

prémio  
EXCELLENS  
OECONOMIA

PwC / Jornal de Negócios

# Uma multinacional nascida em Portugal e que tem sabor a fruta

Milhares de iogurtes e de gelados consumidos em Portugal, Espanha, França, Norte de África e África do Sul têm o sabor dos preparados de fruta feitos pela Frulact, que é hoje uma das cinco principais empresas europeias do sector

FILIPE S. FERNANDES

Foi uma ideia que surgiu na cabeça de um pai que tinha um filho que queria ser empresário. A Frulact nasceu para fazer o preparado de fruta que num iogurte representa, em média, entre 8 e 12% do preço de venda ao público. Esta fatia multiplicou-se em copos e copos de iogurte até chegar a vendas superiores a 100 milhões de euros, dos quais menos de 4% no mercado interno português.

Esta multinacional de “bolso” portuguesa tem sete fábricas distribuídas por Portugal (3), França, Argélia, Marrocos e África do Sul. É uma história de esforço, resistência, inovação, vontade e a glória de ser a primeira empresa a receber o Prémio Excellens Oeconomia, promovido pela PwC e pelo **Negócios**. Uma história que merece ser contada em vários capítulos.

## Das experiências noutras empresas a empreendedor

Actualment Chief Executive Officer (CEO) da Frulact, João Miran-

da ainda estudava quando começou a trabalhar. Primeiro na gestão de stocks de uma oficina de tractores. Depois, na parte administrativa de uma estampanaria. Estas experiências nas empresas deram-lhe a certeza de que poderia fazer mais e melhor e reforçaram a sua vontade de empreender.

O pai, Arménio Miranda, de tanto o ouvir manifestar a vontade de ter o seu próprio negócio, propôs-lhe, certo dia, montar uma empresa que fizesse o caramelo e o doce de chila que a Longa Vida colocava nos iogurtes. “O meu pai foi e continua a ser reconhecido como um técnico brilhante. Foi ele quem pela primeira vez em Portugal desenvolveu e lançou na Longa Vida os iogurtes com fruta, nomeadamente o de chila, bem como, muitos outros produtos inovadores no seu tempo”, lembra João Miranda.

João contava ainda com o irmão, Francisco, que “é seguramente um dos mais reputados técnicos na produção de queijo, tendo-se formado em França”. Se a ideia era boa e o apoio técnico tinha excelência, a

vontade de João Miranda movia montanhas.

O caminho poderia não ser fácil, mas o cliente ficava perto. Moravam em Lavra, onde se situava a fábrica de iogurtes e a família Miranda propôs à Longa Vida que deixassem “de fazer estes dois produtos na sua fábrica, para passarem a comprar a um fornecedor externo, neste caso, à Frulact”. Como a empresa de iogurtes – então ainda com capitais portugueses e que só nos anos 90 foi vendida à Nestlé – aceitou a proposta, começou a vida infernal de João Miranda. Mas quem corre por gosto muitas vezes alcança.

## Um projecto que começou no fundo do quintal

Em 1987, tinha João Miranda 22 anos, e no fundo do quintal da moradia onde estavam os patos, as galinhas e os cães de caça do pai nasceu a Frulact, que mais não era do que um alambique, barricas e alguma mão-de-obra ocasional, para transformar cerca de 350 toneladas de chila por ano e a produção de caramelo.



João Miranda | As experiências nas empresas deram-lhe a certeza de que poderia fazer

**Falhar não é desejável, mas só falha quem arrisca. O importante é que o risco seja dimensionado e controlado.**

JOÃO MIRANDA  
CEO da Frulact

Frequentava o 2.º ano de Gestão, no ensino nocturno do I.T.F.I. - Instituto Técnico de Formação e Investigação, quando, “algures em Novembro”, situa a memória de João Miranda, entrou na sala para fazer um exame de uma cadeira de Direito. “Estava completamente esgotado, pois estava em plena campanha de chila... De Setembro até final de Novembro processávamos, numa instalação arrendada a um familiar em Barcelos, cerca de 300 to-

neladas de chila. O dia começava para mim às 4h00 e acabava cerca da meia-noite”.

