



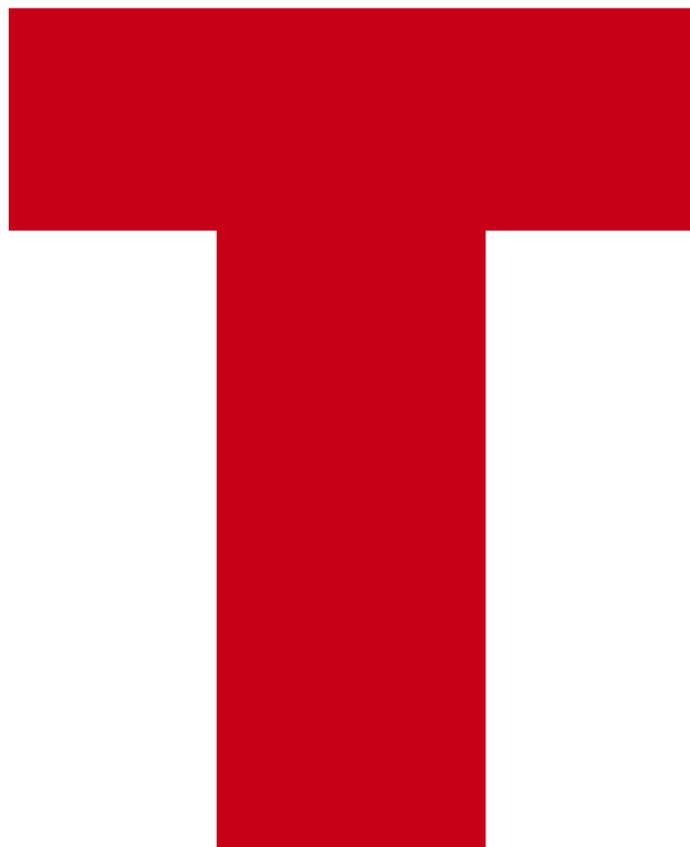
A INOVAÇÃO QUESABEBEM

A receita é simples. Basta juntar uma fabricante de preparados de fruta, uma empresa de chocolates e adicionar um produtor de vinagre e piri-piri para obter os produtos mais inovadores *made in* Portugal. Descubra como três organizações lideram o agroalimentar e fazem a diferença lá fora

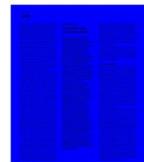
Textos Joana Madeira Pereira



CAPA



Tantas vezes levamos a colher à boca, nos mesmos gestos quotidianos, que não nos lembramos de que por trás de um apetitoso iogurte de morango podem estar muitas fórmulas científicas, muito conhecimento aplicado e o trabalho de inúmeros engenheiros e investigadores. A indústria agroalimentar portuguesa está a conquistar espaço e prémios lá fora. Contudo, apenas três empresas lusas do sector têm sistemas de gestão de inovação certificados. A utilização de novas tecnologias ou, simplesmente, de matérias-primas mais orgânicas é a chave para uma indústria que se quer diferenciada na conquista de novos mercados internacionais



CAPA

Chamam-lhe “via láctea”, num trocadilho de palavras com aquilo que fazem: preparados de fruta para a indústria alimentar, incluindo gelados e bebidas, mas sobretudo laticínios, com grande destaque para os iogurtes. Quando os clientes internacionais – e neles se incluem grandes multinacionais, como a Danone ou a Nestlé – visitam a sede da Frulact, na Maia (Porto), em busca de soluções inovadoras para os seus produtos lácteos, muitas vezes passam por esta prova de sabores, uma via rápida para o que de mais inovador se está a fazer ao nível da alimentação humana. Nas mesas perfilam-se pequenos recipientes transparentes, cheios de novas texturas, cores e receitas. Aqui, há muito mais do que morango, embora este seja o fruto mais utilizado na confeção de iogurtes.

Uma pequena colher é o que basta para descobrir os sabores do futuro. Começamos com uma sobremesa de aveia fermentada, que pode ser de ervas finas, manga, *tutti-frutti* ou romã. Resulta de uma parceria entre a Frulact e a 5senseinfood, uma *start-up* lusa que recentemente investiu 1,4 milhões de euros na criação de um novo ingrediente culinário, o Oatvita, à base de aveia, e que substitui o açúcar e a gordura nos produtos alimentares e nas bebidas. Provamos depois uma bebida de limão e menta com sementes de chia em suspensão, distribuídas uniformemente no líquido – neste caso, não é preciso agitar antes de abrir. Logo ao lado, um sumo de vinagre de maçã e outro de cereja, o Fruit Vinegar Drink, forjado em parceria com a Mendes Gonçalves, empresa da Golegã famosa pela sua marca Paladin (especializada em vinagres e molhos), e a Universidade do Minho; esta bebida agridoce resulta de um projeto financiado pelo QREN, o antigo programa financeiro comunitário, com o valor de 172 mil euros, e espera agora ser colocada no mercado.

