



JOÃO MIRANDA
CEO E CO-FUNDADOR DA FRULACT



ENTREVISTA

POR:

TitiAna Amorim Barroso

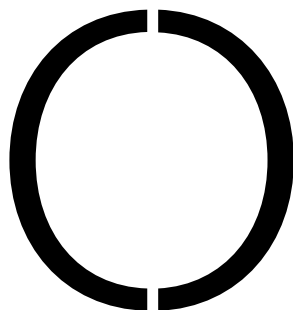
FOTOS:

Egídio Santos

A PORTUGUESA FRULACT INTEGRA O TOP 5 DOS MAIORES FABRICANTES MUNDIAIS DE PREPARADOS À BASE DE FRUTA PARA A INDÚSTRIA ALIMENTAR. COM DUAS FRENTES ESTRATÉGICAS: A INTERNACIONALIZAÇÃO E A DIVERSIFICAÇÃO. PELO MEIO, QUER SER RECONHECIDA COMO A EMPRESA MAIS INOVADORA DO SECTOR

JOÃO MIRANDA

«O TOP 3 SERÁ UMA CONSEQUÊNCIA LÓGICA»



Grupo Frulact continua a consolidar a posição de um dos maiores actores mundiais na indústria de preparados de fruta, tendo alargado recentemente a sua operação industrial a três continentes – Europa, América e África – e cinco países – Portugal, França, Marrocos, África do Sul e Canadá.

Uma empresa construída literalmente no quintal da família Miranda, em Matosinhos. João Miranda, actual CEO, juntamente com o pai e o irmão, transformaram o fundo do quintal numa pequena fábrica onde instalaram um alambique. Em 31 anos, ergueram uma empresa fornecedora de preparados de fruta a

fornecedora de ingredientes e soluções para a indústria alimentar mundial. As bases vegetais com a 5ensesinfood e os aromas alimentares com a Frusenses, são duas novas operações industriais de produção de ingredientes, que a partir da Maia, Portugal, já estão a conquistar mercados externos, potenciando mais exportações e, no caso dos aromas, substituindo importações.

Uma empresa que passou de 112 para 115 milhões de euros de facturação em

ENTREVISTA

JOÃO MIRANDA

CEO E CO-FUNDADOR DA FRULACT



2018, o que representou um aumento de 3% no nível das vendas consolidadas face ao exercício anterior. Para este ano, as previsões apontam para uma facturação de 125 milhões de euros.

A Frulact é uma multinacional e integra o top 5 dos maiores fabricantes mundiais de preparados à base de fruta para a indústria alimentar. A sua ambição é chegar ao top3?

Não se pode dizer que é uma ambição! Acreditamos que chegar ao top 3 deste sector será uma consequência lógica da nossa estratégia, que passa sobretudo por expandir a nível global e ser reconhecidos como os mais inovadores do sector.

Em 2018, deram início a um dos drivers estratégicos, a diversificação, com a aquisição da 5ensesinfood. Que resultados?

A diversificação é estratégica. Ao termos conseguido nos últimos 30 anos ter um posicionamento sólido e uma notoriedade

O MERCADO ESTÁ A INTERPRETAR O ACTUAL POSICIONAMENTO COMO SINÉRGICO E INTELIGENTE. É A EVOLUÇÃO NATURAL DE UM OPERADOR NO B2B QUE SE QUER ESPECIALIZAR E GLOBALIZAR

crescente junto de muitas das empresas globais e regionais do sector alimentar fez-nos avançar para essa diversificação. A dinâmica da economia global fez-nos perceber que os níveis de competitividade começam a chegar a níveis tecnicamente “esgotáveis”, sendo necessário reinventar o modelo organizativo e agregar novas actividades. O Grupo passou de fornecedor de preparados de fruta para uma plataforma de desenvolvimento e comercialização de ingredientes e serviços.