Sentou-se, olhou para o teste, levantou-se e devolveu o teste ao professor, Luís Freire de Andrade, explicando-lhe que não estava “em condições físicas nem psicológicas para fazer o teste”, o que quase deixou o professor em estado de choque. Este episódio fê-lo abandonar os estudos, mas não deixou de ir à escola pedir desculpa ao professor e convidá-lo a visitar a Frulact, então uma microempresa desconhecida.

Pouco tempo depois convenceu-o a dar “assessoria jurídica” na área laboral. Mais tarde, como recorda, pediu a Luís Freire de Andrade que lhe indicasse uma pessoa com competências na área financeira, economia, fiscalidade, contabilidade, estratégia, etc. e assim surgiu na Frulact, Nuno Osório, hoje vice-presidente deste grupo empresarial.

## As novas fábricas em Portugal

Em 1992, iniciou-se o ciclo industrial moderno da Frulact, abando-



## O mentor do projecto é comendador

**➤** Arménio Miranda nasceu no Roriz em Barcelos em 23 de Julho de 1939, mas em 1963 começou a trabalhar no Laboratório Lacto Invicta no Porto, onde esteve durante 11 anos sob a orientação do Engº André Mayer (Enil Poligny) tendo mais tarde passado para a Longa Vida. Foi nestes meios que se tornou um mestre nos segredos do queijo camembert e de outros mistérios na área os lacticínios. Feito comendador em Janeiro de 2006 pelo presidente da República, Jorge Sampaio, foi ele que viu a oportunidade de negócio que deu origem à Frulact e a que João Miranda deu o corpo. Autodidacta, hoje dá nome à cátedra de processamento alimentar da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa e escreveu recentemente o livro “Ignorância Positiva - Apologia da Ignorância”. É desta obra que João Miranda extrai uma reflexão: “Não pode haver pessoas na empresa que, envidadas por estarem numa empresa de sucesso, se esqueçam da humildade necessária para continuarem a ser proactivos e rigorosos no rejuvenescimento continuado da empresa. Caso contrário, cedo ficará dourada por fora e com teias de aranha por dentro.”

nais e melhor e reforçaram a sua vontade de empreender.

nando as incipientes instalações na Lavra quando decidiram arriscar a construção de uma fábrica moderna na zona industrial da Maia. Nessa altura só conseguiram o apoio e o crédito do então BNU para chegar aos cerca de 3 milhões de euros de investimento e uma capacidade para 4 mil toneladas/ano. O sonho já era então ibérico e em 1993 a Frulact já tinha morada nova.

Se o negócio da Frulact é a fruta, e o pêssego um dos mais apreciados nos preparados de frutos para produtos lácteos, surgiu uma oportunidade para a compra da desactivada unidade de transformação de fruta da Cooperativa de Fruticultores da Cova da Beira, em Ferro, um dos santuários da fruta, nomeadamente da cereja e de pêssego, em Portugal. Investiu na modernização industrial, mas não conseguiu uma ligação forte com os agricultores da região.

Como refere João Miranda os produtores nacionais de cereja, pêssego e morango, entre outros, preferem os negócios imediatos e de curto prazo e vêem a indústria “es-

## Os mercados da América [do Sul e do Norte] estão em estudo [...]. Provavelmente marcaremos presença em mais um continente.

**JOÃO MIRANDA**  
CEO da Frulact

coamento de fruta de menor qualidade”. A fábrica em Ferro é hoje utilizada para a recepção e primeira preparação (lavagem, corte, descasque e descaroçar).

Em 2006, começou a funcionar a unidade de industrial de Tortosendo, onde investiram 15 milhões de euros e que João Miranda considera uma das melhores fábricas do género na Europa, e que lhes permitiu entrar em força no mercado francês.

## Internacionalização começou com dois fiascos

Em 1995, os mercados do Norte de África mostravam apetite pelos produtos da Frulact. Como os direitos aduaneiros tornavam os preços proibitivos, a empresa decidiu instalar-se em Kenitra, a 60 quilómetros de Rabat, numa joint-venture com parceiros marroquinos. Mas as variáveis interculturais e a cultura do negócio ditaram o fim da experiência. Falharam em Marrocos, e em 2000, seguiu-se nova tentativa.

Optaram pela Tunísia com a intenção estratégica de ser a plataforma de fornecimento da indústria de lacticínios do Médio Oriente. Aliaram-se a um grupo local que tinha como “core business” as cablagens de automóveis e construíram uma fábrica em Nabeul, próxima de Túnis. Tudo parecia correr no melhor dos mundos, mas quando se chegou ao equilíbrio do capital a operação que estava a superar todas as previsões entrou em colapso.