Pelo meio há tempo para experimentar umas pequenas esferas de fruta, com o centro líquido, que rebentam na boca quando ingeridas e podem ser adicionadas a bebidas ditas “para trincar”, desde sumos a chás, até bebidas alcoólicas. No final acabamos a experimentar um *chutney*, molho agridoce, com crista de galo e outro ainda com um ingrediente menos

FINANCIAMENTO

Os fundos que valem inovação

De entre os seus pares da União Europeia (UE), Portugal é um país “moderadamente inovador”. Segundo o último relatório da UE *Innovation Union Scoreboard 2015*, Portugal ocupa a 17.ª posição entre os 28 Estados membros (e é o sexto país entre aqueles que estão abaixo da média europeia). De acordo com o mesmo relatório, mas de 2013, 50% da inovação dependem das instituições académicas e 34% do Estado; apenas os restantes 16% são provenientes do tecido empresarial nacional. Todavia, no sector agroalimentar essa fatia desce para 14%. A despesa total de Portugal em I&D no último quadro orçamental comunitário (o QREN, que vigorou para o período 2007-2013) fixou-se em 2,7 mil milhões de euros – mas apenas 101 milhões foram aplicados na área alimentar. A atual Política Agrícola Comum tem 100 milhões de euros para aplicar na inovação agroalimentar, mas os empresários e gestores deste sector podem recorrer ao Compete2020, o programa de fundos comunitários em vigor, que tem 4,4 mil milhões de euros para distribuir pelas empresas em Portugal, com o objetivo de as tornar mais eficientes e competitivas. Os dados do Compete2020 mostram que o sector alimentar nacional já candidatou, até ao momento, 523 projetos, no valor de 249 milhões de euros (no total, o Compete2020 já recebeu 12.235 candidaturas, que ascendem a sete mil milhões de euros). Desses, já foram aprovados 147 projetos, aos quais foram concedidos 25,5 milhões de euros (no total de todos os sectores, foram aprovados até ao final do ano passado 3221 projetos, que receberam 700 milhões de euros). O investimento de 12,8 mil milhões de euros da Panicongelados, uma empresa de Leiria especializada em massas congeladas, está no top 10 dos maiores projetos aprovados, até agora, pelo Compete 2020, que lhe dará 7,8 milhões de euros para a aquisição de uma nova linha de pastelaria.

conhecido e apreciado por estas geografias: grilo. Quando se prevê que a população mundial atinja nove mil milhões em 2050 e as Nações Unidas estimam que a produção de alimentos terá de crescer 70% para conseguir alimentar toda a massa populacional, a aposta na utilização de insetos tornar-se-á certamente obrigatória na cozinha ocidental.

A Frulact tem os olhos no futuro. A partir do Frutech, o seu centro de investigação, desenvolvimento e inovação (IDI), onde trabalham 45 pessoas, entre técnicos, mestres e doutorados, concebe soluções para os seus clientes.

A Norma 4457:2007

A Frulact, a fabricante dos chocolates Imperial, em Vila do Conde, e a Mendes Gonçalves, na Golegã, são as únicas empresas agroalimentares certificadas pela Norma Portuguesa 4457, de 2007, que atesta a qualidade da gestão da IDI e tem como objetivo aumentar a eficácia do desempenho inovador das organizações. Um requisito essencial quando o caminho para o crescimento deste sector está a ser trilhado nos mercados externos. Das ervas aromáticas biológicas ou da farinha de bolota, passando por pipiríri com sabor a fruta, mel com alho, chocolates e até barras de fruta, azeite e vinho, têm sido muitas as distinções que o sector agroalimentar nacional tem recebido lá fora.

Esta norma destinada à inovação partiu de uma iniciativa da COTEC – Associação Empresarial para a Inovação. Daniel Bessa, diretor-geral, aponta para o facto de Portugal ter com a agricultura “uma relação de extrema tensão, por vezes quase de bipolaridade – das queixas de um solo predominantemente infértil a campanhas marcadas por grande empolgação. No caso dos hortofrutícolas é que não houve campanha nenhuma. Tudo resultou da ação dos agricultores, muitos deles jovens que, confrontados com o escassear de outras oportunidades, se viraram para os ativos que tinham à sua disposição. E entre estes ativos encontrava-se, e encontra-se, uma terra que é tão ‘infértil’ como sempre o foi. Foram capazes de vencer essa alegada ‘infertilidade’ por força de golpes de gestão, incluindo muito conhecimento aplicado e muita inovação”.



Em 2012, depois de um investimento de três milhões de euros compartilhado pelo Proder, o anterior Programa de Desenvolvimento Rural, o Frutech abriu portas com instalações piloto, laboratórios de microbiologia alimentar e de caracterização físico-química e sensorial de fruta e dos seus derivados. Como explica João Miranda, presidente executivo (CEO) da Frulact, todos os anos a empresa perde 15% do negócio: é este o peso dos produtos que são descontinuados. “Há que renovar constantemente para voltarmos a crescer”, explica o empresário, que, com o pai, Arménio, fundou a empresa, em 1987.