A aquisição da 5ensesinfood e a aposta nas bases vegetais insere-se nesse movimento de fundo, somado à emergência da procura por soluções alternativas ao consumo do leite animal.

Em que medida as alterações de consumo alimentar têm condicionado a actividade?

O consumidor de hoje gosta de novas experiências que sejam saudáveis, mas que lhe proporcione prazer. Mas ao mesmo tempo, preocupa-se com a origem dos



TENDÊNCIAS DO SECTOR

O CONSUMIDOR DE HOJE GOSTA DE NOVAS EXPERIÊNCIAS QUE SEJAM SAUDÁVEIS, MAS QUE LHE PROPORCIONE PRAZER. AO MESMO TEMPO, PREOCUPA-SE COM A ORIGEM DOS ALIMENTOS



alimentos. A Frulact tem que articular bem todos estes factores.

Mas o tempo é agora outra das chaves-de-sucesso. Chegar de forma atempada ao mercado é mais do que nunca fundamental. A plataforma Frutech veio responder em 2011 a esta tendência que é hoje reconhecida como uma grande vantagem competitiva da Frulact: Temos um espaço onde os produtos são “desenhados” na presença do cliente e afinados até ao mais ínfimo detalhe.

Que investimento tem sido feito?

Nos últimos 10 anos, o investimento em ID&I passou de 1,2% para 2,8%. O que permitiu também fazer aumentar as vendas em cerca de 75 milhões de euros.

Crescer por aquisição faz parte da estratégia? É expectável manter as compras?

Temos apostado essencialmente no crescimento orgânico, assente muito no esforço de exploração e abertura



QUAL A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO PARA CHEGAR AO TOP3?

DESDE MUITO CEDO, ADOPTAMOS UMA ESTRATÉGIA, QUE PASSA POR CRIAR CONDIÇÕES PARA OBTERMOS UM CRESCIMENTO CONTINUADO E SUSTENTÁVEL. PARA TAL, IDENTIFICÁMOS A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO A ÚNICA VIA, DENTRO DAQUELE QUE É O NOSSO CORE PARA CRESCER. O NOSSO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO FOI ASSENTE EM DOIS EIXOS – O NOVO CONHECIMENTO – QUE É MATERIALIZADO NO FRUTECH – CENTRO DE ID&I, ATRAVÉS DA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO COMPETITIVO QUE INDUZA EM INOVAÇÃO QUE RESULTA DESTES, E O CAPITAL HUMANO, MAIS CONHECIDO NA FRULACT POR FRUPEOPLE. POR OUTRO LADO, A FRULACT TEM FORJADO UMA CULTURA EMPRESARIAL ASSENTE NA INOVAÇÃO.



de novos mercados geográficos, em projectos de investimento de novas unidades industriais em localizações geo-estratégicas a nível global para abordar esses mercados e regiões, criando novas manchas geográficas de influência. Mas, quando preparamos um processo desta natureza, avaliamos a envolvente, e neste contexto não descuramos projectos de fusão ou aquisição com concorrentes e/ou complementares.

Passou de 112 para 115 milhões de euros de facturação em 2018. Era o previsto ou ficou aquém? E para o corrente ano?

O nível das vendas consolidadas representou um aumento de 3% face ao exercício homólogo, apesar de termos projectado objectivos mais ambiciosos.

Estamos no entanto contentes com os resultados, pois a Frulact está exposta a uma Europa que é um mercado de enorme dimensão, mas maduro e bastante competitivo, que tem caído em termos de procura. Para este ano, temos previsto atingir um volume de facturação na ordem dos 125 milhões de euros.

Quer chegar aos 200 milhões de euros (de facturação consolidada) no próximo ciclo estratégico (2020-2025). De que forma?

Mais do que um fornecedor de preparados de fruta, a Frulact está a posicionar-se globalmente como um fornecedor de ingredientes, alargando o portefólio.

O mercado está a interpretar este movimento como inteligente e sinérgico, pois é a evolução natural de um operador no B2B que se quer especializar e globalizar.