Agora, à distância, e com um passado recente de grande sucesso na

internacionalização, João é sentencioso: “Falhar não é desejável, mas só falha quem arrisca. O importante é que o risco seja dimensionado e controlado”.

## Successo acabou por aparecer em novos mercados

Em 2006, comprou uma unidade fabril em Vichy (França) ao GBP (Granger Bouquet Pau), por cinco milhões de euros. Em 2007, regressou a Marrocos com uma nova unidade industrial em Larache detida a 100% num investimento de 4 milhões euros.

No ano seguinte estendeu os seus interesses a Argélia e implantou uma unidade industrial em Akbou, em que os argelinos têm 49%. Investiu 3 milhões de euros e tem uma capacidade de produção de 5 mil toneladas/ano.

Em Julho de 2009, a Frulact reforçou a sua presença no mercado francês com a compra da unidade GR6, em Apt, no Sudeste da França, e para a qual a Frulact concentrou a produção industrial, desactivando a fábrica de Vichy, o que

deu origem a alguns conflitos sociais. Para João Miranda “em França fechar uma fábrica nunca é um processo fácil... A verdade é que a decisão tomada da concentração das duas fábricas numa só revelou-se inequivocamente como a mais acertada”.

Em 2011, aliou-se ao grupo sul-africano Blendtonel para uma operação industrial de preparados de frutas para produtos lácteos em Pretória, tendo em Julho de 2012 iniciado a produção e tem uma capacidade para 16 mil toneladas/ano. João Miranda acredita que em dois anos possa chegar à liderança mesmo que na competição esteja o líder mundial do sector, que até fez uma nova fábrica.

Os planos não ficam por aqui, mas João Miranda quer dar passos seguros e consolidar os investimentos feitos, por isso “os mercados da América do Sul e da América do Norte estão em estudo há mais de um ano, pelo que, dentro em breve, se tudo evoluir como previsto, provavelmente marcaremos presença em mais um continente”.



JOÃO MIRANDA, CEO DA FRULACT

## “Sinto-me mais líder do que gestor”

É um líder que aposta na humanização da organização em que trabalha, tornando-a uma verdadeira família. Irrita-o a falta de lealdade e o sentir que o querem usar

FILIPE S. FERNANDES

Asua “capacidade de resistir é infindável”, afiança. Calmo, dialogante e promotor de consensos, João Miranda também admite que por vezes se irrita. “Perco algum controlo emocional quando sinto falta de lealdade ou quando sinto que estou a ser usado para que atinjam fins ou objectivos que eu desconhecia ‘a priori’”, clarifica o chief executive officer (CEO) da Frulact.

Nasceu a 19 de Abril de 1965, em Roriz, no concelho de Barcelos, é benfiquista e tem como fruto preferido o diospiro. Gosta do contacto com a natureza e ao fim-de-semana refugia-se numa quinta em Roriz. A figura que mais o marcou foi a professora primária, Ilídia Alvarenga, hoje com 92 anos, por tudo o que lhe ensinou, mas sobretudo por lhe ter inculcado o princípio de que os resultados e a excelência só se conseguem com disciplina, exigência, método e trabalho.

### Um empreendedor e também gestor de tudo

João Miranda sente-se “mais como líder do que como gestor”, que considera mais formatado. O que talvez esteja ligado ao seu percurso. Como é usual nas empresas que nascem da vontade e do pulso de um empreendedor com poucos capitais, João Miranda teve de ser o gestor de tudo, tendo passado por todas as áreas funcionais da empresa. E isto também se reflectiu na sua forma de gerir.

“Se me tivesse especializado nestas funções não partilharia tanto com a minha estrutura de suporte à decisão e, eventualmente, ficaria mais condicionado na assunção de risco. Há decisões que são tomadas por intuição, por ‘feeling’, e estas não

podem ser condicionadas pela visão teórica dos ditos especialistas e por vezes catedráticos”, afiança João Miranda.