Crescer ao ritmo da inovação

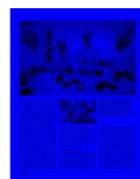
Atualmente, a Frulact detém sete fábricas de produção de preparados, de primeira e segunda transformação: três em Portugal (Maia, Ferro e a gigantesca unidade de Tortosendo, na Covilhã), uma em França, duas em Marrocos e outra em Pretória, na África do Sul. No final de 2016 nascerá

O VALOR ACRESCENTADO BRUTO DOS PRODUTOS ALIMENTARES LUSOS RENDE 2,6 MIL MILHÕES DE EUROS POR ANO E É O MAIS ALTO DE ENTRE AS INDÚSTRIAS NACIONAIS

a oitava unidade fabril, no Canadá, num investimento de 13,9 milhões de euros. O grupo destinou, no ano passado, 2,7% do volume de negócios (110 milhões de euros) para as atividades de IDI, num total de cerca de três milhões de euros. Há uma década faturava 20 milhões de euros e tal percentagem ficava-se por 1,2%, “o que mostra que nós crescemos quanto maior for a inovação e a tecnologia associadas aos nossos produtos”, refere João Miranda.

Segundo a Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares, esta é a indústria transformadora que mais contribui para a economia nacional, tanto em volume de negócios (14,6 mil milhões de euros) como em valor acrescentado bruto (VAB) (cerca de 2,6 mil milhões de euros, o que corresponde a 18% das vendas totais) – seguida do sector têxtil, com uma faturação anual de 8,1 mil milhões de euros e um VAB de 2,3 mil milhões.

Por se tratar de um negócio *business to business* e ter de apresentar soluções ►



CAPA



► diferentes aos seus clientes, a inovação faz parte do ADN da Frulact. Em 2010, a certificação pela Norma 4457 acabou por trazer disciplina aos projetos de IDI do grupo. Conta Pilar Morais, diretora-geral de IDI do grupo: “Sempre tivemos um departamento de investigação e desenvolvimento (I&D) muito virado para os nossos clientes e para as suas necessidades. Mas ao longo dos anos achámos que fazia sentido ter uma área de inovação independente, com recursos e projetos próprios, com um ritmo mais ou menos diferente da área de I&D, onde a equipa está muito focada no seu cliente ou na área de mercado (iogurtes, bebidas, pastelaria) e tem indicadores de *performance* como a rapidez de resposta ao pedido do cliente e o tempo de colocação de um produto no mercado, por exemplo”, conta a responsável. Nesta área de I&D trabalham 36 pessoas.

No departamento de inovação, seis profissionais dedicam o tempo a projetos a longo e médio prazos, apesar de estarem também muito focados na fase da comercialização. “Muitas vezes há que ir buscar conhecimento que não possuímos dentro de portas. Temos muitas cooperações com



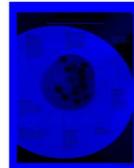
o sistema científico e tecnológico em Portugal, sobretudo com universidades.” Com frequência o grupo recebe estagiários: “Dá sangue e vida nova ao departamento, e, além do mais, proporcionam-nos ótimas ligações com os seus professores, que depois nos ajudam a orientar certos projetos”, conta Pilar Morais.

Equipas multidisciplinares

Aí trabalham engenheiros alimentares, químicos e biológicos, e microbiólogos. Há uma especialista de fruta, doutorada em quarta gama (processamento e embalagem de legumes e frutas em fresco) e que tem vários projetos com agricultores, com o objetivo de fazer chegar dos cam-

Frulact Pilar Morais (à esquerda) é a diretora-geral de investigação, desenvolvimento e inovação desta empresa da Maia, que foi fundada por João Miranda (ao centro) e tem atualmente sete fábricas, espalhadas por Portugal, França, Marrocos e África do Sul. O centro de inovação do grupo, o Frutech, procura as melhores soluções para os preparados de fruta que servem os iogurtes e outros produtos de grandes multinacionais, como a Danone

pos à indústria “o supermorango”, mais perfeito e adaptado às necessidades das empresas e dos consumidores. Há quem se debruce mais sobre a tecnologia e os processos, fazendo a ponte entre o laboratório e a produção, e há quem faça a gestão das ideias e do conhecimento que nasce e se dissemina dentro daquela casa. Aliás, na Frulact existe uma plataforma de gestão de ideias, a FRUi9, e todos os colaboradores da empresa – são mais de 220 em Portugal, perto de 320 lá fora – podem lá deixar as suas ideias para o desenvolvimento de novos produtos ou tecnologia. Como no Facebook, onde é possível fazer “likes” e tecer comentários. Foi da sugestão de um trabalhador que nasceu o Frushape, ►



