenas segue o percurso de um cliente que já se tem, mas representa um sério risco de posicionamento geral para toda a marca, senão mesmo para toda a empresa se não for muito bem enquadrada num pacote global de comunicação com o mercado.

5. Minimização da oferta ao mercado.

Dado que o mercado está saturado de praticamente todas as classes de produtos podem sempre procurar-se porções homogéneas cada vez menores de consumidores que tenham uma necessidade não ainda inteiramente satisfeita. Passa-se da lógica de segmentação, para a de nicho e mesmo para de micro-nicho de mercado.

É legítimo colocar a questão de saber se um nicho tão pequeno que apenas interessa a um grupo muito pequeno de consumidores ainda interessa ser explorado. A resposta a esta questão passa quase totalmente por entender as reais dimensões do mercado europeu. Nos EUA há muito que PME's desfrutam de tal estratégia porque partilham um mercado relativamente unificado de 300 milhões de pessoas. Na Europa as razões históricas e linguísticas impedem que isso se faça de maneira idêntica. Porém, se for possível ultrapassar a barreira da informação ao mercado e da logística associada à colocação da mercadoria em locais sempre muito distantes de Portugal, aquilo que significa um lote apreciável para uma PME portuguesa é o fornecimento de um micro-segmento. Pense-se em algo que apenas gera apetite de compra para uma em cada 100.000 pessoas. Se for possível coloca-lo à escala europeia ainda interessa a 5.000

pessoas. Portanto enquadram-se aqui as produções vinícolas e de azeite até 20.000 garrafas/ano, as produções de sabões naturais até 10 toneladas/ano, etc. verdadeiramente abarca a larga maioria da produção nacional podendo por isso ser uma via de saída para a crise em muitíssimas empresas. A condição *sine quad non* é a de que apenas é viável através do sistema de *clustering*.

Um outro elemento torna este *trend* verdadeiramente apetitoso para os pequenos produtores nacionais: uma grande empresa multinacional tem uma imensa dificuldade, senão impossibilidade de trabalhar com lotes tão pequenos como os referidos, pois os seus custos de estrutura obrigam tantas vezes que apenas nas largas centenas de milhar de euro de vendas se atinge o *break even point*. Um cluster alimentar que opere com lotes/linhas de dezenas de milhar ou poucas centenas de milhar de euros cujo destino seja o da ultra-segmentação fica a operar em regime de quase monopólio. Aquilo que tantas vezes enfraquece o tecido industrial e agrícola nacional pode ser em si uma interessantíssima vantagem se bem utilizado.

A segunda forma de obter minimização de oferta nos mercados é a proposição de soluções unidose. Tantas vezes o consumidor compra uma embalagem de algo que não consegue consumir de uma só vez sem que haja vontade ou necessidade de repetir o consumo, (por exemplo um ingrediente destinado a confecionar um prato específico mas que depois não entrará na rotina das ementas) e mesmo que seja para repetir, sempre que um elemento da cadeia de consumo procede a armazenagem dá-se uma perda potencial por degradação. As embalagens unidose podem também responder melhor a estruturas novas da Sociedade como as famílias monoparentais, situações de consumo pontual, ou escassez de verbas para imobilizar. O aumento de custo por dose acaba por ser compensado pelo valor real despendido por unidade consumida.

6. Aposta nos “seniores novos”

Há umas décadas atrás, uma pessoa de 50 ou 60 anos estava a terminar o seu ciclo de vida ativa, envelhecendo rapidamente. Hoje, uma pessoa da mesma idade está em plena atividade fazendo planos para o futuro e a usufruir de aspetos da vida que não pôde fazer quando os filhos eram crianças. Significa esta profunda transformação societal que novas posturas carecem de novas respostas e as empresas podem proporcionar ao segmento de mercado das pessoas que estão entre os 50 e os 65 anos todo um conjunto de produtos e serviços que antes nem se colocavam. Destacam-se os alimentos cuja composição é especificamente desenhada para esse público, designadamente os que correspondem no caso dos homens à procura de abaixamento dos níveis de colesterol e sódio, à adição de vitamina E outros antioxidantes, e para as mulheres os reforços em cálcio capaz de ser absorvido para a prevenção da osteoporose. Ao nível da Europa e EUA este segmento de mercado é o que cresce a maior ritmo, significando no caso norte-Americano já o segundo segmento em valor a seguir às famílias com crianças a cargo. São ainda frequentes na oferta pensada para ambos os sexos os alimentos que reforçam a memória, os que contêm lípidos diferenciados como os Ómegas 3 e 6, etc. Verifica-se também alguma procura de alimentos exóticos normalmente associados à prevenção do envelhecimento.

Um destaque para a importância da estética. Quando a empresa se dirige a este segmento etário deve ter os mesmos cuidados que aplica quando se dirige a públicos menores de idade. Mas, enquanto quando a mensagem dirigida a crianças e jovens é pacifica a ideia de que tem de se adaptar a uma dada estética tangibilizada numa mensagem específica, quando se trata de um público maduro há quase sempre a presunção de que basta comunicar de igual modo ao que se faz para os adultos em geral. Nada mais falso. Tanto a mensagem comunicacional dirigida ao mercado, como a embalagem têm de estar adaptados aos gostos e idiossincrasias do segmento.

No caso particular português é provável (mais uma vez não há estudos sistemáticos na área alimentar) que haja substanciais diferenças nos últimos anos, divergindo-se duma similitude com o resto da Europa para algo apenas ibérico Em milhares de famílias esta

faixa etária acaba por ser a âncora de muitos agregados familiares mais jovens, fruto das altas taxas de desemprego jovem e à instabilidade laboral até aos 35 anos. No entanto se o destino das mercadorias for a exportação, tudo o que antes se disse é diretamente aplicável e se corretamente desenhada a campanha de internacionalização, será um dos segmentos onde é mais fácil entrar, dada a sua taxa de crescimento e diversificação da procura.

Do lado do consumidor também se têm verificado imensas transformações ao longo das últimas duas décadas nos padrões da procura. A maior de todas elas é busca incessante de produtos que aportem benfeitorias à saúde. Actualmente o consumidor está disposto a pagar um pouco mais se puder usufruir de um consumo que entende poder contribuir para a sua saúde caso ela esteja padecendo de alguma maleita, e qualidade de vida para que seja capaz de prevenir potenciais doenças que a idade sempre trás. Muitas das vezes nem sequer está demonstrada cientificamente a vantagem de um consumo ou de que é positivo reforçar o aporte de um dado nutriente ao organismo para que ele obtenha sucesso no mercado.

7. Cada ano tem as suas listas de paladares, cheiros e novos produtos

Este princípio é muito mais do que inovar para acompanhar os desejos e necessidades dos clientes ou para demonstrar a capacidade de ter uma posição distintiva no mercado face aos concorrentes.

Na alimentação à semelhança do que se passa na roupa em cada ano há modas. Pode parecer estranho mas os paladares, os cheiros que se destacam nas diferentes marcas estão de algum modo alinhados tal como sucede na moda da roupa. Também aí cada costureiro tem a liberdade criativa de se exprimir como entende mas todas casas da moda adotam em cada ano cores e texturas de tecidos idênticos, elemento que é garantido através de empresas de *trends* de moda, no ano anterior à saída da coleção.

Na alimentação, os cheiros e os paladares do ano são obtidos através da escolha de ingredientes específicos, num género de alimento do ano. A Melfi identificou que no ano de 2009 os "alimentos do ano" se assim lhe poderemos chamar, foram a Stévia, um adoçante natural quatrocentas vezes mais poderoso do que o açúcar mas quase sem calorias e sem a toxicidade de alguns substitutos químicos do açúcar, proveniente do Paraguai; a Quinoa real, o cereal naturalmente mais próximo do que se pode considerar o cereal perfeito, dada a digestão humana, vindo da Bolívia e Equador e a Baobá, ou embondeiro, fruto muito rico em vitaminas e sais minerais proveniente da costa ocidental de África.

Como se verifica os produtos alimentares da moda são sempre produtos algo exóticos e que funcionam nos mercados europeus como uma oferta um pouco estranha, capaz de conferir um ganho potencial em algo a quem os consumir. Significa isso que há potencial espaço para comercializar os muitos produtos que a agricultura industrializada veio afastar da grande produção mas que há poucas décadas eram frequentes nas vilas e aldeias portuguesas.

Por exemplo as variedades de maçãs cuja dimensão natural é abaixo da média interessante aos padrões de supermercado. De imediato ocorre à ideia a variedade soromenha típica do norte alentejano, talvez a mais perfumada que existe no território português mas cujo aspeto afastado dos ícones *starking* ou *golden* afastaram do grande consumo, os pimentos finos, típicos do vale do tejo, ideais para consumo sem assadura mas dificílimos de encontrar atualmente nos mercados e tantas outras variedades que, se abandonarem a imagem de "produto pouco conforme" e forem apresentados ao mercados nos locais certos, encontrarão um potencial espaço de venda a elevado preço que no limite, os pode guindar à posição de produto alimentar da moda europeia de um dado ano.

Quanto aos cheiros e sabores adicionados aos alimentos clássicos são normalmente obtidos pela junção de elementos que veiculem esse cheiro ou sabor distintivo, também ele moda do ano. Regressando ao estudo da Melfi a que já se fez alusão, eles identificaram como cheiros da moda alimentar de 2009 a lavanda, o cato da América

Central, o dióspiro, a carambola, o caril, o chimichurri (molho tradicional da Argentina e Uruguai feio à base de piripiri, orégãos, cebola, alho e pimentos) e o piri-piri.

Ao contrário do ponto anterior, aqui faz-se recurso a alimentos mais tradicionais ou misturas de alimentos tradicionais. Por vezes sucede que o alimento novidade de um ano passa anos depois a figurar como tempero ou corretor de paladares nos anos subsequentes.

Por último existem os aditivos do ano. Nesse ano de 2009 foram as ervas da medicina tradicional chinesa e o óleo Omega-3. Estes produtos são empregues para conferir aos olhos do consumidor elementos de vantagem sobre os restantes alimentos em competição pela compra.

Portanto verifica-se que também na alimentação os critérios da moda são determinantes, particularmente se o cluster quiser operar no mercado alimentar que proporciona maiores margens comerciais e não se ficar naquilo que é genericamente designado por *commodities,* termo inglês que designa os fornecimentos que são compráveis no mercado por preço e pouco elemento diferenciador do produtor, seja através da caracterização do produto ou do uso da marca comercial.

Um cluster com uma gestão virada para o futuro tem então que incorporar todos os contributos que puder angariar das tendências de moda do mercado. As melhores maneiras de o fazer é através da visita sistemática a feiras internacionais tentando aí captar o sentir da evolução do mercado em que se opera. Se o financiamento o permitir existem os estudos de prospetividade. Há inclusive no estrangeiro firmas especializadas neste tipo de estudos onde se tenta perceber no horizonte de cinco anos quais as tendências que os mercados irão adotar. Não são bolas de cristal que indicam o que se vai passar. Proporcionam conhecimento organizado sobre as grandes tendências que se espera que o mercado venha a ter.

A marca comercial e os clusters alimentares

O campo de conhecimento que suporta a gestão de marca em geral é vastíssimo e ultrapassa largamente o âmbito alimentar. Dele foram sendo apresentados diferentes aspetos ao longo do texto até ao momento.

Do apontado se verificou que gerir marca numa empresa ou num cluster são coisas bem diferentes e apenas por imaturidade se pode apontar a solução de futuro de um agrocluster fundamentando-o na gestão de marca ou como é usual referir no *branding*.

Ainda assim não se pode afastar a problemática, mas fazer como é usual apontar "o *branding* alimentar" como algo uno, genérico, é um erro técnico grosseiro. Ele é sem dúvida muito importante para as empresas que o praticam e terá de ser consumado de acordo com as especificidades do subsetor em que a empresa opere, pois promover uma marca de vinhos recorre a ferramentas de *branding* completamente diferentes do que promover enlatados ou congelados. Dever-se-á mencionar o sistema de *branding* da classe de produtos alimentares A ou B, porque há maiores diferenças entre subsetores alimentares do que existe por exemplo entre a gestão de marca de relógios de luxo e alguns subsetores alimentares. Em face disto considera-se que a gestão da marca alimentar é um problema de cada empresa e apenas face ao portefólio concreto que a empresa apresente ao mercado num dado momento se podem estabelecer caminhos desejáveis e ferramentas preferenciais. Nada mais se adianta sobre o tópico pois as empresas especializadas poderão encaminhar cada situação num caminho proveitoso em larga medida de forma independente do que fizer o cluster. É por excelência o domínio da competição intra-cluster.

Outra coisa é o uso da marca pelo cluster. Vejamos dois pontos importantes.

Utilização de marca coletiva única do cluster

Uma das principais razões para que haja uso de marca comercial por parte de um agrocluster ou cluster alimentar é o de ele estar habitualmente ancorado numa região que funciona ela própria como atrativo de mercado e possível marca coletiva. Milhares de espaços na Europa o fazem. A União Europeia reconhece a invocação de 200.000 locais com estratégias de promoção local nas suas 400 regiões.

As cidades e vilas raramente têm produção própria de alimentos com exceção para alguns clusters alimentares urbanos organizados em torno do chocolate, do queijo e pouco mais, centrando o seu posicionamento alimentar principalmente em torno de gastronomias, quase não se chegando sequer a poder falar em verdadeiros clusters na maioria dos casos.

Todo o resto do marketing territorial promove a cobertura de zonas que incluem localidades e campos simultaneamente, o que por inerência significa que algum tipo de alimento será típico dessa zona e acaba por ser promovido como o melhor que há na classe, mesmo quando não passam de vulgaridades. Há clusters de produção de manteiga, de confeção de ouriços-do-mar, de chouriço de burro e todas as demais bizarrias alimentares em que se pense. Até há clusters de comida proibida, como é o caso de no norte da França se produzir com a complacência das autoridades sanitárias vendas organizadas (com toda a fileira por detrás) de queijo repleto de larvas de mosca vivas.

Um dos formatos possíveis de exploração de um cluster é o de as empresas competirem entre si numa dada área essencial e cooperarem através de produção própria de elementos acessórios saídos da cadeia de valor nuclear, mas onde não conseguem ou não querem agir individualmente. Fala-se dos casos de aproveitamento de elementos subsidiários à produção como a produção de embalagens, serviços de manutenção, canais de distribuição logística, serviços de promoção, serviços de

internacionalização de vendas, valorização de resíduos, e tantos outros que podem ser possuídos diretamente pelo cluster ou partes significativas dele para ganho de produtividade e competitividade geral dos seus membros. Nestes casos as mais das vezes assumem a forma de empresas independentes comparticipadas pelas constituintes do cluster ao serviço deste.

A utilização da marca comercial ainda que sendo dentro do cluster assume-se como marca vulgar de uma qualquer empresa e não há necessariamente uma projeção de marca coletiva das empresas do cluster. Quando muito apenas é feita referenciação à experiência induzida pelo cluster. Esse tipo de empresas presta serviços e vendas dentro do cluster ou fora dele. Ótimos exemplos deste formato podem ser encontrados em Almeria, Espanha, no cluster hortícola lá existente, ou em aldeias do norte de Itália para a produção de Grapa (uma variedade de aguardente).

Até ao momento apenas se invocou o conceito da marca comercial trabalhar a relação com o consumidor final. Outra forma de utilizar a marca comercial única é para lidar com o canal de distribuição.

Nem sempre se tem dado a devida atenção à marca no canal porque se pressupõe que o cliente no limite é o decisor, e se tudo for bem feito, o cliente acabará por comprar o produto que visamos vender. Nada mais errado!

Atualmente o canal representa antes de impostos mais de metade do preço de venda dos bens agroindustriais. Frequentemente encontram-se casos onde aquilo que o agricultor recebe face ao preço de venda ao publico antes de impostos não passa de 10 a 15%. Não se discute nesta sede a justeza, a moralidade ou a necessidade da situação. Admite-se apenas que ela existe e é cada dia mais frequente. Há razões objetivas para que isso suceda: a calibração, o empacotamento, a distribuição, a armazenagem, o custo de exposição ao público e as perdas em que o canal incorre conseguem explicar grande parte da diferença de preços, pois que é frequente encontrarem-se situações onde a soma desses custos ultrapassa largamente o custo de produção.

O ponto onde se quer chegar é outro: independentemente de tudo o que foi apontado há na esmagadora maioria dos casos uma assimetria de poder dentro do canal que coloca a negociação entre produtor e cadeia de distribuição desde o primeiro momento com uma única tendência, a de que a cadeia de distribuição sairá privilegiada no final. A vantagem negocial pode assumir diferentes formatos, os quais vão do adiamento de pagamento, o que na prática significa financiamento a custo zero senão mesmo à inversão do ciclo de caixa (há muitos casos desses em Portugal), situação que exprime que a cadeia de distribuição recebe primeiro o dinheiro da venda do bem do que o agricultor ou agroindústria sua produtora.

A utilização do cluster na componente de serviço é uma boa solução para lidar com esta classe de problemas, e a marca uma das formas instrumentais de auxiliar a gestão de serviço de canal para repor pelo menos em parte o equilíbrio negocial e por inerência, a justeza da repartição dos proveitos na cadeia de valor.

Admita-se que um cluster agroindustrial de um determinado subsetor passa a coletar a produção de umas centenas de pequenos e médios agricultores e procede aos serviços de calibração, armazenagem, financiamento, empacotamento e gestão comercial. Dessa oferta podem resultar integrações de linhas, paralelismo de linhas e ainda outras situações menores. Conjugando toda a produção constitui-se um portefólio comercial com dois produtos já antes vendidos às redes de distribuição a que apenas se acrescenta a indicação de que estão incluídas nesse cluster, cinco outros produtos que congregam as produções antes repartidas pelo canal e que agora são apresentadas de forma estruturada e três novos produtos obtidos pela valorização de desperdícios da cadeia de valor. Com estes dez produtos em portefólio e uma faturação admitamos de dez milhões de euros por ano, há toda uma capacidade para iniciar negociações em moldes completamente distintos do que antes fariam os agricultores a agir independentemente. A “cola” que pode ligar uma gama extensa será em primeiro lugar a marca, e associada a esta todo o ferramental de medidas que o *branding* contém, não se negligenciando os ganhos que também serão obtidos junto do consumidor. Com uma correta gestão de marca o cluster irá proporcionar melhores

preços e condições de pagamento aos seus associados, e se no limite não se chegar a acordo com essa cadeia de distribuição, existem todas as outras com quem se pode contactar e vender estejam ou não no espaço nacional.

Ainda ao nível do uso da marca como ferramenta de gestão de canal de distribuição, deve-se falar nos ganhos de presença internacional. Um agricultor isolado ou uma pequena cooperativa, associação, etc. têm tremendas dificuldades em participar nas feiras internacionais, primeiro porque é caro e depois porque nesses locais ou se tem oferta para colocar em quantidade suficiente para os operadores de compra que lá vão, (designados por *procurers*) ou o resultado será prejuízo com a deslocação.

De forma mais geral a posse de portefólios de produto sob marca coletiva, seja através de marcas paralelas, extensão de marca ou outro qualquer formato que possibilite a aglutinação de oferta sob uma mesma capa de identificação, vai reduzir o custo imputado por unidade vendida devido à capacidade acrescida de divulgação e negociação no canal, e por intermédio dele, proceder à otimização dos processos de venda nacionais e principalmente internacionais.

Regressando ao exemplo do cluster que fatura os dez milhões de euros por ano, se despender 50.000€[45] para estar presente numa feira de renome internacional, pode aí colocar por exemplo 25 a 30% da sua produção, com tudo o que isso significa de vantagem em diversificação de carteira de clientes. Como passa a dispor de apenas 70% do stock para colocar no canal habitual nacional ou o faz aos mesmos preços (mercados de fácil substituibilidade) com maior facilidade, ou o faz a melhores preços (mercados de baixa substituição da oferta). Em suma vai registar ganhos em toda a oferta, amortizando amplamente o investimento realizado na ida à Feira ao mesmo tempo que ganha margem económica. E, principalmente consegue fazer isso a par de um tipo de ganho estratégico chamado covariação de risco comercial, o que em linguagem popular é não por os ovos todos no mesmo cesto.

[45] Considera-se aqui um valor após comparticipação das autoridades nacionais para um stand com impacto visual e capacidade atrativa. Os micro-investimentos em feiras internacionais no mínimo são de interesse discutível, para não dizer a garantia de baixo retorno.

Para viabilizar essa presença na Feira internacional é necessário ter uma "cara comercial" isto é, possuir uma linha gráfica una, uma designação abrangente, uma personalidade distintiva face à concorrência, uma personalidade, um ganho diferencial face à restante oferta, noutros termos uma marca comercial, na situação, de natureza coletiva.

De idêntico modo para quem compra no canal dá muito mais segurança comprar a uma entidade (ainda que coletiva) que proporciona todas as condições supracitadas, do que falar com o agricultor que apesar de até poder ser a melhor pessoa do mundo, faltam por escassez de volume produtivo todas as condições técnicas e principalmente de serviço que um canal de distribuição moderno hoje necessita. A marca (bem gerida) obriga a uma autodisciplina nos vários aspetos ligados à produção dos integrantes do cluster e consegue transmitir estabilidade à relação entre produtores e canal.

Utilização de marca coletiva múltipla do cluster

A situação mais conhecida de utilização de marcas em clusters relaciona-se com a afixação de uma zona de origem na comunicação do produto. Por exemplo, o vinho do Porto, a laranja do Algarve, a cereja da Cova da Beira, o queijo da Serra ou de Serpa. Nestes casos fala-se do uso de uma marca coletiva, em que cada elemento certificado do cluster tem a sua vida independente dos restantes mas recorre a um designativo comum que remete para uma região específica, sendo ela própria significado de algo que se designa por princípio da singularidade, isto é, algo que uma região contém impossível de obter noutro local.

Antes de avançar nesta discussão é essencial retomar a ideia de que cada subsetor alimentar tem regras de técnica comercial completamente diferentes, contrariamente ao que se passa em quase todos os restantes setores económicos: gerir uma marca de vinho é em si uma especialização dentro do marketing alimentar, tantas são as especificidades que têm de ser tomadas em consideração como um corpo de saber

específico. Por exemplo em França podem fazer-se Mestrados e Doutoramentos apenas focalizados no marketing de vinhos. O marketing de produtos congelados é outro exemplo de ultra-especialização de gestão de marca, talvez o mais difícil ramo do marketing alimentar, tanto que, muitas vezes não sabemos explicar porque resulta num caso concreto determinada medida de *branding* antes com historial de insucesso ou falha a campanha que invoca técnicas sólidas e repetidamente testadas. Vários outros exemplos poderiam ser dados para ilustrar esta especificidade da gestão da marca alimentar pois no mercado alimentar coexistem dezenas de métodos de trabalho em marketing (em geral) e *branding* (especificamente). O que se indica adiante é portanto genérico e carece de ser adicionado das especificidades do campo concreto que se visar promover.

A indicação de uma origem geográfica ou varietal com conotação geográfica é antes de mais uma forma de apelar à centricidade (Etnocentricidade ou Regiocentricidade) aplicada de modo positivo, na qual se faz o consumidor pressupor que algo por ser proveniente de um local é melhor pelas suas qualidade intrínsecas ou frescura proporcionada por um curto transporte.

Há mercados que quase (na medida em que haverá uma qualidade intrínseca) vivem há séculos dessa colagem aos espaços, como é o caso dos queijos, em que com as exceções dos queijos totalmente industrializados, se associa um queijo a uma dada localização geográfica: Serra, Rabaçal, Ilha, Serpa, Azeitão, Castelo Branco, entre dezenas de outras alternativas no caso português, ou Camembert, Reblouchon, Gorgonzola, Pont de Brie, Goulda, etc. nos internacionais. Outro subsetor que vive quase exclusivamente da localização são os vinhos adstritos a regiões vitivinícolas. Quando se faz alusão aos vinhos do Alentejo, do Douro, do Dão nos portugueses ou os Montalcino, Borgonhas ou Saint Emilion para citar somente alguns dos estrangeiros mais conhecidos, pressupõe-se que associado à origem haverá uma qualidade intrínseca, um paladar, uma personalidade.

A génese é regra geral verdadeira. Ao contrário da produção industrial que pode ser replicada em qualquer parte onde se instalem as condições técnicas idênticas, na

agricultura e em extensas partes da indústria alimentar produz-se em função de características da natureza, expressas pelas condições geoclimáticas, orográficas e de processamento tradicional.

Acima invocou-se o termo centricidades como sendo a chave nuclear que alimenta a procura dos produtos com denominação de origem, interessa por isso detalhar um pouco a riqueza do conceito, bem como algumas das suas limitações.

Centricidades e alimentação

Em todos os países do Mundo há a tentação de criar imagens benevolentes sobre a sua história, engrandecendo cada recanto e episódio. Por exemplo, todas as histórias nacionais são desfiles de heróis onde tudo foi ganho através de grandeza, eloquência e estoicismo. Como é fácil de entender, o planeta que temos é a soma de todas essas histórias e estamos infelizmente bem longe de tudo ser um mar de rosas bordejado por heróis.

Portugal fez o mesmo que todos os outros fazem: pinta a sua imagem histórica com tons muito positivos, criando ideias sobre as várias vertentes do passado, nem sempre são tão reais como gostaríamos que o fossem. Cada pedaço do território está coberto de história e lenda, valorizando os elementos culturais, pelo que a imagem que temos também da produção agrícola e da alimentação (falando em termos históricos) reflete essa construção social.

De igual modo, o facto de estarmos inseridos na região da gastronomia mediterrânica, por todos reconhecida como a mais saudável do Mundo, contribui para que tenhamos uma visão muito positiva dos produtos oriundos do setor primário, e quase todos os portugueses dirão com verdade que a comida da sua terra é a mais saborosa, a mais saudável, etc. Como consequência, algumas das ideias preconcebidas, são a de que só o que é português é bom e tudo o que cá se produz é o melhor da sua classe, isto são comportamentos ditos de centricidade.

Um outro fenómeno social coexiste com o primeiro sendo o seu antónimo, e designa-se por *ingroup derrogation*. Consiste na leitura do que o que existe no grupo de referência é mau e exprime comportamentos de desencanto. Em Portugal relativamente ao setor agrícola e agroindustrial aparece associado à leitura de que apesar dos produtos produzidos em Portugal serem bons, somos um país sem

agricultura em que tudo deve ser importado, contrariamente aos restantes países que tudo têm, tudo produzem, quais campeões da agricultura.

Não sintamos peso nos ombros por qualquer dos das posições. Qualquer chileno dirá que as melhores maçãs do mundo são as suas "gala". Qualquer francês garantirá que os seus enchidos estão nos pináculos do prazer degustativo, e assim por diante. Quanto ao comportamento contrário, os dados apresentados quer relativos à produção nacional quer os referentes às importações dos restantes países europeus ilustram que não se está tão bem quanto o desejável, mas também não tão mal como muitos afirmam.

Possivelmente nem é necessário sair do país. Se estivermos de conversa com pessoas de cinco zonas distintas do país, cada um argumentará que o pão da sua terra é o melhor, o chouriço da sua zona é o mais saboroso, etc. Chama-se a isso "etnocentrismo do processo da compra". As pessoas não mentem ao dizerem isso, sentem efectivamente que assim é, mas rapidamente nos apercebemos de que não é possível que todos eles sejam cada um o melhor. Portanto pelo menos parte da explicação reside no facto de que os paladares, os cheiros, os aspectos do que é ou não um bom alimento são aprendidos nas fases mais remotas de vida e acompanham-nos ao longo da nossa existência. Por exemplo é fácil encontrar alguém que se afastou da sua terra ainda muito jovem, vivendo depois décadas noutro local, mas que sente um prazer genuíno ao degustar o tal pão ou o tal chouriço que lhe tragam da sua terra. A aprendizagem de paladares e fragâncias na infância e juventude ainda que curtas no tempo são as mais marcantes e as que acompanham ao longo de toda a vida. Este é um grande problema (senão o maior) da indústria alimentar: querer (necessitar) vender em áreas geográficas cada vez mais amplas, por conseguinte com mais paladares genésicos diferentes e ser capaz singrar em cada uma dessas áreas. Este fenómeno explica porque as crianças e jovens são facilmente captáveis para as redes de *fast food* mas os seus pais e especialmente os seus avós são bem mais resistentes aos hambúrgueres e pizas.

O segundo nível de centricidades do comportamento de compra alimentar é o "regiocentrismo", próprio do reconhecimento do que o que é nacional é bom (por vezes confundindo com o etnocentrismo quando o grupo de referencia coincide com o grupo nacional). No fundo é um processo muito similar ao anterior. A principal diferença é sociológica: enquanto há muito mais etnocentrismo entre as populações rurais ou provenientes de zonas rurais, o regiocentrismo encontra-se predominantemente em populações urbanas. Mais uma vez o elemento determinante são as aprendizagens e experiências que se proporcionam às crianças e jovens.

O terceiro tipo de centricidades é o "policentrismo", o qual ocorre quando os clientes idealizam que diferentes países produzem melhor do que qualquer outro, determinado tipo de produtos e, ao provarem alimentos provenientes das regiões consideradas reconhecem neles essas virtudes intuídas. Por exemplo assumir que os vinhos franceses são os melhores, que o melhor *mezze* é o Turco, que a melhor *bosa* é da Bulgária, etc. Quem tenha esse tipo de centricidades fará a leitura de não só reconhecer vantagem a esse vinho francês, independentemente de ser ou não uma produção de exceção, como avaliará os restantes vinhos com os critérios que presidem à caracterização dos vinhos franceses. Este comportamento ocorre muito frequentemente nos mercados internacionais promovendo uns operadores económicos e prejudicando outros pois é muito difícil furar estas barreiras mentais. Por exemplo durante muitos anos Vodka significou uma bebida Russa apesar de ser historicamente produzida em mais de uma dezena de países. Quando a empresa sueca Absolut comercializou a sua Vodka no mercado europeu nos anos 60 e norte-americano nos 70, teve a necessidade de ser particularmente competente no domínio do marketing, da logística e da escolha de parceiros estratégicos que operassem em cada um dos mercados dentro das regras do que era entendido como bom. Mesmo assim volvidos 40 anos de grandes esforços comerciais, a Absolut Vodka ainda ocupa um posicionamento muito diferente da Vodka tradicional que continua a ser conotada com a Rússia.

Os produtos portugueses padecem amplamente deste tipo de comportamento, no caso vertente pela negativa, porque com exceção do vinho do Porto implantado no mercado internacional ao longo de dois séculos (promovido no essencial pelos comerciantes ingleses) e no passado do vinho da Madeira (também promovido pelos ingleses), todo o resto da riquíssima oferta nacional é uma incógnita junto do mercado internacional, fruto da inércia e tantas vezes inépcia, de quem ao longo do último século teve a obrigação de promover os produtos nacionais no estrangeiro. Referimo-nos obviamente a um desconhecimento em termos de *vox populi* e não dos profissionais, mas devemos recordar que estes compram aquilo que o seu público procura, sendo portanto o resultado idêntico.

Finalmente há o "geocentrismo"[46] que resulta da generalização e padronização dos consumos proporcionados pela globalização, os quais não correspondendo necessariamente a uma tradição e paladares construídos ao longo da história de uma dada zona, se implantam como paladar médio, eventualmente com ligeiras calibrações regionais. Se falarmos com um grupo de adolescentes de 30 países Ocidentais sobre o local onde poderão ir almoçar, haverá uma alta probabilidade de escolherem uma marca de *fast food* de hambúrgueres ou pizas, seguramente com maior probabilidade de concordância do grupo, do que se qualquer um deles propuser a melhor das comidas da sua região. Esta é a área de ação predileta das grandes empresas internacionais de alimentação, sejam as do *fast food* dos alimentos prontos a consumir ou das *commodities*.

[46] Os fenómenos de centricidade descritos acima podem ser como o foram aplicados ao mercado alimentar mas são generalizáveis a todos os restantes mercados. Um clássico de ilustração é por exemplo o mercado automóvel italiano onde os naturais desse país escolhem muito mais carros nacionais do que nos restantes países europeus.

Quarta parte: Aprender o caminho para o cluster com as experiências alheias

A Região de Lisboa e Vale do Tejo

Uma ideia que deve ficar clara desde já é a de que não há regras de Gestão que sejam específicas para a Região A ou B a menos que estejam sujeitas a Quadros Referenciais específicos. E essa é uma realidade permanente no contexto Norte-americano dos EUA com as suas 52 jurisdições alimentares e na Europa, antes de todos os demais na Alemanha onde coexistem 16 referenciais jurídicos indexados a outros tantos Lander. Em Portugal apenas a Madeira e os Açores têm peculiaridades inerentes à condição de regiões ultraperiféricas. Mesmo assim não há diferenças infraestruturais relativamente ao Continente.

Por outras palavras a invocação de especificidades para um cluster da fileira alimentar de uma qualquer região está apenas nos produtos com denominação de origem nele existentes e nas condições geoclimáticas. São portanto muito mais relevantes os critérios de gestão do que as condições objetivas, pois a Gestão se correta transforma uma ou outra condição desfavorável em algo positivo. Como se diz nos EUA "se só tens limão faz limonada". A prisão às condições edafoclimáticas a que a agricultura e de algum modo a fileira alimentar esteve condenada ao longo de décadas deve ser hoje coisa do passado por via do emprego de tecnologia de compensação. Vamos portanto pressupor que através da boa Gestão é possível introduzir na cadeia de valor os elementos que por razões da natureza ou da estrutura económica do país não podem ser produzidas em condições ótimas na Região considerada.