E os próximos passos estratégicos?

Robustecer a digitalização dos processos, e integrar ao máximo os dos nossos clientes. Por outro lado, entendemos que o futuro da fileira agro-alimentar vai

ENTREVISTA

JOÃO MIRANDA

CEO E CO-FUNDADOR DA FRULACT

assentar na informação e transparência. É este um dos temas que entendemos como estratégico para o futuro.

A evolução das tecnologias, faz-nos também olhar para a nanotecnologia como uma ciência que nos vai ser muito útil no futuro próximo. Os “nano biosensores” são um desafio que queremos ganhar.

A entrada em novas geografias, iniciada em 1998, foi uma questão de sobrevivência?

Passados mais de 31 anos desde a criação, podemos fazer esse balanço e dizer que se tal não tivesse acontecido, dificilmente chegaríamos a meio do nosso percurso. Portugal continua com o mesmo nível de vendas que em 1995, o que indicia que, se não tivéssemos efectuado este trajecto não sobreviveríamos. Um dos grandes objectivos, que estabelecemos em 2008, foi sair da dependência do mercado europeu, e estabelecemos a meta de baixar a barreira dos 50%. Passados 10 anos, estamos perto de o conseguir. A Europa representa 58%, sendo França o nosso principal destino. O Norte de África e Médio Oriente, a América do Norte e África Subsariana, são os de maior importância fora da Europa.

A França é (ainda) o vosso principal mercado geográfico e os preparados de fruta o negócio com maior expressão no volume de vendas consolidado...

Sim, mas a Grécia, Reino Unido e Israel são alguns dos mercados onde temos dado passos muito seguros, e que nos permitirão este ano, a partir das actuais bases de produção na Europa, dar um impulso em termos de vendas.

Em que novos mercados quer entrar?

É muito complicado dizê-lo. Será prematuro projectarmos desde já uma nova geografia, pois temos bem presente que



EMPRESÁRIO

Foi a mercearia da avó que despertou a João Miranda o sentido de negócio. Durante a infância «a aprendizagem do balcão, do burburinho dos clientes, do entusiasmo de fazer caixa à noite com a minha avó, talhou-me muita da personalidade que incorporo», conta o próprio.

Daí a criar aos 22 anos a Frulact com o pai e o irmão foi um passo. O grupo tem três unidades industriais em Portugal, duas em Marrocos, uma em França, outra na África do Sul e abriu a oitava e mais recente no Canadá.

João Miranda é formado em Economia e Gestão Empresarial, pelo Instituto Técnico de Formação e Investigação. Hoje soma também a qualidade de “kiwicultor anónimo”.

devemos consolidar o recente investimento no Canadá que representou um esforço de 20 milhões de euros em 2017. Poderá ser entre os EUA e a abertura de um outro continente!

Como é que se prepara a aterragem em novas geografias?

Para investirmos num novo mercado, com unidade industrial, necessitamos entre três a quatro anos de trabalho de equipas pluridisciplinares no terreno.

Este trabalho é fundamental pois numa primeira fase, estudamos tudo ao detalhe, o que implica também analisar a gastronomia e o tipo de frutas e legumes mais apreciados, bem como a oferta de produtos lácteos. Criar as primeiras relações com os potenciais clientes ao mais alto nível é importante, mas não tão importante como os contactos que se desenvolvem ao nível mais operacional. É aqui, que durante um largo período, temos de provar que podemos acrescentar valor e diferenciar-nos dos nossos concorrentes. Ultrapassada esta fase com distinção, passamos à fase de compromisso com clientes ancora que suportem com volumes o kick off. É importante iniciar a actividade já com volumes garantidos. Depois temos que identificar o modelo... greenfield, aquisição ou joint-venture em função da decisão, há todo um processo a desencadear. Em paralelo, devemos ter a equipa de expatriados em formação e preparados para o projecto. O funding é também chave e deve estar acautelado. O modelo de governo e gestão é replicado e integrado nos serviços partilhados. No final, temos uma equipa de startup, composta por 10 colaboradores, que asseguram, nos primeiros seis meses, todas as operações de fábrica. Esta equipa é vital, pois apesar de trazermos para Portugal muitos dos quadros e