GELATINA DE MENTA COM BUBBLES DE CHLORELLA

A ideia para a sobremesa surgiu no Irão e foi o CEO da Frulact quem a teve

CONCEITO

Este produto combina três áreas estratégicas de IDI da Frulact: nutrição, processo e diversificação. A microalgas são um superalimento, as *bubbles* são um "superproduto" sob a perspetiva tecnológica e as gelatinas vegetais enquadram-se nas novas tendências de consumo

IDEIA

Estava em visita de trabalho ao mercado iraniano quando, ao ver alguns dos produtos locais, o presidente da Frulact, João Miranda, se lembrou de uma gelatina de algas. A empresa tem uma plataforma digital de gestão de ideias, a Fruí9, e foi aí que o empresário colocou a sugestão

INGREDIENTES

Chlorella vulgaris, uma microalga, e a Frulact inovou com uma proposta de gelatina de menta

INSPIRAÇÃO

O conceito *bubble tea* existe no mercado asiático e o objetivo foi adaptá-lo às tendências europeias. A Frulact desenvolveu, primeiro, estas esferas com um centro líquido, que rebentam na boca quando ingeridas

MATURAÇÃO

Da ideia à conceção, o departamento de inovação levou cerca de um ano até chegar ao produto. Trata-se de uma "fusão" de vários projetos que estavam a ser trabalhados pela equipa de inovação

EQUIPA

Vários colaboradores da área de inovação, do departamento de investigação e desenvolvimento, do *marketing*, das vendas e da área industrial foram chamados a colaborar neste projeto de inovação

COMERCIALIZAÇÃO

O conceito tem sido bem acolhido, já que se trata de uma alternativa vegetal e natural à gelatina de origem animal. A Frulact aguarda atualmente parceiros para o lançamento

INVESTIMENTO

A equipa de projeto ainda está a avaliar o investimento industrial necessário



CAPA



Mendes Gonçalves Na Golegã, a empresa que produz a marca de vinagre e milhos Paladin tanto usa os métodos mais tecnológicos como os mais tradicionais para chegar aos seus produtos. A utilização de frutas portuguesas, como a pera Focha ou o tomate ribatejano, na produção de vinagres de diferentes sabores tem sido uma das grandes apostas do empresário Carlos Gonçalves

Z produto patenteado pela Frulact, um preparado de fruta em forma de estrelas, corações, letras e outros moldes, que em breve estarão nos iogurtes ou nos gelados de empresas clientes.

Para este departamento foi recentemente contratado um nutricionista, “para podermos ter mais projetos dedicados às alegações nutricionais e de saúde”, justificou a diretora-geral de IDI da Frulact. Nesta altura, a empresa está a financiar o doutoramento da sua microbióloga, normalmente dedicada a projetos de segurança alimentar. “Este doutoramento é uma colaboração entre a Escola Superior de Biotecnologia da Católica do Porto, a Universidade do Minho e a Universidade de Aveiro, o que nos dá acesso a várias áreas do saber e a interlocutores muito especializados”, continua Pilar Morais.

O valor da proatividade

No início da atividade, a Frulact esperava “pacientemente” que os clientes enviassem o briefing do que pretendiam para depois passar ao desenvolvimento do pro-

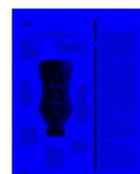


FOTOS LUIS BARRA

duto. “A partir de 2000, entendemos que o mercado necessitava de algo diferente: que nós, como fornecedores, também lêssemos o mercado e as expectativas do consumidor final dos nossos clientes. Passámos a ser mais proativos, deixámos de estar à espera do briefing para sermos provocadores e surpreendemos o mercado com coisas que sejam fora da caixa. Atualmente já estamos noutra fase do negócio. Estamos em contacto direto com o marketing dos

nossos clientes, porque os produtos estão sempre a mudar e o processo é muito rápido, para analisar aquilo que são as expectativas dos seus consumidores”, analisa João Miranda.

Grande parte do dia de trabalho dos colaboradores de IDI da Frulact é passada a trabalhar nas chamadas “proatividades”, propostas que apresentam aos seus clientes. Foi por iniciativa da Frulact, por exemplo, que os consumidores portugueses **Z**



CAPA

KETCHUP À PORTUGUESA

Tomate ribatejano é a estrela deste produto da Mendes Gonçalves

ORIGEM

Um dos motes da marca Paladin são os seus temperos à portuguesa, que resultam da utilização de ingredientes de origem nacional, entre os quais o tomate ribatejano. A Paladin incorpora mais de 85% de matérias-primas nacionais

TEMPO

Este produto levou cerca de um ano desde que começou a ser desenvolvido nos laboratórios da Mendes Gonçalves até entrar em produção. Por ano, a empresa cria cerca de 50 novos produtos, mas nem todos chegam ao mercado