A região habitualmente designada por Lisboa e Vale do Tejo decorre das classificações de planificação regional do país e dos agrupamentos NUTS europeus. Engloba as áreas geográficas da Grande Lisboa, Zona Oeste, Médio Tejo, Lezíria do Tejo, e Península de Setúbal o que a torna a primeira região do país em termos populacionais (cerca de três milhões de habitantes) e económicos (cerca de 35 a 40% da riqueza nacional). Produzir localmente perto do maior e melhor mercado nacional é em si um elemento de vantagem competitiva face à restante produção agrícola e alimentar nacional, e acima de tudo uma vantagem competitiva energética face à produção de origem externa. Um

agricultor ou centro agroindustrial consegue em duas horas percorrer a distância máxima entre um ponto de produção e o centro da capital, coisa rara em qualquer país ocidental.

Soma-se nas vantagens um dos elementos melhor conferentes de vantagem comercial: As acessibilidades da zona contam-se entre as melhores da União Europeia, com ampla rede de autoestradas, vias rápidas, ausência de maciços montanhosos ou de dificuldade de transposição fluvial. Tem uma condição única de potencial uso de multiplataforma logística, coexistindo na região fácil acesso ao transporte marítimo internacional com múltiplas rotas, transporte aéreo e ao nível ibérico algum transporte ferroviário, embora como é do conhecimento geral este seja a pecha nacional do movimento logístico moderno, fruto da persistência na bitola estreita apenas comum a Portugal e Espanha, e a um modelo de transporte ferroviário de mercadorias anquilosado, inoperacional mais próprio de um país do terceiro mundo. Em contrapartida na região considerada, o transporte rodoviário de mercadorias dispõe de múltiplas plataformas logísticas de elevada qualidade, e a própria Região está numa das três melhores zonas da Península Ibérica para ser centro de distribuição logística internacional. Significa isso que qualquer agrocluster ou cluster alimentar implantado na Região se encontra em condições de imensa vantagem competitiva que importa tirar partido. Tenhamos presente que os custos de logística são atualmente tão ou mais importantes do que os custos de produção de per si.

Uma ótima gestão das condições de posição geográfica possibilita a um cluster não só escoar de forma otimizada a sua produção como incorporar volumes elevados de produção alheia na sua cadeia de valor visando um mercado que pode ser estimado em cerca vinte milhões de pessoas, representado pela quase totalidade do território nacional e a mancha espanhola que vai até Madrid. Dir-se-á sem grande erro que a posição geográfica é a maior vantagem competitiva de um agrocluster ou cluster alimentar que se implemente na Região do Vale do Tejo tão ricas são as potencialidades e ausente a concorrência de outra plataforma logística de visão internacional devidamente estruturada.

No Plano de Desenvolvimento Regional segundo a Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo, foram consideradas como estratégicas as fileiras da Fruta (Pera, Maçã Prunoideas) Hortícolas (Frescos, Congelados, Ornamentais) Azeite, Vinho e Floresta. Esta escolha fundamentada nas culturas tradicionais e nas condições técnicas melhor adaptadas a uma imediata produção de qualidade não deve representar um limite produtivo a um agrocluster ou cluster alimentar. Como se viu atras, a taxa de inovação é um dos critérios que presidem à condução de um cluster e lhe asseguram o futuro. Apostar apenas no que é tradicional ou onde há condições imediatas pode assegurar o presente mas não é modificador de condições como é a essência de um cluster.

As duas leituras não são antagónicas. O indicado pela então DRAP tem todo o sentido técnico agrícola e de produção imediata, contudo a essência de um cluster é agir como operador de transformação económica de uma região. Pegar naquilo que ela tem de mais positivo e acrescentar ao que já existe formas diferentes de trabalhar, integrar informação, otimizar recursos, potenciar a região. Temos então que a leitura da DRAP é um ponto de partida enquanto o agrocluster e o cluster alimentar são pontos de passagem, eventualmente de chegada.

A superfície agrícola utilizável, SAU, representa somente 12,7% relativamente a área do Continente, mas a região sempre contribui com um valor muito mais expressivo da produção agrícola, cerca de 30% do total nacional e quase idêntico valor do Valor Acrescentado Bruto do sector. O que isto exprime é que com exceção de umas poucas bolsas regionais especializadas com produção de excelente nível, o essencial da agricultura que há em Portugal situa-se no Vale do Tejo e zonas confluentes, resultado da qualidade das terras, acesso a água, orografia, proximidade aos centros de saber e poder, clima temperado e acesso aos mercados. Apesar destes interessantes valores muito espaço há ainda de progressão através do melhor aproveitamento de terras expresso em valores de rendimento e de produção por hectare, mobilização de terras, e principalmente mediante a integração da produção em cluster que aumente a riqueza da cadeia de valor mediante a transformação da matéria-prima local e por

incorporação de matéria-prima externa. Em similitude a todo o resto do tecido produtivo nacional existe igualmente um imenso espaço para inovação disponível conforme o descrito no ponto dedicado à gestão da inovação em clusters.

Tal como sucede no restante país, o número de explorações agrícolas da RLVT vem a decrescer pelo menos desde o final da década de 70 de forma abrupta e a SAU a decrescer paulatinamente. As razões na zona divergem das do resto do país. Na RLVT a diminuição da SAU prende-se, pelo menos em parte, com a atribuição de parte das terras a outras finalidades de uso dos solos a que não será estranho o aumento populacional da região em centenas de milhar de pessoas no período considerado, o alargamento de muitos PDM's a zonas outrora dedicadas à produção agrária, a construção de centenas de Km de estradas e outras vias, a criação de dezenas de parques industriais, etc. ao passo que em muitas zonas do país o decréscimo é no essencial devido à diminuição da população ativa no interior profundo. A estabilização do mercado da habitação com a consequente diminuição da produção de novas casas irá abrandar a pressão sobre a procura de novos terrenos para dedicar à produção imobiliária, o ciclo de construção viária já está de algum modo terminado e a complexidade económica em que o país se encontra não permite antever grande procura por terrenos para alocar à indústria. Espera-se assim que a pressão de redução da SAU se reduza para valores mínimos e se verifique uma estabilização da área afeta à agricultura, eventualmente até algum aumento causado pela pressão de procura por matéria-prima agrícola.

O declínio no número de explorações tem uma génese diferente: a estrutura fundiária que havia em Portugal no final da década de 70 era completamente inviável no contexto de uma futura adesão à CEE onde os processos começaram no mínimo trinta anos antes. A contração das margens comerciais e o aumento da exigência dos produtos finais, promoveu o aumento da área média das superfícies em exploração pois que o microfundio é incompatível com as economias de escala. O que se passou na RLVT está somente em linha com o que se passou em todo o território nacional e boa parte do que sucedera uma geração antes na Europa central. É inclusivamente

provável que o movimento de concentração prossiga por via da inviabilização de explorações muito pequenas e tecnologicamente ultrapassadas. Não significa porém que haja uma condenação indexada à dimensão da exploração. Em Gestão uma tendência é sempre contextualizada às grandes variáveis operacionais dos custos, produção e tecnologia versus a estrutura da procura. Se os custos a dado momento se tornam incompatíveis face à concorrência significa que se está a praticar idêntica tecnologia ou, pior que a dos concorrentes para uma mesma estrutura de preços. Por exemplo explorações agrárias muito pequenas têm obtido bons resultados colocando a sua área agrícola ao serviço de produção em estufa e de técnicas hidropónicas. Enquanto um hectare de feijão-verde possibilita em métodos arcaicos uma produção de 4t/ha/ano, fazendo uso das mais avançadas técnicas hidropónicas consegue-se chegar às 70t/ha/ano, ou num outro exemplo de no Reino Unido se produzirem 250.000 alfaces/dia com apenas cerca de 20ha conjugando hidroponía com técnicas clássicas de estufas. A pequena exploração potenciada por tecnologia consegue ressituar a problemática da dimensão de exploração economicamente viável. Talvez seja a Espanha quem melhor está a resolver esta questão nos eixos de Málaga-Almeria e Astúrias bem como a zona holandesa próxima de Roterdão. A solução de clustering pode ser (é quase de certeza) a solução para muitas das explorações que nem têm dimensão para atingir a viabilidade financeira de per si, nem a capacidade de integrar tecnologia numa escala que compense a fraca dimensão. Agregar os vários produtores de forma articulada num agrocluster que incida a sua ação na vertente de inovação e gestão da informação possibilita a viabilização de explorações que de outra forma estarão condenadas a definhar.

É ainda de salientar que a RLVT em termos demográficos apesar de apresentar uma densidade populacional superior à média do Continente, no contexto específico do sector agrícola, apresenta por oposição uma reduzida densidade populacional, bem como o seu envelhecimento é superior à média do Continente. Como se disse atrás, este é sem dúvida o maior escolho para o desenvolvimento regional e setorial e algo em que o agrocluster pode dar um contributo decisivo: atrair novas competências, novas pessoas reposicionando a atividade agrícola numa gestão interna de imagem do

trabalhador e quadro técnico do setor. Esta gestão de imagem poderá ter uma repercussão no output final tão ou mais poderosa do que uma vigorosa campanha de gestão de marca final em moldes clássicos.

Em termos de contributo para a economia, o sector primário da RLVT representa 2,4% do VAB, com uma ocupação de 4% da população ativa da região, o que está em linha com o que se passa com as áreas rurais dos países desenvolvidos do centro da europa. O baixo valor numérico associado ao envelhecimento dos trabalhadores significa que não haverá necessidade de fazer a população passar por situações complexas, conforme sucedeu por exemplo ao longo da década de 60 e até meio da de 70 em França e países limítrofes, aquando dos processos de clusterização, em que novas competências foram requeridas e as existentes se tornaram obsoletas. O pequeno número de trabalhadores em idade laboral posto em comparação com o potencial de produção conduz à ideia de que haverá espaço à recolocação dos menos preparados, à requalificação de todos aqueles com potencial e interesse nisso e principalmente à atração de novos valores dotados de formação média e superior essenciais ao funcionamento de um cluster com elevada taxa de inovação.

A única ameaça potencial à SAU da RLVT decorre do previsível aumento de importância do turismo de interior a que o país poderá vir a assistir nas próximas décadas: áreas atribuídas à exploração turística direta (campos de golfe, parques hoteleiros) e indireta (atribuição de zonas atualmente incluídas na SAU que podem passar para o domínio de proteção ambiental-turístico conforme sucedeu na região do Lago Balakon na Hungria aquando da implementação do turismo de observação de aves. Recorda-se a propósito que o Vale do Tejo é a segunda melhor região de observação de aves na Europa a seguir a Balakon.

Alguns exemplos

As características edafoclimáticas e de infraestrutura económica da RLVT possibilitam pensar em quase todas as produções agrícolas que se queira explorar. Basta para tanto recorrer às tecnologias que o permitam, assim os mercados abram as portas à produção.

Escolhemos como mero exemplo quatro setores, mas poderiam ser outros os escolhidos. Estes foram-no porque se apropriam a explorações de pequena ou média dimensão, não recorrem necessariamente a alta tecnologia ou investimentos pesados além do que consegue alcançar uma PME e há alguma tradição na zona de produção, por outras palavras, existe uma prévia aceitação de perfil produtivo por parte dos trabalhadores e dirigentes, bem como por parte dos mercados em aceitar bem os produtos com esta origem. Os setores selecionados foram o arroz por ser um produção intensiva com elevada tecnologia e investimento que se apropria de forma excelente à associação dos produtores, o azeite por ser um ícone nacional, verdadeiro diamante ainda por lapidar a que o previsível aumento de produção promovido pelo plantio dos novos olivais cujo crescimento está previsto pelo menos até 2017 possibilita toda uma nova abordagem, por parte dos pequenos e médios produtores que se focalizem na alta qualidade e na procura de mercado externo, o hortofrutícola por ser um setor onde Portugal tem uma aptência excecional, dos raros subsetores em que há autoaprovisionamento em bastantes dos seus produtos ao mesmo tempo que há carências gritantes noutros e os enchidos como exemplo da passagem do agrocluster puro para o cluster alimentar mais vasto e de forte enriquecimento da cadeia de valor.

De cada um deles é dada uma panorâmica geral e apresentado um caso de sucesso da região ou internacional. No caso dos produtos transformados em vez de um exemplo são apresentados dois porque a diversidade das atividades é enorme. Dar-se-á a conhecer os casos dos produtos com marca coletiva, apresentando-se o caso das Tortas de Azeitão e dos produtos commodity com a produção de vinagres

vocacionados para a indústria. O pressuposto é o de que se pode aprender também com a prática. A teoria é essencial mas a experiência é um complemento imprescindível. São aquilo que se poderá chamar "mini casos de estudo" na aceção do método de Harvard em que os casos declarativos devem situar-se entre 30 e 34 páginas cada. A problematização aqui levantada fica em nosso entender melhor apresentada se for feita de modo mais sintética e com intima ligação ao mercado concreto.

Outra razão de escolha de mercados com operação de PME's deve-se a que um agrocluster tende a trabalhar prioritariamente com esse tipo de empresas pois as grandes e muito grandes empresas dispõem de recursos que as dispensam de muito do que até aqui tem sido apontado.

O mercado do Arroz

Das muitas produções agrícolas presentes na RLVT, destaca-se a do Arroz pela qualidade de gestão que o setor atravessa, muito provavelmente uma das mais avançadas do país, pela área absoluta e relativa à SAU nacional do setor, volume produzido em tonelagem e perspetivas de enriquecimento da cadeia de valor a curto prazo. A cultura é de tal modo interessante de acompanhar e com potencial para ser replicada a experiência em muitos outros setores da produção agrícola que se lhe dá destaque adiante. Reflete-se um pouco sobre o setor e apresenta-se um exemplo de sucesso que não sendo um cluster nem na forma jurídica nem no formato de atuação, na prática comporta-se na RLVT como tal.

O setor orizícola visto como um todo tem ainda bastante espaço de progresso podendo sem receio visar o autoaprovisionamento nacional, eventualmente a exportação da variedade carolino, ao mesmo tempo que pode aumentar o valor de mercado das terras onde é explorado. Porém nem tudo são rosas. O sucessivo abaixamento de preços à produção que de momento ronda uns míseros 30 cêntimos de euro por quilo pode vir a colocar em risco todos os produtores que não estejam muito bem preparados para enfrentar a concorrência internacional e a força negocial da grande distribuição.

Pode-se contudo ver os momentos complexos que se apresentam na atualidade e principalmente perspetivam no futuro próximo como um estímulo para que o setor do arroz se constitua como um cluster orizícola ou se insira num agrocluster mais amplo que explore também essa fileira.

Sem clusterização das explorações por certo tempos muito difíceis aguardam os orizicultores, agindo num cluster poderão vir a ser tempos complexos mas sem sombra de dúvida com outro folego para enfrentar a grande distribuição, as importações selváticas de excedentes externos. Há portanto que situar a produção nacional de

arroz no contexto amplo da competição internacional que abastece Portugal através da grande distribuição e nele se podem também abastecer.

Os principais produtores mundiais de arroz no mundo encontram-se localizados na Ásia, área que também contribui para o consumo de 90% do total mundial. Dos países ocidentais apenas o Brasil aparece entre os primeiros dez grandes produtores.

Ordenação	PAÍS	PRODUÇÃO (Ton)
1	China	196.681.170
2	Índia	133.700.000
3	Indonésia	64.398.900
4	Bangladesh	47.724.000
5	Vietname	38.895.500
6	Myanmar	32.682.000
7	Tailândia	31.462.900
8	Filipinas	16.266.400
9	Brasil	12.651.800
10	Japão	10.592.500

Faostat 2009

O mercado internacional do arroz tem apresentado nos últimos anos há semelhança da generalidade dos cereais padrões de preço extremamente voláteis, para o que tem contribuído a chegada do novo fenómeno de especulação em cereais-base nas Bolsas de reais e a flutuação de disponibilidade da matéria-prima resultante de uma sucessão de maus anos agrícolas à escala planetária como há muito não sucedia.

Pode acusar-se no primeiro dos fenómenos a crise económica mundial que se instalou desde a crise do *subprime* nos EUA, em que os especuladores de mercado diversificaram o risco, perante ativos tradicionais pejados de perigos e surpresas,

para um campo em que as pessoas não podem prescindir: a comida. A lógica por eles seguida é impiedosa, pode-se adiar a compra de carros, móveis, casas, mas não se pode deixar de comer. Têm sido acusados legitimamente de imoralidade nas ações, porém as evidências das especulações de 2008 e 2009 demonstraram que a especulação contra alimentos fundamentais é porto seguro de excedentes de capital e portanto a menos que sejam regulamentadas com força de Lei é algo que veio para ficar, e o arroz é um dos produtos por excelência com as melhores condições para especular juntamente com o trigo e o milho.

No segundo bloco, a escassez de produção, está ligada à modificação climática. Países tradicionalmente exportadores à escala mundial como o Paquistão ou a Índia têm com frequência na última década mantido as suas exportações de arroz fechadas procurando garantir stocks, quer como forma de segurança alimentar nacional, quer como forma de controlar os preços internos o que obviamente condiciona os preços internacionais, os quais têm registado uma subida acentuada, embora sem se comparar com as do trigo ou do milho. As subidas de preços têm sido contrariadas por via da adoção de 2005 para cá de políticas internas da China, India e Vietname, as quais visam o crescimento da produção anual e dos stocks de segurança.

O conjunto de países da União Europeia estão totalmente fora do contexto dos grandes produtores, o que se justifica por o arroz ser nesta zona do mundo algo sem base cultural com exceção de Itália, Espanha, Grécia e Portugal. Nos restantes países o arroz é no essencial um ingrediente para produtos industriais, que vão da panificação à produção de vinagres.

Produziram-se em 2007 na UE cerca de 2,7 milhões de toneladas de arroz em casca (para uma taxa de conversão de 60% equivale a cerca de 1,5 milhões de toneladas de arroz descascado).

A produção de Itália representou mais de metade do valor, seguida de Espanha com cerca de um quarto, no restante quarto de produção pontuam as 160.000t de Portugal. As importações da UE são principalmente nas variedades Basmati, Thay e Índica.

PAIS	PRODUÇÃO (%)
ITÁLIA	54.5
ESPANHA	26.0
GRÉCIA	7.3
PORTUGAL	**5.7**
FRANÇA	3.3
ROMÉNIA	1.4
BULGÁRIA	1.3
HUNGRIA	0.4

FONTE: EUROSTAT Média 2007-2008

Passando à procura os dados são diferentes. O consumo é de aproximadamente 3 milhões de toneladas ou 5kg/hab/ano o que contrasta com os 120kg/hab/ano da Ásia. É bem visível o efeito da diáspora portuguesa pelo Oriente e de como isso influenciou para sempre a cultura portuguesa. Quem não conhece, eventualmente aprecia, o arroz de polvo, o arroz de tomate, o arroz de lingueirão e tantos outros pratos de arroz de que a culinária nacional é riquíssima? Os nossos 17kg/ano/hab ultrapassam em mais do dobro o segundo maior consumidor europeu, a Itália.

Os portugueses através da sua diáspora histórica integraram como nenhum outro povo europeu a tradição Asiática de comer arroz. Não os copiámos, adaptámos ao nosso paladar, aos nossos ingredientes, às nossas tradições. Muitos dizem que melhorámos o que já era a tradição antiga de outros. O paladar de cada um dirá o que é verdade.

As duas grandes variedades de arroz do Mundo foram transpostas para o mercado português: as japónicas de grão duro e pouco absorvente e as índicas de grão muito absorvente de água. O primeiro conhecido em Portugal por "agulha" ótimo para fazer pratos onde a integridade do arroz é importante como por exemplo os pratos de arroz típicos do Norte ou o arroz branco, o segundo conhecido por "carolino", ideal para confecionar pratos onde a absorção dos paladares dos alimentos seja essencial como é o caso dos arrozes malandrinhos ou do arroz doce, essa iguaria que já foi considerada por uma das unidades das Nações Unidas, o melhor doce do mundo pelas suas capacidades alimentícias.

Adaptaram-se também as terras, e a ocupação nacional de terras orizícolas ronda hoje os 31.000ha de que resulta a produção das 160.000 toneladas por ano de arroz colhido, o que após o descasque significa aproximadamente 110.000 toneladas ano, tornando o arroz um dos alimentos base onde a autonomia nacional é das maiores, com um valor de 100% de autoaprovisionamento no arroz em casca, e perto de 90% no arroz branqueado[47].

A principal zona produtiva, a RLVT, mais exatamente na região do Ribatejo regista 41% da área agrícola dedicada ao sector do arroz com 12.000ha e a segunda de 9.000ha no vale do Sado. O vale do Mondego também tem produção mas o tipo de propriedade onde as explorações de 1 e 2ha abundam, impedem um desenvolvimento do setor a par das duas primeiras zonas referidas. Por comparação no Ribatejo a exploração característica são as grandes áreas de 100 ou mais hectares, o que possibilita às empresas serem mais sofisticadas no processo produtivo, estruturadas da geração da cadeia de valor e sofisticadas na gestão. Uma outra grande diferença é serem especializados na produção do arroz. Muitos técnicos afirmam que as condições climáticas e orográficas do Ribatejo são as melhores da Europa, ultrapassando inclusive as da região demarcada de arroz de Espanha.

[47] No arroz de trinca até somos excedentários com um rácio de 124%

O Quadro seguinte ilustra os consumos per capita anuais nos países europeus.

RANKING	PAÍS	CONSUMO PER CAPITA
1	**Portugal**	**17.48**
2	Itália	7.06
3	Grécia	7.03
4	Irlanda	6.93
5	Eslováquia	6.57
6	Espanha	6.51
7	Malta	6.34
8	Suécia	6.14
9	França	5.79
10	Holanda	5.73
11	Reino Unido	5.70
12	Hungria	4.92
13	Finlândia	4.53
14	Alemanha	4.15
15	Eslovénia	3.61
16	Bulgária	3.54
17	Áustria	3.48
18	Estónia	3.34
19	Bélgica	3.08
20	Roménia	3.03

Fonte: EUROSTAT Média 2000-2009

Segue-se a apresentação da evolução da produção nacional no período 2005-2010 onde se torna bem evidente o aumento de produção a que não será alheio o esforço da empresa Orivárzea que se apresentará em maior detalhe adiante.

ANOS	PRODUÇÃO 1000 t
2005	120
2006	149
2007	156
2008	151
2009	157
2010	165

Fonte: INE, 2010

Para que fosse possível tal aumento de produção a área dedicada ao arroz teve um acréscimo de área de 11% no período considerado por transformação de campos de milho, cereal que tem visto erodir os preços. O restante aumento é devido a ganhos de produtividade.

A indústria orizícola nacional é caracterizada por empresas com longevidade no sector, algumas com ligação à produção. Estas empresas absorvem a totalidade da produção nacional de arroz com 70% de Japónicas e 30% de Indicas. Estas empresas recorrem ainda a importação de parte do nosso consumo interno de arroz

branqueado, que algumas fontes apontam para aproximadamente 60.000 toneladas de arrozes enquanto outras se quedam por cerca de 20.000t[48].

Estima-se que do ponto de vista de geração de riqueza o sector da orizicultura englobe aproximadamente 2.000 agricultores, a que corresponderão 5.000 postos de trabalho diretos e cerca de 10.000 indiretos uns e outros a trabalharem maioritariamente em tempo parcelar, para um valor de faturação próximo de 80 milhões de euros por ano.

Anos	Área declarada de arroz (ha)
2004	9.518
2005	9.571
2006	9.487
2007	10.293
2008	10.738
2009	12.344
2010	12.644
2011	14.370
Dif. 2010 / 2011	**1.276**
%	**14%**

Fonte IFAP Área de produção de arroz RLVT

A política internacional da PAC não ajudou os orizicultores nos últimos anos: há negociações com a India através das quais o arroz indiano pode ser colocado no

[48] Atenção que diferentes fontes consideram diferentes números. Possivelmente a diferença é que misturam produção de arroz em colheita e consumo de arroz branqueado. Em rigor isso não deve ser feito porque a casca e a trinca pesam cerca de 40% da colheita. Acreditamos mais na hipótese de haver importação significativa que não só de arrozes especiais (Basmati, Risoto, Thay, etc).

mercado europeu em condições progressivamente mais fáceis. Ora basta pensar no custo da mão-de-obra na India e na Europa do Sul onde se concentra toda a produção de arroz da União Europeia para perceber o quanto se torna difícil a competição. Na atualidade a maior proteção ao setor decorre dos preços de transporte marítimo que acrescentam uma fração significativa num produto que é comercializado abaixo de um euro por quilo.

As empresas do sector em Portugal têm registado uma diminuição do seu número, motivadas por falências, concentrações e fusões. Alguma da transformação na estrutura de capitais deve-se a investimento estrangeiro em algumas empresas tradicionais do setor. A principal razão de encerramento deveu-se à incapacidade de agir proactivamente quando se começou a verificar alterações estruturais no setor. Não se ganhou nessas empresas dimensão para concorrer num mercado cada mais competitivo, bem como à não se recorreu à opção de fusões ou integração nas melhores unidades do sector. Agregando as empresas que representam cerca de 80% das vendas temos:

ANOS	EMPRESAS
1994	24
1995	19
2010	10

FONTE, ANIA

Ou em termos de empresas:

EMPRESAS	MARCAS	ZONA	QUOTA MERCADO
SALUDÃES PROD. ALIMENTARES SA	SALUDÃES	VOUGA	
VALENTE MARQUES SA	CAÇAROLA	VOUGA	
ERNESTO MORGADO SA	PATTO REAL	MONDEGO	10%a)
ARROZEIRAS MUNDIARROZ SA	CIGALA	TEJO	30% b)
ATLANTIC MEALS SA	CEIFEIRA	TEJO	c)
ORIVARZEA O.V.S.B SA	BOM SUCESSO	TEJO	
CECILIO SA		SADO	
SEAR SOC. EUROPEIA ARROZ SA		SADO	
SOC. AGRIC. HERD. CARVALHOSO LDA		SADO	

Fonte.ANIA. a)Cotec 2011; b) Lusa 2005; c) 80% produção GS, 20% Marca, entrevista CEO

O mercado tem sofrido uma outra transformação infraestrutural que é a da passagem de um mercado dominado por marcas de produtor ou de embalador para marcas brancas das grandes superfícies comerciais. Exprime o Quadro seguinte a perda progressiva de capacidade negocial do setor na comercialização do arroz. Com marcas brancas a grande distribuição pode abastecer-se localmente ou no exterior à medida da flutuação dos preços a cada momento.

Significa este fenómeno que em lugar de os preços estarem dependentes do ciclo de produção passam a estar ligados a fenómenos comerciais de muito curto prazo. Adiantam-se alguns exemplos que não se garante que tenham ocorrido mas que passam a ser possíveis neste quadro de referência.

Hipótese 1. Grande operador internacional que falha uma entrega e necessita de espaço de armazenagem. Se tal situação ocorrer a perda é potencialmente total para o operador internacional. Para ele qualquer que seja o preço de venda é sempre um ganho face à alternativa, a grande distribuição sabendo pode majorar

margens ficando com o produto a preço residual. Em termos práticos o produtor de arroz não poderá competir.

Hipótese 2. Lote próximo de fim de validade. A situação é ainda mais gritante que a anterior na medida em que o tempo corre contra o vendedor mas garante lucro máximo à grande superfície.

A única forma de lutar contra este referencial é apostar na oferta diferenciada pela qualidade, o que dado o baixíssimo preço do arroz produto em que com 1 euro se consegue dar de comer de 15 a 20 pessoas, é fácil proporcionar um pequeno luxo.

A qualidade global do arroz produzido em Portugal é boa e a marca Bom Sucesso explorada pela Orivárzea aposta nessa direção.

Uma alternativa é a diferenciação por segmentação também ela seguida pela empresa referida com a produção de arroz dedicada aos bebés. No caso analisar-se-á em maior profundidade o caminho seguido pela empresa.

ANOS\QUOTA MERCADO	GRANDE DISTRIBUIÇÃO Marcas Próprias e Brancas	MARCAS FABRICANTES
1998	17,6 %	82,4 %
2004	25,5 %	74,5 %
2008	32 %	68 %
2010	53 %	47 %

FONTE: ANIA, Nielsen

Ao nível da ação nos mercados esta assimetria de forças entre produtores e distribuidores é um dos maiores problemas senão mesmo o maior dentre eles. Algo que um cluster pode contribuir de forma decisiva para benefício dos produtores: agindo como um oligopsónio durante a negociação com a grande distribuição nacional; conseguindo colocar parte da produção fora do mercado nacional;

ajudando a melhorar a perceção de qualidade de produto em forma diferencial à marca branca; auxiliando na identificação e especificação dos segmentos mais interessantes para as empresas que representa e construindo uma cadeia de valor integrada (passagem de agrocluster para cluster alimentar) onde o arroz tenha um papel âncora.

Empresas Orizícolas na RLVT

As empresas a atuar no presente no mercado do arroz são atualmente:

Atlantic Meals SA (associação das empresas Portalimpex-Certejo e a Herdade da Comporta GES), ambas operam no mercado há mais de quarenta anos, as marcas e produtos comercializados são Marca Ceifeira: Arroz Agulha Estrangeiro Extra, Arroz Carolino Extra, Arroz Vaporizado Extra e Arroz Basmati extra, Arroz Thai Jasmine Extra. É a marca mais antiga de Portugal a operar desde 1925, comercializa arrozes Premium. Marca Herdade da Parreira / SORRAIA: Arroz Agulha Extra e Arroz Carolino Comum. Produtos de qualidade e baixo preço, Marca ATLANTIC: Vocacionada para o mercado espanhol, comporta três referências face às necessidades do consumidor Espanhol, Arroz Largo Extra, Arroz Largo Primera, e Arroz Redondo Primera.

ORIVÁRZEA, empresa apresentada em maior detalhe no mini case-study seguinte. Criada em 1997, Atualmente produz em 5000 ha, as principais Marcas são Bom Sucesso: com as variedades, Carolino, Agulha, Integral e Aromática. É a marca Premium da gama de produtos, distinguida pelo terceiro ano consecutivo com o prémio Sabor do Ano, e único arroz produzido em toda a Europa, com certificação de Gestão da Qualidade.

Marca Belmonte: Nas variedades Carolino e Agulha, arroz tradicional de qualidade, aposta apenas em alguns pontos de venda no mercado português.

Marca Arroz IGP: IGP Indicação Geográfica Protegida, qualificação europeia, denomina produto produzido em relação com o meio geográfico. Produto Gourmet, Marca Baby Rice: Lote de arroz carolino, isentos de qualquer traço químico ou bacteriológico, passiveis de prejudicar a saúde das crianças.

ARROZEIRAS MUNDIARROZ SA, Marca Cigala, empresa líder de mercado.

ERNESTO MORGADO SA, Marca Pato-real, empresa inovadora no lançamento de produtos de arroz pré cozinhados.

Em suma, o setor do arroz tem um imenso potencial e interesse estratégico nacional podendo representar uma interessante solução para os agricultores com terras vocacionadas para esta produção e que estejam dispostos a apostar num estilo de gestão do mais moderno que haja na Europa.

Sem ser inconfidentes, o acompanhamento que temos feito de há anos ao fenómeno agrícola português permite afirmar que é um dos setores mais interessantes em termos financeiros e económicos na dita condição de ter grande modernidade tecnológica e de Gestão.

A par dos restantes três setores apresentados como ilustração de vantagem em se associarem a um agrocluster, o arroz é a prova de que mesmo sem um formato formal de cluster houve ganhos fantásticos a partir do momento em que um conjunto significativo de orizicultores passou a trabalhar no espirito do clustering. Adotaram um formato mais estruturado e fechado do que o cluster mas a lógica é a mesma de um cluster de estruturação intermédia como os apresentados na primeira parte desta obra. Se houver interesse dos restantes produtores da região em trabalhar uma fileira de agrocluster ligada ao arroz será possível:

1. Obter condições de negociação muito melhores junto da grande distribuição.
2. Defender e reforçar as marcas comerciais que já exploram na sua luta contra as marcas brancas

3. Proteger em melhores condições os orizicultores das importações agressivas
4. Criar infraestruturas de exploração conjunta no âmbito da internacionalização
5. Colocar por essa via parte da produção no exterior reduzindo a dependência do mercado nacional
6. Promover a variedade do arroz Carolino como especialidade nacional vocacionada para pratos concretos
7. Defender aos olhos do consumidor as vantagens do consumo de arroz como alimento de elevada qualidade e baixo preço.
8. Valorizar os terrenos vocacionados para a produção de arroz.
9. Reforçar as estruturas da economia local por via da criação de emprego, atração de novas tecnologias e de capacitação de ação internacional.
10. Eventualmente explorar uma marca coletiva. Nesse caso soma-se:
    a. Hipótese de uma marca de origem associando a denominação de origem a arrozes de elevada qualidade. Não é contudo uma opção linear porque deve ser tomada em consideração a reação dos produtores de arroz de outras regiões do país.
    b. Alternativamente posicionar os arrozes da zona com específicos para um dado segmento de elevada qualidade. Já há muito interessantes resultados dessa solução na Orivárzea (apresentado adiante) mas pode estreitar as opções de saída ou mesmo ser objeto de contra-ataque dos operadores internacionais que exploram os segmentos. Apesar de ser uma via muito promissora se a produção passar para outros níveis com expressão internacional deve ser objeto de cuidadoso estudo de especialidade.
    c. A marca coletiva poderá ser um primeiro aglutinador das empresas que as conduzirá a outras plataformas de entendimento em domínios de maior rentabilidade aos níveis da transformação industrial do arroz, canais de distribuição, promoção e inovação.

