



D. Alberto ^a

Setor Agroalimentar Em Portugal: Construção das Vantagens Competitivas

Resumo

O sector agroalimentar representa uma das fileiras estratégicas para a dinamização da economia nacional. Nos últimos anos tem-se assistido a uma alteração no perfil das empresas agroalimentares: a preocupação com a qualidade da matéria-prima, a diferenciação do produto, a aposta no design e na marca e a internacionalização, constituem, os principais elementos de diferenciação face ao perfil tradicional. Nesta comunicação, utilizando como instrumento metodológico o modelo do Diamante de Porter proceder-se-á à análise dos fatores de competitividade e serão discutidos os vetores sobre os quais deve assentar a construção das vantagens competitivas do sector agroalimentar em Portugal.

Palavras-Chave: Portugal, Agroalimentar, Estratégia, Desenvolvimento.

Agrifood Sector in Portugal: Construction of Competitive Advantages

Abstract

The agrifood sector is one of the strategic sectors to boost the national economy. In recent years there has been a change in the profile of agrifood companies: the concern with the quality of the raw material, product differentiation, focus on design and brand and internationalization, are the main elements of differentiation from the traditional profile. In this paper using as a methodological tool the model of Porter Diamond, we will analyse the factors of competitiveness and will be discussed the main drivers to support the construction of the competitive advantages of the agrifood sector in Portugal .

Key words: Portugal, Agrifood, Strategy, Development

^a Escola Superior Agrária, Instituto Politécnico de Castelo Branco, deolinda@ipcb.pt

1 – INTRODUÇÃO

O setor agroalimentar em Portugal representa 20% da indústria transformadora; é constituído por 10.500 empresas, maioritariamente de pequena e média dimensão, emprega 104.000 trabalhadores e representa um volume de negócios de 14.600 milhões de euros (FIPA, 2015, INE, 2015).

Segundo o Gabinete de Planeamento, Política e Administração Geral (GPP) do Ministério da Agricultura e do Mar, o complexo agroalimentar representava em 2012, 4,1% do PIB, 12% do emprego, 8,4% das exportações e 14,4% das importações (GPP, 2013).

Trata-se de um setor que contribui, decisivamente, para a internacionalização da economia portuguesa: de acordo com (GPP, 2013), o crescimento médio das exportações do complexo agroalimentar foi de 7,9%, claramente superior à taxa de crescimento médio anual das exportações de bens que se cifrou em 3,4%.

Estes dados mostram, claramente, a importância do setor agroalimentar na economia portuguesa, havendo, ainda, potencial de crescimento torna-se necessário definir os vetores sobre os quais deve assentar a construção das vantagens competitivas.

Esta comunicação pretende ser um contributo para essa construção, pretendendo ir ao encontro de um dos principais objetivos da estratégia do Ministério da Agricultura e do Mar que visa “garantir a autossuficiência alimentar em valor, em 2020, promovendo um crescente nível de incorporação de matéria-prima nacional pela indústria agroalimentar e aumentando a capacidade produtiva do setor” (MAN, 2015:13).

2 - CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

Centrando a análise para os níveis nacional/regional e empresarial, verifica-se que as definições adotadas por instituições de referência apresentam algumas semelhanças entre si.

O Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido (Budd e Hirmis, 2004) enfatiza a relação entre competitividade e eficiência, apresentando competitividade como a habilidade de produzir bens e serviços, que respondam às efetivas necessidades dos consumidores, de modo



mais eficiente do que a concorrência. O Yearbook World Competitiveness adota a definição de Garelli (2006) segundo o qual a competitividade analisa a forma como as empresas e/ou países gerem as suas competências, no sentido de alcançar lucro ou prosperidade. O National Competitiveness Council (2007) incorpora a questão da equidade social, definindo competitividade como a capacidade de obter sucesso nos principais mercados, para conseguir melhores níveis de vida para todos. A perspetiva da OCDE (2007) é semelhante mas introduz o conceito de sustentabilidade, o que significa que, a competitividade, deve ser encarada como um conceito de longo prazo. Esta organização define competitividade como a capacidade de empresas, indústrias, regiões, nações ou regiões supranacionais gerarem, de forma sustentada e enquanto expostas à concorrência internacional, rendimentos de fatores e níveis de vida relativamente elevados. Para a Comissão Europeia (2006) a competitividade é entendida como a forma da empresa/sector, manter e acentuar a sua posição no mercado global. Estabelece-se, assim, uma relação entre competitividade e globalização: a empresa é ou não competitiva em função da sua maior ou menor participação no mercado global.

Inicialmente, o paradigma que regia a competitividade assentava no princípio das vantagens comparativas que explicava a competitividade (quer ao nível da empresa, quer ao nível regional) através da dotação dos recursos produtivos.