### Organização humanizada, uma verdadeira família

O director executivo de Frulact acentua que não gosta de falar de princípios de gestão, mas de “formas de estar na gestão”. Mesmo assim não deixa de elaborar um conjunto de premissas de gestão. A primeira, aliás, é inspirada no mentor do projecto, Arménio, o pai de João Miranda, que costuma dizer que “os verdadeiros accionistas da Frulact são os clientes, pelo que, todos devemos estar orientados para o cliente”.

Segue-se a cultura da partilha das decisões, com participação “bottom up”, com uma distância mínima ao poder, humanizando toda a organização e tornando-a uma verdadeira família”. João Miranda explica: “[premeia-se] O informalismo relacional, como elemento fulcral para a libertação da criatividade dos nossos quadros. Queremos uma estrutura ‘irreverente’ e criativa, que questione diariamente o seu trabalho e os dos seus colegas, que questionem os modelos e orientações, e que sejam desafiantes para com as suas chefias”.

É fundamental que a organização mantenha o equilíbrio entre a motivação e a autoconfiança, o entusiasmo e o rigor, a galvanização e a vigilância nos processos. Na euforia, João Miranda tenta ser “o contraponto, pois sei que os nossos indicadores de performance vão deteriorar-se!”, mas quando a depressão espreita, “sou aquele que sorri, transmite confiança, estimula, acalma e tenta motivar toda a estrutura, solidarizando-me sem responsabilizar a organização!”.

Se me tivesse especializado nestas funções [de gestão] não partilharia tanto com a minha estrutura de suporte à decisão e, eventualmente, ficaria mais condicionado na assunção de risco.

JOÃO MIRANDA  
CEO da Frulact



João Miranda | Com a sua professora primária aprendeu que a excelência só se consegue

Edgar Martins/Correio da Manhã

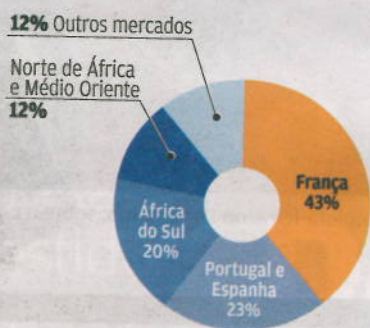
**META DOS 100 MILHÕES ULTRAPASSADA**  
VOLUME DE NEGÓCIOS EM 2013 PODE CHEGAR A 105 MILHÕES



Unidade: Milhões de euros | Fonte: Frulact | \*Valores estimados

As exportações da Frulact deverão ultrapassar este ano os 50 milhões de euros, tal como o volume de negócios da empresa nos mercados externos. Assim, em 2013 as vendas totais poderão ultrapassar pela primeira vez os 100 milhões de euros.

**MERCADOS IBÉRICOS E FRANÇA EM ALTA**  
CERCA DE 66% DO NEGÓCIO É FEITO NESTE PAÍSES



Unidade: Porcentagem | Fonte: Frulact

O mercado francês destaca-se entre as geografias onde a Frulact marca presença. No entanto, a África do Sul é já um país de relevo para os negócios da empresa, já que concentra 20% do volume de facturação.

**PRODUTOS LÁCTEOS EM DESTAQUE**  
VOLUME DE NEGÓCIOS POR ACTIVIDADE



Unidade: Porcentagem | Fonte: Frulact

Os produtos lácteos são, de longe, os que maior volume de negócios propiciam à empresa. Os gelados (com 11%) e os produtos de pastelaria (7%) seguem a alguma distância. As bebidas representam 6% e os bens de consumo 3%.

# Empresa tem 43% do seu negócio em França

**Empresa investiu três milhões de euros a aumentar volume de facturação dos produtos inovadores de 15% (em 2008) para 25% (em 2014)**

A Frulact faz 43% do seu negócio em França, onde tem a terceira maior quota de mercado, e cerca de 20% em Espanha, que são mercados evoluídos, exigentes e de grande intensidade concorrencial. Na sua gestão industrial, na Frulact as preocupações com a produtividade são um dos drivers fundamentais e é isso que ajuda à competitividade.

João Miranda, CEO da empresa, observa que "as unidades industriais do grupo seguem um modelo de gestão industrial que tem no benchmarking e na melhoria contínua as melhores ferramentas de apoio à performance produtiva". Para isso utilizam metodologias como lean manufacturing para eliminar ou fa-

zer diminuir os desperdícios, refulgos e defeitos de qualidade na produção, a par da optimização dos recursos. No fundo é ser mais eficiente na gestão pelos custos, a que se acrescenta a preocupação de constante upgrade técnico e tecnológico. Como resume João Miranda: "Pode dizer-se que somos uma indústria agro-alimentar de capital intensivo".