Passemos então a conhecer esse caso ligado à produção do arroz apontado como um quase cluster.

Caso Orivárzea

O caso da Orivárzea ilustra como a mudança dos processos de Gestão pode transformar a produção de um dos mais tradicionais produtos do Mundo: o arroz, com ganhos para os agricultores, o consumidor, o ambiente e em ultima instância o próprio país.

A Orivárzea inicia os trabalhos da sua constituição durante o ano de 1997 juntando um conjunto de sete pequenos agricultores da região do baixo Tejo que se reuniam num pequeno apartamento em Samora Correia. No total representavam cerca de 600ha de terras vocacionadas para o arroz. Queriam nesse momento baixar custos nas aquisições dos fatores de produção do arroz, mais tarde verificaram também que conseguiam melhores resultados também na venda, beneficiando toda a cadeia de geração de valor, tornando o arroz uma das melhores apostas atuais da agricultura nacional.

No início cada um dos agricultores tinha os seus sistemas de produção, colheita secagem e armazenagem individualizados, sabiam no entanto que qualquer processo produtivo, seja qual for o setor de atividade económica, está sujeito aos fenómenos das economias de escala, o que significa que independentemente do custo a que se produza num dado momento, é sempre possível baixar o custo da produção se for elevada a escala produtiva para patamares onde se tornam viáveis outras tecnologias ou melhores aproveitamentos das disponíveis. O mesmo é dizer que se vai poder seguramente ganhar mais porque o preço final se mantém e os custos baixam. "Bastaria" que juntassem produções para ganhar escala, reunissem as experiências uns dos outros para apurar o que funciona e não funciona no terreno concreto, gerissem informações e conhecimentos de onde o arroz era melhor produzido na Europa para que exista um benchmarking de orientação o resultado concertado das três dimensões iria gerar maiores rendimentos a todos.

O principio geral que estava em jogo era o de que é preferível ter uma pequena porção de algo muito bom do que a totalidade de algo muito fraco. Esse foi o entendimento e uma vez partilhado e assumido pelos pioneiros da Orivárzea estava ligado o motor do desenvolvimento, elemento capaz de se alimentar a si próprio numa espiral de crescimento, na condição de obter resultados visíveis que motivem e ilustrem quem participa.

Pode parecer que assumir no concreto fenómenos económicos conhecidos de há muito como as economias de escala ou a gestão da informação é coisa pouca porque apenas se adota o que terceiros fazem, sabem ou comentam. Nada disso! Uma das maiores dificuldades da Gestão é a passagem à prática do que é conhecido na teoria. Há estudos que demonstram que entre o que é feito no Mundo e aquilo que a ciência, a técnica e a Gestão possibilitam há uma diferença abissal: por exemplo a agricultura poderia produzir cerca de 100 vezes mais alimentação se todos os agricultores utilizassem as mais avançadas formas de produção. Por outras palavras, em média a agricultura mundial funciona apenas a 1% do seu potencial técnico e de gestão ao mesmo tempo que todos os dias 800 milhões de pessoas se deitam com fome, faltam terras para absorver carbono atmosférico e recuperar habitats. Não algo de foro do querer ou não querer, porque se o fosse não haveria fome no Mundo nem os níveis de degradação ambiental atuais. O problema maior são as resistências que se levantam. Idêntica situação poderia ser apontada para a totalidade dos setores de atividade.

Há muita fonte de resistência: legal, económica, politica… mas as maiores de todas são as resistências mentais, muito frequentes entre os agricultores de todo o Mundo que têm tantas vezes associadas às suas terras não só as resistências que os investidores em geral apresentam, como somam as fortes ligações de afeto que os prendem à terra de forma íntima. Quantos agricultores não recordam que as terras já vinham dos antepassados, os sacrifícios que estes fizeram para as comprar e manter, todo o conjunto de histórias que se desenvolvem quando há uma relação com algo vivo, e, as terras são coisa bem viva. Com ligações tão fortes é-lhes muito difícil separar o que é negócio do que é afeto, e se esses afetos se não forem bem geridos dificultam por

exemplo a capacidade de associação, do trabalhar em equipa, do partilhar riscos e a abertura a formas diferentes de trabalhar as terras e as produções. Cada um tende a sentir o negócio agrícola como algo único e irrepetível, coisa que se perde se for associado a algo que traz a sua própria história.

A história da Orivárzea é particularmente interessante porque mostra o que se pode ganhar quando se dá o salto mental de separar o que é nosso e deve figurar na memória pessoal e da família, do que é negócio e deve por isso estar regido por princípios racionais. Recapitular a história da Orivárzea significa ilustrar as vantagens de ultrapassar as limitações a que se aludiu.

Os agricultores associados não possuíram nenhuma fórmula mágica ou segredo científico que revolucionasse a produção do arroz. Fazem o mesmo do que os seus colegas dos principais países produtores de arroz da Europa, Itália e Espanha. O enorme salto que deram foi o salto mental de ter a visão de que juntos conseguiam mais do que se agissem isolados. Perceberam que a tecnologia evolui a cada ano, a diversidade de conhecimentos para gerir capazmente um qualquer negócio é hoje vastíssima e exige a participação dos mais variados técnicos.

As dimensões em que o negócio ocorre, dada a internacionalização do comércio, as flutuações dos preços dos fatores de produção e produtos finais, o custo de aquisição das ferramentas mais evoluídas, etc. só estão ao alcance de empresas muito grandes ou de agricultores associados. Acabou para não mais voltar o espaço do pequeno agricultor a trabalhar isolado nas suas terras de uma aldeia, replicando a seu modo o que o pai e o avô fizeram nos seus tempos. Perceber isso e agir em conformidade é o mais difícil e importante passo que um agricultor pode dar.

Não significa esta atitude que tenha de prescindir de ser quem é, de perder as suas terras que efetivamente têm tantas e verídicas histórias associadas e são mais um elemento da família nuclear. O difícil é encontrar as formas de trabalhar de forma adequada aos tempos modernos sem prescindir de toda a tradição que queira-se ou não está associada à agricultura. Os agricultores da Orivárzea conseguiram-no. O resto

são aplicações técnicas, naturalmente difíceis de conseguir pelo custo e dificuldades objetivas, mas são "apenas" dinheiro e horas.

Depois do importantíssimo salto mental que o núcleo inicial deu, através do passa palavra outros agricultores quiseram juntar-se a este núcleo de pioneiros que começaram a lograr alcançar os primeiros bons resultados na produção e venda. A dimensão atingida com essas novas entradas possibilitava ter outros sonhos, o que deu origem à ideia de construir uma unidade de secagem de arroz em 1999. Mais uma vez conseguiram baixar os custos de produção.

Um aspeto muito importante para a história de sucesso da Orivárzea foi o facto de terem optado por formar uma empresa de capitais anónimos ou como é vulgarmente conhecido uma S.A.. Através desse mecanismo de Gestão foi possível separar com grande clareza a posse do capital da gestão do capital, tornando transparente a função de cada pessoa com responsabilidades de gestão ao longo da cadeia de produção. Assim é possível identificar desvios que existam relativamente ao plano de produção, verificar rapidamente a sua origem e agir em conformidade para se recuperar os objetivos iniciais ou os reformular face a novos cenários.

Apesar de ser uma ideia algo pessoal (e por isso muito discutível) do autor desta obra, boa parte dos problemas de muitas das cooperativas do setor agrícola nacional devem-se à confusão entre posse e gestão do capital, gerando-se situações onde as obrigações e os direitos dos associados se chocam, sobrepõem ou contraditam.

A solução encontrada neste caso de se criar uma S.A., determina que o agricultor associado tem um plano de obrigações técnicas e de calendário muito claros e sem espaço a tergiversões, bem como pelo seu lado adquire a legitimidade de uma expetativa de ganho a que a Orivárzea tem de corresponder. A infração ao previsto por qualquer das partes torna-se clara, objetivável e pelo menos do ponto de vista técnico de rápida resolução. Por último há uma vantagem inequívoca: as entradas de novos agricultores ou saídas de infratores podem ser realizadas meramente através de atos

de gestão não requerendo assembleias gerais, o que colocaria em jogo as relações pessoais ou outros elementos de fricção pessoal.

O arranque da S.A. foi concretizado em 14-11-1999 e os sócios escolherem um dos seus para liderar o processo. Coube essa incumbência ao Sr. António Madaleno agora (2012) com 60 anos, homem que havia sido o visionário inicial.

O estilo de liderança também é dos fatores mais relevantes no arranque de qualquer projeto empresarial. É essencial que quem lidera o arranque de um projeto tenha a capacidade de agregar os restantes membros no momento em que ainda só se veem dificuldades e não há resultados para mostrar, essa pessoa tem de possuir a capacidade de, apesar de ser o agregador de todos, ser também capaz de progredir sozinha e tantas vezes atravessar o deserto dos resultados até que os resultados se façam notar. O líder empreendedor é simultaneamente um condutor de homens e técnicas.

O Sr. António Madaleno teve a capacidade de dar campo ao perfil descrito: motivou os agricultores do núcleo inicial e atraiu novos, e não menos importante, tem sido um elemento de estabilidade da organização condição *sine qua non* da fase de crescimento.

Lembremo-nos de que muitas organizações arrancam cheias de força e potencial para na fase de desenvolvimento e consolidação soçobrarem para espanto geral. O que quase sempre ocorre é a desagregação interna da estrutura acionista e consequente desestabilização das pessoas e processos. Na Orivárzea foi possível não só ultrapassar esta fase como atrair novos agricultores conferindo massa crítica ao projeto.

Em seis meses conseguiram montar todo o sistema produtivo da secagem a atingiu-se uma capacidade de processamento industrial de 12.000 toneladas de arroz por ano.

Em 2000 entra para o capital social a Companhia das Lezírias, porque a sua direção viu que através do modelo de negócio que se pretendia implantar para o arroz poderia otimizar as suas atividades. Havia vantagens mútuas: a Orivárzea adquiria um sócio de

peso ao nível da produção, o que juntamente com a entrada de alguns pequenos produtores permitiu chegar a uma superfície orizícola de 1.500ha e desfrutar de prestígio comercial aportado pela posse de duas marcas de arroz, e, a Companhia das Lezírias integrava a sua produção de arroz num especialista da orizicultura que se desejava moderno em toda a extensão da palavra. Na integração de esforços passaram para a Orivárzea uma outra unidade de secagem situada em Marecos e compraram a empresa João Batista, Sociedade de Descasque de Arroz que trabalhava para a Companhia das Lezírias.

Nos anos de 2001 e 2002 começaram a trabalhar e renovar essa fábrica onde investiram 3,5 milhões de euros para a atualizarem os métodos de processamento e disporem dos mais modernos. Em 2003 iniciou-se a produção integrada o que possibilitou a existência de ganhos em toda a cadeia de valor.

O progresso continuou com a consequente atração de novos associados ao projeto num total atual de 45 associados a meio de 2012, o que tem provocado o aumento da superfície agrícola trabalhada para os atuais 5.300ha, número que representa cerca de 16% do total nacional dedicado à orizicultura.

Uma das imagens que a produção do arroz tem para muitas pessoas é a de que significa uma produção agrícola agressiva para o ambiente: consome imensa água, polui os leitos dos rios e as zonas aluviais, etc. Há um fundo de verdade histórico nesta leitura.

A Orivárzea tomou também esta dimensão ambiental na gestão do processo produtivo como uma das variáveis fundamentais, pelo que era importante garantir a qualidade das terras e das águas não só para o ano agrícola como para os seguintes. Esta postura obrigou a um repensar profundo da forma de produção e a adotar a práticas fitossanitárias mais rígidas. Neste momento já faz 100% de produção integrada, desde a proteção ambiental até ao embalamento. Ao aderirem à Orivárzea os agricultores associados sujeitam-se aos ditames técnicos pré-estabelecidos, através de um plano técnico que vai estabelecer previamente o trabalho das suas terras de acordo com as

regras da empresa. Nele são definidos todos os pormenores, desde o tipo de sementes a utilizar, planos de fertilização e esquema de tratamentos fitossanitários. Não é permitido que ninguém altere as regras de trabalho para poderem ter um padrão único.

Para que as regras tenham um caracter vinculativo e com ascendente moral, todas as regras de trabalho são aprovadas em assembleia geral da Orivárzea. O agricultor quando adere tem um período experimental de dois anos no qual verifica se gosta de trabalhar com as regras da empresa, e esta se confirma a aceitação pelo agricultor das recomendações que emite. Se tudo isto for confirmado após o período probatório o agricultor passa a associado.

Um fator que se revelou ser um contributo para o sucesso é o que a Orivárzea é apresentada aos seus associados como uma opção de investimento. Em vez de investir na Bolsa ou noutro veículo financeiro, o agricultor detentor de terras vocacionadas para a orizicultura pode investir na Orivárzea. Esta posição estratégica impõe para ambos os lados, agricultor e empresa, um termo de comparação que é o chamado custo de oportunidade: quanto poderia o agricultor ter ganho se tivesse tomado outra opção de investimento? Até ao momento os valores de retorno proporcionado aos agricultores é larguissimamente superior aos investimentos que poderiam ter feito em qualquer veículo financeiro tradicional, tornando a adesão na Orivárzea num ótimo investimento. A este retorno financeiro somam-se os ganhos objetivos da parte produtiva: garantia de escoamento da produção, assistência técnica, fornecimento de sementes, fatores de produção, serviços, apoio financeiro, qualificação e formação, serviços de comunicações, seguros, *renting*, etc.

No entanto nem tudo são rosas. Se é verdade que houve um progresso consolidado e um distanciamento significativo do desempenho da Orivárzea face a uma agricultura tradicionalista (no mau sentido da palavra), surgiram num passado recente preocupantes ameaças do exterior. A orizicultura que era um sector protegido na política da PAC até 2003 deixou de o ser desde então, o que teve como consequência a baixa do preço à produção de 300 a 400€/t para 150€/t. Uma tão pronunciada baixa de

preços ao produtor exatamente na altura em que a empresa se começava a consolidar representou um imenso risco para o futuro que obrigou a um esforço suplementar de adaptação e mudança. Para cúmulo o Euro sofreu no período uma escalada brutal de valorização, enquanto nos anos de 2003-2004 1€ chegou a um mínimo de apenas 0,82 USD, em 2007-2008 o mesmo Euro atingiu 1,6 USD. Em termos práticos significa uma quase impossibilidade de exportar para fora da União Europeia quando em simultâneo os produtores da Asia e América Latina podem chegar ao mercado da União com preços extremamente competitivos. O único fator interessante deste duplo fenómeno de desvalorização dos preços de referência e valorização da moeda interna é o de que se registou uma baixa de preços consolidada nos preços ao consumidor impactando nas elasticidades da procura, ainda que os canais de distribuição não tivessem refletido totalmente as flutuações dos preços pagos à produção.

Atualmente, em 2012, um quilo de arroz de boa qualidade custa apenas 1€ proporcionando pelas suas características e forma de consumo, alimento suficiente para 20 doses individuais de refeição, o que o torna o mais barato dos alimentos base de elevada qualidade. Estas características não são contudo geradoras de elasticidades imediatas no consumo que promovam expressivo aumento dos valores comercializados, contribuindo também para isso o facto de os portugueses já serem grandes consumidores de arroz.

Para conseguir garantir o escoamento de 32.000 toneladas de arroz que produz atualmente é necessário desenvolver uma forte política de produto a par de uma política comercial sólida.

Um problema comercial que a empresa sofreu nos seus primeiros anos foi o de que a sucessiva agregação de sócios trouxe com eles as marcas anteriormente comercializadas, com todo o cortejo de elementos associados à marca, desde a imagem junto dos consumidores, aos contratos de canal de distribuição, embalagem, grafismos, etc. Colocou-se então a possibilidade de apostar numa marca que estivesse bem posicionada ou criar uma nova marca. A opção passou por deixar progressivamente cair as marcas antigas mesmo que (pelo menos num caso) de a

tivessem comprado num agregado de aquisição de instalações. Faziam também no início muitas marcas brancas, quer por pedidos do mercado, quer através dos contratos trazidos pelos associados, as opções de gestão passaram também por abandonar esse tipo de negócio. Em 2002 começaram a trabalhar só com as marcas próprias "Bom Sucesso" e "Belmonte" conseguindo entrar em todas as grandes superfícies.

No entanto não foi através de políticas de marca que se afirmou a diferença da Orivárzea. A aposta principal incidiu na política de produto através da qual em 2003 começaram a fazer diferenciação de produto. Perceberam que o Marketing Alimentar do século XXI será por certo o da segurança e qualidade do que se come. A empresa apostou por isso em trabalhar essa vertente da segurança ao longo de todo o processo produtivo, da semeadura ao descasque e ao embalamento. O passo seguinte foi o de garantir que o cuidado de produzir o arroz com toda a segurança era conhecido e reconhecido. A qualificação da IGP (Arroz Carolino das Lezírias Ribatejanas) era o caminho e a Orivárzea foi a primeira organização portuguesa a qualificar o arroz. Na posse da qualificação passaram a possuir os argumentos e fundamentações para se apresentarem perante qualquer empresa europeia, evidenciando a posse de produto com qualidade e ocupando um posicionamento de Segurança alimentar, um dos melhores na atualidade do mercado alimentar e seguramente o melhor num futuro próximo.

A Danone (empresa francesa proprietária da marca Milupa) fez uma primeira avaliação para avaliarem o uso do arroz da Orivárzea nas papas infantis, o que significa as condições técnicas mais exigentes do mercado do arroz. Num primeiro momento recusou as condições da Orivárzea, mas dado que havia elementos muito interessantes sugeriu um conjunto de alterações que possibilitassem cumprir a totalidade das exigências desse tipo de arroz designado "*baby rice food*". Em apenas dois meses mudaram tudo o que era necessário. Mais uma vez houve a necessidade de dar um salto mental muito maior do que o salto técnico dos procedimentos, significou num primeiro momento uma passagem de agricultor para industrial, e depois para

comercializador de alimentos de muito alta segurança alimentar. Ficaram com a totalidade das competências para o *baby food* em 2006. Atualmente para além da Danone (Bledina e Danone) trabalham para outros operadores de *baby food (Beneo Remy e Nutriben)* o que lhes absorve boa parte da produção num total de 4.500t/ano de arroz para a alimentação infantil ou dito de outra forma, 7.200t de arroz em casca.

Com a capacidade de produzir *baby food,* todos os outros mercados alimentares passam a estar ao alcance porque têm critérios de qualidade menos exigentes. O próximo passo será o das refeições pré-preparadas em que o arroz seja o componente principal. Através dessa opção pode-se continuar a valorizar a cadeia de valor no interior da empresa. Pode apontar-se uma outra vitória mais moral do que volumétrica mas que ilustra a garra da empresa: conseguiu exportar arroz para a China!

O caso da Orivárzea ilustra em toda extensão como a adoção de medidas de gestão modernas alteram totalmente uma atividade mesmo que ela seja tradicional. No caso apresentado, os agricultores passaram a possuir uma fonte segura de rendimentos, em larga medida independente das flutuações anuais de preços à produção, majoraram imenso os proveitos anuais, passaram a possuir um património industrial e dado que a produção é mais e de maior qualidade, o valor do hectare de terreno vocacionado para a produção do arroz também subiu aumentando-lhes o património.

Não se atingiu os píncaros porque é sempre possível fazer mais e melhor em qualquer processo de produção, bem como a valorização dos terrenos ainda tem muito por progredir. Enquanto a aquisição de um hectare orizícola custa em média 20.000 € em Portugal, na Itália o mesmo espaço custa 70.000€ por a valorização da variedade local, o risoto, já estar amplamente trabalhada e as condições produtivas estarem otimizadas ao nível do melhor do Mundo.

Em Portugal a variedade mais típica do país, a Carolino, ainda carece de promoção internacional que lhe aumente o valor percebido e o interesse de exportação. Se fosse possível aplicar os valores referenciais de Itália (somando o valor dos terrenos e a

valorização da variedade de arroz) ao espaço explorado pelos associados da Orivárzea significaria um aumento patrimonial de cerca de 250 milhões de euros.

Há pois um enorme futuro para a Orivárzea por desbravar: intensificar a internacionalização, continuar o crescimento em área produtiva e quantidade de arroz processada, valorizar cada quilograma de arroz que labore através da sua crescente qualificação junto dos mercados, reconhecimento da qualidade premium e seu reflexo no preço final, incorporação do arroz na cadeia de valor por via de processos industriais como a comida funcional e tudo o mais que a inteligência e empenho vieram a trazer.

Se fosse possível replicar a experiência da Orivárzea na totalidade da agricultura portuguesa uma verdadeira revolução se operaria, o país rapidamente se tornaria autossuficiente em muita das categorias alimentares ao mesmo tempo que milhares de empregos qualificados seriam criados na agricultura. A balança comercial registaria melhorias de centenas de milhões de euros por ano. A pergunta de fundo que tem de se colocar é a seguinte: de que se está à espera?

O mercado do Azeite

A dimensão internacional do mercado de azeite em que Portugal opera

À semelhança da generalidade dos países da bacia mediterrânica[49] a plantação de olival em Portugal destina-se sobretudo a produção de azeite, na sua larga maioria em regime de sequeiro, com 98% da área e da produção de azeitona atribuída a esse fim.

A produção do setor tem registado no balanço entre produção e consumo, desde os anos 50 do século passado défice consolidado e crescente, até que estabilizou na década de 70, ao se produzir metade do que o consumo interno carecia. O quadro produtivo apenas foi alterado nos últimos anos com um aumento drástico da produção de azeitona vocacionada para o azeite, em particular na região do Alentejo, a qual representa cerca de metade da produção atual.

A qualidade também tem vindo a melhorar continuamente ao longo do processo de renascimento do setor, com mais de 80% da produção de azeites a apresentar uma acidez máxima de 0,8 graus.

O ano de 2010 foi histórico, com Portugal a ter a sua balança setorial de azeite equilibrada se expressa em valor, pois pela primeira vez em meio século conseguiu exportar mais valor de azeite do que o que importou (cerca de 160 milhões de euros na exportação e 159 milhões na importação). Recorda-se a mero título de exemplo que há poucos anos a balança era deficitária em valores superiores a 120 milhões de euros por ano. Contudo esse pequeno montante positivo de exportação ainda esconde o facto de que exportamos muito azeite embalado e de qualidade superior, portanto com valor por kg elevado, e importamos lotes de granel para fazer os *blends*[50]. Estima-se que em volume produzamos 70% das necessidades do mercado interno, havendo portanto espaço para crescimento tanto no mercado interior como para exportação na alta gama. Adiante serão ainda apresentados novos mercados, interno e externo, fora

[49] Fora deste contexto cultural não é assim. Por exemplo nos EUA a maior parte da produção de azeitona vai para a produção de conservas.

[50] Processo de mistura dos lotes de azeite para se obter os paladares e cor desejados.

de uso atual que podem em teoria duplicar o mercado interno de azeite com enfase para o azeite de baixa e média gama.

Apesar do momento ser difícil em termos de preço por kg de azeite, com valores que chegam a apenas 3€ por kg de azeite de elevada qualidade, o que diminui um pouco a atratividade deste produto, o futuro de médio e longo prazo parece ser risonho, eventualmente brilhante.

Produção nacional de Azeite				
Unidade (mil toneladas)				
	2007	2008	2009	2010
Azeitona oleificada	204	336	415	435
Fator anual de conversão	0,17	0,17	0,16	0,16
Azeite produzido	34,68	57,12	66,4	69,6

Fonte: Adaptado de INE, Estatística Agrícola 2010

Para conseguir estes valores de produção responde uma área agrícola muito significativa de 335.000ha, o que torna esta cultura a mais expressiva de todas as produções nacionais, por exemplo cerca do dobro da dedicada à vinha.

A produção de azeitona para consumo em conserva é pequena, com apenas 7.000 toneladas anuais. Regista-se também aí insuficiência de produção, obrigando o país a importar cerca de 5 milhões de euros de azeitona em conserva a cada ano. Não há portanto capacidade produtiva nem interesse económico ou nacional de redirecionar a produção desta azeitona para o azeite. Soma-se que algumas das variedades de azeitona melhor adaptadas à conserva não são as ideais para o azeite. Pelo contrário, há talvez algum espaço para colocar no imenso mercado internacional de azeitona em conserva algumas variedades rusticas nacionais que se podem apresentar como alternativas às mais de 30 variedades comercializadas habitualmente no comércio internacional, em particular no mercado da agricultura biológica. Esse eventual

aproveitamento não provocaria abaixamento da produção de azeite porque corresponderia ao recurso a olivais muito velhos normalmente não empregues na moderna produção de azeite.

Um dos problemas da produção de azeitona e azeite tem sido a atomização da produção com uma área média de produção de apenas cerca de 2ha, o que dificulta ações mais determinadas nos mercados nacionais e internacionais, ou no imediato, ser capaz de defrontar sem danos de maior a baixa de preços que o azeite tem registado nos últimos anos. As poucas empresas que adquiriram massa crítica estão a provar que com um volume apreciável de produção se pode fazer a diferença, não significando isso sequer que tenham de ser empresas muito grandes.

Quadro: Área e número de explorações face ao total continental

	Explorações	%	Superfície	%	Superfície média/ exploração
Lisboa e Vale do Tejo	19.974	12,2	41.227	12,3	2,06
Continente	103.098	100	335.028	100	2,05

Fonte: DGAPVT (2008)

Neste momento a exportação de azeite ronda os 8,2% das exportações nacionais de bens alimentares, ocupando Portugal o quinto lugar do ranking mundial de exportação extracomunitária, o que como indicado deixa pela primeira vez em cinquenta anos de ser um importador líquido em valor. A nossa exportação está muito centrada nos países de língua portuguesa ou onde a comunidade emigrante é potencial compradora: Brasil (63,4%), Angola (9%) Espanha (8%), Venezuela (6%), EUA (5%) e Cabo Verde (3,5%). Pode-se estranhar um pouco os volumes exportados face à produção mas, a razão prende-se com o facto de que há lotes importados para cumprir funções específicas na mistura de variedades e sabores (*blending*) que acabam por ser exportados amplificando o volume de azeite saído de Portugal.

Não se apresentam os valores de exportação intracomunitária porque a veracidade dos números oficiais é mais do que duvidosa em todos os países da União Europeia, na medida em que há muita venda de mercadoria na movimentação das pessoas através das comunidades migrantes, turistas, e visitantes de muita curta duração, na ordem dos milhares de toneladas por ano que alteram os números oficiais os quais apenas correspondem aos valores declarados pelas empresas com lotes exportadores. Além disso existem milhares de micro operadores de mercado que dificilmente aparecem nas matrizes do comércio interno da União.

O mercado interno da União Europeia não é de todo o melhor para se apostar como vetor de futuro. Apesar de ser sempre uma possibilidade para qualquer exportador, é um feudo conquistado ao longo de anos pelos produtores Espanhóis, Italianos, e em menor escala pelos Gregos. Entrar nessa guerra comercial pode ter custos comerciais muito elevados se os objetivos forem os de colocar algo mais do que uns milhares de garrafas.

Em contrapartida há todo o mercado interno a alcançar diretamente ou através de engarrafadores, bem como um significativo número de mercados emergentes onde o fator de crescimento orgânico possibilita entradas mais fáceis.

Exportação extracomunitária de Azeite 2011	Milhares de Toneladas
Espanha	212
Grécia	15
Itália	160
Marrocos	25
Síria	35
Tunísia	120
Turquia	43
Portugal	**36**

Fonte: Preparado a partir dos dados de International Olive Council 2012, Setembro.

Entre os grandes importadores do Mundo aparecem os já tradicionais mercados dos EUA, Brasil e Canadá, mas desde os anos 90 os mercados emergentes do Japão, onde o azeite é considerado como um produto *gourmet* da mais elevada qualidade, a par de Austrália, China e Rússia que apenas agora despontam para o azeite são alternativas válidas a considerar para quem queira exportar. Em qualquer destes mercados recentes, o volume de azeite vendido não ultrapassa 1% das gorduras vegetais consumidas o que significa que a conquista de mais 1% desse mercado corresponderia à duplicação das vendas no mercado em questão. Exprime esse elemento que o grau de intensidade competitiva não é necessariamente elevado se bem que deva ser tomada em forte consideração a componente cultural.

A conflituosidade recente na Ásia Menor e do Norte de África (de que a Síria é o caso mais conhecido mas não o único) poderá também induzir significativo abaixamento da capacidade exportadora temporária desses países criando espaços de exportação potencial a Portugal numa lógica de substituição. Estar atento a estas oportunidades abre as portas a um tipo de ação discreta e barata de iniciar vias de internacionalização.

Importação de azeite 2011	Milhares de Toneladas
EUA	275
Brasil	62
Canadá	40
Japão	35
Austrália	34
China	30
Rússia	23

Fonte: Preparado a partir dos dados de International Olive Council 2012, Setembro.

Os EUA são um mercado completamente dominado pelos Italianos, onde a rede essencial de distribuição do azeite são os milhares de restaurantes italianos. Quase todos eles dispõem de uma pequena loja ou balcão onde se podem adquirir garrafas

de azeite. O resto é um mercado menor e também gravitando em torno da imagem italiana do azeite.

Os Espanhóis têm feito um esforço notável junto das suas comunidades migrantes um pouco por todo o Mundo, sendo em volume o maior operador mundial de exportação de azeite. A experiência espanhola mais interessante e inteligente tem sido o seu trabalho junto do mercado japonês. De resto apesar de uma ação comercial internacional bem desenvolvida, ainda falta percorrer grande distância até chegar à sofisticação comercial dos italianos. Voltaremos adiante ao exemplo de entrada dos Espanhóis no Japão.

Apareceram mais recentemente novos operadores com abordagens comerciais muito interessantes e potencialmente ganhadoras, mas que ainda não conseguiram vingar enquanto *players* de mercado pela sua pequena dimensão produtiva. Destaca-se neste contexto a Grécia, a França, a Croácia e a Eslovénia. A prazo os Turcos poderão juntar-se a este grupo pois estão a conseguir afirmar-se no mercado geral da alimentação à escala internacional (bebidas, congelados, tomate, doçaria, azeitonas de conserva, frutos secos, etc.) com a vantagem de possuírem uma imensa produção nacional de azeitona que apenas ainda não se sofisticou do ponto de vista comercial no azeite tendo por exemplo grande sucesso na produção de algumas das melhores conservas de azeitona[51] (qualidade e variedade) pelo que tem dedicado parte significativa da produção de azeitona para as conservas.

Para se exportar azeite é usual produzir-se internamente no país a azeitona, embora isso não seja condição absoluta, conforme a França o vem mostrando, ao colocar os seus trunfos na embalagem, seleção dos lotes para *blending* e impressionante qualidade de rede de vendas ao público, reservando para si uma pequena produção apenas em duas regiões, em linha com o que seria de esperar com o elevado custo da mão-de-obra praticado nesse país.

[51] Uma das melhores lojas de azeitonas do mundo é em Istanbul junto ao porto de paquetes, a qual é também uma loja *gourmet* de referenciação internacional.

A possibilidade de produzir localmente abre portas a todo um outro potencial de negócio que vai da criação de regiões demarcadas, verticalização do negócio, e invocação de toda uma panóplia de ferramentas de gestão que podem enriquecer e controlar a cadeia de valor de modo a poder conjugar os ganhos de operador produtor como por exemplo a Itália, com os ganhos do operador comercializador, por exemplo a França.

Produção de azeite de azeite 2011	Milhares de Toneladas
Espanha	1347
Itália	440
Grécia	310
Portugal	**70**
Fora da Europa:	
Síria	200
Tunísia	180
Turquia	180
Marrocos	120
Argélia	55

Fonte: Preparado a partir dos dados de International Olive Council 2012, Setembro.

No quadro acima verifica-se a nossa posição de oitavo produtor mundial no ano de 2011 enquadrado da área nobre da bacia mediterrânica. Estão a aparecer novas zonas de olival no norte da Califórnia, Argentina e China mas de momento ou estão centrados na azeitona para conserva (Califórnia) ou para consumos locais. O futuro poderá ser bem diferente se no Oriente conseguirem aliar a elevada produção à mão-de-obra muito barata. Mesmo que esse seja o futuro a alteração infraestrutural do mercado não ocorrerá em menos de 15 a 20 anos porque também o mercado interno desses países tende a crescer quando dispuserem de produção local. Pode inclusivamente acrescentar-se que o mercado asiático está carente de mais gorduras vegetais devido tanto ao aumento populacional como à melhoria de condições de vida que atualmente aí se verifica.

A título de exemplo ilustra-se com o caso da gordura mais empregue na culinária asiática, o óleo de palma, que duplicou a produção nos últimos vinte anos conduzindo à destruição de algumas das melhores florestas tropicais do planeta. Sucede que esta gordura alimentar pela elevada concentração de óleos trans, está longe de ser saudável, sendo natural que haja no seguimento ao aumento de consumo alguma procura de produtos saudáveis, conforme sucedeu em todos os mercados nacionais onde anteriormente se percorreu o caminho do progresso económico e de conhecimentos da população. O azeite não será a única nem a primeira opção para substituir o óleo de palma mas pode ser seguramente uma das opções.