Na década de 1930 assiste-se a uma mudança de paradigma provocada, em parte, pela contradição da lei de Say pronunciada em 1803: não é a oferta que cria a sua própria procura é a procura que determina a oferta, pelo que a competitividade centra-se, agora, não nos baixos custos derivados de altas dotações de recursos, mas sim, na diferenciação de produtos e sua adaptação aos diferentes mercados. O desenvolvimento do comércio internacional, ocorrido a partir da década de 50, veio relacionar competitividade com participação nos fluxos de comércio internacional. A partir dos anos 80, verifica-se um forte acréscimo na concorrência, impulsionada pelo crescimento económico dos países asiáticos; a concorrência adquire um carácter global e a competitividade centra-se na inovação, na tecnologia e na qualidade (Mateus *et al.*, 2000; Pereira, 2005). Porter (1980) introduz o conceito de vantagem competitiva que se refere à diferença entre o valor que uma empresa produtora de bens/serviços cria para os seus clientes e o custo de produção desses mesmos bens/serviços.

A competitividade (a nível empresarial) passa a estar relacionada com a capacidade de uma empresa em satisfazer os seus clientes, criando bens/serviços que sejam mais valorizados do que os produzidos pela concorrência. Atualmente as vantagens competitivas tendem a ser explicadas por um conjunto de intangíveis como a qualidade, imagem, conhecimento tecnológico, investigação e inovação (Morgan *et al.*, 2000; Mateus *et al.* 2000). O acesso às tecnologias de informação como fator de competitividade é enfatizado por Camagni e Capello (2005). Veliyath e Zahra (2000) consideram que a competitividade está intrinsecamente relacionada com a tecnologia e a inovação uma vez que é a tecnologia que permite a criação de produtos/serviços com alto valor acrescentado que gera emprego altamente qualificado e, concomitantemente, proporciona salários mais elevados. A complexidade de implementar um sistema de inovação conduziu a uma maior interação entre os agentes envolvidos. Muitas empresas, devido à sua dimensão, não possuíam capital nem recursos humanos suficientes para avançarem com um sistema próprio de investigação e inovação; a resposta consistiu no estabelecimento de uma estrutura em rede (*networking*) potenciadora das sinergias entre empresas (Morgan *et al.*, 2000). Nestas redes, a participação do sector público, nomeadamente através de centros de investigação e desenvolvimento experimental, é crucial uma vez que estes centros atuam como difusores do conhecimento, tentam dar resposta aos problemas concretos das empresas através da pesquisa das soluções (tecnológicas e económicas) mais eficientes e, proporcionam o acesso a fontes internacionais de conhecimento e tecnologia (Diez, 2000).

3 - O MODELO DO DIAMANTE DE PORTER

O desempenho competitivo de um país, numa determinada indústria, resulta, segundo Porter (1990), da ação articulada de quatro determinantes que moldam o ambiente no qual as empresas competem, estimulando ou impedindo a criação de vantagens competitivas. Esses determinantes são:

i - As condições dos fatores, que remetem para a disponibilidade e qualidade dos recursos humanos, físicos, de conhecimento e de capital. Podem-se subdividir em básicos (recursos naturais, clima, localização, mão-de-obra não especializada e a dívida de capital) e avançados

(mão-de-obra altamente qualificada, instituições de investigação e sistemas de comunicação digital). Estes fatores avançados são, indispensáveis para a criação de vantagens competitivas de ordem superior nomeadamente através da produção de bens e/ou serviços diferenciados e de alto valor acrescentado.

ii - A estratégia, estrutura e rivalidade empresarial que dizem respeito às condições que, no país, regulam a criação, organização e direção das empresas e a natureza da rivalidade interna;

iii - As condições da procura que envolvem as características da procura interna para um determinado bem ou serviço, nomeadamente a presença de clientes sofisticados e exigentes;

iv - A existência de indústrias relacionadas e de suporte que remete para existência ou não de indústrias fornecedoras e/ou relacionadas que sejam competitivas nos mercados internacionais. Este determinante incorpora a questão das economias de aglomeração e o seu efeito sobre a competitividade.

A estes atributos, Porter (1990) juntou a ação do governo e o papel do acaso (acontecimentos fora do controle das empresas) e assim definiu o diamante da competitividade que está esquematizado na figura seguinte:

Figura 1 – O modelo do diamante de Porter

O diamante funciona como um sistema interatuante e mutuamente fortalecedor, isto é o efeito gerado por um determinante depende da aplicação bem-sucedida dos outros. A competitividade do sector resulta da estrutura relacional evidenciada pela integração dos determinantes que compõem o diamante; as condições nacionais não são igualmente propícias para todos os sectores de atividade, pelo que os países têm mais probabilidade de obter êxito em indústrias ou segmentos de indústria onde o diamante é mais favorável. As diferentes configurações nacionais do diamante explicam porque as empresas de um sector de atividade numa determinada localização, conseguem níveis superiores de produtividade relativamente a empresas similares mas sediadas noutra local.