DESIGN

A aposta no preto, que é um grande risco no que ao marketing diz respeito, pretende destacar o produto nas prateleiras do supermercado, já que o vermelho é a imagem de marca do ketchup e das embalagens da concorrência

NOTORIEDADE

No final do ano passado, na feira internacional Anuga, que decorre anualmente em Colónia, na Alemanha, e é uma das mais importantes a nível mundial (reuniu mais de sete mil expositores de 100 países), o Ketchup à Portuguesa foi um dos finalistas do Taste 15, que distingue os produtos mais inovadores do ano

INTERNACIONALIZAÇÃO

Este produto está nos principais mercados da Paladin, como é o caso do Norte de África, Médio Oriente e Ásia. Na Europa, a Alemanha destaca-se pela boa receção que fez a este ketchup com sabor português

CAMPANHA

A comunicação da nova referência da Paladin teve cobertura televisiva, sob o mote: "O clássico americano agora tem uma versão nossa." As redes sociais e alguns eventos, como a Feira do Cavalo, na Golegã, foram palco de iniciativas de ativação da marca

INVESTIMENTO

A empresa já investiu mais de quatro milhões de euros em I&D na procura de conhecimento e tecnologia para a criação dos seus produtos



▶ passaram a ter à sua disposição iogurtes líquidos *spicy* (picantes), acrescentando especiarias como pimenta ou chili.

Cerca de 60% dos novos produtos que todos os anos a Frulact lança no mercado são "proatividades", nascem de ideias da sua equipa de IDI. Porque a inovação tem de ser um estado de espírito da organização, mas simultaneamente uma ferramenta estratégica para fazer crescer o negócio, todos os seus indicadores são contabilizados.

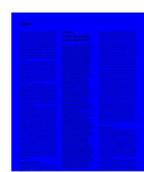
E é precisamente aqui que se esbarra com a dura realidade, que muitas vezes provoca aversão ao risco a muitos empresários e organizações: o Frutech apenas vende 20% dos pedidos de projetos que recebe por parte de clientes. Uma vez porque o conceito não convence, outras porque o cliente prefere a ideia de outro concorrente, muitas das vezes porque dos três sabores que o grupo português oferece (e cada um é um projeto de IDI independente) apenas um chega ao mercado.

É preciso que a organização seja resiliente: "Num ambiente de inovação, não se pode ter a exigência do sucesso. As pessoas têm de estar libertas do castigo, da culpa do erro, para poderem ser irreverentes. E aquilo que pode não vingar agora pode sempre ter sucesso daqui a três anos. O importante é ir colecionando conhecimento. Vejo a Frulact e o seu Frutech como um repositório de conhecimento", explica João Miranda.

Em 2015 chegaram àquele centro de IDI 3384 pedidos de projetos e este enviou para os seus clientes 8129 amostras de novos produtos – em média, passam apenas 10 dias entre a receção de um produto e o envio das amostras. A representatividade das vendas dos novos produtos no portefólio da Frulact foi de 23% no ano passado.

Seguir tendências

Os trabalhos da equipa seguem os comportamentos dos consumidores identificados pelo mercado (ver caixa "O que queremos comer amanhã?"). Às vezes, antecipa-os. Um dos grandes desafios da Frulact é conceber produtos *kitchen friendly* (em tradução livre, "amigos da cozinha"), cujos rótulos não contenham ingredientes começados por 'E' (que indicam aditivos alimentares) ou nomes ▶



CAPA

► ininteligíveis: “Os consumidores querem ter a certeza de que, se quiserem, podem comprar os ingredientes do produto no supermercado e tentar replicar o resultado final em casa. Procuram naturalidade”, esclarece a investigadora. Uma das tecnologias aplicadas pela Frulact, batizada de Fruit Identity, é um processo de infusão com açúcar que permite que a fruta se mantenha estaladiça, natural, sem que tenha de passar por um tratamento térmico.

Por outro lado, os consumidores procuram também autenticidade: “Querem saber se a fruta que está no iogurte é igual àquela que acaba de ser colhida”, explica Pilar Morais. Para tal, a Frulact tem procurado criar preparados 100% de fruta, substituindo os açúcares por concentrado de maçã e os amidos pela banana, por exemplo.

Na era do individualismo, a customização é rainha, com os clientes finais a privilegiarem os produtos que respondam especificamente às suas características demográficas e necessidades nutricionais. Daí que o grupo nacional esteja cada vez mais focado em criar produtos específicos para crianças e jovens, mulheres, desportistas ou seniores.

Busca igualmente a naturalidade nas texturas dos alimentos. A pensar nesta necessidade, a Frulact, juntamente com a Universidade do Minho, acaba de submeter uma candidatura ao Compete2020 para o financiamento de um projeto que visa aplicar tecnologias de microencapsulação (para efeitos de impermeabilização). O objetivo é chegar a um iogurte de cereais onde estes se mantenham sempre estaladiços. “O nosso sonho, há muitos anos, é ter um iogurte de ‘peta-zetas’ (guloseima que estala na boca)”, explica Pilar Morais.