GIGANTE FAMILIAR

A FAMÍLIA DETÉM 100% DO CAPITAL. COM
UMA GESTÃO PROFSSIONALIZADA, O TOP
MANAGEMENT INTEGRA SEIS ADMINISTRADORES
EXECUTIVOS, APENAS UM PERTENCE À FAMÍLIA

operadores que assumirão funções em áreas chave fazem um “double check”.

Está pensada a entrada em novos produtos?

As bases de aveia, amêndoa, côco, espelta ou arroz, produtos associados a um processo patenteado e instalado na Maia, e que são os mais actuais no mercado, alinhados com a tendência Diary Free.

Em relação ao centro de inovação Frutech, que balanço?

É extremamente positivo e tem contribuído muito para o reconhecimento dos nossos clientes e demais parceiros para a capacidade que a Frulact tem em inovar e acrescentar valor ao sector alimentar.

Que marcos destacaria como os mais importantes ao longo destes 31 anos?

Há sempre muitos momentos que marcam o percurso. Aqueles que mais recorde são os de assumpção de risco, em que a adrenalina nos invade e nos faz acreditar. Foram múltiplos esses momentos!

Aquele que mais me marcou foi a decisão da família em 1990 de passar de um modelo artesanal para uma verdadeira unidade industrial. Foi o nosso primeiro salto sem paraquedas. Investimos três milhões de euros, através de acesso a crédito bancário, acreditando que seríamos capazes de ganhar o mercado espanhol. A verdade, é que nem um contacto havíamos efectuado, mas achávamos que, se havia mercado, teríamos de ser capazes de o ganhar... o caminho foi difícil, com necessidade de credibilização, mas a verdade é que os clientes viram em nós a vontade de fazer diferente e a irreverência responsável da juventude... e ganhámos! Esta experiência deu-nos robustez para a sequência e a história do nosso trajecto internacional, com muitos desafios ao longo do Magrebe,



passando pela entrada muito exigente no mercado francês. Enfim, foram muitas as barreiras que enfrentamos.

E quais os piores momentos?

Foram muitos os momentos de dificuldades que vivemos, e essas experiências têm sido partilhadas e incorporadas na organização como aprendizagens, que são fundamentais para a evolução do nosso projecto. Falhar a nossa “aterragem” na Tunísia, foi algo que nunca esqueceremos, e que me marcou para a vida.

Mas um dos momentos mais difíceis que vivemos terá sido quando em 2006 decidimos deslocalizar a unidade industrial, que operava na Maia, para a nova unidade industrial no Tortosendo, Covilhã. Tivemos que o fazer, pois não tínhamos mais condições para crescer onde estávamos instalados.

Foram dezenas de pessoas que tiveram que ser despedidas. Muitas foram as conversas com todos eles. Foi duro,

foi muito emocional, porque as pessoas estão no centro de tudo o que fazemos, mas finalizámos esse processo com a clara noção de que colocámos no topo o interesse dessas pessoas e que tivemos uma deferência e um tratamento excepcional para com todos eles.

Que constrangimentos tem implicado a variável cultural?

A diversidade cultural, como a vivemos, incorpora em si um valor acrescentado na forma e no conteúdo daquilo que fazemos. Não vemos as diferentes culturas como constrangimento. O percurso internacional que efectuamos, permitiu-nos desenvolver um modelo próprio de aculturação das equipas aos valores da Frulact, mantendo sempre o respeito pela diversidade cultural.

É importante a aculturação nos dois sentidos, e o ser “frulacteano” incorpora exactamente essa característica de respeito e partilha. ●