O azeite na perspetiva local e nacional

O Sector do azeite pode ainda ser visto como um sector estratégico do desenvolvimento rural e do interior do país, e da proteção e valorização das terras com menor apetência agrícola.

A olivicultura é considerada uma atividade estratégica em toda a zona do Ribatejo Norte com maior ênfase nas regiões de Torres Novas, Abrantes e Tomar ocupando uma área de cerca de 36.700 hectares, nem todos eles em produção ativa o que é pena por duas razões: a região tem todas as condições edafoclimáticas, que poderão dar as vantagens competitivas relativamente a olivais plantados noutras regiões de condições naturais mais débeis, podendo com o parque arborícola já disponível conseguir melhorias no volume da produção com apenas algum investimento ligeiro e obter efeitos a apenas um ano de distância; em segundo lugar a região não tem acompanhado o ritmo do Alentejo na reflorestação com olivais novos e dentro das condições ótimas de produção, perdendo por isso potencialmente espaço de referenciação regional que no passado usufruiu. Estas duas condições impedem por exemplo que se retire pleno partido de uma das mais-valias da região que é estar definida e aprovada uma DOP Ribatejo para o azeite.

O mercado do azeite é em Portugal um mercado ainda em reconfiguração onde se verificam dois fenómenos de fragmentação mas de sinal oposto. Por um lado continua a existir a fragmentação que associa a cadeia de valor à territorialidade com uma oferta tradicional onde sempre popularam inúmeras marcas[52] de expressão apenas local, quando não mesmo apenas micro-local, as quais têm vindo a desaparecer ao longo dos últimos vinte a trinta anos, à medida que a autossuficiência nacional em azeite foi decaindo até se quedar por apenas metade do consumo.

Oliveiras velhas, aumento de custo de mão-de-obra, baixo investimento nos olivais e em tecnologias ao longo de décadas, inadaptação ambiental da generalidade dos lagares, etc. inviabilizaram a cadeia de valor tradicional, conduzindo à falência e autoextinção de muitas das firmas que operavam neste modelo de negócio.

Substituiu-se por uma outra fragmentação de tipologia, em particular nos azeites de melhor qualidade, onde inúmeros produtores desenvolvem esforços de comercialização de azeites *gourmet* com recurso a algumas técnicas de *branding* que de modo geral ainda estão longe do que se faz nos mercados Italiano e Francês, mas que são uma clara inovação no mercado nacional e um potencial bom caminho que ainda terá de ser percorrido.

Visto de forma global, o mercado do azeite, por analogia aos restantes mercados alimentares que já passaram por processos idênticos, é previsível que continue a se consolidar através de uns quantos grandes grupos de produção, engarrafamento e comercialização, tendencialmente especializados numa das componentes da cadeia de valor, com expressiva influência dos operadores internacionais que adquirem[53] quotas de mercado na produção, mas principalmente quotas no engarrafamento (e naturalmente do *blending*). A sua dimensão possibilita uma ação comercial à escala nacional e internacional a par das práticas das restantes grandes categorias de alimentos.

[52] A utilização aqui da expressão marca é no sentido técnico do termo. Não confundir com marca no sentido da promoção e do que habitualmente designado por "*branding*"

[53] Tanto através das aquisições de firmas nacionais ou do crescimento orgânico.

A entrada no mercado dos novos pequenos e médios operadores que verticalizam a cadeia de valor proporcionam por sua vez ao consumidor uma "oferta de produtor", possibilitando soluções de mercado que não têm viabilidade junto de quem tem de engarrafar lotes de grande dimensão: Azeites monocasta, de colheita tardia da azeitona ou em outros períodos específicos que possibilitam a obtenção de paladares especiais, passam a ser possíveis com os pequenos e os médios lotes de engarrafamento.

Para ambos os formatos recentes aludidos tem contribuído de forma decisiva na última década o crescimento do investimento em novos olivais, plantados com castas melhor vocacionadas para azeites específicos, da total reformulação da rede de lagares a qual conta atualmente com 539 locais autorizados, onde é possível produzir dentro de um apertado controlo ambiental, especialmente na extração a quente, mas acima de tudo a mudança está a operar-se através da renovação dos quadros dirigentes das empresas do setor, recorrendo-se a pessoas com melhor formação técnica e visão internacional do mercado do azeite. Assiste-se hoje a uma transformação similar à que o mercado do vinho sofreu vinte a trinta anos antes.

Continuam a subsistir grandes desafios no âmbito da comercialização do azeite, e por inerência, na sua gestão de marca, fruto da larguíssima experiência que os principais concorrentes internacionais têm, em particular quando os olivais mais recentemente plantados começarem a produzir em pleno o que deverá ocorrer entre 2014 e 2017, elevando o volume de produção potencial nacional à autossuficiência, eventualmente até a uma maior vocação exportadora do que atualmente. Nesse momento, isto é durante os próximos 5 anos, o mercado do azeite tem todas as condições para passar a ser um mercado de *branding,* coisa que verdadeiramente ainda nunca o foi, se o termo de comparação forem os produtos alimentares com mercados mais maduros nacionais ou o comércio internacional do azeite.

Por mera analogia aos exemplos dados, será essencial que haja uma bastante maior profusão de ferramentas digitais ao nível da gestão da produção que proporcionem fortes reduções na estrutura dos custos, conforme tem vindo a suceder na agricultura holandesa (em produções bem diferentes do azeite), ao contrário dos agricultores

espanhóis que não estão a lograr esse sucesso na produção do azeite, com os resultados conhecidos logo que caiu o preço por kg pago à produção.

Quando se fala do uso das ferramentas digitais não é no sentido restrito instrumental mas refere-se a tudo o que seja injeção de conhecimento naquilo que alguns autores mencionam por economia do conhecimento: formação permanente de todos os intervenientes da cadeia de valor, acesso direto e digital a fornecedores internacionais, colocação de produção no mercado internacional através dos vortais, conhecimento em tempo real da procura em extensas áreas geográficas, etc. e de forma alguma, apenas a informação de saída para o mercado em formato digital onde se dá a conhecer a quinta, o catalogo e pouco mais.

Esta abordagem implica perder a visão por vezes paroquial (no mau sentido da palavra) que persiste ainda em tantas empresas do tecido agrícola, as quais continuam acreditando que o seu mercado potencial está junto da capacidade de consumo das pessoas e empresas suas conhecidas ou das regiões onde têm tradição. Os fenómenos da globalização trazem uma leitura do mercado que indica que ele está onde houver consumidores disponíveis para pagar valores que deem margens interessantes a quem produz.

Os produtores de azeite italianos como se disse antes perceberam isso melhor do que quaisquer outros, colocando muita da sua melhor produção através das vendas de uma rede de 200.000 restaurantes de comida italiana espalhados pelo Mundo. Outros canais são vislumbráveis assim a imaginação e o esforço o possibilitem.

Em particular para as PME's focalizadas na qualidade há um mar de oportunidades por explorar: os mercados internacionais estão ávidos de produtos de alta gama conotados com a proteção da saúde, e, poucos produtos de tempero no mundo (se é que há algum mais) podem invocar essa condição como o azeite. A condição para entrar nesses mercados é compreender em plenitude os parágrafos anteriores e deles extrair as consequências na ação comercial. Voltaremos a esta temática ao analisar os segmentos atuais e potenciais do consumidor de azeite.

Pode-se classificar os azeites de acordo com diferentes critérios: características técnicas previstas na legislação nacional: Azeite virgem extra, Azeite virgem, Lampante e Refinado. Podemos classifica-lo através da região de proveniência, havendo seis dominações de origem protegida DOP: Azeite de Trás dos Montes; Azeites da Beira Interior; Azeites do Ribatejo; Azeites do Norte Alentejano; Azeites de Moura; Azeites do Alentejo Interior. Este segundo grupo classificativo dos azeites DOP perfaz os 3% da produção nacional de Azeite Virgem. No entanto na primeira, a de base técnica os engenheiros ligados à produção e à transformação poderão muito melhor discorrer sobre caracterização técnica do que aqui num trabalho dedicado à inovação e comercialização. Na segunda classificação, a DOP tem características muito especiais que ultrapassam em muito a problemática do azeite pelo que se remete o leitor para o ponto especificamente dedicado à reflexão sobre as designações DOP.

No caminho para uma possível segmentação do mercado de azeite nacional

O convite que agora se faz é o refletir um pouco na lógica do mercado. Presumir que no limite, qualquer que seja a característica técnica do alimento, a sua proveniência, o seu preço, o seu aspeto, etc. há sempre um decisor final: quem compra. E as mais das vezes essa pessoa desconhece as mais elementares regras técnicas do mercado de origem do alimento que entende adquirir, não sabe nem quer saber muito sobre os detalhes da cadeia de valor que conduziu o alimento do local de crescimento até à prateleira do supermercado onde procede à compra. Simplesmente tem de se alimentar e para isso vai proceder à escolha de um produto face a todos os restantes que se lhe deparam. Para tanto mobiliza recursos interiores como a sua história pessoal com todas as experiencias de consumo boas e más, invoca a sua capacidade de compra medida pela dimensão económica, os contextos pessoais e familiares em que a compra ocorrerá.

Entre a abordagem técnica dos operadores da cadeia de valor e a abordagem humana do cliente pouco ou nada há habitualmente em comum. Portanto um dos exercícios

mais importantes que se deve fazer é tentar estabelecer pontes entre as duas linguagens. Não abrindo mão das competências técnicas que garantem uma qualidade objetiva aos produtos, mas tentando compreender o íntimo do cliente para melhor o poder servir e através dessa otimização conseguir ganhar capacidade diferencial face aos concorrentes. O presente ponto é sobre esse assunto habitualmente designado de comércio na optica do cliente.

Ao nível dos consumidores também tem havido bastante evolução resultado do aumento constante da escolaridade e exponencial aumento de acesso à informação, passando-se de uma procura ao estilo "o azeite do meu pai é o melhor", ou "na minha terra é que o azeite é bom", para um grau de exigência que mesmo nas marcas que procuram corresponder ao grande mercado popular, tem de se apresentar um nível de qualidade técnica do produto, imagem, embalagem, etc. muito significativos. Já só nas linhas inferiores de algumas marcas brancas não se verifica a premência de possuir cuidado comercial, o que não significa que mesmo aí não exista alguma qualidade técnica obrigada pelo cumprimento legal e responsabilidade social do vendedor.
A par da melhoria geral e do abandono pelas gerações mais jovens de um etnocentrismo exacerbado, o azeite passou a poder nalguns segmentos de consumidor a ser um elemento de distintividade social, pelo que se verificam com frequência comportamentos que de alguma forma, indiciam que através da escolha do azeite se procura transmitir prestígio e status social, principalmente nas classes sociais mais abonadas, se bem que o azeite é dos poucos produtos em que com escassos 10€, preço de um vinho de média gama que se consome numa só refeição, se pode adquirir uma garrafa de elevada gama e que dá para múltiplas refeições. Pode-se dizer que o azeite possibilita um luxo barato e saudável.

Apesar de haver uma falta gritante de estudos sobre comportamento dos portugueses acerca do consumo de azeite, pode-se com base nalguns trabalhos académicos pontuais que o autor destas linhas orientou e, principalmente das muitas conversas

com produtores e comercializadores intuir um mercado onde pontuem os seguintes segmentos criados na optica do cliente anteriormente mencionada:

Segmento "CLÁSSICOS"

Procuram um tipo de azeite com sabor aproximado ao que havia no passado. É um público mais velho e que revê no azeite uma quase memória de viagem à sua juventude. Atenção que o sabor tradicional não significa necessariamente elevada qualidade, embora este segmento estabeleça uma particular associação entre o paladar tradicional e a presunção de haver uma objetiva qualidade técnica. É um público sensível ao preço mas pouco ou nada sensível à embalagem. Segmento está em declínio à medida que envelhecem ou mesmo desaparecem os seus membros pela ordem natural da vida.

Segmento "URBANOS"

Bastante mais jovem e culto do que o segmento anterior, no essencial residente nas urbes, tem rendimento médio-alto (para o referencial português), procura azeites com características diferentes das tradicionais, quer como experimentação, quer porque já se tendo deslocado ao estrangeiro encontrou nesses outros locais paladares e embalagens diferentes das tradicionais em Portugal. Possui várias embalagens de azeite em casa que utiliza diferencialmente, pelo que deseja embalagens de média dimensão. Segmento em crescimento sustentado que apenas pode ser afetado pela dimensão e intensidade da crise, onde por ausência de alternativa económica baixa o perfil de compra mas mantem a leitura das escolhas e o desejo de recuperação quando a situação financeira o permitir.

Segmento "GOURMET"

É possível identificar dois subgrupos que poderão assumir o formato de nichos ou de pequenos segmentos pois apresentam simultaneamente características de ambas as partições de mercado: o mercado da oferta e de consumo pessoal diferenciado.

Começando por este último grupo, procura no azeite um elemento de distintividade social da sua casa utilizando o azeite como elemento de prazer no consumo pessoal ou de afirmação na receção de visitantes. Muito sensível à embalagem e ao paladar dá extrema importância à perceção de qualidade técnica e ao facto de a embalagem poder ir diretamente à mesa. Este grupo tem estagnação na atualidade mas tenderá a crescer significativamente uma vez ultrapassada a crise económico-financeira que o país atravessa. Tem baixa sensibilidade ao preço. O primeiro grupo, aquele que compra para oferta (a si próprio como recordatório de uma viagem ou a terceiros como pequena indulgência), possui uma dimensão ainda bastante pequena mas tem um potencial gigantesco de crescimento se for bem explorado. Há nele como principais grupos sociais, os estrangeiros que levam garrafas de azeite nacional como recordação de uma visita a Portugal em alternativa às garrafas de vinho ou outro produto típico, e os compradores de oferta entre conhecidos como por exemplo uma visita de jantar também aqui em substituição da tradicional garrafa de vinho tal como já se procede frequentemente em Itália. Como se disse este segmento tem dimensão significativa no estrangeiro particularmente na Itália e Grécia, mas não só, começa a ter alguma dimensão na Suíça e França através de lojas vocacionadas para este segmento como por exemplo a famosa rede de lojas Olivier & Co. Por cá estamos próximos da estaca zero, a que não será alheio o facto de que apenas está a nascer o mercado moderno do azeite em Portugal. Por exemplo na Grécia o turista é instado a cada passo a comprar os vários azeites lá produzidos, nas conferências é frequente oferecer-se como boas vindas garrafas de 250ml de azeite gourmet nacional, etc.

Deve recordar-se que o nosso país recebe mais de 10.000.000 de visitantes por ano e que vêm centenas de milhar de emigrantes que depois retornam aos países de labor podendo ser veículos de promoção e divulgação do nosso azeite junto dos seus pares locais desses países.

Este subgrupo carece antes de mais de embalagens que facilitem a sua deslocação em viagem e que de algum modo correspondam à sua leitura do azeite de qualidade, o mesmo é dizer destaque para as embalagens adaptadas às tradições de azeite nos países de origem. Salienta-se que em vários países o azeite costuma ser apresentado

em lata ou com grande apresentação estética destacando-se as embalagens em vidro artístico, loiça, as caixas de madeira e veludo, etc.

Dir-se-ia que este segmento é quase um negócio de embalagem, pois esta normalmente representa pelo menos metade do custo de produção, eventualmente maior custo de embalagem do que o valor do azeite que contém. Ainda sobre a embalagem, é importante que seja de pequena ou média dimensão por forma a não gerar peso na bagagem e robusta o suficiente para suportar a viagem.

O segmento é pouco ou nada sensível ao preço até valores de 15 a 20€ sendo a perceção da compra feita funcionalmente. É um segmento que só pode crescer já que na atualidade apenas assenta nas lojas de aeroporto e pouco mais. Tudo ou quase está por fazer podendo em abstrato valer vários milhões de euros por ano. Do ponto de vista económico é dos mais interessantes pelas margens que tende a proporcionar se bem trabalhado.

Segmento "POPULAR"

Há uma grande diversidade sociológica neste segmento, desde as famílias muito sensíveis ao preço, a membros de todos os restantes segmentos que utilizam azeites mais baratos para a confeção culinária. É um segmento que terá o futuro que o país tiver e os operadores de mercado trabalharem. Tanto pode crescer pelas más razões (o empobrecimento das populações) como pelas boas, entendendo-se aqui o alargamento de uso adiante descrito, por inclusão de um segmento inexistente em Portugal, constituído por quem pretende substituir outros óleos alimentares. As dificuldades económicas conduzem este segmento a escolher o azeite possível e não tanto pela perceção de qualidade, uns porque não têm alternativa, outros porque entendem não ser necessário que o azeite tenha qualidade para ser sujeito a aquecimento e junção com outros alimentos.

Há dois outros segmentos no mercado internacional que no nosso país ainda não deram mostras de possuir massa crítica: o azeite destinado à fritura e o azeite de

agricultura biológica que são segmentos com raízes históricas num caso e trajetória presente noutro caso. Vejamo-los:

SEGMENTOS PARA O FUTURO

Potencial segmento "de azeite vocacionado para fritura".

O uso do azeite para as frituras foi uma tradição que perdurou ao longo de pelo menos os últimos 2500 anos em toda a bacia mediterrânica, tendo apenas sido substituído pelos outros óleos vegetais (os atualmente em uso) nos anos 50-60 do século passado. No caso de Portugal, a substituição do azeite por outros óleos foi motivada por nos anos 60 existir um grande operador do mercado de óleos alimentares proprietário de grandes plantações de amendoim em Angola, motivo que o conduziu a empreender uma forte campanha em desfavor do azeite propondo em sua substituição óleos "mais saudáveis" como se dizia à época, passando-se a ideia de que o azeite era caro e menos indicado para a saúde. As autoridades agrícolas e de saúde à data no mínimo foram passivas, pois o consumo de azeite estava em fase de queda produzindo o país uma fração do que carecia, e portanto o amendoim de Angola poderia ser forma de evitar importações de azeite proveniente de terceiros países. Sob esta ação comercial em que não houve capacidade económica ou comercial para contrapor a verdade dos factos, o azeite viu-se progressivamente substituído por outros óleos (girassol, amendoim, colza, soja, milho, etc.) que aliavam, conforme o período a que estivermos a fazer referencia, a um destes óleos, uma modernidade na comercialização sem paralelo nos operadores do mercado de azeite português. Foram sucessivamente apresentando um preço mais atrativo, tinham um argumentário de saúde que os apresentou como preventores das doenças cardíacas e afins, e um visual de translucidez que surtiu efeito junto dos consumidores.

Hoje, cerca de meio século passado, o consumo de azeite para fritura é perfeitamente marginal. Este dado determina totalmente a avaliação mercado potencial teórico de azeite, por ora nas 71.000 toneladas mas que se apresenta em paralelo com as cerca

de 128.000 toneladas de óleo de fritura utilizados no mercado doméstico e do HORECA[54]. Devemos portanto dizer que o mercado potencial teórico de azeite é de 150.000 a 200.000 toneladas ou analisar somente as perto de 70.000 do azeite atuais? A resposta muito mais do que técnica é estratégica por parte dos produtores e engarrafadores de azeite.

Os estudos científicos vieram ao longo das últimas décadas aportar ao azeite todo um conjunto de virtudes inegáveis para a saúde que lhe retira toda a carga negativa carreada no passado por razões meramente comerciais, indicando inclusive que o azeite sujeito a temperaturas até perto dos 200 graus centígrados apresenta claras vantagens organoléticas face à generalidade dos óleos propostos para sua substituição. Em segundo lugar, como o kg de azeite ronda os 3 a 3,2€ com tendência para baixar e o dos óleos cerca de 1,5 a 1,9€ por kg com tendência para subir, os valores de venda ao público estão a ser progressivamente aproximados, o que conjugado com uma durabilidade à fritura de muitos desses óleos inferior à do azeite, significa que o custo real por fritura é hoje quase o mesmo, com evidentes vantagens para a saúde que se frite com azeite. O grande público pura e simplesmente desconhece estes factos e ninguém lhe diz o contrário. A simples partida para a conquista deste segmento pode duplicar o mercado interno de azeite.

A situação também nunca esteve verdadeiramente sobre a mesa porque a autossuficiência era, como se disse, nos anos recentes de apenas cerca de metade do que se consumia, não havia portanto qualquer pressão da produção para alargar mercado, ou de quaisquer outros formatos de *push* comercial.

O crescimento da produção em resultado do amadurecimento dos olivais de plantação recente irá colocar a problemática da repartição das quotas de mercado entre as oleaginosas no mercado português, podendo a médio prazo este segmento de azeite vocacionado para fritura tornar-se o maior de todos se expresso em volume.

Tem o segmento ainda por virtude poder ser o escoamento natural dos lotes com menor qualidade técnica aumentando dessa forma a qualidade média do consumo em cru. Assim os operadores do mercado saibam agir e o consumidor seja formado para

[54] Hotelaria, Restauração e Cafés.

evoluir. Se ambos cumprirem o que deles se espera, os olivais plantados nesta década não chegarão para as necessidades e poderemos estar perante um mercado de azeite para consumo em cru apenas operando na elevada qualidade, capaz de ombrear com os melhores produtores do mundo, o que reforçaria a imagem do azeite nacional nos mercados internacionais e ser garantia de um posicionamento nacional gourmet ou próximo disso.

Segmento do azeite de agricultura biológica

Este segmento tem características complexas na medida em que o conceito de azeite biológico é em si próprio potencialmente duvidoso. A maioria dos produtores que cumprem a produção de azeitona em moldes compatíveis com a designação de agricultura biológica opta por não invocar essa condição, colocando os seus trunfos comerciais na qualidade intrínseca do produto, contrariamente à estratégia dos produtores das restantes categorias de alimentos normalmente consideradas debaixo do designativo de "agricultura biológica".

Há várias razões técnicas para tal mas apenas se destaca uma: o azeite não nasce diretamente das árvores tendo de ser a azeitona sujeita a um processo de extração que pode ele próprio ser passivo de diferentes abordagens, desde a mais básica extração a frio até ao uso de solventes, e isso reflete-se naturalmente no tipo de azeite final. Mas nem este livro é sobre especificamente a agricultura biológica onde muito haveria a dizer sobre esse mercado em fulgurante crescimento no plano internacional, nem sobre a componente de técnicas de produção de azeite onde outros autores muito melhor preparados poderão discorrer sobre o assunto.

Admitamos portanto que o segmento de azeite de agricultura biológica existe com maiores ou menores razões e que por isso há uma procura a merecer resposta. Produzir para este mercado deve ser no essencial produzir para exportação com destaque da Alemanha e Holanda, e em menor escala para os países Nórdicos, onde a agricultura biológica tem já ampla dimensão e cresce de forma quase exponencial. Isso implica que os estudos de mercado deverão de ser dirigidos claramente para esses

mercados e de forma alguma para o mercado português que tem uma dimensão apenas larvar.

Poderá ser uma aposta de forte retorno comercial porque os preços praticados no mercado da agricultura biológica são dirigidos a um público muito pouco sensível ao preço, sendo acima de tudo um buscador de produtos conferentes de saúde, situação mais do que óbvia no azeite. A sensibilidade à embalagem é também elevada mas talvez a maior dificuldade seja a necessidade de obtenção de uma multiplicidade de formas de rotulagem se o objetivo for operar com azeite de agricultura biológica em vários países simultaneamente.

É recorrente a referência dos grandes operadores logísticos de produtos de agricultura biológica (que os há no norte da Europa e nos EUA) à dificuldade logística provocada por os produtores serem tendencialmente pequenos ou muito pequenos e pouco sensíveis ao uso de ferramentas digitais de apoio à logística. A solução no Norte europeu tem passado por associações com redes de supermercados que atribuem uma parte da exposição aos produtos provenientes desse tipo de agricultura. Pontualmente apareceram lojas e redes de lojas especializadas bem como a venda direta através de sítios na Internet. Apropria-se portanto de forma excelente a ação de um agrocluster proactivo que integre a logística de múltiplos pequenos operadores que se especializem na categoria de azeite de agricultura biológica.

Segmento de consumo profissional.

O processo de aquisição e escolha do azeite para a família coloca as mulheres na maioria das vezes no papel de decisor, visto que na maior parte dos casos são elas quem faz as compras do lar e quem cozinha.

Na cozinha profissional, em particular na alta cozinha, essa tradição inverte-se, já que os homens ocupam um papel fundamental na gestão da compra e na confeção. Esta diferença deverá obrigar as empresas a modificarem boa parte da sua forma de comunicação e comercialização. Igualmente a venda a profissionais corresponde a

critérios distintos do que se passa na compra familiar e esse aspeto fundamental é ainda descurado pela maioria das marcas nacionais.

Os azeites de elevada qualidade e de muito elevada qualidade portugueses podem ser uma opção a somar às tradicionais opções italiana, espanhola e grega, e mais recentemente croata, turca e eslovena. Este segmento de mercado não interessa tanto pelo volume de vendas mas principalmente pela capacidade replicativa de compra e posicionamento conseguido junto de consumidores dos países onde se coloca produto nos restaurantes de topo.

Para tanto, acima de tudo tem de haver na ação comercial uma aposta em grupo de produtores e/ou país, a par da demonstração de características diferenciadores das variedade nacionais de azeitona. A entrada numas dezenas de restaurantes de referência que estão sob o olhar atento das revistas da especialidade e das dedicadas ao público feminino pode ter o impacte equivalente a pesadas e caríssimas campanhas comerciais. Mas deve ficar claro que se trata mais de uma pesca à linha do que da prática de arrastão. Não é para ganhar dinheiro com o segmento mas através dele colocar produção gourmet nos mercados visados.

Alguns diplomas legais relevantes para o comércio do azeite

• Decreto – Lei n.º 560/99, de 18 de Dezembro, e conforme o artigo 118º do Reg. (CE) n.º 1234/2007, de 22 de Outubro- As categorias serão considerados a "denominação de venda".

• Reg. (CEE) n.º 1536/92 do Conselho, de 9 de Junho- Mistura de óleos vegetais (ou nomes específicos dos óleos vegetais) e de azeite", do atum em azeite referido no e das sardinhas em azeite referidas no Reg.(CEE) n.º 2136/89 do Conselho, de 21 de Junho. • No caso de uma importação de um país terceiro, a designação da origem será determinada em conformidade com os artigos 22º a 26º do Reg. (CEE) n.º 2913/92 do Conselho, de 12 de Outubro.

• Reg. (CE) n.º 510/2006 de 20 de Março- No "Azeite virgem extra" e "Azeite virgem", poderão ser usadas menções de origem respeitantes a Zona Geográfica registada como DOP ou IGP.

Caso Monte de Portugal

O Monte de Portugal é uma herdade a escassos quilómetros de Montargil. Herdade de família começou a ser explorado por um casal de jovens agricultores, Marta e João, que traziam para a sua nova experiência empresarial o saber que haviam acumulado ao passar por empresas de média e grande dimensão e por Universidades. Nenhum dos cursos havia sido diretamente ligado à agronomia mas podiam contribuir com aquilo que de melhor uma Universidade pode fazer: levar a pensar diferente, abrir horizontes mesmo naquilo que nada tem de relação com o negócio que se explora.

Inicialmente as ideias do jovem casal que se havia transferido da região centro do país para a zona de Ponte de Sor, eram a criação do cavalo Lusitano e rentabilizar a quinta nas múltiplas vertentes há muito plantadas ou construídas.

A quase aventura empresarial inicia-se em 2000, altura em que dispunham 15ha de olival da variedade galega. Durante o esforço de rentabilização do potencial produtivo daquilo que já existia, aparece a possibilidade de frequentar uma formação em matéria de olivicultura no ano de 2005. Nesse momento muita coisa muda. Não que se tenham abandonado os planos iniciais, os quais se mantêm até ao momento, mas despoleta-se a paixão pelo azeite, por compreensão de que fazer azeite não é espremer azeitonas e engarrafar, é todo um mundo onde a arte e a técnica se entrelaçam para gerar paladares, variações, aromas, embalagens. Com um olival não se tem um azeite, possuem-se todos aqueles azeites que o engenho e a arte possibilitarem.

Foram plantados outros 20ha desta feita das variedades Cordovil de Serpa e Cobrançosa. Procedeu-se também à densificação do olival antigo para as atuais 235 árvores por hectare e à generalização da rega gota-a-gota a todo o olival, dando espaço a um potencial que já lá estava apenas aguardando ser explorado. Os olivais ainda não atingiram a plenitude da capacidade produtiva situação que apenas ocorrerá cerca de 2015.

Percebeu-se que havia três elementos essenciais a trabalhar se quisessem obter os objetivos pré-estabelecidos para o negócio do azeite: a quantidade de azeitona produzida para possibilitar a formação de lotes com viabilidade comercial, a embalagem que o cliente veria no momento de escolher qual dos azeites compraria e a tecnologia, sendo que nesta componente, a arte do *blending* tudo pode permitir à imaginação se conjugada com a sensibilidade de quem procede à mistura.

Após uma primeira fase em que a densificação e melhoria dos cuidados com os olivais aumentou a produção, passou-se à escolha do que se pode fazer com pequenas produções, se entendidas no contexto do mercado nacional e mais ainda do internacional, mas que fossem capazes de dar espaço à existência de um azeite de autor.

Passou-se de seguida à escolha cuidadosa de um lagar que possibilitasse a manutenção dos lotes de forma independente e o seu acompanhamento pelos proprietários, desde o momento da entrega da azeitona até à armazenagem do azeite. Com tal condição pode-se separar as variedades de azeitona e os momentos da colheita, elemento da maior relevância, porque com uma mesma variedade de azeitona consoante o momento escolhido para a apanha, podem-se gerar diferentes paladares mais ou menos frutados e cores mais ou menos intensas. Impedia-se também que a junção de azeitonas provenientes de agricultores menos cuidadosos pudesse colocar em causa todo o esforço que estava a ser despendido com os olivais da herdade.

Igualmente foi dada enorme relevância à escolha da tecnologia de extração do azeite. O lagar escolhido permite a extração a frio com tudo o que isso significa de qualidade.

Em paralelo, cuidou-se da imagem. No mercado alimentar pode-se possuir os melhores produtos, mas se a embalagem não captar a atenção do consumidor pouco há a fazer. A imensa oferta existente em todos os segmentos impede, conforme sucedia no passado, que um produto se imponha apenas pela qualidade intrínseca.

Optou-se por desenhar uma solução de compromisso comercial incorporando diferentes vertentes, uma delas a qualidade do azeite.

O trabalho de desenhar embalagens atraentes e coerentes com a personalidade das marcas visadas foi entregue a um profissional de design conhecido de Marta e João. A subcontratação da imagem não tem de significar a ausência de contributos por parte do agricultor ou agroindustrial. O importante é que os entendimentos não se choquem e cada um contribua com o que sabe. O designer sabe da estética e o agricultor do conteúdo de mensagem que quer transmitir com o seu produto. Assim se procedeu numa dialética entre a designer e o casal proprietário da herdade. Dessa colaboração nasceram formatos de embalagem muito distintos em função das três linhas de azeites que se pretendia colocar no mercado:

Monte de Portugal. Classificado como azeite virgem extra, produzido a frio com Cobrançosa, Cordovil de Serpa e Galega, apresenta 0,1% de acidez, extraído a frio Linha base e de prestígio da casa. Pretende ser um azeite de elevada qualidade. Tem forte vocação para o mercado de exportação e lembranças para turistas. Vendido em garrafa de 0,5L metido em tubo acondicionador. Apresentações também em embalagens de 250 ml.

Herança. É um azeite de sabor clássico que visa o público tradicionalista. Embalado em garrafões de plástico de 3 e 5L. Aposta nos turistas que frequentam a casa que buscam a compra de azeite para o ano.

Monte de Portugal Natura – Apresentado em embalagem inovadora, branca e opaca, entretanto também adotada pelo maior operador nacional. É um azeite Extra Virgem extraído a frio, monovarietal da variedade Cobrançosa. De baixíssima acidez (0,1%) o produto e respetiva embalagem pretendem traduzir aquilo que de mais puro tem o azeite.

Como os lotes são curtos para veleidades de parcerias com os grandes atores da logística internacional que requerem normalmente como mínimo de fornecimento o contentor de 20 pés, senão mesmo o de 40 pés, a Herdade Monte de Portugal apostou nas lojas de aeroporto e na exportação através de colocação em pequenos pontos de venda independentes. Para possibilitar a viabilidade económica desta medida utilizaram-se locais onde a Herdade já operasse noutros negócios. Atualmente exportam Macau, Holanda, Suíça e Dubai.

Com a colocação nos aeroportos pode visar o mercado turístico, que numa última hora enquanto espera o seu voo compra uma pequena lembrança no *duty free* do aeroporto. Para tanto a dimensão da embalagem e o seu visual têm um peso determinante na escolha da opção. Também o nome da herdade ao conter o designativo "Portugal" auxilia a colocação junto deste segmento de mercado. O trabalho com a designer previu estas várias dimensões. O resultado até ao momento é o de que habitualmente a marca comercializada está esgotada nas prateleiras, apenas não vendendo mais porque a politica comercial da entidade exploradora dos aeroportos faz uma abordagem global à classe de venda, e verdade se diga, a quantidade disponível também não permitiria um volume de vendas muito maior.