Com a Universidade de Aveiro, o grupo está a trabalhar em tecnologias de pasteurização a frio, por hiperpressão, e de aquecimento óhmico (que substitui o vapor pela eletricidade neste processo, permitindo um aquecimento do preparado mais uniforme, preservando as cores e as texturas).

Apenas commodities?

Carlos Gonçalves fundou, aos 15 anos, aquela que é hoje a maior empresa em-

TENDÊNCIAS

O que queremos comer amanhã?

Somos mais racionais na escolha do que comemos, seja pela austeridade a que a economia mundial tem submetido os consumidores, seja pela preocupação com a saúde e o bem-estar, que nos últimos anos ganhou preponderância. Esta forma de olhar para os produtos alimentares irá manter-se. Segundo a InnovaDatabase, uma base de dados global que perscruta o que de novo está a fazer a indústria agroalimentar mundial, a procura por rótulos “mais limpos”, mais naturais e simples, sem aditivos, é uma tendência que se irá manter no futuro, com os consumidores a preferirem produtos orgânicos. A etiqueta “sem” (glúten, lactose, gordura, açúcar), apesar de já muito presente, vai ganhar ainda mais destaque no futuro – mesmo que os consumidores não tenham qualquer intolerância alimentar, tendem a considerar este tipo de produtos mais saudáveis, pelo que as empresas do sector terão de colar mais etiquetas destas nas suas referências. As embalagens, por seu turno, serão cada vez mais pequenas (para evitar desperdício) e mais fáceis de abrir, que possam ser facilmente transportadas e servidas como *snack*.

A emergência de vegetarianos “em *part-time*”, consumidores que reduziram o seu consumo de carne devido a preocupações ambientais, de saúde e sustentabilidade, está a moldar uma nova indústria e produtos inovadores, através do desenvolvimento tecnológico e da promoção de produtos que façam lembrar a textura e o sabor da carne. Da mesma forma, levará à utilização de outras formas alternativas de proteína e a processos mais *animal friendly*. O processamento dos alimentos de forma natural, através de técnicas utilizadas ancestralmente, também está a moldar novas formas de trabalho deste sector. Estas subsistirão lado a lado com inovadoras tecnologias, como a pasteurização por hiperpressão (a frio), que limita a utilização de conservantes. O consumo de vegetais, por questões de saúde, será crescente – mesmo que estes estejam escondidos ou misturados com outros alimentos. Ao mesmo tempo, a procura por novos sabores e experiências será uma constante.

pregadora do concelho da Golegã (Santarém), com 230 empregados, a Mendes Gonçalves: “Aquilo que fazemos é produzir *commodities*, apenas. Os nossos produtos estão associados a preços baixos. Todas as manhãs, quando entramos por este portão, só podemos pensar em fazer a diferença e acrescentar valor”, explica o empresário. Nascida em 1982, a Mendes Gonçalves foi a primeira empresa a fazer vinagre de figo, um fruto então muito comum naquela região. Uma vez que qualquer alimento com açúcar é passível de ser transformado em vinagre (através de dois processos de fermentação, alcoólica e acética), as combinações de sabores são infinitas. A empresa, através da marca que adquiriu em 2004, a Paladin, está a lançar no mercado (doméstico e nas três dezenas de países onde também está presente) uma gama de vinagres feita à base de fruta portuguesa, incluindo pera Rocha, maçã Bravo de Esmolfe ou tomate ribatejano.

A insígnia está presente em 30 países (incluindo geografias tão díspares como a Índia, Argélia, Etiópia, Israel ou Kuwait) e reformula todos os seus produtos aos gostos locais. No ano passado, a Mendes Gonçalves faturou 28 milhões de euros – oito milhões dos quais referentes à Paladin, e o restante montante com a produção de vinagres e molhos que fabrica para terceiros. Em 2015, 1,5% desse valor foram aplicados nas atividades de I+D+i; anualmente, a empresa tem a decorrer cerca de 240 projetos de inovação e desenvolvimento: 40% são, em média, concretizados.

“Não copiamos!”

Através da tecnologia mais inovadora ou recorrendo a processos artesanais (como a fermentação da fruta em talhas), a inovação da Paladin faz-se essencialmente pelo sabor dos produtos agrícolas portugueses. “Já me perguntaram porque é que a nossa marca não faz vinagre balsâmico. Não o faço pura e simplesmente porque esse é um vinagre italiano. No dia em que descobrir como se faz vinagre balsâmico alentejano, aí tudo bem. Até lá, não copiamos”, assevera.