Neste ramo, a inovação é quase inevitável, pois cerca de 10% da facturação da Frulact desaparece todos os anos em produtos que deixam de ser produzidos. Por isso, a investigação, desenvolvimento e inovação são fundamentais e representam um investimento de 2,6% do volume de negócios. Consubstanciam-se em "45 técnicos que garantem esta dinâmica de recuperação, regeneração e crescimento, através da criação de novos produtos".

A Frulact tem em Portugal 77 licenciados, 11 mestres e quatro doutores, dentro de um quadro de efectivo de 357 colaboradores. Tem,

também projectos de investigação com instituições universitárias como o Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica, Faculdade de Medicina do Porto, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade do Minho, Universidade de Aveiro e INRA (França). Mantém programas de doutoramento em ambiente empresarial e programa de estágios profissionais que orçam os 150 mil euros anuais e integram o programa da COTEC e do Ministério da Economia para promover o emprego de jovens licenciados concedendo 12 estágios anuais.

Mas o passo de gigante foi dado com o investimento de três milhões para criar, na Maia, o Frutech e que tem, entre outros objectivos, aumentar de 15% (2008) para 25% (2014) o volume de facturação dos produtos inovadores, reduzindo o tempo para o mercado, melhorando processos e métodos e diminuindo o impacto ambiental no processamento das frutas. **FSF**

# Abastecimentos de 15 frutos são feitos em 25 mercados

**Actualmente, 15% das necessidades são supridas pelos fornecedores nacionais, nomeadamente de maçã, pêra e kiwi**

O morango é o sabor dominante a nível mundial, mas cada mercado pede a sua degustação e há variações de mercado para mercado. Por exemplo, os portugueses gostam do perfil de morango maduro, enquanto os franceses preferem o morango mais verde e florado. Em França, o segundo e terceiro fruto mais consumidos são a cereja e o alperce, enquanto em Portugal surgem os frutos vermelhos e o pêssego. São estes os frutos que alimentam grande parte da capacidade instalada de 55 mil toneladas ao ano da Frulact, o que implica, logo nos fornecedores, uma cadeia de aprovisionamento global.

A sua estratégia passa por uma proximidade com os seus forne-

cedores estratégicos, privilegiando por isso, relações de longo prazo. Actualmente, 15% das necessidades são supridas pelos fornecedores nacionais, nomeadamente de maçã, pêra e kiwi, frutos que têm associações de produtores com sensibilidade para as particularidades de um indústria em termos de qualidade, preço e relacionamento.

A restante fruta (85%) vem das sete partes do mundo com o morango a viajar da Espanha, Marrocos, China e Polónia, o abacaxi da Tailândia, Vietname, Quénia e o mirtilo do Canadá e da Europa do Leste. Os abastecimentos de 15 frutos são feitos em 25 mercados e várias das campanhas de fruta nestes países são acompanhadas pelos técnicos da Frulact.

"Fazemos a nossa prospecção de mercado, deslocando-nos aos mercados de aprovisionamento habituais para a indústria, assim como promovemos a homologação dos fornecedores", sublinha João Miranda, director executivo da Frulact.

Os seus clientes são as multinacionais do sector, como a Nestlé, Danone, Unilever, Clesa, Lactalis, e empresas mais regionais (países), como são os casos da Lactogal em Portugal ou da Leche Pascual em Espanha. A sua cadeia de fornecimento abrange a cintura do mediterrâneo e chega até ao Norte da Europa, além do recente alargamento ao Sul de África.

Grande parte do volume de negócios da Frulact, 73%, vem dos produtos lácteos, seguindo-se os gelados com 11%. Por isso a estratégia da Frulact passa sobretudo por aumentar a participação nos outros segmentos como a pastelaria e as bebidas. Além disso, procura dar os primeiros passos com a chegada ao cliente final com as suas próprias marcas.

O objectivo é crescer, desenvolver novas gamas e chegar a mais mercados. João Miranda explica: "O objectivo é no longo prazo podermos ter escala para rentabilizar as nossas marcas". Esta entrada na distribuição é uma experiência nova e diferente da que tinham. **FSF**