Uma das consequências de se escolher a embalagem como forma privilegiada de "falar" com o cliente implica assumir que esta terá um peso determinante no custo final e por inerência no preço ao consumidor, mas foi entendido que o gasto em embalagem não é um custo mas um investimento. Nem sempre é fácil o entendimento da condição económica da embalagem porque há situações comerciais (não as aqui apresentadas) que representam muito mais de metade do total de custos. Nas casas da especialidade do centro da Europa encontram-se embalagens de azeite cujo custo pode ser várias vezes superiores ao azeite nelas contido.

Essa porém é a forma de estar nos mercados que os consumidores conhecem: quando compram uma camisola não escolhem a que tapa o frio ao mais baixo preço, quando vão ao restaurante não escolhem necessariamente os mais barato, etc. Nas nossas vidas muitas vezes optamos por uma tomada de decisão complexa que integre várias

facetas relacionadas com a questão que presidiu à necessidade da compra: ir ao restaurante refinado onde pagamos um valor superior em muitas vezes ao que custaria nas nossas casas, mas onde em contrapartida se dispõe de um serviço cuidado; imensos consumidores estão disponíveis para pagar maquias significativas para possuírem a etiqueta distintiva ou determinado estilo numa camisola que lhes possibilita frequentar determinados meios sociais, etc. A compra de algo é sempre bastante mais do que a aquisição do *core product* visado. E se é inegável que tem havido no mercado luso enormes avanços no que concerne à embalagem do azeite, muitíssimo ainda há por fazer.

No Monte de Portugal a ideia foi pensada e conseguida obtendo-se uma imagem de qualidade não só para o mercado nacional mas também para o mercado internacional, o que obrigou a recorrer ao metal por complemento ao tradicional vidro, pois é assim que a maioria das pessoas do centro e norte da Europa conhecem o azeite. A passagem pelas feiras internacionais e de modo geral as deslocações ao estrangeiro "deram mundo" às tomadas de decisão. Não se trata de copiar as opções externas, é apenas não ter de voltar a descobrir a roda como se usa dizer.

Quanto ao produto propriamente dito verificaram que havia uma fragilidade da oferta nacional por comparação aos grandes mercados italiano e francês: não é fácil encontrar os azeites muito frutados. Há razões históricas fundamentadas nas práticas antropológicas e gastronómicas nacionais para que isso suceda, mas com a uniformização das experiencias de vida dos cidadãos europeus abrem-se portas à partilha de experiências e nada obsta a que em Portugal não pudesse aparecer essa variedade de oferta vocacionada para o tempero de saladas diferenciadas, ou simples entrada de degustação de azeite. Esta oferta colocou um novo desafio de embalagem.

A experiência de algo pressupõe um determinado grau de risco: comer e não gostar, gastar dinheiro em vão, etc. a minimização do risco é sempre uma das formas mais eficazes de levar o consumidor a incorrer nesse risco. A forma fácil de o fazer em embalagem alimentar é reduzir a dimensão da embalagem. Se o consumidor não gostar o que comprou, apenas adquiriu uma pequena quantidade de produto e

realizou um esforço financeiro menor do que com as embalagens tradicionais. Nesta linha de pensamento apresentaram ao mercado a embalagem de 250cc, uma cor diferenciada (branco opaco) que se faz distinguir na prateleira e protege o azeite da radiação solar.

À semelhança do que se passa em Itália onde os azeites muito frutados são de produção frequente, junta-se a vantagem de terem as azeitonas apanhadas em momentos desfasados no tempo reduzindo-se a pressão da apanha no tempo habitual de campanha. Também o lagar tende a ainda estar vazio, sendo por isso comercialmente atrativo para os donos dos lagares.

A Herdade explora ainda um canal nada frequente em Portugal, o dos turistas que frequentam o seu espaço de turismo de habitação. Essa tradição é velha de quarenta anos na Toscânia onde se alia nos pacotes de oferta de turismo rural, a dormida e usufruto do espaço à venda dos bens alimentares aí produzidos.

No Monte de Portugal quem se instala tem perante si uma cultura do azeite visível nos campos, no espaço de habitação, em cada ponto de referência. É fácil surgir a tentação de comprar azeite quando se pernoita por lá, mas ao contrário do que se passa na Toscânia, a aposta de mercado turismo é no essencial o nacional, o que possibilita a que um turista não só compre no momento de estadia, como se gostar da oferta disponibilizada, pode repetir a compra em anos seguintes, situação que lhes é frequente.

O fenómeno de *cross-selling* acaba por ser benéfico para ambos os negócios: leva à dormida de quem vive suficientemente afastado e vai comprar azeite para o ano, e representa certa percentagem do total das vendas do azeite assumindo-se como um canal de distribuição independente.

A exploração de canais não usuais é outra das fragilidades de que padece o mercado português de azeite. Os grandes operadores italianos exploram a rede de restaurantes de cozinha italiana espalhados pelo mundo, com particular enfase no mercado norte-americano, os pequenos produtores desse país apostam no mercado de venda local ao

turista, os franceses e suíços nas lojas gourmet, em Portugal está ainda por criar um sistema distintivo ou alternativo de canal de distribuição.

Quanto à política de preço foi sempre assumido que esse item de gestão não era o ponto mais relevante. O seu posicionamento de produto de elevada gama, o que convém a quem quer comercializar nos pequenos lotes de produtor, relega para segundo plano o *pricing*, elemento sempre fundamental da politica comercial.

No produtor em análise o preço ao público é acima da média do mercado, tanto por opção comercial como por necessidade da aposta em embalagem distintiva. Isso nunca constituiu obstáculo à venda como antes apontado, ao aumento da área de olival e a sua intensificação de produção.

O caso da Herdade Monte de Portugal ilustra os seguintes pontos:

1. É possível ser-se um pequeno produtor de azeite com marca própria desde que se articule a política comercial, nos seus vários pontos, dentro das guias que presidem a um operador de mercado com tal característica.
2. A embalagem do azeite é crítica para o sucesso comercial à semelhança da maioria das categorias alimentares.
3. Nestas o design gráfico e de escolha de materiais têm um papel fundamental
4. O azeite é um produto com possibilidades de *cross-selling* de dinamização territorial
5. Ainda há nichos de mercado por preencher no mercado nacional do azeite
6. A aposta nos estrangeiros que nos visitam pode ser uma boa opção comercial
7. A "aquisição de mundo" pode ter um papel chave na dinamização do negócio agrícola e agroindustrial.

Casos de sucesso internacional – 1. Azeites de Lleida

Durante a década de noventa os olivicultores da zona de Lérida ou como atualmente se diz Lleida, depararam-se com um grave problema: a suas oliveiras eram seculares e ao preço a que se comprava o quilo da azeitona no lagar era inviável qualquer veleidade de esperança de lucro. O resultado era o de que a cada ano mais e mais azeitonas ficavam nas árvores pois não compensava a apanha face aos custos.

A dado momento entenderam que algo havia que ser feito. Formou-se um grupo de trabalho que incluiu a associação dos olivicultores da zona, a Universidade de Lleida e o ICEX, entidade equivalente à AICEP portuguesa para procurarem soluções.

Começaram por estudar o mercado espanhol, o seu mercado histórico no qual as pessoas estavam habituadas aos paladares, ao cheiro, onde quase todos os pratos recorrem ao azeite. Tudo se complicou. Agir no maior mercado do Mundo significava ter de competir com uma produção imensa, na qual o gigantesco olival que vai de Sevilha a Granada não só abastece a Espanha como é o maior exportador mundial. Não se discute aqui a qualidade endógena dos azeites mas o preço a que se consegue produzir em Espanha. Os novos olivais permitiam produzir com recurso a oliveiras novas, industrialização e tantas vezes convocando trabalhadores magrebinos. O resultado final de tudo isso é um preço impossíveis de obter com as velhas oliveiras centenárias.

Estudados os vários mercados internacionais constataram as grandes tendências: o azeite é uma gordura nobre mas está muito associada a uma dieta de perfil mediterrânico. Não é portanto possível solicitar o seu emprego de forma massificada noutras gastronomias e tirar partido do imenso crescimento da procura ocorrido das últimas duas décadas por outras gorduras alimentares, as que dominam o palco competitivo internacional.

O seu aroma e paladar modificam (na nossa leitura mediterrânica para melhor) o sabor dos alimentos, mas, em muitas cozinhas a presença das gorduras é bem mais neutral nos paladares e o consumidor local aprecia essa característica. O preço por kg é também um aspeto fundamental, em particular se o mercado visado for o industrial ou o de países com baixo rendimento per capita, exatamente aqueles onde se tem registado os maiores aumentos de procura, e o azeite não é nem nunca foi um produto muito barato.

Aos poucos foram-se apercebendo de que a solução para o problema com que se deparavam residia apesar de todas as dificuldades no mercado internacional. Deveriam competir com os restantes produtores de azeite nos mercados tradicionais de exportação? Deveriam fazê-lo em relação às gorduras alimentares em geral visando a conquista de novos públicos?

O mercado do azeite mesmo considerando todos os produtores do Mundo é algo pequeno, a rondar os 3 milhões de toneladas por ano, tem um conhecimento e uso limitados no espaço e nas gastronomias. Do lado positivo o que se destaca é a aceitação generalizada de ser uma das melhores gorduras para a saúde. A opção acabou (e bem) por recair na opção de competir contras as restantes gorduras alimentares apresentando o azeite como uma alternativa saudável.

Nessa data o mercado dos óleos alimentares apresentava-se com uma dada estrutura, que se mantem até à atualidade, apenas diferindo nas dimensões, as quais têm vindo a crescer a um ritmo muito superior (cerca do dobro) ao do crescimento da população planetária. O campeão de crescimento é o óleo de palma, o qual regista taxas de crescimento espantosas. Contribui para isso que se devidamente refinado fica pouco marcante nos paladares e apresenta um preço por quilo muito convidativo. A produção quase duplicou desde 1990, alargando-se o consumo a todos os locais do planeta. Na Ásia, África e Brasil porque é endógeno à gastronomia local, na Europa e Américas porque é integrado nos processos industriais, designadamente na produção de margarinas e bolos.

Se o uso tem imensas vantagens monetárias o preço não monetário é brutal: a sucessiva plantação de palmeirais, principalmente na Indonésia e Malásia seus principais produtores que concentram dois terços de toda a produção, é realizado à custa da destruição de florestas tropicais com danos irreparáveis a todo o planeta, a par de que as características organoléticas do óleo de palma estarem longe de serem as desejáveis para a saúde humana, pelos potenciais danos para a saúde devidos ao aumento do nível de colesterol que o seu consumo representa. O palco competitivo dos óleos alimentares internacional era a seguinte[55]:

Tipo de óleo alimentar	Mt
Óleo de Palma	48
Óleo de soja	41
Girassol	10
Óleo de coco	7
Amendoim	5
Algodão	5
Azeite	3
Outros (canola, linho,…)	40
Total	159

Se visto em termos do comércio internacional a situação ainda se acentua mais porque a produção está de algum modo associada às tradições gastronómicas de cada local. Dito de outro modo, a produção de gorduras alimentares vive no essencial dos mercados locais. As exportações são muito mais concentradas com novamente o óleo de palma na liderança sendo responsável por 65% do total em volume.

O estudo de mercado sobre nova procura internacional de azeite permitiu apurar que, dos grandes consumidores de gorduras vegetais do Mundo, aquele que estava a adotar com maior rapidez pratos originários da Bacia Mediterrânica (os que levam azeite na sua confeção original) e tinha simultaneamente capacidade financeira para proceder a importações caras era o Japão. Numa segunda fase do estudo passaram à

[55] Os valores apresentados são de 2008 e 2009 e bastante maiores do que seriam vinte anos antes, mas a estrutura é no essencial a mesma pelo que se pode seguir o Quadro.

caracterização do mercado japonês. Ao analisarem esse mercado puderam também identificar que no Japão havia dois consumos de azeite: os realizados nos lares para consumo de massas ao estilo italiano e tempero de saladas de estilo mediterrânico, e, um segundo destino reservado à produção de cosmética e para

-farmacêutica que recorre ao azeite na confeção de produtos para proteção da pele. No primeiro dos segmentos atribui-se grande atenção aos detalhes como a proveniência do azeite, o seu sabor, a qualidade do mesmo modo que um apreciador de vinho avalia produtor, região, paladar, etc. Por seu turno no segmento industrial embora haja algum cuidado com a qualidade é para eles irrelevante a origem decidindo-se a compra por preço. Em conjunto os dois segmentos representavam 1% do mercado das gorduras vegetais do Japão.

Nessa data o mercado japonês era dominado em 80% pelos operadores italianos e os Espanhóis tinham somente 5% de quota de mercado. Uma outra característica bem japonesa e comum a quase todas as categorias alimentares é o de que independentemente das proveniências dos alimentos, a grande maioria acaba por ser embalada por operadores nacionais do mercado alimentar japonês, os quais adaptam a embalagem e adquirem por essa via o controlo total da componente logística da cadeia de valor. Apenas na restauração por questão de imagem de genuinidade de produto havia presença de marca italiana.

Do lado da procura também havia comportamentos distintivos. O consumidor japonês embora reconheça propriedade benéficas para a saúde derivadas do consumo de azeite, rejeita de algum modo o seu sabor, considerando-o demasiado intenso e adulterador dos paladares das comidas, criou-se por isso o hábito de o azeite ser previamente misturado com outras gorduras vegetais para o amaciar.

Uma outra tendência identificada através de estudos internos japoneses foi a de que os consumidores desse país são dos mais sensíveis do Mundo aos produtos provenientes da agricultura biológica: 88% dos consumidores admitiam estar

disponíveis para comprar produtos alimentares estrangeiros[56] de agricultura biológica na condição de serem a idêntico preço dos produtos japoneses. Esta situação não é difícil de atingir porque apesar dos produtos de agricultura biológica serem habitualmente mais caros do que a média, no Japão os preços dos alimentos são de tal modo inflacionados pelo sistema originalíssimo de distribuição que têm (chamado Sogo Shosa), o qual apesar de gerar milhões de empregos no comércio alimentar, inflaciona os preços para valores absurdos.[57]

Quando comparados os produtos provenientes da agricultura biológica com os tradicionais, os consumidores japoneses declaram-se disponíveis para pagar até mais 50% do que pelos industrializados.

Curiosamente o Japão é dos poucos países do Mundo onde havia uma certa tradição de plantação de oliveiras e confeção de azeite, sempre em valores muito pequenos e que praticamente desapareceu a seguir à II Guerra Mundial, restando apenas duas regiões produtoras de azeite: Okayama e Kagawa. No entanto essa remota tradição, quem sabe se levada pelos portugueses, primeiros Ocidentais a contactarem com o Japão no século XVI, criou uma imagem junto dos consumidores de que o azeite é uma gordura vegetal muito saudável.

Um elemento que despertou grande interesse nos operadores de azeite espanhóis foi o facto de que o mercado de azeite no Japão disparou a partir do meio dos anos noventa quase duplicando em menos de dez anos. Em 2001 atingiu as cerca de 30.000 toneladas.

No estudo dos consumidores japoneses foi possível caracteriza-los como compradores de azeite em estilo gourmet, procurando pequenas embalagens de 200, 250, máximo 500cc. A compra é efetuada em supermercado na zona de produtos alimentares de luxo, exigem informações completas em japonês. O principal segmento etário de compradores é formado por mulheres entre os 30 e os 40 anos. O uso do azeite é feito

[56] O valor é particularmente notável por os japoneses serem dos consumidores mais etnocêntricos de todo o Mundo.
[57] Por vezes um kg de arroz ou de fruta ronda os 12 a 13€ e há carnes a mais de 80€ por kg.

somente para temperar, sendo desconhecido e economicamente má opção a compra para fritura ou como ingrediente de confeção culinária. Dão grande valor à perenidade dos valores e da tradição.

O canal de distribuição é controlado no seu essencial por duas empresas que importam em granel e engarrafam, a Nisshin e a Ajinomoto que em conjunto representam cerca de 80% do total não industrial.

Foi desenhada uma estratégia de entrada com o ICEX a par do que estava a ser feito com outros produtores de azeite espanhóis. Foram a duas grandes feiras alimentares no Japão, organizaram amiúde simples sessões de degustação de azeites espanhóis, mas que junto dos públicos corretos sortiriam grandes efeitos.

Entretanto compreendendo que querer realizar vendas diretas nesse mercado era de todo impossível pela estrutura, fechamento e particularidades que representa trabalhar numa Sogo Shosa. Em vez dessa opção escolheram trabalhar em conjunto com uma Sogo Shosa bem implantada no mercado. Desenvolveram-se embalagens de alto gabarito cujo custo é muito superior ao do azeite. Trabalhou-se afincadamente na caracterização dos lotes de modo que quase se consegue identificar a árvore de onde é produzido o que está na embalagem.

O resultado foi uma proposta desenvolvida especificamente para o mercado japonês consistindo em pequenas embalagens de 250cc, com apresentação de luxo na procura de um mercado gourmet e disponível para pagar elevado preço por algo único. Apenas foram selecionadas oliveiras que tivessem mais de 100 anos de modo a garantir ao consumidor que o que compravam era representante de uma longevidade e impossível de ser produzido industrialmente. Toda a informação é prestada em japonês e cada garrafa tem um género de bilhete de identidade da garrafa no qual o consumidor pode buscar informação sobre a zona exata de produção, é caracterizada a quinta, as variedades usadas no *blend* e demais informação que consigam caracterizar o produto como uma oferta saudável, com o mais elevado controlo de qualidade.

O preço de venda ao público foi situado em perto de 32€/L para o que muito contribuiu o custo das embalagens. Desconhece-se o valor recebido pelo produtor em Espanha.

O que interessa destacar neste caso é a qualidade da opção estratégica. Em vez de se tentar mais uma venda em regime geral igual a todas as outras e perante vasta competição já instalada no mercado, estudou-se o conjunto de opções em aberto sem rebuço dos mercados estarem próximos ou distantes. Uma vez escolhido o elemento promissor resistiu-se a fazer uma venda paritária à dos operadores tradicionais. Estudou-se cuidadosamente. Não se invocaram estudos complexos ou caros. Recorreu-se a trabalhos já feitos por terceiros, eventualmente até locais, mas só se avançou com propostas depois de saber exatamente o que pretendiam os consumidores: embalagens, explicações, preços a que estavam disponíveis a pagar, aplicações, enfim, reuniram todo o conjunto de elementos essenciais para que se possa decidir com conhecimento e não por impulso ou intuição.

Por outro lado é de registar que o formato de ação não obrigou a replantar os olivais ou adulterar o que faziam. A solução encontrada permitiu aliar tradição e modernidade valorizando o que tinham. Olivais que não justificavam o custo da apanha da azeitona face aos custos e proveitos dos olivais novos passaram a ser detentores de um património (serem arvores centenárias) insubstituível, capaz de chegar com valor a mercados ricos e disponíveis.

Que podemos nós aprender com estes exemplos? Muita coisa, destaca-se:

1. Por vezes não é necessário proceder a alterações estruturais das condições produtivas para lograr o alcance dos mercados. A procura de quais deles estão melhor adaptados à oferta pode obviar a investimentos e desvalorizações.
2. Aquilo que por vezes desvalorizamos por ser nosso e antigo é valorizado por outros que, não tendo tal oferta passam a estar disponíveis para pagar acima dos valores médios de mercado. É uma situação similar à das pessoas que

vivem na proximidade de monumentos e pelo hábito nem lhes prestam a devida atenção, ao passo que outras pessoas vêm de longe para os visitar.

3. A procura de mercados tem de estar aberta ao Mundo. Focalizar as atenções nos mercados regionais ou nacionais já não tem sentido num Mundo que se globalizou.
4. A saída dos mercados tradicionais para o exterior obriga a uma total remodelação do que se faz em termos da compreensão do consumidor, nas suas necessidades e desejos, eventualmente nas suas idiossincrasias.
5. A embalagem alimentar representa um aspeto fundamental de quem queira operar nesse mercado. Em lugar de se pensar a embalagem alimentar como um custo ou um problema a suportar, o bom operador de mercado vê nela um veículo fundamental de promoção das vendas e de alicerçar o posicionamento da marca e produto. A embalagem é igualmente uma forma de valorizar o produto alimentar conferindo muito maior interesse à cadeia de valor sendo por isso um gerador de margem comercial.
6. Muita atenção tem de ser prestada à gestão do canal de distribuição, tanto maior quanto for afastada das práticas comuns de comercialização.
7. As parcerias estratégicas com operadores locais pode ser um formato de internacionalização capaz de poupar muito do investimento ao mesmo tempo que majora as possibilidades de sucesso em mercados onde não se tem experiência de trabalho.

O mercado dos enchidos

Os alimentos fumados têm uma tradição milenar pois é uma das formas económicas e seguras de preservar comida por longos períodos de tempo, sem perda substantiva de propriedades. Particularmente os alimentos onde dominam as proteínas e gorduras prestam-se à fumagem.

Os paladares adquiridos através do fumo refinam o alimento cativando os consumidores e assim, ao passarem os séculos, foram-se somando as categorias alimentares passadas ao fumeiro: peixe, carnes em peça, e aproveitamentos das partes pequenas das peças de carne, os enchidos.

Os enchidos tornaram-se por esta via um produto típico da gastronomia tradicional europeia e por inerência também da portuguesa, embora por cá não tenha no presente idêntica expressão de mercado comparável ao que se passa em Espanha com os presuntos pata negra e os "embutidos", na França com os enchidos complementados por fruta ou queijo na sua constituição, na Itália com os seus presuntos Senese, Parmigiano, os peperoni e tantos outros DOC's, ou na Alemanha e o seu ícone nacional, as salsichas.

No passado os enchidos representaram um papel fundamental de fornecedor de proteína e energia a ponto de se tornar num meio de subsistência essencial para muitas famílias rurais. Hoje essa função está a cargo dos pratos de carne e peixe e, ou o mercado de enchidos se reposiciona para a posição gourmet / degustação, conforme sucedeu em qualquer um dos países mencionados, ou tende a regredir nos consumos face à oferta de alternativas proteicas de melhor qualidade e preço. Também não ajuda o facto de se saber da associação entre consumo de fumados e cancro do estomago registado entre os consumidores frequentes desse tipo de alimentos.

Em Portugal os enchidos ocupam lugar de destaque à mesa nos dias festivos, em várias regiões do país, ou em pratos que os invocam, em particular no mais típico prato de carnes, o cozido à portuguesa, onde é epitome.

Com exceção do Algarve onde a presença dos enchidos é minguada, todas as restantes regiões, capricham em possuir iguarias próprias das Regiões e gastronomias típicas nas quais os enchidos são presença obrigatória. São inúmeros os enchidos portugueses indo de Norte para Sul: alheiras (algumas variantes locais), farinheiras (muitas variantes nacionais), chouriças, morcelas (algumas variantes nacionais), salpicão, chouriço de abóbora, sangueira, chouriço azedo, butelo, chouriço de vinho, morcela de arroz, paiola, cacholeiras (muitas variantes locais, pelo menos umas 14), linguiça açoriana.

No nosso país (à semelhança de todos os da bacia mediterrânia norte) os enchidos significam quase sempre carne de porco. Outras zonas da Europa e Norte de Africa incluem o borrego, a cabra, a vaca e até o burro como fonte de carne para a produção de enchidos. Em Portugal a indústria de enchidos assenta fundamentalmente em pequenas e médias empresas, e está maioritariamente associada a produção de enchidos de carne de suíno, existindo 677 indústrias transformadoras de produtos à base de carne que em 2006 produziram 32.690 toneladas de enchidos.

Uma outra especificidade que afeta a perceção dos enchidos pelos consumidores é o facto de que é dos poucos alimentos com potencial preparação familiar, obtidos estes após a matança do porco. Esta tradição manteve-se, até ao presente embora atualmente por força da Lei que interditou a prática, apenas no formato da discreta informalidade, limitada ao círculo da família ou da pequena comunidade rural.

A partir dos anos 50 do século passado desenvolveu-se em Portugal a industrialização do processamento do porco em termos modernos. A qualidade técnica depende do fabricante havendo desde os especializados nas gamas populares até aos de elevada qualidade, seguramente com oferta superior ao que se consegue numa produção doméstica ou de pequena dimensão.

Há que ter presente que o enchido é um produto vivo, coisa que a maioria dos consumidores desconhece. Após a sua produção, o enchido continua o seu processo de transformação microbiológico que lhe altera as características. Essa é a razão pela qual há tempos de cura diversos. Um presunto pode ter apenas os 90 dias de referência ou possuir 180 dias, um ano ou dois anos de cura, período durante o qual

vai apurando o paladar. Tal como os vinhos, a forma como se produz, o tempo de estágio, as condições do estágio e algumas outras variáveis determinarão a qualidade final do que se coloca no mercado, não bastando que se disponha somente de boas carnes. Algumas dessas condições, designadamente as microbianas e de estabilidade climática do local de estágio só se conseguem produzir na plenitude em locais de ambiente totalmente controlado, situação quase impossível numa residência ou entre micro-produtores.

Como se têm registado grandes avanços na microbiologia de cura de enchidos, pode-se comprar produtos de excelente qualidade fabricados por empresas certificadas em qualquer local da Europa. O grau de especialização é de tal modo elevado que há, designadamente em Espanha, doutoramentos em cura, já não de enchidos mas especificamente vocacionados para a cura de um deles como o presunto. Muitas das vezes, essas empresas recorrem à carne de porco de raças autóctones, como sucede em Portugal com as raças bísara em Vinhais ou de porco preto no Alentejo.

Num estudo mercado académico coordenado em 2011 pelo autor destas linhas, feito a indivíduos de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 20 e 65 anos, verificou-se que para a maioria dos consumidores o principal critério de escolha/compra de enchidos é a perceção qualidade dos produtos. Verificou-se também que as imagens das marcas estão muito aquém da dos produtos que representam. Também no que diz respeito às embalagens utilizadas no mercado português e a forma de comunicação escolhida pelas empresas é considerada deficiente. Ao contrário, num outro trabalho também coordenado, mas já fora da atividade académica, em 1999 com cerca de 2.000 adultos de várias regiões do país, apenas incidente na área da salsicharia, a marca e a embalagem revelaram-se essenciais. Deve notar-se que a guerra comercial da salsicharia por envolver no essencial empresas multinacionais está infinitamente mais sofisticada do que se passa no resto do mercado dos fumados, designadamente dos enchidos.

Na ausência de dados com um mínimo de segurança sobre o mercado dos enchidos à escala regional, o que se apresenta de seguida é uma reflexão de como pode um cluster deste subsetor económico criar estratégias que permitam a inovação e o

desenvolvimento do mercado dos enchidos na região do Vale do Tejo e Norte Alentejano, que passem pela criação de novas apresentações de produtos com embalagens mais apelativas, o desenvolvimento do conceito "gourmet" e a procura de novos mercados (designadamente do internacional onde os enchidos portugueses são totalmente desconhecidos) por compensação da constante perca de poder de compra dos portugueses que trabalham no país.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística[58], a agricultura Portuguesa tem vindo a sofrer a diminuição do número das suas explorações de pecuária mas de forma assimétrica, a exploração bovina e suína duplicou em relação aos restantes grupos de gado. Tais diminuições foram verificadas nas seguintes regiões:

- Entre Douro e Minho – redução de 70% de explorações com bovinos leiteiros;
- Ribatejo e Oeste – decréscimo de 20% dos efectivos suínos;
- Beira Litoral – decréscimo de 40% nos efectivos bovinos leiteiros;
- Beira Interior – decréscimo dos efectivos ovinos e caprinos;

Em contrapartida, a exploração de gado obteve valores mais positivos na região do Alentejo, cujo possui um aumento de um terço do gado bovino.

Numa apresentação de Manuel Luís Tibério da UTAD[59], refere-se que após a adesão à União Europeia, a nossa agricultura entrou num universo de forte concorrência e num mercado caracterizado por ser excedentário na maior parte dos produtos agrícolas, onde ser competitivo, obter economias de escala e ganhos de produtividade é fundamental. Relativamente aos enchidos, indica que as Feiras e os mercados tradicionais são as formas mais eficientes de os promover devido à sua fácil exposição face aos potenciais compradores/consumidores, se bem que, dizemos nós, essa solução apenas tenha impacte na perspetiva do mercado local, o que poderá ser muito

[58] Referente ao período entre 1999 e 2009 – com base no recenseamento agrícola 2009 do INE pp.10
[59] Trabalho apresentado nas 1ª Jornadas de Queijos e Enchidos – Produtos Tradicionais: a importância socioeconómica na defesa do mundo rural p.5

interessante para micro-produtores com ação isolada mas sem futuro para os formatos de Gestão com algum grau de sofisticação.

Economicamente, a implementação de mecanismos de protecção e valorização comercial como a marca coletiva revelam-se como um apoio aos fabricantes em termos de rendimentos e, ao mesmo tempo, um impulsionador de motivação e beneficiação para a continuidade do fabrico ajudando à fixação de emprego e por inerência de população no interior. A micro e pequena produção de fumeiro se articuladas com a produção agrícola constituem uma interessante diversificação de rendimentos, covariando-se o risco da produção agrícola.

Na Tese sobre a "Análise de Produção de Fumeiro na Região de Vinhais", da autoria de Ana Teresa Cardoso dos Santos, consideram-se várias dimensões relativamente ao mercado dos enchidos. Apesar do trabalho ser referente à Região de Vinhais, abrange também, em parte, outras regiões que se encontram em situações semelhantes de desenvolvimento comercial pois ainda não existe no território português um sistema de promoção de enchidos com o grau de estruturação dos clusters de enchidos do Centro da Europa. O único que se lhe aproxima, mas ainda a larguíssima distância é o da produção de alheiras na zona de Mirandela, o qual tem uma cobertura comercial de todo o país e registada uma interessante taxa de inovação com o lançamento de inúmeras variantes do enchido tradicional, designadamente em torno de sabores tradicionais e das alheiras vegetarianas.

O decréscimo das explorações e dos efetivos pecuários referidos acima cuja carne é utilizada para o fabrico de enchidos, afetou segundo a autora a possibilidade de crescimento e desenvolvimento do respetivo mercado, sendo por isso necessário também tomar medidas para o seu melhoramento de efetivos e do aumento do número.

Através da valorização dos enchidos nos mercados externos por efeito de aumento da procura sobre uma oferta razoavelmente inelástica induz-se o aumento do valor monetário da venda por quilograma, e por essa via consegue-se um estímulo adicional

para a produção pecuária. Neste mercado dos fumados, a lógica de ação em cluster é a solução para muitos dos problemas do setor: capacitação de ação internacional; equilíbrio de ganhos entre produtores pecuários e de enchidos; capacitação para a inovação; melhoria da capacidade negocial com os canais de distribuição, etc. Em suma, ou se arranja um formato de Gestão em que os vários intervenientes ganhem, todos eles, ou quando se aposta em formatos do passado em que uma parte da cadeia de valor concentra apenas em si os ganhos destinando o prejuízo às restantes partes, o resultado final é sempre o mesmo: declínio a prazo da fileira conforme tem sucedido a tanto e tantos operadores dos enchidos.

Na agricultura e seus setores derivados tem de ser compreendido que todos dependem de todos, porque aquilo que um produz é a matéria-prima que o seguinte elemento da cadeia de valor vai carecer para laborar. Se um dos elementos concentrar em si o essencial dos ganhos por exemplo se o membro da fase anterior deixa de ter estímulo para produzir se o ganho for concentrado a jusante, ou o elemento seguinte altera o portefólio se o ganho for concentrado a montante, a dado momento deixa de existir razão ponderosa para prosseguir o negócio. E, uma vez rompido o equilíbrio entre os membros da fileira, inicia-se uma fragilização sistémica do negócio visto como um todo, a qual pode resultar no declínio sustentado. O contrário também é verdade: o fortalecimento de um elemento da fileira sem que esse ganho seja feito em sacrifico dos restantes induz ganhos em toda a linha.

Conforme se viu no caso do azeite, o aumento dos olivais em exploração moderna resultou um inequívoco aumento da qualidade do azeite comercializado em Portugal, um ganho dos lagares que passaram a ter muito maior quantidade para processar, produtores de material de embalagem e o próprio país que ganhou independência económica e de contas externas.

Um Cluster de nível intermédio pode estabelecer soluções de equilíbrio que garantam futuro a todos na cadeia de valor. O setor dos enchidos é um caso digno de livro para ilustrar a clareza da situação. O uso da marca comercial como elemento catalisador da produção tem potencialmente maiores desvantagens do que vantagens pois tenderá a

promover a concentração de riqueza no operador que melhor conduzir a política de *branding*. Significa isso que não se deve apostar de todo no uso de marca comercial? De forma alguma. A questão que deve colocar é de outro jaez.

Quantas marcas de enchidos não industrializados por grandes empresas conhece em média um consumidor? E pode-se alargar a pesquisa ao estrangeiro. Quantas e quais as marcas comerciais conhecidas na classe de enchidos? Poucas ou nenhumas. Ao mesmo tempo todas as pessoas ouviram falar em Portugal dos enchidos do Alentejo, das cacholeiras de Portalegre, dos paiotes de Viseu e tantos outros exemplos poderiam ser dados.