Sandro Mendonça, professor do ISCTE (Lisboa) - Instituto Superior de Ciências, que se debruça sobre temas como economia da inovação e política industrial,



salienta que a grande missão da indústria alimentar em Portugal “está em deixar de exportar matérias-primas e começar a exportar sabores”. Tal objetivo só pode ser alcançado por uma organização se a sua estratégia de inovação for “composta por três elementos: uma abordagem de equipa, um processo baseado em aprendizagem e a capacidade de ter iniciativa com sustentabilidade e sensibilidade”. Com ou sem certificação, esse é o caminho. Que está a ser feito, exemplifica, por entidades como o CEBAL – Centro de Biotecnologia Agrícola e Agroalimentar do Alentejo. Este Centro dedica-se hoje a temas tão relevantes quanto a sequenciação do genoma do sobreiro, a minimização do impacto do bagaço de azeitona e das águas residuais das queijarias, a valorização integrada de biomassa endógena, como o cardo ou a bolota, entre outros.

A sofisticação é outro caminho a percorrer. “A empresa Sabor Real, de Portimão, recuperou uma indústria ali extinta

AS EXPORTAÇÕES AGRÍCOLAS E ALIMENTARES PERFAZEM 11% DO COMÉRCIO COM O ESTRANGEIRO. DÉFICE DA BALANÇA COMERCIAL RONDA 3,2 MIL MILHÕES

recorrendo aos saberes dos antigos trabalhadores da baía do rio Arade, criando novo emprego e produtos originais, como conservas de carapau com molho à algarvia ou cavalas com azeitonas e amêndoas”, aponta Sandro Mendonça.

O fundador da Mendes Gonçalves concorda com esta visão. Mesmo quando a Paladin se decidiu pela diversificação de referências e passou a produzir molhos (como maionese e mostarda), manteve a sua identidade. No ano passado lançou o Ketchup à Portuguesa, feito com tomate e uma receita 100% lusos, que rapidamente se destacou no estrangeiro, fazendo parte de uma montra selecionada de produtos inovadores na feira de Anuga, uma das principais a nível mundial e que decorre todos os anos em Colónia, na Alemanha. O reconhecimento, todavia, não se deve apenas ao seu conteúdo, mas também ao invólucro: a embalagem preta rompeu com o primado do vermelho neste segmento de produtos. ▶



CAPA

JUBILEU PERA E AMÊNDOA

É um dos produtos mais recentes da Imperial

TEMPO

O projeto de criação deste produto de correu durante seis meses, tempo que mediou entre a avaliação da ideia e o lançamento do produto no mercado

ETAPAS

Para chegar ao produto final foram precisas diversas fases: definição (invenção, desenho básico e conceção), design (protótipo), desenvolvimento (teste industrial e produção) e lançamento (plano de marketing e de comercialização)

EQUIPA MULTIDISCIPLINAR

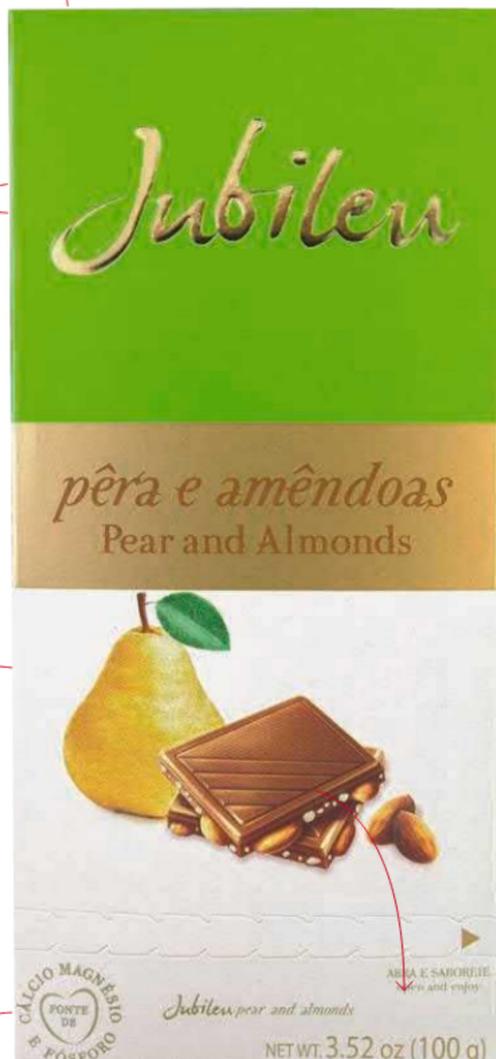
O grupo de trabalho envolveu elementos de diferentes áreas da Imperial, nomeadamente administração, departamento de I&D, produção, marketing e comercial, num total de cerca de 10 pessoas

EMBALAGEM

O design corresponde a outros chocolates da mesma "coleção", con tudo procura, através do dourado, posicionar a marca Jubileu. A cor verde reflete o fruto, mais leve e fresco

TENDÊNCIA

Consumidores procuram combinações inesperadas de sabor



COMUNICAÇÃO

O lançamento do produto contemplou, sobretudo, ações de degustação com consumidores, atividades promocionais nos pontos de venda e comunicação na imprensa

► A preocupação com o design, mas igualmente com o material das embalagens, tem acompanhado, desde sempre, os trabalhos da equipa de inovação da Mendes Gonçalves, cujo trabalho foi certificado em 2014. A companhia foi a primeira a introduzir no mercado os vinagres em garrafas de plástico, depois de vidro, atualmente de PET, um polímero reciclável. Uma das contratações mais recentes para equipa de IDI da empresa, constituída por 11 pessoas, é um engenheiro químico, que tem como missão estudar as reações das matérias-primas e produtos aos diferentes tipos de materiais das embalagens.

Doce chocolate

Nem só de cientistas se faz a inovação. Um dos produtos mais premiados da empresa, o picante Sacana, com sabor a frutas (que em 2014 foi distinguido pela inovação no Dubai), foi forjado pelo único não licenciado do departamento de IDI. Nuno Rasteiro, 36 anos, pensa fora da caixa e, mais importante, gosta de cozinhar – e esse bem pode ser um segredo deste produto premiado.

O sabor e as combinações importam. Sofia Vieira da Silva sabe bem disso. Todos os dias tem de comer chocolate, o que faz a inveja de muitos – é a diretora do departamento de investigação, desenvolvimento e qualidade da Imperial, a fabricante de chocolates nascida em 1932 e que, na última década, deu um novo fôlego à mítica marca Regina. Provedora e investigadora de chocolate, esta engenheira alimentar tem sido, na última década, a responsável pelas receitas que fazem crescer água na boca.

Prova cerca de 100 gramas de chocolate por dia, com fórmulas suas ou da concorrência. Mas essa é uma das últimas etapas do processo de criação de novos produtos; muito tempo antes, quando uma receita ainda não passa de uma hipótese, é preciso degustar todos os ingredientes, primeiro um a um, depois em conjunto, nas mais diversas proporções, até se chegar à fórmula mágica.

Mas mesmo o que parece ser fruto apenas do paladar é levado com toda a seriedade. Na verdade, a Imperial foi, logo em 2007, a primeira empresa do sector agroalimentar a garantir a certificação do



seu sistema de gestão de IDI. Essa certificação implica a sistematização de um processo que tem de passar por muitas etapas e ser rigoroso: “Internamente, vamos lutando as tendências do sector, através de uma partilha de ideias em reuniões de projeto. O departamento de I&D começa a analisar quais os recursos que tem disponíveis, para perceber o que tem de ir buscar lá fora, estudando se tem ou não viabilidade económica. Os testes de sabor são feitos por uma equipa multidisciplinar de trabalhadores da Imperial, provenientes de diferentes sectores. Se um projeto de I&D está muito bem encaminhado, o estudo é apresentado à administração, que dá ou não a viabilidade ao produto. Se tal acontecer, o marketing e a área comercial começam a trabalhar o conceito do produto.”

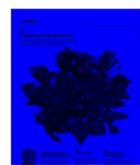
Atualmente, a Imperial está presente em 45 países. A internacionalização foi a forma que encontrou para combater a sazonalidade do negócio, que em Portugal disparava nas épocas festivas do Natal e da Páscoa, mas que desacelerava abruptamente

Imperial A fabricante de chocolates, fundada em 1932 e hoje liderada por Manuela Tavares de Sousa (em cima), foi a primeira empresa agroalimentar portuguesa certificada pelo seu sistema de gestão de IDI. A inovação é a forma de responder aos gostos dos 45 países onde está presente. Soa Vieira da Silva (em baixo) lidera as áreas de investigação, desenvolvimento e qualidade



tamente nas outras etapas do ano. A aventura internacional permite-lhe agora ter pelo menos três turnos diários a laborar continuamente nas duas fábricas contíguas de Vila do Conde.

Em 2015, as vendas renderam 27 milhões de euros. Para Manuel Tavares de Sousa, presidente do grupo, a inovação só acontece se existir “uma disciplina” associada ao espírito de criatividade, lado a lado com o que são os planos de expansão e de investimento, mas também o controlo dos custos operacionais e financeiros. “É preciso ter uma atitude global e local que responda às necessidades de cada mercado.” Só perante estas condições uma companhia tem as condições necessárias para ser flexível e ir ao encontro do que o mercado precisa, como aconteceu com as últimas referências que a Imperial lançou no mercado. Há cinco anos, ninguém adivinhava que o consumo mundial de chocolate negro ultrapassasse o do chocolate de leite. Por isso a questão que fica é esta: e, agora, Imperial, qual será o chocolate que se segue? E



22

Campeões do agroalimentar

A indústria agroalimentar portuguesa está a conquistar espaço e prémios lá fora. Conheça as três empresas lusas do sector que têm sistemas de gestão de inovação certificados