Também no estrangeiro a marca coletiva se tende a sobrepor à marca comercial isolada em toda a gama de enchidos (se excetuarmos a produção de salsichas que é habitualmente dominada por empresas de grande dimensão): Presuntos de Parma ou os Pata Negra Espanhóis, os chouriços da Alta Saboia, os mini chouriços do Brabante….

Há regiões do país que ao longo de séculos construíram a partir de elementos distintivos de produção ou de microclima, paladares e aspetos únicos dos enchidos que permitem ao público identificar essa singularidade, os quais não podem ser apropriados por uma qualquer empresa por muito boa que seja. Nem há legitimidade moral para que um operador económico chame a si os ganhos do que foi construído socialmente ao longo de décadas ou séculos, nem o público reconhece a legitimidade da apropriação de uma singularidade cultural. Inclusivamente do ponto de vista jurídico haveria limitações significativas no uso privado de algo coletivo. Um cluster tem a legitimidade formal para dar corpo à produção isolada de cada um dos seus membros, ao mesmo tempo que potencia o elemento coletivo representado pela Região, as suas gentes, a sua cultura através da fixação local dos recursos ganhos e da proteção cultural que é feita sempre que se invoca uma região em concreto. Há portanto na ação do cluster um equilíbrio entre o ganho individual e o coletivo que no caso dos enchidos atinge uma forma máxima.

Na região considerada, RLVT, prioritária para este trabalho, há uma forte tradição produtora de enchidos por empresas de pequena e média dimensão, mas não decorreu um tempo suficiente para que pelas vias da tradição oral se sedimentasse um saber partilhado e, as empresas que se distinguiram no volume de produção não mantêm uma linha comunicacional ancorada na zona apostando principalmente em marca comercial própria.

A aposta num cluster que promova a produção de enchidos da região é portanto uma possibilidade em aberto, na medida em a produção é bastante para que se o mercado reagir positivamente haja volume para corresponder do lado da oferta, cortando com décadas de opção pela prioridade à marca própria ou ausência de política de marca.

Muito mais interessante do que a denominação coletiva de ancoragem territorial é a possível ação do cluster onde o trabalho de marca coletiva assume o formato corporativo. Visa-se nesta solução a otimização da capacidade negocial do canal de distribuição interno e a exploração dos canais de distribuição externos nas suas diferentes vertentes (certificação de produto alimentar, ação comercial, representação comercial, *joint ventures*, etc.). O mercado de exportação dos enchidos ainda está numa fase pouco desenvolvida, com exportações muito focalizadas nos países de expressão portuguesa, presumindo-se por isso que estejam fortemente dependentes apenas do mercado da saudade.

Há portanto um imenso trabalho a desenvolver no setor para se poder atingir uma maturidade competitiva: estabilizar a produção de qualidade, certificar e acreditar normativamente toda a produção, não só nas regras nacionais mas acima de tudo nas internacionais, trabalhar nas PME's a embalagem ao nível do que já se faz nas grandes empresas do setor, dar a conhecer a produção aos compradores internacionais o que se produz na região, e tornar muito mais claro o posicionamento dos enchidos da região, que na ausência de estudo de especialidade, essencial para se poder fazer afirmações perentórias, diremos estar algures entre as classificações de "posicionamento confuso" e "subposicionamento" ambas pejadas de riscos e subotimização comercial. Algumas perguntas simples permitem ilustrar o ponto. Se for

perguntado a um conjunto de consumidores quais são as características distintivas dos enchidos da região RLVT dificilmente se obterá resposta. Idêntica situação se colocará quando se pedir para identificar alguns, mesmo poucos, enchidos que sejam próprios da Região, contrariamente ao que se passará com muitas outras regiões do país.

Contudo as condições objetivas para se visar uma outra posição distintiva existem e dir-se-á sem grande risco que o mais difícil está feito. Falta agora juntar as peças do puzzle e dar um sentido de conjunto ao que existe.

A produção, ponto fundamental porque sem o qual não matéria-prima tem algo a afirmar: pode-se a este propósito invocar que sempre há a hipótese de importar doutras regiões ou países as carnes necessárias à confeção dos enchidos. Isso é verdade mas limita a produção de enchidos a um posicionamento de perceção de potencial baixa ou média qualidade, de vertente industrial, e sempre exposta à hipótese de que outra região ou país aposte numa produção também industrial e consiga colocar idêntico produto a menor preço.

Ao contrário do que é a perceção pública que admite prioridade de produção suína ao Alentejo e Trás-os-Montes, a região tem um imenso potencial de alocar produção local à produção de enchidos. Voltando a dados fornecidos nos trabalhos antes citados, a produção de suínos ainda que esteja repartida por todo o país, tem maior representação exatamente no Ribatejo e Oeste (44%), relegando a Beira Litoral (22%) e o Alentejo (19%), para segundo plano, este último normalmente entendido pelo público como o grande produtor.

Denominações especiais de origem

No contexto de estratégias de valorização comercial dos produtos tradicionais, através da certificação e consequente atribuição das marcas foram criadas na legislação portuguesa três formatos de marca coletiva: Denominação de Origem Protegida (DOP), Indicação Geográfica Protegida (IGP) e Especialidade Tradicional Garantida (ETG). A

partição por três selos distintos tem a vantagem de conseguir ser exata na caracterização do que é colocado à disposição do consumidor, no entanto é mais um elemento gerador de confusão. Na União Europeia coexistem cerca de 600 selos de qualidade vocacionados para a informação ao consumidor. Quantos deles são conhecidos pelo consumidor médio? Cinco? Dez? Vinte? Não o sabemos. Temos porém a certeza de que mesmo entre os profissionais da matéria o conhecimento é limitado e o autor deste trabalho assume aqui o seu grau de ignorância garantindo que, apesar de trabalhar no assunto há longos anos não conhecerá mais de uma centena de selos de qualidade alimentar dentre os referidos 600.

Um dos problemas da qualidade alimentar é que sendo dirigida para o consumidor final é produzida e definida por técnicos que decidem o que fazer e significar cada selo de garantia em função do seu conhecimento profissional, sem tomar em consideração o que sabe ou quer saber efetivamente o consumidor. A presunção é sempre a de que com o tempo o consumidor aprenderá o significado dos selos de qualidade alimentar. A realidade está aí para desmentir esta pressuposição. Defendemos que em vez de muitos selos de qualidade deveriam existir poucos mas dotados de fortes campanhas de formação do consumidor, de modo a que ele no momento de comprar soubesse distinguir o trigo do joio. As três denominações relevantes para o setor em causa são:

DOP – fundamenta-se na avaliação da qualidade do produto que decorre das propriedades dos solos, clima, a raça dos animais empregues (no caso) na confeção dos enchidos, as variedades vegetais de característica singular e o saber empírico das pessoas de uma determinada região aplicados à confeção de alimentos dessa mesma região.

IGP – dá-se a garantia de que pelo menos uma parte do ciclo produtivo tem origem no local que dá o nome ao produto e que essa parte é relevante.

ETG – o produto é produzido com matérias-primas tradicionais ou tem uma composição ou molde tradicional.

O processo de certificação constitui um passo importante na defesa destes produtos, uma vez que procura assegurar as condições de higiene com que estes são produzidos, bem como o respeito pelos métodos de fabrico tradicionais, garantindo, assim, a autenticidade e a origem dos produtos. O que aqui se defende é que independentemente do selo ostentado, dado o desconhecimento do consumidor do seu significado diferencial, o que importa é que corresponda a algo de ótima qualidade, e esteja claramente identificado como detendo um selo designativo de origem. Como é fácil presumir estamos a associar como condição *sine qua non* que a posse do selo de origem está intimamente ligada à qualidade endógena e à evidenciação de uma inquestionável higiene e segurança alimentar, sem as quais tudo o que seja apontado como origem é destruído, não só para a marca própria como bem pior para os restantes membros do cluster.

Este aspeto da inter-relação dos elementos do cluster na higiene e segurança é essencial. Até ao momento temos feito referência a muitas das vantagens de estar incluído no cluster alimentar, mas agora que falamos de alimentos processados aportamos também um lado potencialmente negativo: se um dos membros do cluster age com menor lisura ou responsabilidade coloca todos os outros em posição difícil porque há um elemento que os une aos olhos do público comprador: todos têm o mesmo selo.

Basta recordarmo-nos do que se passou em 2011 com o caso dos pepinos espanhóis para aquilatar como os efeitos podem ser devastadores. No caso citado, os operadores de canal alemães invocaram que os pepinos importados de Espanha estavam contaminados com E. Coli, uma bactéria de elevado risco para a saúde humana. De facto nem os pepinos espanhóis o estavam, eram os produtores alemães que tinham tal contaminação na sua produção, nem era toda a Espanha (inicialmente apenas se supunha que era no cluster de Almeria) que se encontrava metida na liça. Mas, na prática o que aconteceu foi que todas as regiões espanholas sofreram terríveis prejuízos na produção de pepinos, mais tarde em bastantes outros hortofrutícolas, apenas mitigados por parcas indeminizações da PAC. A dado momento bastava indicar proveniência de Espanha e já se intuía grave risco para a saúde.

Nos enchidos, a invocação de pertença a um cluster tem um risco permanente porque para além dos riscos gerais ilustrados no parágrafo anterior, há todos os demais decorrentes do processamento das carnes, material muito perecível e que em caso de contaminação pode representar imenso dano na saúde pública e por inerência gravíssimo dano comercial a todo o cluster.

A única solução técnica é a da aposta pelo cluster em processos de certificação e acreditação, bem como na imposição a quem a ele se associe para que utilize os mesmos selos de garantia de qualidade e inerentes métodos preventivos. Complementarmente garantir que os controlos de auditoria externa o sejam efetivamente (não haja avisos prévios de auditoria), nem bonomia na aplicação das Normas de qualidade.

Se tomarmos por atual a afirmação de Gomes, Branco e Sá (2005)[60] de que "os sistemas de qualificação/certificação/diferenciação de produtos, embora tenham um papel importante, abrangem ainda uma reduzida quota de mercado, sendo ainda pouco relevantes para as fileiras e para os territórios" significa que muito ainda há a fazer na validação de mercado das três designações de origem e sua defesa concreta. Neste sentido considera-se necessário e emergente criar as condições de desenvolvimento dos sistemas de qualidade certificada de forma a promover o aumento da valorização económica dos produtos a eles associados, dependendo de factores como a concentração da oferta do produto e da existência de um sistema de controlo.

No Quadro abaixo indica-se (já com alguns anos) os referenciais para os designativos de origem relativos a enchidos.

[60] Novos produtos de Valor acrescentado. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. Pág. 33

Ano: 2005

euros/kg

Designação	Preços mais frequentes	
	C/ nome protegido	*Prod. similares Correntes*
Salpicão de Vinhais	40,00	*40,00*
Linguiça de Vinhais	30,00	*30,00*
Alheira de Mirandela	4,15	*3,25*
Lombo Branco de Portalegre	30,00	x
Lombo Enguitado de Portalegre	27,00	x
Painho de Portalegre	17,00	x
Cacholeira Branca de Portalegre	8,10	x
Chouriço Mouro de Portalegre	9,00	x
Linguiça de Portalegre	10,00	x
Morcela de Assar de Portalegre	8,50	x
Morcela de Cozer de Portalegre	8,00	x
Farinheira de Portalegre	6,00	x
Chouriço de Portalegre	12,00	x
Chouriço de Carne, E. e B.	14,78	*7,26*
Chouriço Grosso, E. e B.	17,31	*12,00*
Farinheira, E. e B.	6,63	*4,41*
Morcela, E. e B.	10,20	*5,58*
Paio, E. e B.	22,40	*14,25*
Paia de Lombo, E. e B.	-	-
Paia de Toucinho, E. e B.	-	-
Presunto de Barrancos	30,24	*20,00*

FONTE: Direcção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural

Bem como a sua repartição em termos de cadeia de valor. Os números indicados são muito discutíveis, mas são os oficiais:

Ano: 2005

Em %

Designação	Comércio tradicional	Consumidor directo	Intermediário	Gd.Superfícies	Outros[1]
Salpicão de Vinhais	10	20	10	30	30
Linguiça de Vinhais	10	20	10	30	30
Alheira de Mirandela	16	3	30	44	7
Lombo Branco de Portalegre	50	5	5	40	-
Lombo Enguitado de Portalegre	45	5	10	40	-
Painho de Portalegre	30	10	10	50	-
Cacholeira Branca de Portalegre	100	-	-	-	-
Chouriço Mouro de Portalegre	70	5	10	15	-
Linguiça de Portalegre	50	10	10	30	-
Morcela de Assar de Portalegre	60	10	10	20	-
Morcela de Cozer de Portalegre	60	10	10	20	-
Farinheira de Portalegre	40	10	10	40	-
Chouriço de Portalegre	30	10	20	40	-
Chouriço de Carne, E. e B.	6	-	-	-	94
Chouriço Grosso, E. e B.	46	-	41	-	13
Farinheira, E. e B.	75	-	-	-	25
Morcela, E. e B.	-	-	-	-	100
Paio, E. e B.	35	-	52	-	13
Paia de Lombo, E. e B.	-	-	-	-	-
Paia de Toucinho, E. e B.	-	-	-	-	-
Presunto de Barrancos	2	2	70	20	6
MÉDIAS (ponderadas)	**19,9**	**4,8**	**31,2**	**37,5**	**6,6**

FONTE: Direcção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural

Na Tese da UTAD já citada anteriormente admite-se que somente cerca de 9% dos enchidos comercializados o tenham sido sob denominação de origem. O GPP ainda é mais restrito apontando em 2007 que menos de 300 toneladas de enchidos são habitualmente comercializadas a cada ano com denominação de origem.

Não vamos discutir métodos e razões que assistiram aos autores dos trabalhos mencionados. O que interessa reter é que quase tudo está por fazer quanto a denominação de origem no mercado dos enchidos. Portanto na perspetiva da Gestão há um imenso mar de oportunidades por desbravar.

Pode-se ter duas abordagens perante o quadro da realidade: desistir porque bastantes anos passados desde 1997 quando se deu o verdadeiro pontapé de saída nos enchidos com denominação de origem, pouco aconteceu além dos documentos lavrados a autorizar, ou como sugerimos, assumir uma segunda atitude e presumir que dada a não organização e sofisticação dos mercados de enchidos com denominação de origem, quem o vier a trabalhar com profissionalismo terá o mercado na mão. Em favor desta segunda posição está o facto de que como não existem estruturas rígidas e antigas ainda não estão instaladas as resistências que impedem fazer diferente, o que conforme antes se indicou, é uma das maiores ameaças ao desenvolvimento dos clusters já instalados no tempo e no espaço. Sejamos pois positivos.

Que caminhos de posicionamento seguir?

No limite não há um caminho para se obter o posicionamento correto ou a segmentação perfeita. Muitos são os caminhos possíveis dependendo estes dos recursos que os gestores do cluster e das empresas entendam atribuir, os objetivos comerciais das empresas e o portefólio que disponibilizarem sob denominação de origem.

Um caminho possível e vulgar sempre que se fala de produtos com denominação de origem é o da associação dos produtos à classe *gourmet*. Muitos dos produtos de fumeiro nacionais conseguem ombrear com os melhores enchidos internacionais que já ocupam tal posicionamento há muito. Noutros casos talvez tenham de baixar os teores em gordura para poderem ser aceites nos mercados internacionais como *gourmet*.

Defendemos este posicionamento porque os enchidos portugueses com denominação de origem ainda têm uma produção tão pequena quando comparada com os seus homólogos internacionais que possibilitam aquilo que se designa por "gestão da raridade": É tão pequena a produção que quem queira usufruir dela tem de pagar bem para o fazer. O mesmo principio que preside à venda dos diamantes.

Um tal posicionamento teria a enorme vantagem de granjear preços por quilo muito superiores aos atuais, os quais não têm preços em linha com os mercados internacionais de material de elevada qualidade.

Porém o atual estado de desenvolvimento da oferta de enchidos com denominação de origem terá de passar por grande transformação se quiser ocupar este posicionamento. Um dos maiores saltos que deverá empreender é o da forma de apresentação ao público seja na embalagem seja em peça.

Os enchidos portugueses ainda perdem muito nesta dimensão de gerar atração do público que não conheça as características do enchido que se pretende comercializar. Há a presunção de que os enchidos por serem bons se vendem por si, mas isso não é verdade.

A embalagem alimentar tem de conseguir manter as características do produto, promover o seu acondicionamento no transporte, buscar formas para que não encarecendo o custo da embalagem possibilite que o transporte se faça ao mais baixo custo. Uma vez na prateleira tem de fazer o enchido destacar-se dos demais gerando atração do consumidor e informando-o, visando a tomada de decisão em seu favor.

Infelizmente nos contactos que temos mantido com produtores de fumeiros a postura é bem diferente. Cientes de que o que produzem tem qualidade intrínseca, admitem que bastará colocar os seus produtos no expositor e os clientes aparecerão e se fascinarão. Se bastasse ter qualidade na produção como seria dirigido o consumidor para uma só oferta se todas as dezenas ou centenas tivessem igual qualidade? Na realidade o cliente apenas comprará um ou um número restrito de enchidos a cada compra. Terá de optar por uma fração da oferta independentemente de reconhecer potencial qualidade em todas elas. É aqui que entra em grande força a embalagem alimentar.

Um segundo equívoco habitual é o de que embalagem de enchidos são somente o que se coloca aquando do fatiamento das peças. O exterior do enchido é em si embalagem alimentar na medida em que está a proteger e a dar uma forma concreta ao alimento. Recorda-se aqui a propósito o sucesso que as Carnes Nobre tiveram com a produção de fiambres quando se limitaram a utilizar uma forma com o desenho de um urso, que nada acresce ao fiambre mas atrai o público infanto-juvenil como nenhuma outra marca a operar no mercado português.

No caso dos produtos com denominação de origem é muito mais difícil proceder a alterações de forma sem desvirtuar os produtos mas é algo que deve ser estudado e trabalhado com tão grande afinco do que o da produção cárnica em si.

A inovação inerente ao posicionamento *gourmet* obriga igualmente a uma grande transformação da comercialização. Novamente o cluster é o caminho certo para o sucesso. Um microprodutor dificilmente conseguirá colocar produção no circuito internacional, mas um cluster que congregue uma porção significativa de variedades de enchidos e de tonelagem será capaz de chegar à rede de lojas *gourmet* europeias e nalgumas delas colocar o essencial da produção.

Mesmo congregando todos os produtores de enchidos com qualidade *gourmet* da RLVT ainda se pode considerar uma produção pequena para a escala internacional. Uma possível solução para viabilizar esta linha de cluster é utilizar as estruturas criadas

para veicular outros enchidos de idêntico nível de qualidade do país. Tal tipo de movimentos não compromete em nada a ação de um cluster local e confere uma vantagem competitiva no palco nacional que é a de ocupar o espaço ainda livre numa pura aplicação do modelo de cinco forças de Porter. Se o fizer conseguirá economias de escala por distribuir por várias ofertas os custos que sempre teria de fazer e evita a criação de clusters de concorrência nacional no setor.

Produtos DOP na União Europeia

A atribuição de um DOP é feita por aplicação do regulamento 510/2006 (última versão) no qual se determina que qualquer alimento ou produto agrícola é passível de ser considerado DOP (denominação de origem protegida) se estiver conforme a um determinado tipo de procedimento (artigo 4), for gerido e registado por uma associação (artigo 5), está adstrito a uma região geográfica de um Estado membro da União Europeia, e, o pedido é considerado justo por parte da associação promotora, pelo Estado Membro e pela União Europeia. Na essência o objetivo é o de que se preserve a cozinha europeia enquanto fator cultural. O regulamento 882/2004 define o sistema de controlo do cumprimento do procedimento que cabimentou a atribuição DOP.

A sua natureza é similar aos DOC's aplicados aos vinhos. De momento estão reconhecidos os seguintes setores da fileira alimentar como passíveis de serem atribuídos DOP's: Azeite, Carnes, Queijos, Vinagres, Mel, Óleos vegetais, produtos de padaria, cereais, hortofrutícola, preparados de carne, peixe e outros produtos do mar. A grande maioria dos DOP são vinhos.

A Itália é o país que mais tem DOP's com 245 alimentos DOP na sua grande maioria queijos, carnes e vinagres tal como havia já trabalhado os DOC, onde nos vinhos tem 250 regiões reconhecidas com um total de 700 DOP's vínicos. É por isso o país da União Europeia a que mais se deve estar atento para estudar as tendências de modificação dos mercados DOP.

Na União Europeia existem 873 alimentos certificados com o selo DOP. A Itália lidera com 193, segue-se a França com 167 e a Espanha com 126. Portugal apresenta 60 produtos DOP: 7 azeites, 2 variedades de azeitona, 9 variedades de carne de bovino, 1 de caprino, 3 de ovino, 2 de suíno, 2 de presunto, 7 de fruta fresca, 5 frutos secos, 9 variedades de mel, 13 de queijo e 1 de doce de fruta.

Segue-se o conceito de Produtos com indicação geográfica protegida (IGP's).

Constam da lista portuguesa: 5 variedades de ovino, 4 de caprino, 3 de bovino, 40 enchidos, 1 arroz (carolino da lezíria), 9 frutas e os ovos-moles de Aveiro.

O mercado hortofrutícola

Dos quatro setores abordados neste trabalho o hortofrutícola é de longe o mais complexo de exarar qualquer linha condutora no âmbito de posicionamento de marca ou de ação por clustering. Para tanto contribuem fatores intrínsecos e extrínsecos à atividade de exploração hortofrutícola: a diversidade dos produtos é vastíssima e portanto aquilo que se aplica como técnica de gestão comercial a um seguramente não se aplicará a outro produto; coexistem diferentes submodelos de negócio para produtos iguais, como seja a produção de um dado produto hortícola que pode ser vocacionado para a produção industrial, requerendo por isso um modelo de produção próprio intensivo ao ar livre, (72% da área e 38% das explorações do Continente), e de comercialização por grosso, ou pode ser feito em estufa para a venda fora de época (42% da área base total de estufas do Continente), ou ainda, feito em baixa escala para venda dentro de época.

Cada uma das três aproximações requer um modelo de negócio próprio e cadeia de valor distintas; há produtos onde o autoaprovisionamento ultrapassa largamente os cem pontos, isto é, excede as necessidades nacionais ao passo que noutros somos carentes da quase totalidade ainda que tenhamos potencialmente capacidade de produção interna. Enfim, numa aproximação sumária é possível antever pelo menos 12 a 15 modelos de negócio dentro do setor hortofrutícola donde decorrem outras tantas formas de ação comercial e destas, formatos próprios de gestão da marca e do posicionamento. Qual deles escolher? Haverá um dos modelos que se sobreponha aos restantes?

Apesar de se desconhecer a existência de trabalhos que tenham detalhado a problemática alem do nível comercial superficial e/ou estratégico, e ficando apenas pelo equacionamento teórico, muito provavelmente a melhor solução para a situação concreta da RLVT e do país é seguir múltiplos modelos em simultâneo consoante o estado de desenvolvimento do mercado de cada produto. Se assim for o futuro se encarregará de ir selecionando para cada tipologia de produto e região do país aquela que melhor funcionará. Não é grave se o país dispuser de diferentes abordagens: o que

perde em massa critica ganha em plasticidade e resiliência do tecido produtivo face às agruras que o mercado traga a dado momento.

Fazendo apelo aos dados apresentados no relatório que suporta a apresentação do Programa de Desenvolvimento Rural 2007-2013 para RLVT, existiam em 2000 no Continente, 21.725 explorações com culturas hortícolas, que perfaziam 31.070 hectares de área base. O Ribatejo e Oeste detêm 66% da área e 32% das explorações de Portugal Continental atribuídas ao setor hortofrutícola, seguindo-se o Alentejo com 21% da área e 11% das explorações.

A RLVT, relativamente ao Continente, tem cerca de 40% da superfície e 60% da produção. Ou seja, a região considerada significa o país para o que interessa, pois a produção restante é tão pouca que no essencial se destina ao abastecimento local e mesmo assim de modo insuficiente face às necessidades. Assume-se como a região mais importante na produção de culturas hortícolas, representando este sector 28% do Valor Acrescentando Bruto a custos de fatores (VABcf) regional. Esta breve reflexão vai incidir especificamente sobre a região do Ribatejo e Oeste, que detém cerca de 7.812 explorações com culturas hortícolas.

As característica edafoclimáticas da zona, particularmente na sua sub-região Oeste possibilitam condições naturais únicas para este setor permitindo em várias culturas chegar antes dos demais concorrentes ao mercado com produtos de época, o mesmo sucedendo com as colheitas tardias de que resulta uma cobertura direta dos produtores ao mercado em grande parte do ano; está mais próxima do mercado da Grande Lisboa, o maior do país, do que todas as regiões concorrentes (Alentejo e Beiras), reduzindo custos de transporte ao essencial. Por exemplo há explorações hortofrutícolas que distam menos de meia hora de camioneta do MARL!; Os volumes de produção com raras exceções são ainda suficientemente pequenos para que o consumo local esgote a oferta não exigindo por isso até ao momento estruturas complexas de comercialização e distribuição nacionais ou internacionais.

Do lado das dificuldades também existem algumas considerações necessárias. Regressando ao mencionado relatório, foram identificadas pelos seus autores seis zonas a carecer correção:

1. Regulação dos mercados e estabilização dos preços e dos rendimentos agrícolas;
2. Apoio aos produtores agrícolas pelo fornecimento de bens públicos de base;
3. Apoio complementar aos produtores agrícolas pelo fornecimento de bens públicos ambientais suplementares;
4. Apoios específicos à agricultura em sectores e zonas rurais mais vulneráveis;
5. Promoção da inovação e competitividade da produção agrícola e florestal e,
6. Apoio ao desenvolvimento, à integração e à diversificação económica dos territórios rurais.

Ou seja, volta-se aos problemas comuns a quase todo o tecido produtivo do setor primário português: o grau de sofisticação das estruturas de gestão desde o topo da pirâmide, representada pelas Entidade Publicas até ao nível da pequena exploração agrícola. Deve contudo ser dito que na Região existem algumas das poucas grandes empresas agrícolas nacionais, capacitadas para agir ao nível do que melhor se faça no estrangeiro, mas esse assunto e tipologia de empresas excede o presente trabalho pelo concentraremos como até aqui a atenção somente nas PME's.

O agrocluster tem pela sua natureza e razão de ser a chave da resposta a estes problemas e virtudes. Fazendo apelo aos valores que na primeira parte se inscreveram no quadro de autoaprovisionamento nacional, verifica-se que com exceção dos cereais, no setor hortofrutícola coexistem os valores mínimos e máximos, isto é, tanto há espaço para aumentar a produção para abastecimento nacional como se requer no caso da fruta estruturas de internacionalização. Neste caso já existem um mercado externo para a Pera e a Maçã mas também eles com imenso espaço de progresso potencial.

A grande vantagem do agrocluster é a possibilidade de cerzir um tecido já existente mas onde faltam meso-estruturas que tirem partido efetivo do trabalho de sapa já realizado. Por exemplo a capacidade negocial do setor hortofrutícola com a grande distribuição é uma ínfima fração do que seria justo, e o resultado como não é novidade para ninguém é o de que a repartição do ganho da cadeia de valor caracteriza-se por uma profunda assimetria em favor da distribuição e particularmente das grandes superfícies. Há casos extremos em que o agricultor fica com menos de 10% do valor de venda ao público. Não se pretende com os exemplos diabolizar a grande distribuição. Ela é necessária à existência de um moderno sistema de abastecimento de urbes. O grau extremo de assimetria que se verifica no setor é apenas o resultado da desorganização e desunião ainda existente entre os produtores, e como o que uma das partes ganha na cadeia de valor equivale ao que a outra parte deixa de ganhar, a distribuição que está de longe melhor organizada e sofisticada do que a produção faz o que tem a fazer: majora os seus ganhos.

Se há falha ela é maioritariamente do lado da produção e as palavras repetidamente propaladas contra os ganhos da distribuição são apenas a medida do grau de simplicidade que do lado da produção se coloca na disputa com a grande distribuição. Se em vez de palavras que o vento leva, fossem colocados em jogo argumentos de ordem técnica por certo muito maior equilíbrio de mercado se verificaria.

Um cluster que se apresente como operador maior do sistema de abastecimento de uma dada região tem a capacidade de negociar com quem queira comprar os bens de outra forma. Pode desde a génese de produção organizar os seus associados de modo a que a oferta chegue escalonada ao mercado e dessa forma estabilizar os preços; pode na negociação ter a cartada da colocação internacional de parte da produção reduzindo a oferta e dessa maneira possibilitar aos membros do cluster valores por quilo bem mais atraentes; adquire a capacidade de venda internacional, seja por via de constituição de empresa vocacionada para a atividade, seja por via da promoção associada (Feiras, representação junto dos grandes compradores europeus, *brokers* de reais, etc.).

Será a marca coletiva um elemento de valor estratégico para o cluster hortofrutícola e seu posicionamento?

A resposta não é linear. Com exceção de uns poucos produtos (por exemplo a pera rocha do Oeste) não há elementos de singularidade do setor hortofrutícola da RLVT que justifiquem uma ancoragem territorial. Também pela sua natureza de consumo não transformado se pode invocar terceiras figuras territoriais (DOP, IGT,…). Eventualmente pode-se pensar como o fazem alguns clusters norte-americanos ou italianos, apelar à proximidade física aos mercados como garante de frescura, mas mesmo aí temos algumas dúvidas de valor intrínseco num país de pequena dimensão como Portugal onde as regiões extremas conseguem colocar nas urbes a sua mercadoria em 2 ou 3 horas. Nos EUA é muito vincada a questão das menos de 200 milhas do local de consumo. Ora 320 km não tem Portugal de profundidade máxima.

Por seu lado, os poucos produtos que podem invocar singularidade têm já algum grau de organização, designadamente vocacionada para a exportação, no caso das frutas exportam-se por ano dezenas de milhares de toneladas num sucesso meritório e com taxas de crescimento assinaláveis. Um cluster só lhes poderá trazer uma vantagem clara em os incluir se dispuser das estruturas de elevada sofisticação de que as presentes organizações exportadoras não tenham. E há muitas por onde podem evoluir! Desde as produtivas de valorização de produto ainda incipientes às de comércio internacional avançado ainda por criar.

Para se dar uma ideia de até onde se pode evoluir em clusters hortofrutícolas internacionais aponta-se o exemplo da produção da laranja no Brasil. A aposta na década de 70 do século passado de uma produção que visava ultrapassar o tradicional grande produtor, os EUA, passou muito além da plantação de laranjeiras em quantidade generosa. Foi desenhada uma fileira sediada no Estado de São Paulo que passa desde a produção de laranja para consumo em fresco até

uma rede de transformação da laranja em sumo para reduzir o custo de transporte, à data caro e difícil. Passados quase quarenta anos, os produtores de laranja brasileiros lançam no mercado a cada ano 18 milhões de toneladas dos 68 milhões da produção mundial de laranja, criaram uma rede que transforma o essencial da sua produção (90%) em dois produtos: barras de 25kg de sumo congelado e abastecimento em granel de sumo com tal dimensão que têm dois navios (género de pequenos petroleiro) especializados somente em transporte de sumo de laranja. Compraram um pequeno terminal do porto de Roterdão o qual foi transformado em terminal de sumo à semelhança do que se faz com o armazenamento de combustíveis, e, a partir daí abastecem todo o centro da Europa com sumo fresco. Optaram por não explorar diretamente o mercado final e concentram os esforços no abastecimento a fábricas de refrigerante, sumos, e demais entidades que careçam de abastecimento por grosso. É um negócio de milhares de milhões de euros por ano.

Regressando ao essencial da discussão onde o cluster pode fazer a diferença no plano internacional, isto é, aos produtos ainda não internacionalizados e sem disporem de grande estruturação comercial. Nestes o sistema de cluster pode ter um contributo essencial como marca corporativa. Não a marca prioritariamente virada ao público, mas aquela que é usada como agregador de imagem no interior do canal e que ao representar um elemento paritário pode funcionar com dupla vertente. No sentido de jusante adquire massa crítica por forma a otimizar processos de negociação de preços e volumes; consegue juntar quantidades suficientes para poder ter contratos de fornecimento mais estáveis no tempo e nos valores de referência; tem dimensão para empreender algum esforço de ação internacional, assume-se como face de diálogo

para os *procurers*[61]; reduz o risco de lançamento de novos produtos; promove a recolha de informação sobre mercados útil a todos os membros do cluster mas que feita individualmente seria incomportável e redundante. No sentido oposto, de jusante para montante da cadeia de valor, há a possibilidade de condução de informação de procura proactiva. Por exemplo uma rede de distribuição pode estar necessitada de quem lhes forneça 10.000 alfaces dentro de determinado número de semanas. Essa informação pode ser útil para quem queira alargar a sua produção numa venda casuística ou dar tempo à junção de uma serie de produtores de tal modo que possam na data acordada ter o volume requerido; permite identificar novos mercados e dessa via induzir formatos de aumentar a taxa de inovação do cluster. Por exemplo se uma ou mais redes de distribuição começarem a registar determinada procura por um novo vegetal é possível estudar atempadamente da viabilidade de se iniciar produção também nessa linha; transporta-se para o interior do cluster a informação sobre as novas tendências de mercado e suas oportunidades; pode-se promover o lançamento de novos negócios conjuntos ou por convite que sejam catalisadores dos negócios dos membros do cluster.

Admita-se que uma determinada tecnologia seria importante para o cluster mas não havia quem em Portugal operasse vendas e assistência. Um cluster robusto e com dimensão pode sem esforço de maior convidar a localização na sua área ou mesmo assumir a representação dessa tecnologia através da dinamização de um seu membro ou exploração direta. Para quem investe há um potencial negócio desde a primeira hora, para quem é usufrutuário da tecnologia o ganho de ser pioneiro no mercado nacional na sua exploração.

Um outro formato de uso de marca e posicionamento é através da gestão das técnicas de *branding* em função da psicografia, multisegmentação e da segmentação por benefício.

[61] Muita da procura internacional é feita através de profissionais de compra que proactivamente visitam espaços produtivos e negoceiam a base dos fornecimentos, deixando para o formato *spot* as compras de exceção destinadas ao ajuste de procura e oferta ou de suprimento por imprevistos.

A tipificação dos produtos abrangidos pelo cluster hortofrutícola possibilita que em vez de se promover o uso da marca em si, na medida em que como se viu ela pouco irá acrescentar ao consumo (se quisermos manter um ganho deontologicamente correto), se promovam os benefícios do consumo das classes comercializadas. Há a desvantagem nesta técnica de que tudo o que se fizer acaba por ser de ganho coletivo tanto do cluster como dos seus concorrentes. Por exemplo se for promovido o consumo dos vegetais porque isso ajuda a manter uma vida saudável, tanto poderá haver incremento de vendas por parte dos membros do cluster como de outras entidades que comercializem essa classe de alimentos. Uma possível solução é o cluster desempenhar função complementar aos seus associados. Como antes se viu o consumidor dá cada dia maior atenção aos aspetos da segurança alimentar. Se o cluster desempenhar de forma independente uma garantia de que audita a qualidade dos hortofrutícolas e a campanha se basear não só nos ganhos objetivos do consumo de vegetais mas em simultâneo acrescentar "vegetais com qualidade" e apresentar o cluster como garante dessa qualidade, há uma majoração dos ganhos para os membros do cluster. Soma-se que, se a opção recair nas técnicas de *branding* do *soft-branding,* há espaço para ações patrocinadas pelo Estado e a União Europeia por serem contributos para a qualidade de vida e saúde dos cidadãos. Com o tempo uma campanha sustentada nesta linha permite ir criando a imagem na mente dos consumidores de que os hortofrutícolas do agrocluster são produtos com uma qualidade intrínseca. Daí a aumentar o valor percebido tanto no canal como junto dos consumidores é um passo.

Em defesa de uma abordagem como a exposta acima, está o facto de que os vegetais foram nos últimos vinte anos das classes de alimentos que menos progrediram em Portugal, ao passo que aquelas que menos trazem saúde e esperança de vida cresceram de forma acentuada.

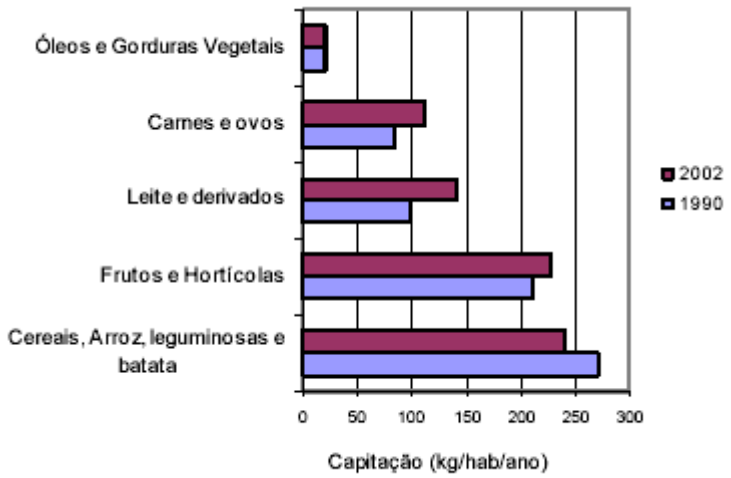
A dieta média dos Portugueses passou a integrar muito mais carnes, produtos açucarados e produtos de forte industrialização, ao passo que houve um corte no pão e seus derivados, nos cereais em geral e ligeiro aumento dos vegetais, sendo que nestes os hortícolas sofreram um corte. Os valores reais serão porventura piores do

que os valores oficiais, na medida em que há uma geração atrás havia muita produção hortícola local para autoconsumo e/ou venda local, portanto à margem das estatísticas e que pelo desaparecimento de milhares de agricultores e micro explorações agrícolas foi substituída por compra no comércio formal, ao contrário das restantes classes de compra que já haviam sido verticalizadas nas décadas anteriores.

O padrão evolutivo registado nada tem de novo. É aquele que os povos ocidentais manifestam quando há aumento da massa monetária e se aproximam dos padrões de consumo anglo-saxónicos. Outros antes de nós registaram quebras no consumo de vegetais e fruta ainda piores do que o português, a tal ponto que até em países com tradição mediterrânica teve de se fazer campanhas para retomar o consumo da sopa e das saladas, conforme sucedeu em Espanha e Itália.

Sabe-se também por analogia aos restantes povos que uma vez passada a novidade da comida assente em proteínas e gordura, através do esclarecimento, da educação alimentar, do desejo que todos têm de viver muitos e bons anos com saúde, as pessoas vão retornando a dietas mais equilibradas onde os produtos hortofrutícolas têm lugar de destaque.

Evolução do consumo *per capita* em Portugal, por grupos de alimentos 1990 e 2002

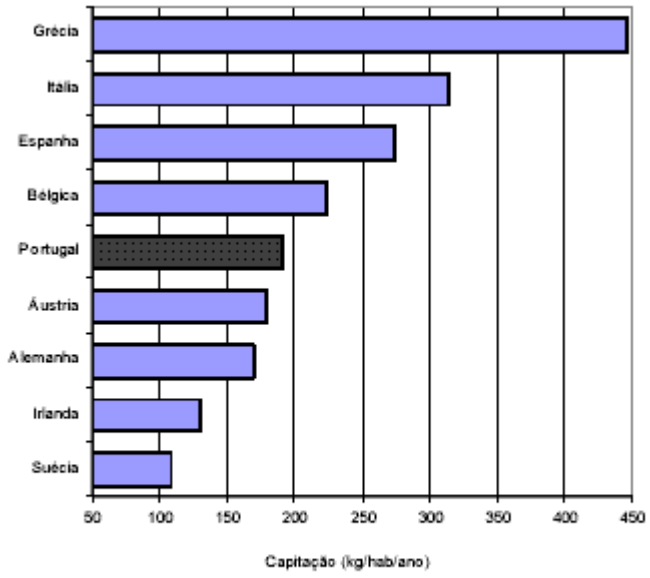


A dieta mediterrânica sai muito bem nesta evolução, pois é por todos os especialistas apontada como a mais equilibrada para a saúde do cidadão que tem um perfil de vida Ocidental, caracterizado por elevado sedentarismo, pouco exercício físico e forte atividade intelectual.

Mau grado as transformações da dieta para pior qualidade, ainda hoje é na Bacia do Mediterrânio Norte que se verificam os maiores consumos de vegetais e frutos frescos. A Grécia liderava com um consumo per capita de 445,8 kg/hab/ano no ano 2000. Seguia-se a Itália (314,0 kg/hab/ano) e a Espanha (274,0 kg/hab/ano), surgindo Portugal na 5ª posição com uma capitação de 190,8 kg/hab/ano. A Suécia era nessa data o país com menor consumo per capita (107,9 kg/hab/ano) da União Europeia. Para a existência de tão marcadas diferenças contribuem imenso as condições naturais de cada país, e destas a cultura gastronómica como seria de esperar, quanto mais para Norte da Europa menores são os consumos desta classe de alimentos.

O movimento de globalização dos hábitos e a divulgação dos méritos da dieta mediterrânica têm alargado o consumo de frescos ao Norte com destaque dos que aparecem apelidados de produtos de agricultura biológica. As taxas de crescimento nesta subclassificação alimentar é como se disse de cerca de 30% ao ano sem que se vislumbre tendência para cair a taxa de incremento. Bem pelo contrário, o recente aumento de disponibilidade monetária das famílias do Leste Europeu veio acrescentar algum espaço mais ao mercado que produz hortofrutícolas no Sul para vender no Norte, e nos casos da Rússia e países periféricos é algo que só agora desponta.

Consumo *per capita* de Vegetais e Frutos frescos nos países da União Europeia - 2000



Fonte: EUROSTAT, excepto Portugal

Portanto o futuro do mercado internacional do setor hortofrutícola está assegurado por muitos e bons anos. Ao contrário do receio de não poder colocar mercadoria no exterior, Portugal tem de se preocupar com a componente importada progressivamente disputada por maior número de países, logo previsivelmente com preços crescentes no horizonte de uma geração.

As técnicas que possibilitam amenizar a escalada de preços como é o caso da hidroponía e as estufas de elevada tecnologia (robótica e de ambiente totalmente controlado) porque possibilitam a produção em locais onde a natureza não o permite e facultam produções por hectare extremamente elevadas, não têm ainda uma expressão capaz de afetar a estrutura de preços à escala continental. A estratégia da alta tecnologia apenas está a ser visada na Holanda pela sua posição geográfica em relação aos portos marítimos e experiência no assunto, esse país parece apostar de forma vigorosa num abastecimento hortofrutícola à escala internacional injetando

fortíssima componente tecnológica na cadeia de valor. O que fizeram no mercado dos pimentos no qual se tornaram em poucos anos num dos principais operadores poderão alargar a outras classes de produtos.

No passado recente a União Europeia rejeitou o mega plano holandês de produção alimentar fechada que poderia influenciar a estrutura competitiva regional de várias categorias alimentares, uma delas, a dos hortofrutícolas.

O que interessa reter das palavras inscritas acima é que há duas porções de mercado hortofrutícola por explorar, muito apetecíveis em volume e em valor, de que um agrocluster pode tirar forte partido.

1. Exploração do mercado hortofrutícola conotado com a agricultura biológica. A característica de gestão que ressalta à vista quando se analisa o setor na RLVT é que a grande maioria das empresas tem 5 ou menos empregados, explora porções de terreno de pequena dimensão e está gerida por pessoas cuja média de idade faz supor baixa ou nula sensibilidade à Sociedade da Informação e por inerência às tecnologias produtivas que a ela fazem apelo. A transformação deste tipo de empresas para outras com idêntica capacitação tecnológica e de gestão às melhores da Espanha ou Holanda implicaria um forte investimento em todas as dimensões: humana, financeira, tecnológica e de gestão. É fácil presumir que no contexto atual onde os Bancos pouco ou nada emprestam e os restantes recursos para investir são no mínimo escassos, empreender uma transformação estrutural que incida no recurso a capital é no essencial inviável, ainda que haja muitas boas razões que se advoguem. Apenas no médio-longo prazo é expectável a verificação de alterações estruturantes, à medida que uma nova geração com outra formação académica e sensibilidade a novos problemas substitua a atual e a liquidez regresse aos mercados. Uma alternativa ao problema poderá residir na opção de separar o que é produção do que é a gestão dos níveis elevados de ação, designadamente a componente comercial internacional. Se assim for, há a possibilidade de, em alternativa a realizar pesados e complexos

trabalhos de investimento, se manter ou retornar a uma produção muito tradicional, para a qual muitos dos produtores poderão estar vocacionados e preparados ao mesmo tempo que os investimentos financeiros tendem a ser mínimos. Aquilo a que tantas vezes se chama de agricultura biológica é quantas vezes a produção em moldes correntes há relativamente poucos anos em Portugal. Com alguma formação dos agricultores para as condições objetivas e tecnicamente exigidas para que os produtos sejam considerados de agricultura biológica é possível gerar produção em quantidade suficiente para que uma unidade a criar pelo agrocluster possa depois tratar dos aspetos de comercialização nacional e internacional dos bens. Nesse mercado facilmente os preços por quilograma poderão multiplicar-se por dois ou três face aos atuais tornando explorações atualmente no limiar da economia de subsistência numa outra de bastante maior rentabilidade.

2. O segundo bloco de mercado por explorar está no abastecimento substitutivo de importações. As condições naturais da região permitem admitir uma produção de quase todas as classes hortofrutícolas, designadamente de boa parte dos milhares de toneladas de produto importado. Se outra vantagem não existisse haveria sempre a poupança de centenas ou milhares de quilómetros de transportes, que no tipo de produto em causa tem elevada repercussão no preço final. A proximidade aos mercados consumidores e às centrais de logísticas das principais redes de distribuição possibilitam evitar a quase totalidade desta classe de custos. Falta possuir a capacidade de negociação que os operadores internacionais têm perante as grandes redes de distribuição. Mas essa é a questão repetidamente abordada neste trabalho e que o cluster melhor do que qualquer outra estrutura de gestão permite resolver se assumir a postura proactiva de um cluster de grau intermédio possuidor de unidades próprias que interliguem aquilo que é a dupla situação de competição e cooperação entre os seus membros. O setor hortofrutícola é possivelmente dos quatro discriminados neste trabalho aquele em que os resultados podem ser mais evidenciados e obtidos com menor esforço.

Contrariamente ao ponto anterior cuja vocação natural é a exportação para o centro e norte da europa, nesta segunda opção o mercado prioritário é o local.

As opções não são necessariamente disjuntivas. Nada impede que o agrocluster trabalhe com um tipo de produto prioritariamente para o mercado externo e outra linha de produtos prioritariamente para o mercado interno.

A gestão de marca é que pode levar a alguma reflexão sobre os caminhos a seguir e quanto à articulação entre ambas as opções. Admita-se que o agrocluster opta por trabalhar uma linha de agricultura biológica e outra de hortofrutícolas correntes. O esforço de investimento em marca terá de passar pela obtenção de marca internacional por forma a garantir que o uso da marca coletiva de produtos hortofrutícolas do Ribatejo, ou de modo mais lato da RVLT não lhe suceda o mesmo que se passa com a marca vinho do Porto produzida para além de Portugal pelos EUA, Africa do Sul, India, Austrália, Espanha e possivelmente em breve por outros operadores da América Latina.

Como a marca é de todo desconhecida do mercado internacional, para que os custos de criação e gestão sejam razoáveis, deverá todo o trabalho ser dirigido para uma marca vocacionada prioritariamente para o B2B dos compradores profissionais das redes de distribuição do centro e norte da Europa. Esse *targeting* centrado nos comparadores não pode ao mesmo tempo significar descurar os consumidores finais onde assume particular importância a embalagem de exposição em espaço de loja e a embalagem final, dois pontos bastante frágeis em Portugal.

Por seu turno a produção vocacionada para o mercado nacional pode alicerçar parte da sua força na conotação com o produto nacional, designadamente através da nova certificação NP para produtos originários de Portugal. Novamente destaca-se a imensa importância das embalagens primária e secundária pelo atrativo que podem

gerar em espaço de loja face aos concorrentes. Mais do que marca no sentido designativo corrente, os produtos podem "falar" por si através das embalagens que os contêm.

Vários formatos de apoio a marca podem ser invocados para apoio a uma marca de hortofrutícolas que dispensam os custos elevados sempre associados à promoção de marca pelas vias habituais das TV's, rádios e jornais. O tipo de produto em causa possibilita o uso de ferramentas baratas e de elevada eficiência como os *loadings*[62], os *trials*[63] e as degustações.

A promoção dos hortofrutícolas originados na produção destinada para a industria (nacional ou internacional) tem outra lógica completamente diferente e tem maior sentido ser feita pelos produtores do que pelo agrocluster, ainda que eles possam (devam) ser membros ativos do cluster.

[62] Incluir uma quantidade extra de produto como atrativo. Por exemplo numa embalagem de 1kg oferecer 200g extra. Sai bastante mais barato ao promotor do que a oferta por desconto ou promoção publicitária e é mais atrativa

[63] Numa embalagem de terceiro produto comercializado pelo agrocluster colocar uma pequena embalagem destinada à experimentação pelo consumidor.

A fileira alimentar

Centrarmo-nos no princípio de agrocluster pode induzir a ideia de que a potencialidade de um cluster alimentar se extingue no momento em que a produção agrícola fica calibrada e embalada.

A progressiva industrialização do que se come exigiu a criação de indústrias que processem com qualidade aquilo que vem da agricultura, diversificando os paladares que a natureza criou, preparando ingredientes e alimentos finais que já não justifica ou não se consegue fazer em casa, tornando-se num dos maiores aliados de quem tem pouco tempo.

Nalguns casos a industrialização aliou-se à tradição confecionando produtos alimentares que eles próprios se tornaram ícones de terras e regiões. No fundo nada disso é novo. Quando se fala que o queijo X de tal parte é muito bom, pressupõe-se que houve um processo de transformação industrial do leite dessa região, o qual mediante determinado processo industrial, por vezes genérico, por vezes específico, deu lugar a algo único e característico dessa Região. Assim fala-se do queijo da Serra da Estrela, da Cerveja Checa, do pão de tantas terras, o mais perfeito de todos os alimentos, e milhares senão milhões de outros casos por todo o Mundo.

A industrialização é portanto as mais das vezes passar algo tradicional para uma escala maior do que a praticada nas rouparias do queijo, nos alambiques da cerveja ou nas pequenas padarias de província. Daí a falar-se em industrialização alimentar com denominação de origem é um pequeno passo.

Os processos de produção afastam-se cada vez mais das origens tradicionais recriando a natureza, mas ao mesmo tempo tornam-se entidades de personalidade independente, tão forte que nela assenta por vezes o referencial de cidades: Bruxelas capital do chocolate, Pastel de Belém em Lisboa, as francesinhas do Porto e tantos,

tantos outros casos, que quase cada terra do planeta poderá sentir o direito de invocar um prato, um doce, determinada coisa que garantem não ter igual em qualquer parte.

Outras vezes, a indústria alimentar deixou de ter referencial territorial, porque aquilo que produz se generalizou a largas partes do país ou até do Mundo, ou porque a produção perdeu ligação à tradução histórica sendo obtida pela via laboratorial. Neste ultimo caso não há como é evidente ligação territorial.

Significam os exemplos dados que através da transformação industrial se consegue enriquecer o que vem da agricultura e recriar a natureza numa nova geração de soluções características de terras e territórios. Do mesmo modo que o azeite, a fruta ou qualquer outro alimento agrícola, o produto transformado é, se bem gerido, fonte de enriquecimento para os elementos do cluster e motor de desenvolvimento regional. São disso exemplo todos os vinhos com denominação de origem, os queijos, os doces, os pratos típicos.

Arriscamos inclusive ir mais longe. Os processos de transformação industrial dos alimentos têm mais capacidade de gerar fonte de riqueza caracterizadora de uma região do que os produtos diretos da agricultura porque neles está vertido o sentido cultural das populações. De uma forma ligeira podemos afirmar que os alimentos processados são agricultura adicionados de cultura. Têm mais capacidade de gerar empregos, investimento e riqueza porque não se está tão diretamente dependente daquilo que a terra dá.

Esse passo essencial de ser dado e entendido é o que permite passar de um agrocluster para o conceito de cluster alimentar. O segundo não tira espaço ao primeiro, pelo contrário aumenta-o e dá-lhe estabilidade.

Apresentam-se de seguida o caso de uma PME's industrial que reflete esta leitura: as Tortas de Azeitão como símbolo de um doce de ótima qualidade que leva a toda a parte do Mundo o nome de Azeitão, terra de sua proveniência, na zona gera empregos

e a quem come o prazer de degustar um dos grandes bolos de Portugal. De momento está a passar a sua atividade do espaço nacional para o internacional.

Caso Fábrica das Tortas de Azeitão

" As nossas tortas são um bom produto! ... têm as características de produto que as torna boas: serem bem trabalhadas, um frio adequado, recorrer-se a matérias-primas de qualidade... Nunca tive dúvidas que as tortas podem ultrapassar as fronteiras de Azeitão ", afirma António Martins (AM), proprietário das Tortas de Azeitão, referindo-se à sua marca Fábrica de Tortas Azeitonense, mais conhecidas como as Tortas de Azeitão.

Este empresário, empenhado e criativo, iniciou a atividade há dezasseis anos, a qual tem vindo a ser um sucesso de crescimento, largamente fundamentada no adequado uso da marca como ferramenta de gestão. Ambiciona-se atualmente a exportação do produto para o internacionalizar, também aqui por recurso à marca mas já não dentro da lógica de indicação territorial, substituindo essa abordagem com pouco ou nenhum significado em mercados externos, por uma outra de significado visual. Espera-se que se for devidamente apoiado no crescimento orgânico da empresa poderá dar a conhecer ao mundo esse mimo gastronómico que são as Tortas de Azeitão, gerando mais emprego e desenvolvimento para a zona em que se instalou.

Uma característica fundamental da Fábrica de Tortas Azeitonense é a gestão da marca num todo articulado com a gestão da empresa denotando, por exemplo, uma preocupação social e ambiental de forma vincada na sua ação diária. Este elemento que seguramente será um importantíssimo vetor de reforço na entrada em mercados do Norte da Europa, onde cresce de dia para dia a exigência dos consumidores em tudo aquilo que consomem, particularmente no sector alimentar, onde é fundamental evidenciar a preocupação ambiental e a prática concreta da responsabilidade social da empresa.

Outra característica muito interessante da Fábrica de Tortas Azeitonenses é o da exploração social da marca, em lugar da abordagem tradicional da marca, onde esta é detida por um ente comercial e esgrimida contra todas as restantes alternativas de mercado. A publicidade realizada pela Fábrica de Tortas Azeitonenses é sempre feita com a designação de "Tortas de Azeitão" usufruindo objetivamente do designativo historicamente construído, mas indiretamente promovendo todos os outros produtores mais pequenos da região que nunca antes promoveram o produto. Veremos adiante que este "quase *co-branding"* acaba por ter vantagens de mercado para os vários operadores de mercado com maioria de ganho para esta empresa. Outro beneficiário indireto é a Região de Azeitão enquanto espaço territorial que vê reforçada a sua presença no "share-of-mind" do consumidor. Voltaremos a este importantíssimo tópico com múltiplos usos potenciais.

O início

Oriundo de uma família de padeiros que ampliaram o negócio à pastelaria, trabalhando na zona da Beira Alta, em Pinhel, AM dedicou-se a dar continuidade a esse projeto que parecia de sucesso. Com a entrada em Portugal na CEE em 1986 viu o seu espaço de mercado progressivamente invadido por vendedores espanhóis de produtos semelhantes, mas possuindo uma escala de produção completamente diferente, o que a breve prazo lhe destruiu o negócio. Citando-o, "Os Espanhóis fizeram um estudo do mercado, apesar de terem um produto mais sintético era mais barato que o nosso, quase metade do preço, encheram o mercado e de repente vi-me sem encomendas, apesar da qualidade reconhecida ao meu produto ser muito superior, todos diziam que tinham comprado a bom preço. Os espanhóis tinham apoios e estavam industrializados enquanto nós tínhamos uma empresa familiar". Simultaneamente nesse período verificou-se a implementação em Portugal das grandes superfícies. A conjugação temporal dos dois fenómenos colocou este

empresário na iminência de ficar sem o seu negócio, o que veio a suceder passado algum tempo.

Há sempre nestes casos a hipótese de baixar os braço e ceder ao desalento, no entanto AM resolveu, já com mais de quarenta anos, juntamente com a esposa, deitar mãos à obra e procurar outro nicho de mercado que lhe permitisse, fazendo o que melhor sabia – produzir pastelaria de boa qualidade – desenvolver um novo negócio e criar condições de vida para a sua família. Esse local foi Azeitão. O projeto do fabrico das Tortas de Azeitão surgiu assim há dezasseis anos quando AM se viu confrontado com a falência.

O arranque

Conhecendo a zona de Azeitão, apreciador e conhecedor de doçarias começou por fazer um levantamento do produto existente já na região de Azeitão, e, tal como afirma: " fui descobrir as origens e acabei por verificar que nem de Azeitão são, mas que tomaram forma aqui, porque antigamente os produtores de vinho metiam claras no vinho para produzirem vinho branco e as gemas que sobravam tinham de ser aproveitadas".

Começou a elaborar a sua própria receita das tortas, trabalhou-a e iniciou a produção caseira das suas Tortas de Azeitão numa instalação ainda provisória. "Nunca tive dúvida que o meu produto ia ser um sucesso e dediquei-me a ele."

A pequenez do negócio inicial, a ausência de estruturas comerciais e, de forma geral, de recursos, obrigou-o a partir da estaca zero: vendeu de porta em porta as suas tortas que começaram desde logo a ser muito bem acolhidas pelos clientes e rapidamente teve de colocar vendedores profissionais para dar resposta ao mercado.

A sua experiência em pastelaria e a vontade de produzir tortas de qualidade, determinou desde o início que teria de ter na produção todos os cuidados de higiene e de manuseamento, pelo que, quando foi visitado pela inspeção das Atividades Económicas por denúncia de alguém que teria a esperança de que o seu negócio fosse prejudicado, talvez mesmo encerrado, ao contrário de recear a inspeção convidou os inspetores a assistir à fabricação e em lugar de encerramento foi-lhe dado um prazo para melhoramentos formais. Uma evolução muito relevante no desenvolvimento do negócio e mais tarde para a aceitação nacional e internacional dos produtos da fábrica, foi o facto de ter assumido o controlo de qualidade da Atividades Económicas, realizado com regularidade, como um aliado que obrigava a permanente evolução e não um problema que se tenta contornar.

Esse tipo de estratégia tem vindo a ser seguido por marcas das mais avançadas do Mundo, como por exemplo na marca de super carros Koenigsegg que cumpre as extremamente rígidas regras de segurança de construção de automóveis Suecas sem as discutir e, contra todas as leituras clássicas em que para produzir supercarros é necessário fazer tudo diferente, esta marca aparece há relativamente pouco tempo e apresenta viaturas em muitos aspetos já superiores à Ferrari ou à Lamborghini.

Com os melhoramentos feitos e a continuação do aumento de vendas percebeu que tinha de mudar de instalações pois numa área reduzida não era possível crescer. O objetivo era adquirir instalações para produzir as Tortas de Azeitão na zona de Azeitão. Porém, em Portugal é extremamente difícil arrancar com uma empresa que tenha atividade industrial e as burocracias arrastam qualquer projeto para prazos que por vezes colocam em causa até a sua viabilidade económica. Existiram por isso imensas dificuldades, por exemplo, até para a aquisição de um terreno destinado à construção da fábrica, levantaram-se questões burocráticas as quais recorda, indignado: “Tive imensas dificuldades com a compra dos terrenos, foram 5 anos de tentativas (...)

disseram-me que o meu projeto não tinha utilidade pública, não tinha? Vou criar emprego e vou divulgar o nome da terra, não crio problemas ambientais, ... não há uma zona industrial, e não sou de utilidade pública?" . Foram tantas as dificuldades que optou pela aquisição de instalações num concelho próximo de Azeitão cujos custos eram mais económicos: "Um dia vi aquelas instalações, não consegui comprar um terreno na zona de Azeitão e vim para outro concelho, até estou melhor, mas não faz sentido! Havia tantos terrenos e quintas!".

Inicia a atividade da fábrica apenas em 2008 já com a crise económica instalada o que complexifica tudo. Mesmo assim verifica-se um aumento das vendas face ao modo de produção anterior passando de 40 mil € para 500 mil € logo no primeiro ano, continuando a crescer para 1.700 mil € no segundo ano, e 2.500 mil € em 2010, colocando-se novas questões relacionadas com o transporte e conservação das tortas. "A ciência do produto também é a capa, por dentro é o doce de ovo, as características da capa porque pode ir a todo o lado e manter a frescura!" – refere entusiasticamente AM.

O aparecimento de novas problemáticas como esta da conservação e distribuição são frequentes quando se começa a explorar produtos sob designação de marca comercial. Aquilo que até então era assunto local ou regional passa a ter uma outra expressão através do alargamento territorial comercial e da entrada em cena de médios ou grandes agentes de mercado. No caso das Tortas de Azeitão foram as grandes superfícies de distribuição. Portanto, a exploração de marca tem de estar ancorada na antecipação de quais serão os problemas críticos com que a empresa se irá debater ao crescer. A não ser feito leva a que o sucesso comercial da marca seja a condenação da empresa como um todo, situação infelizmente muito frequente, exprimindo-se aquilo que por vezes é apelidado de "problemas de crescimento empresarial".

Não foi esse o caso das Fábrica de Tortas Azeitonense. Apostou em instalar capacidade produtiva compatível como crescimento da marca, equipou-se com moderno equipamento de frio e outro que a sua ausência pudesse causar estrangulamento ao sucesso da marca. Desde 2010 que a nova fábrica está equipada com maquinaria e com uma linha de produção que permite mais quantidade de fabrico de tortas e o empresário sente que tem de continuar a crescer, que é obrigado a crescer. Desse modo se aliam objetivos de marca com possibilidade de produção. Além de cumprir toda a exigência imposta pela atual ASAE, certificou-se com a Norma ISO 9001 e em curso está a decorrer a certificação RSH especifica para o reconhecimento no mercado francês de pastelaria.

Com um espaço adequado criaram-se zonas de produção e de conservação, que se iniciam com o armazenamento das matérias-primas em áreas de características adequadas à sua boa conservação, sempre a pensar na qualidade de fabrico desde o início da produção até à chegada ao consumidor final. No final da cadeia de produção das tortas foi necessário também criar espaços adequados ao armazenamento do produto final de acordo com o tipo de cliente. Sejam clientes locais, sejam as médias ou as grandes superfícies, a embalagem e a conservação respondem à necessidade de fazer chegar ao cliente final um produto de elevada qualidade e com um prazo de conservação que perspetiva a possibilidade de chegar a grandes distâncias, incluindo o mercado internacional.

Para conseguir arrancar com a fábrica nova e garantir um aumento da produção, mantendo a qualidade do produto foi necessário financiar-se junto da banca, aspeto que não foi difícil pois o seu negócio e os seus investimentos foram feitos sempre de forma sustentada e ainda hoje é ponto de honra não ter pagamentos em atraso. Chegaram a afirmar que a empresa de AM não tinha dimensão para ser apoiada no investimento e no desenvolvimento e foi a partir da sua criatividade, motivação e empenhamento que conseguiu capital para desenvolver o negócio. Contudo, esta

alavancagem com forte recurso a capital bancário é, no atual contexto Português e Europeu, um potencial problema e porventura a maior ameaça para muitas empresas.

Uma outra aposta deste empresário é a qualificação dos seus colaboradores. Seja a formação profissional quando entram para a empresa, que todos efetuam quando são admitidos, seja a própria formação académica. A direção da firma defende que colaboradores com mais escolaridade, aceitam, aderem e compreendem melhor a formação profissional e percebem o que têm de fazer e porque tem de ser feito. Neste sentido, a qualidade do produto melhora pois percebendo o que estão a fazer e, trabalham como elementos integrantes de uma equipa. Segundo a experiência de AM, quanto menor escolarização têm os colaboradores mais dificuldade revelam em perceber o porquê de certos procedimentos que à partida parecem ser de menor importância, mas que a não serem bem executados, interferem negativamente com a qualidade do produto final.

Uma empresa com empregados de menor qualificação pode parecer sinónimo de poupança mas isso não é verdade, pois o envolvimento de um colaborador que receba muito baixo ordenado e/ou poucas condições, acaba por sair mais caro porque se paga com a menor qualidade do produto e do serviço prestado ao cliente. Seguindo as palavras de AM a experiência com pessoal sem qualificação e devido enquadramento: “Agem como robots, não pensam, não se envolvem, não fazem parte da equipa...”. Uma empresa para ter sucesso precisa de colaboradores envolvidos que sejam reconhecidos e que estejam disponíveis quando é necessário. Têm que estar disponíveis para fazer sacrifícios e se empenharem de forma ativa nas suas tarefas, se for preciso. É essencial ter presente que uma marca tem sempre por trás de si um produto ou serviço do qual o cliente espera o máximo da promessa nela contida e, mais do que nos grandes passos, são as pequenas coisas do dia-a-dia que determinam a imagem da marca no mercado e, por inerência, o seu sucesso ou fracasso.

Apesar do seu inegável sucesso no mercado, a empresa tem sofrido o desgaste da queda da economia nacional tendo de se adaptar a cada momento. Atualmente, na fábrica das Tortas de Azeitão está em implementação um plano de contenção de custos pois é preciso poupar. Neste sentido, trabalharam-se os horários dos colaboradores para que haja o mais baixo custo de consumo de energia e maior produtividade. A solução encontrada foi muito eficaz para a empresa e benéfica para os trabalhadores que aderiram bem a esta alteração dado que ganharam tempo livre.

Procura-se otimizar outros recursos da firma, transformando o que eram investimentos essenciais, por exemplo os outdoors, com uso limitado em fontes de receita, colocando-se a possibilidade de os alugar a terceiros. Tudo tem de ser repensado e eliminado o que não seja essencial.

A responsabilidade social

A dimensão da responsabilidade social da empresa enquanto ferramenta de gestão é matéria relativamente recente no quadro empresarial nacional mas, bem pelo contrário, é matéria fulcral nos mercados do Norte da Europa. Essa responsabilidade pode ser expressa através de múltiplos pontos, internos e externos, que por sua vez são veiculados através da imagem corporativa (a da empresa) e das marcas comercializadas, garantindo aos consumidores que o que consomem cumpre garantias de baixo impacte ambiental, qualidade intrínseca, justiça social, correção para com os fornecedores, etc. Estas preocupações estão presentes na gestão da Fábrica de Tortas Azeitonense: “Nunca tive ordenados em atraso e não tenho pagamentos em atraso. Criei desde 2008 mais de 30 novos postos de trabalho”. A solução que encontra, além da poupança e gestão estratégica de recursos é fazer contas e aproveitar ao máximo os prazos de pagamentos a fornecedores. “Mas todos fazem o mesmo e por isso também fazem o mesmo comigo!”, refere com alguma tristeza.

Encontram-se diferentes aspetos de responsabilidade social na gestão do designativo "Tortas de Azeitão". Por exemplo, conforme sucede sempre que uma empresa tem sucesso num dado domínio aparecem copistas mais ou menos evidentes. Também a contrafação prejudicou a Fábrica de Tortas Azeitonense. Começaram a verificar que em diversos locais surgiam produtos contrafeitos, o que não só prejudicava as vendas como, dado que eram produzidos com muito menor qualidade, danificava a imagem de qualidade que tanto tinha custado a construir.

Há de acordo com a Lei a forma recomendada de lidar com esses casos: mover uma Acão em tribunal e pedir a correspondente indemnização por perdas e danos. Contudo, ao abrigo da responsabilidade social da empresa, como os contrafactores foram pequenos operadores trabalhando a uma escala mínima, o empresário optou até ao momento por substituir a ação judicial por uma ação pedagógica: Identificar, chamar a reunião e dar uma hipótese à pessoa para se corrigir acabando com a designação de contrafação e exigindo-lhes que se continuarem a produzir Tortas de Azeitão (receita publica) o façam com elevada qualidade. Lembra a este propósito "Eu também comecei do nada… muitos só estão a tentar fazer pela vida como eu fiz". Se no futuro voltarem a reincidir então os direitos de imagem, designação ou outros serão objeto de defesa legal.

Ainda sob a alçada da responsabilidade social há o elemento designativo regional em lugar do nome formal da firma e da sua marca. Ao promover o nome "Tortas de Azeitão" promove, não só a sua produção, como a de todos os restantes micro produtores da zona, beneficiando antes do mais as suas vendas por serem as únicas com uma estrutura produtiva integrada, as quais estão por isso a imensa distância das restantes produções, são as líderes desse nicho de mercado. Como foi a qualidade das suas tortas aquela que acabou por constituir o padrão de referência de qualidade e

atingiu a massa critica que permite produzir, com qualidade mas a custos aceitáveis, sucedeu que alguns dos locais tradicionais de venda das referidas tortas, optaram por abandonar as suas ínfimas produções e comprar diretamente à Fabrica de Tortas Azeitonenses. Assim, reduziam custos e garantiam elevada qualidade aos clientes, além do que, através deste mecanismo é todo um conjunto de externalidades positivas para a região. E, no limite, o enorme incremento de divulgação do nome "Azeitão" em todo o país, poderá contribuir para que no futuro se constitua um *cluster* económico especializado em produtos *gourmet,* a par do queijo da mesma zona, a que ainda se poderão talvez juntar mais alguns produtos, tal como o fizeram há já muitos anos zonas de França e Itália.

A Fábrica de Tortas Azeitonenses não esconde a intenção em avançar para a exportação junto dos mercados do Centro e Norte da Europa, onde pode evidenciar factos concretos ao nível da responsabilidade social da empresa, matéria quase determinante para a aceitação pelos consumidores dos produtos alimentares: por exemplo, o já gigantesco mercado de produtos de agricultura biológica e de *fair trade* continua a crescer ao ritmo de 30% ao ano na Alemanha e países vizinhos. Significa isso que uma pequena empresa do Sul da Europa que queira entrar nesses sofisticados mercados só terá alguma possibilidade de sucesso se evidenciar, para além de qualquer dúvida, o seu compromisso social e de qualidade técnica de fabrico, e se o exprimir de forma evidente através das suas marcas.

Estratégia de marca

A prioridade de AM é de momento crescer, aumentar o número de vendas para que a faturação aumente e poder continuar a fazer face a todos os compromissos inerentes à fase de arranque de uma empresa. Um pequeno aumento de vendas junto das médias e grandes superfícies será suficiente para a empresa estar menos pressionada

pela banca. O primeiro passo de marca está feito: divulgar à escala nacional as Tortas de Azeitão e promover a disponibilização do produto em todo o território.

Atualmente, o foco está na expansão do negócio e trabalha-se em duas frentes: por um lado a diversificação da oferta com o mesmo produto, adequando-o a diferentes situações – embalagens familiares, embalagens menores, tortas de menor dimensão para cocktails, isto é, extensão de marca; e, em simultâneo, a exportação colocando as Tortas de Azeitão no mercado estrangeiro para o que foi eleito o Centro e Norte da Europa.

A exportação não é um processo fácil. É muito moroso e burocrático, obrigou por exemplo, como atrás foi referido a, para além da certificação ISO9001, obter nova certificação, neste caso o selo de qualidade de pastelaria em França. Os apoios das entidades oficiais são poucos e incompletos se comparados por exemplo com o que se passa ao lado em Espanha, para já não falar dos países dotados de evoluídas diplomacias económicas como a França ou os EUA.

A solução encontrada pelos responsáveis da firma, num processo de reflexão em equipa, seria a constituição de parcerias com outras empresas que detenham experiência e rede de contactos nesses mercados externos. Este aspeto do trabalho em equipa é da maior relevância para o sucesso das empresas: procurar ativamente a contribuição de todos os colaboradores da empresa para a melhoria dos resultados e em tomadas de decisão importantes. Há culturas empresariais que assumem este procedimento como ferramenta comum. Por exemplo, o Japão ou os países escandinavos são casos de enorme sucesso neste domínio.

A experiência de procura de parceiros, até ao momento, não é a melhor pois aparecem interessados que querem fazer negócio no sistema de parceria mas em posições muito assimétricas com desvantagem para as Tortas de Azeitão. Citando AM, "A dificuldade é que desvalorizam o meu produto e a qualidade que o mesmo tem, querem ficar com o valor da minha empresa a troco de quase nada e, isso eu não quero, não posso aceitar que desvalorizem algo que me deu tanto trabalho a construir e que eu tenho a certeza que tem boa recetividade lá fora,". As provas que os turistas fazem do produto são ótima evidência da intuição.

A reação encontrada é contudo a expectável em qualquer parceria internacional que envolva um grande operador internacional e um pequeno fornecedor, seja ele português ou de qualquer outra nacionalidade, periférica aos grandes centros de negócios e decisão. A única solução para estes casos é o registo de propriedade industrial europeia ou internacional decisão a ser tomada consoante o tipo de produto e o mercado visado.

Neste momento, na Fabrica de Tortas Azeitonenses, está a criar-se uma nova variante de paladar e designação para as tortas de Azeitão, especifica para os mercados do norte europeu – o Golden Sweet –, abandona-se o designativo "Azeitão" referencial com pouco ou nulo valor nesses mercados e faz-se apelo à imagem transmitida pelo produto, elemento de reconhecimento imediato em qualquer cultura ou país.

Quando se sai do mercado nacional para o externo não chega mudar o nome da marca se ela estiver presa a elementos sem valor acrescentado nesses novos mercados. Uma das principais razões de falha na exportação é a que se tenta vender fora produtos reconhecidos como bons no mercado nacional. Os mercados variam de gostos, valorações, etc. Por isso, na Índia se come comida bastante picante, em África a roupa tende a ter cores mais vivas, ao passo que em Inglaterra a comida é pouco temperada

e as roupas surgem principalmente em tons pastel. Nenhuma das opções é melhor do que a outra. São apenas expressões da história local.

A Fabrica das Tortas Azeitonenses entendendo esta obrigação aquando da internacionalização estudou o gosto dos consumidores dos mercados visados. Apurou que é mais atrativo para os clientes que agora querem trabalhar no mercado de exportação que o recheio não seja de ovo. Pretende-se por isso introduzir um novo sabor – o chocolate - produto tradicional para recheio de pastelaria nesses países.

A propriedade industrial apareceu-nos na Fábrica de Tortas Azeitonenses como o resultado de um conjunto integrado de Gestão onde são dadas respostas adequadas desde os Recursos Humanos à estratégia empresarial, passando pela produção e controlo de qualidade, sendo o registo e exploração de marca apenas o resultado lógico de tudo o que está para trás.

Síntese de pontos críticos

1. Aposta na marca como elemento de difusão comunicacional no mercado nacional, desfrutando da antiga designação dos produtos.
2. Aposta na marca como veículo de entrada em mercados externos fazendo-a agora evoluir fora do contexto cultural que lhe servia de base e por inerência adaptando o próprio produto.
3. Tenacidade, não baixou nunca os braços quando a situação era adversa ou mesmo desesperada. Correram riscos se forma controlada e calculada mas em permanência nunca se acomodando.
4. Forte presença de responsabilidade social nos processos estruturais de gestão
5. Noção de que é essencial atingir massa critica para que os custos sejam aceitáveis.
6. Capacidade de aprender com erros e falhas anteriores: a empresa é uma entidade aprendente. O resultado é uma produção de elevada qualidade.
7. Aposta na qualificação e capacitação dos colaboradores

Conclusões

A mais importante das conclusões que se deve retirar deste trabalho é a de que, a solução de sucesso para os clusters alimentares está na compreensão e colocação em prática dos múltiplos pontos explanados e nunca na exploração isolada da marca comercial, tentando tudo resolver através das técnicas de *branding*.

A marca pode eventualmente ser uma ajuda, nalguns casos pode mesmo ser uma ajuda preciosa, mas de forma alguma deve ser o núcleo da ação de gestão estratégica do cluster agrícola ou agroalimentar entendido nos contextos económico, social e tecnológico da agricultura portuguesa. É necessário refletir cuidadosamente sobre este ponto. Escolher a marca como solução de um cluster pode significar apenas a felicidade da empresa que ganhar o contrato de *branding,* ao mesmo tempo que pode significar a prazo o fim do cluster.

A ação de um cluster agroindustrial no mercado, ou de uma empresa sua componente, são duas coisas distintas e que devem ter papeis complementares, nunca sobrepostos porque os objetivos últimos são diferentes: na empresa é a geração de lucro, no cluster é o incremento de cooperação entre os membros integrantes aos níveis de informação, inovação, redução de custos e ação externa junto do canal seja ele nacional ou internacional.

A marca é um elemento instrumental que pode auxiliar na negociação com o canal e na comunicação com o consumidor, elementos que funcionarão na medida direta da solidez do tecido produtivo sobre a qual assentam. Portanto a marca comercial discutida no contexto do cluster é o elemento visível de um vasto edifício que se requer sólido.

Em segundo lugar, a especificidade do cluster estar ligado à alimentação e a uma territorialidade confere-lhe características únicas, pelo que a simples transposição de

práticas de sucesso do mundo do *branding* corre seriíssimos riscos de falhar. O acesso à maioria dos alimentos é feito sem recurso a marca: pão, peixe ou carne fresca, hortaliças, batatas, fruta são reconhecidos pelos consumidores pelo seu próprio nome, a menos que se introduza uma quantidade expressiva de industrialização.

Existem portanto limitações conceptuais e operacionais sobre a gestão de marca num cluster agroalimentar que têm de ser compreendidas: uma empresa pode ter uma ou várias linhas de produtos que desfrutam de um plano de marketing, onde na componente de marketing operacional se recorre às técnicas de gestão de marca comercial (*branding*), para promover esses produtos junto do canal, do consumidor ou de ambos.

No limite, o caso das cadeias de valor onde o grau de transformação do ingrediente alimentar é extremo, conforme sucede em diversos segmentos das bebidas refrigerantes, ou de alimentos que perderam a ligação ao produto original, o que é comercializado tem mesmo de viver de uma entidade que lhe é criada, a marca comercial. Ou seja, o grau de transformação dos alimentos determina em larga medida a sua ligação à marca comercial e à incapacidade de ser transacionado sem ela. Quanto maior a transformação industrial, maior a tendência para que haja gestão de marca comercial, sendo o inverso também verdadeiro.

Há portanto uma sequência lógica da ação de comercialização dos produtos de elevada transformação: o produto não é diretamente saído da natureza, necessita por isso de ser dado a conhecer sob uma identidade, tem de possuir uma forma física a qual tem de ser estudada quanto a cores, texturas, etc. A situação de todo não sucede nos produtos com nenhuma ou pouca transformação. Umas sardinhas são tão-somente sardinhas e um entrecosto é apenas entrecosto.

A marca comercial em alimentos destina-se a auxiliar o processo de perceção aos olhos do consumidor relacionando de modo articulado o conjunto formado pela solução de mercado a qual vai desde a conceção do produto até à eliminação dos resíduos inerentes ao consumo. Por exemplo, se for criada uma nova bebida de cola é de

esperar que tenha essa referência na marca, que seja castanha, gaseificada, adocicada, e que venha embalada em garrafa plástica ou lata, que seja vendida nos espaços comerciais habituais de comercialização dessa categoria de produtos e que no final as garrafas e latas sejam recicláveis.

Através dos mecanismos de simplificação da realidade proporcionados pela marca alimentar, o consumidor tem maior facilidade de reconhecer o que necessita e deseja no ato de comprar, ganha a sensação de segurança quando identifica determinada marca com a qual antes associou uma tradição de qualidade, esforça-se menos quando tem de decidir uma compra entre um vasto número de propostas equivalentes e invoca os mecanismos de fidelização. A marca representa nessas situações um papel de amiga do consumidor e da empresa estabelecendo laços relacionais e emocionais entre ambos.

Por seu turno um cluster é formado, recorda-se, por um conjunto de empresas que simultaneamente competem e se auxiliam entre si. Coexistem no cluster níveis de participação muito distintos na cadeia de valor, tanto quanto ao ponto de entrada dos inputs que dão, como no grau de relação e dependência da empresa relativamente ao cluster. Significa isto que o cluster no limite, do ponto de vista teórico entenda-se, pode estar tão afastado do consumidor que até seja clandestino, bastando para tanto que os seus membros cooperarem da forma que deles de espera sem que chegue a haver formalização de estruturas de cluster. Esse estranho mas possível cluster pode vir a ter todo o sucesso e a região que o acolhe ter evidentes usufrutos da sua presença por intermédio dos empregos e riqueza por ele gerados. Pelo secretismo se compreende que o papel de marca comercial está ausente operando-se no antagonismo das políticas de comunicação empresarial. Não se defende é claro a existência de clusters secretos, mas o exemplo demonstra que a marca num cluster funciona com outros critérios distintos dos da empresa isolada.

Existem então diferentes níveis de gestão de marca no âmbito alimentar: a marca gerida pela empresa dentro dos moldes gerais de gestão de marca, a marca coletiva

que o cluster pode desfrutar como se fosse uma empresa, a marca coletiva associada a uma região e usada de forma independente pelas empresas do cluster.

Uma forma simples, porventura até simplista aquando da decisão de saber se determinado alimento carece ou não de marca individual, é interrogarmo-nos se ele fica com uma personalidade própria ou diferente da situação de não a ter. Se sim, devemos ainda questionar se o custo de a formar e manter é compensado pelo acréscimo de vendas que a marca gera. Se no final de todo o processo de tomada de decisão existirem boas razões para prosseguir uma politica de gestão de marca, por parte de quem for responsável pela produção e/ou comercialização. Tanto poderá ser uma empresa individual explorada por um membro do canal como uma empresa formada coletivamente por parte ou a totalidade dos membros do cluster.

Situação diversa será a exploração da marca coletiva em contexto coletivo. Como se viu no ponto dedicado ao assunto, duas situações comerciais podem ocorrer: a que incide a sua atividade no canal e a que remete o esforço comercial para o comprador final. No primeiro caso dir-se-á que deve o cluster agir sempre com marca comercial coletiva para ganhar massa crítica e outras vantagens conferentes de capacitação negocial, no segundo caso, em princípio também se justifica a exploração de marca coletiva embora tenha de ser equacionada com base no que antes foi dito.

Qualquer um dos casos não podem ainda assim pela sua natureza alimentar ser aplicados de modo genérico, porque quase todas as categorias alimentares têm especificidades de ação. A forma correta de agir será a de aplicar os princípios gerais de marca no local em causa (*trade action* ou *consumer action*) respetivamente para o canal e os consumidores, adicionados das especificidades de ação comercial da categoria alimentar que se está a promover.

Contudo tentámos ao longo do trabalho demonstrar que o verdadeiro valor comercial do agrocluster e/ou do cluster alimentar está no uso do funcionamento que é a sua essência e não na marca comercial. Essa essência é tangibilizada pelo contexto histórico nacional, produtivo e estratégico, destacando-se algumas ideias principais:

1. **A agricultura portuguesa e em particular a do Ribatejo é existente e tem futuro**. Ao contrário de muita informação que se veicula nos meios de comunicação social e entre muita população, há em Portugal uma produção expressiva de alimentos e matéria-prima para a indústria alimentar, que nalguns sectores em nada fica a dever ao que de melhor se produz no estrangeiro. A condição tem por consequências, se forem aplicadas as vantagens de operar num agrocluster devidamente estruturado:
    a) Há a possibilidade de colocação da produção junto dos mercados nacionais, em condições competitivas muito atraentes geradas pela proximidade da produção aos mercados de consumo e ao conhecimento histórico dos consumidores.
    b) Um agrocluster, se for estruturado para a obtenção de massa crítica nas ações produtiva e de canal, permite obter economias de escala e de aprendizagem e com isso aumentar significativamente as margens comerciais por unidade vendida.
    c) A marca é um elemento instrumental de uso pelo agrocluster com inequívocas vantagens, na condição de não ser a condição base da ação do agrocluster.
    d) O agrocluster ao trabalhar os produtos com maior singularidade e qualidade da RLVT pode desfrutar de um auxiliar precioso de posicionamento dessa oferta porque com exceção do arroz praticamente não existe trabalho nesse domínio.
    e) O baixíssimo grau atual de estruturação nos níveis complexos de Gestão na agricultura e agro-indústria vista como um todo abrem a perspetiva de que um agrocluster que ocupe um lugar de liderança pode trazer aos seus membros enormes ganhos na melhor repartição de margens comerciais no canal e na melhoria de perceção dos produtos seus provenientes.

f) A maior ameaça ao sucesso de um agrocluster reside nas formações escolares médias muito baixas existentes no setor e numa estrutura etária capaz de minorar os melhores esforços de quem coordenar e dinamizar o agrocluster. As elevadas taxas de desemprego mensalmente apresentadas pelo INE, cujo horizonte é de aumento ou estagnação, ajudam a ultrapassar resistências à atividade agrícola. A possibilidade de um jovem ser atraído para um emprego no setor agrícola ou agroindustrial aumenta na medida da raridade da alternativa. Não poderá é ser mais do mesmo, como quem diz, se é pretendido ter uma mão-de-obra qualificada e jovem tem de se conseguir corresponder às aspirações legítimas desse pessoal. A importância da marca é um tanto surpreendentemente importante neste ponto, qualquer que seja o seu formato. Os jovens sentem-se mais atraídos por empregos em empresas prestigiadas e com alguma dimensão do que por outras pequenas e anónimas. O sentimento de pertença é em larga medida alimentado pelo prazer em trabalhar num setor socialmente reconhecido, numa empresa prestigiada a fazer coisas modernas. Ora a marca coletiva de um agrocluster que assuma a totalidade das suas potencialidades acaba por se tornar em algo de dimensão considerável, com a dimensão suficiente para que um trabalhador se perder o emprego numa empresa sua constituinte possa acalentar esperança de arranjar um outro dentro do cluster. A nova modernidade que coloca a agricultura como uma atividade económica ligada à natureza, eventualmente à sua preservação valoriza de igual modo o trabalho. Invoca-se portanto a marca corporativa do cluster, o reposicionamento de todo o setor, a valorização das empresas

ligadas à natureza e a própria marca(s) da firma onde se trabalhe.

g) A posição estratégica de um agrocluster próximo de uma capital europeia é uma das melhores possíveis porque, independentemente da existência de crises económica e financeira, a alimentação é pela ordem natural da vida o único elemento de compra que não pode ser dispensado, e a localização junto de uma grande zona metropolitana pode escoar grande parte ou a totalidade da produção do agrocluster.

2. **Há espaço de crescimento muito significativo**. Sem contradizer o ponto anterior, verifica-se em simultâneo à boa produção de uns sectores agrícolas que noutros há um défice de autoaprovisionamento nacional significativo, por vezes perigoso do ponto de vista da segurança alimentar nacional. Essa condição confere ao agrocluster espaço de intervenção junto dos poderes políticos no desenvolvimento de ações que reforcem a sua posição e auxiliem o país a ser mais seguro em termos alimentares.

   a) O espaço de crescimento comercial ocorre tanto no mercado nacional por substituição de importações, como no internacional, pois a quantidade de alimentos de que o Mundo vai necessitar nos próximos trinta anos não tem precedentes históricos abrindo-se portas em mercados neste momento autoabastecidos ou com baixas importações.

   b) É um risco para segurança do país, num horizonte de previsível escassez alimentar internacional, depender em tão grande medida do abastecimento externo. Este argumento se corretamente utilizado torna o agrocluster um elemento estratégico de segurança alimentar do país, podendo desfrutar das vantagens inerentes à condição. Neste ponto a marca

coletiva é desprovida de importância existindo outras propriedades do cluster bem mais importantes em jogo.

c) Nos países Ocidentais, por razão dos défices orçamentais e comerciais, do desemprego endógeno e crescente reúnem-se as condições para que se procure reforçar a produção agrícola nacional de cada país e da União como um todo apesar de ser previsível o decaimento dos fundos dedicados à PAC. O agrocluster é das poucas ferramentas de Gestão que pode acorrer ao problema com baixo investimento e rapidez, devido a que consegue congregar muitos pequenos e médios agricultores de uma Região.

d) A gestão de marca pode auxiliar o crescimento da produção local se usada enquanto marca corporativa do agrocluster porque vai atrair os melhores agricultores, mas para isso não basta que seja uma marca coletiva que muitos desfrutam fazendo apenas apelo a uma Região. É essencial que haja ação estruturada de *clustering* como foi explicado na tipificação da ação de clusters.

e) Outra grande tendência que converge no mesmo sentido do incremento da produção local é a subscrição pelos países da União Europeia dos objetivos de emissão de carbono. Alimento local tende a gastar bastante menos energia em toda a cadeia de valor. Portanto um agrocluster focalizado numa região representa para o país o incremento da valorização do que é seu e por essa via pressiona a procura, deslocalizando-a de uma procura externa ou descaracterizada para uma procura focalizada. Neste tipo de objetivo, a marca coletiva é muito importante na condição de se garantirem ao mercado duas premissas: a de que a qualidade dos produtos disponibilizados ao mercado é efetivamente boa (ver pontos sobre segurança alimentar e marketing alimentar) e que o cluster funciona

estruturadamente na cadeia de valor (ver formas de organização de cluster).

3. **O conceito de inovação na produção da fileira alimentar veio para ficar**. Tanto quanto se consegue antecipar nas análises prospetivas, a gestão da inovação é um dado adquirido, se houver mudanças serão para o incrementar ainda mais a taxa de inovação requerida às empresas de modo a que possam sobreviver no mercado (ver capitulo sobre gestão da inovação).
    a) Um agrocluster torna-se assim uma ferramenta sem substituto para o agricultor e a pequena ou média empresa agroindustrial, porque é quase impossível uma PME agrícola ou agroindustrial fazer frente às necessidades técnicas e financeiras de um desenvolvimento e inovação suficientes para acompanhar o passo do restante mercado. A marca coletiva é aqui despicienda. O que se invoca são as propriedades disseminativas de conhecimento do cluster.
    b) O agrocluster possibilita e pode catalisar a disseminação de conhecimento do que é externo ao cluster mas para ele contribui de forma decisiva: Feiras, tecnologias de suporte, serviços, financiamento, etc.
    c) O agrocluster pode captar no estrangeiro através da compra por grosso, observação, troca ou outro qualquer formato de gestão de inovação os conteúdos requeridos à inovação dos seus próprios membros. A gestão de marca é irrelevante na maioria das aplicações, com exceção dos elementos de negociação de compra por grosso (por exemplo patentes e afins) onde a marca se já tiver prestígio pode trazer algumas vantagens.
    d) O agrocluster como acaba por depender da taxa de inovação que lhe tiver associada, disciplina positivamente os seus membros em matéria de inovação, na medida em que os obriga

a eles se aperfeiçoarem em moldes pré-determinados pelo mercado.

e) O efeito de grupo permite aos membros associados do agrocluster motivarem-se mutuamente perante objetivos de inovação que de forma isolada jamais tentariam alcançar. Ver por exemplo o caso do arroz produzido pela Orivárzea apresentado no texto.

4. **A situação específica em que Portugal se encontra influência o futuro do agrocluster**. A escassez financeira presente e futura de Portugal implica que as empresas terão grande dificuldade para se financiarem, investirem em formação bruta de capital fixo e inovação.

   a) O agrocluster para se implementar com sucesso precisa que as empresas que a ele adiram se financiem num esforço de modernização e aquisição de produtividade, o qual tenderá a ser tão mais intenso quanto o grau de renovação do tecido produtivo. O estado de liquidez em que se encontra a Banca Portuguesa e a estrangeira a operar em Portugal impossibilita qualquer vislumbre que ultrapasse migalhas do que seria necessário, fenómeno que constituirá um dos grandes obstáculos para que o cluster possa extrair todo o potencial de que disponha. A marca comercial neste elemento adquire duas forças de sinal contrário: é mais um elemento a necessitar de financiamento, em particular se a opção recair no comércio internacional; é um elemento que poderá evitar esforços financeiros às empresas em promoção comercial que optem por ação conjunta em vez de internacional.

   b) O cluster pode pela sua natureza de múltipla pertença explorar formatos de financiamento muito diversificados, complementares e mesmo inovadores como o *crowdfunding*.

c) A desvalorização do fator trabalho ocorrida em Portugal nos últimos dois anos confere uma redução de custos às empresas que permite, em teoria, colocar a mercadoria mais barata nas cadeias de distribuição. Falta contudo provar que a grande distribuição não absorve os ganhos conquistados, ou até que a degradação da condição financeira das famílias absorve todo o esforço de contenção de custos. A marca coletiva ou individual é muito pouco importante neste ponto se vista na perspetiva do mercado final, mas pode ser uma alavanca se utilizada como marca de canal em processos de negociação.

d) A escassez de dinheiro da maioria da população promove a contração dos mercados, todos eles, e a modificação dos perfis de compra no caso aqui vertente do alimentar. Tem sido notória a queda de vendas de muitas das classes alimentares mais dispendiosas ou entendidas como menos prementes pelas famílias. As transformações súbitas de padrões alimentares têm historicamente sido momentos de oportunidade nos mercados podendo ser um elemento de reforço de consumos ou reposicionamentos de categorias alimentares. As categorias mais económicas podem aspirar a aumentar vendas porque as pessoas sempre têm necessidade de comer. No texto principal já se identificou o arroz ou o azeite como alimentos que podem ser promovidos a bem alimentar de elevada qualidade e baixo custo por pessoa, daí podendo colher proveitos. Vários outros casos de categorias alimentares podem ser invocados no sentido do reforço da vida saudável e contração de custos.

e) Neste caso da reformulação dos padrões alimentares o emprego da marca coletiva pode ser muito importante mas exige-se ação solidária do Estado, porque o tipo e dimensão de uma ação com as características referidas ultrapassa em muito a capacidade de

qualquer cluster. O exemplo do que foi feito pelo Reino Unido durante a II Guerra Mundial em conjunto com os fabricantes de alimentos locais continua a ser um ótimo exemplo de ação nesta linha.

5. **O Agrocluster pode ser um dinamizador dos territórios onde se insere**. Vários formatos de *clustering* são apontados ao longo do trabalho. Todos eles aportam impactos positivos nos territórios cobertos, no entanto, há formatos com grandes contributos e outros com pequenos contributos. Quem estiver a coordenar o agrocluster conforme os objetivos traçados e os meios de que dispuser poderá conduzir o cluster num ou outro caminho.
    a) Está a contradizer a alínea b); melhor retirar!
    b) Quanto mais elementar for o grau de estruturação do cluster e dos seus membros menor a riqueza criada.
    c) Um agrocluster não deve olhar apenas para a atividade agrícola como motor do seu desenvolvimento. Todos os elementos da cadeia de valor são potenciais colaboradores podendo por isso dinamizar melhor o território onde se insere o cluster.
    d) Dado que um dos elementos nucleares da vida do cluster é a taxa de inovação, e se pretende que ela seja o mais elevada possível, o agrocluster acaba por ser um difusor privilegiado da cultura de inovação e qualificação da força de trabalho do território onde se insere.
    e) A promoção dos produtos de elevada qualidade objeto de singularidade de mercado transfere parte da sua força comercial à região de onde são originários. Mobilizam e fortalecem assim elementos do tecido económico em nada ligados ao cluster, ou seja é uma das externalidades mais positivas. A marca coletiva está aqui presente em toda a pujança na condição de haver por

parte do cluster um efetivo controlo de qualidade e demonstração da singularidade.

6. **Os setores abordados como ilustração exemplo possuem capacidade de constituírem clusters ou integrarem um agrocluster que agrupe diferentes linhas de produto**. A situação teve um caracter apenas ilustrativo pois em teoria todos os setores e categorias de produção podem constituir um cluster na condição de existir um volume de produção suficiente e os elementos de suporte à cadeia de valor.
    a) O setor do arroz está a encontrar formas ótimas de produção em território nacional, com destaque para o que se passa na região do Vale do Tejo. Ao desenvolver e aprofundar a atual experiência irá aumentar o valor das terras dedicadas ao arroz, aumentar a produção nacional e o grau de autoaprovisionamento. Temos ainda a hipótese de começar a projetar o arroz típico de Portugal, o Carolino, aumentando-lhe o valor percebido pelos clientes. O parque de processamento instalado tem a capacidade e modernidade para acompanhar tal desenvolvimento em prol dos orizicultores, dos consumidores e do país. Muito se espera deste setor no futuro próximo.
    b) O setor do azeite desfrutará do previsível aumento da produção até pelo menos 2017, apesar do mau ano agrícola que se espera em 2012 por causa da seca, recuperando a autossuficiência nacional, também em volume e possibilitando o aumento da exportação. Um cuidado sem precedentes na produção e sua comercialização abrem portas a formatos de azeite antes ausentes do mercado nacional e principalmente possibilita a entrada de uma outra forma, isto é, fora dos mercados tradicionais de exportação, no disputado mercado mundial do azeite. Por seu lado o mercado internacional também apresenta fortes possibilidades de crescimento absoluto na medida em que

o azeite é das formas de gordura vegetal menos consumidas do Mundo ao mesmo tempo que é reconhecido com uma das mais saudáveis formas de consumo de lípidos. No entanto essa "guerra" ultrapassa em muito as capacidade nacionais e depende principalmente da ação dos grandes operadores internacionais de azeite, os quais pouco ou nada têm dado mostra de ousadia ou inovação.

c) O mercado dos hortofrutícolas tem também espaço de crescimento significativo. Portugal apesar de ter condições potenciais fantásticas para a produção desta classe alimentar, importa quantidades imensas de muitas das categorias incluídas no setor. O consumo responsável, o aumento dos custos da energia e transportes e o aumento da sensibilidade dos consumidores à importância do consumo de produtos hortofrutícolas criam condições para que Portugal inverta a tendência histórica de país importador podendo até tornar-se num exportador liquido conforme sucede com a nossa vizinha Espanha que há muito compreendeu o que aqui se escreve. No fundo é fazer no setor hortofrutícola o que se fez há uma década no setor do azeite. Inclusivamente o relativo atraso tecnológico de muitas das empresas produtoras de hortofrutícolas, se bem utilizada através do reposicionamento dessas empresas como produtoras de alimentos enquadráveis na agricultura biológica, podem ser extremamente uteis numa estratégia que vise os mercados do Centro e Norte da Europa, grandes importadores desse tipo de alimentos.

d) Por fim o setor dos enchidos, o potencialmente mais complexo dos quatro setores. O tipo de produção requererá uma profunda restruturação que modernize a oferta em linha com o que se tem passado com os restantes países da Europa, numa procura

de encontrar soluções de mercado melhor adaptadas aos públicos jovens, ao mercado internacional e aos graus de exigência de um tipo de produtos que já se sabe que não é saudável por natureza. Os exemplos Italiano e Francês podem ser bons meios de procurar as respostas corretas. Acresce que a zona RLVT está longe de ser reconhecida pela população portuguesa como um produtor natural desta categoria alimentar. Muito há portanto a fazer em toda a cadeia de valor.

Encerra-se este trabalho com a ideia de que o formato de cluster é sem sombra de dúvida, o melhor adaptado para o desenvolvimento integrado da agricultura nacional. Seja no formato restrito de um agrocluster seja no mais alargado de cluster alimentar há a capacidade de estruturar os pequenos e médios agricultores, bem como os restantes elementos da cadeia de valor, e, através dessa ação mobilizadora do tecido produtivo gera-se a capacidade de criar emprego e riqueza para as regiões que as acolhem.

Um agrocluster ambicioso que abranja a RLVT e zonas adjacentes tem todas as condições para aspirar a ser um cluster de referência europeia e dar um contributo importantíssimo a Portugal no difícil momento que atravessa.

Dezembro de 2012