4 – APLICAÇÃO DO DIAMANTE DE PORTER AO SETOR AGROALIMENTAR

4.1 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade

No que respeita à estrutura o setor agroalimentar nacional caracteriza-se por uma acentuada atonicidade e grande dispersão quer geográfica quer por setor de atividade.

Os dados constantes na Tabela 1 mostram que 80,43% das empresas do setor tem menos de 10 empregados enquanto as empresas com mais de 250 empregados representam, apenas, 0,32% do universo de empresas. Relativamente à distribuição do emprego, verificamos que 21,36% dos ativos estão nas empresas de menor dimensão; estas empresas contribuem com 9,99% para o VAB e representam 8,45% do volume de negócios.

Tabela I

Estes dados mostram, claramente, que se trata de um setor em que predominam as muito pequenas e pequenas empresas o que dificulta a obtenção de economias de aglomeração e de capacidade negocial nos mercados. A constituição de *clusters* pode ser um importante instrumento para ultrapassar este problema. Com o mesmo objetivo tem surgido algumas organizações resultantes de estratégias de eficiência coletiva (como por exemplo a Portugal Foods e a Portugal Fresh) que muito tem contribuído para a internacionalização do setor.

No que respeita à distribuição percentual do número de empresas por subsector de atividade verifica-se uma predominância das indústrias de panificação (Figura 2).

Figura 2

Relativamente ao volume de negócios verifica-se que os subsectores mais representativos são as carnes, bebidas, lacticínios e frutas/hortícolas.

Figura 3

Os dados são ilustrativos da grande dispersão subsectorial o que dificulta a implementação de linhas estratégicas para o setor uma vez que se torna difícil definir quais os subsectores prioritários.

No tocante à estratégia empresarial adotada verifica-se a coexistência de duas estratégias distintas: as pequenas empresas que, em virtude da sua dimensão e, por vezes, da escassez de



matéria-prima adotam uma abordagem de nicho de mercado associada a um posicionamento de especialista e, as grandes empresas que apostam na internacionalização usando a diferenciação do produto como força competitiva e adotando um posicionamento challenger. Importa referir que no período 2007/2012 a taxa média de crescimento anual das exportações da indústria agroalimentar foi de 7,9% valor claramente superior à taxa média nacional que se situou nos 3,4% (Portugal Foods, 2012).

É de realçar o esforço de inovação que tem vindo a ser feito por muitas empresas: inovação a nível do produto (tabletes de fruta, por exemplo), embalagem (compota em bisnaga ou azeite em spray), dos processos de produção (pressão a frio no fabrico de sumos de fruta), da gestão e do marketing.

A aposta na qualidade, da matéria-prima e do produto final, é outra das forças competitivas que importa considerar uma vez que, considerando a impossibilidade de competir pelo custo, a indústria agroalimentar portuguesa terá, necessariamente, de competir pela qualidade e diferenciação do produto.

4.2 – Procura Interna

Os dados recolhidos pelo Inquérito às Despesas das Famílias 2010/2011 (INE, 2012), mostram que as despesas com alimentação e bebidas não alcoólicas representam 13,3% do total das despesas familiares. Segundo (APED, 2015), as vendas na área alimentar registaram um aumento de 2,1% entre 2012 e 2013 enquanto a área não alimentar registou uma quebra de 6,1%. Estes dados mostram que, apesar do cenário de crise, o mercado interno tem evoluído favoravelmente.

Os produtos agroalimentares portugueses beneficiam da confiança do consumidor e como a autossuficiência ainda não foi atingida, existe potencial de crescimento. No entanto, a reduzida dimensão do mercado nacional impõe a necessidade de explorar os mercados internacionais nomeadamente os extracomunitários.

As empresas devem, igualmente, estar atentas às tendências da procura nomeadamente no que se refere à origem dos produtos, bem-estar animal e sustentabilidade ambiental. As novas exigências dos consumidores estendem-se, igualmente, às embalagens que se querem mais



pequenas e, conseqüentemente melhor adaptadas às novas estruturas familiares, com informação nutricional mais completa e com menor pegada de carbono.

4.3 – Condições dos Fatores

Por fatores entendem-se todos os recursos necessários para o desenvolvimento do processo produtivo; podem ser subdivididos em recursos humanos, físicos, de capital e de conhecimento.

O setor agroalimentar emprega 10.500 trabalhadores dos quais apenas 8% possuía, em 2012, habilitações ao nível do ensino superior; os trabalhadores com escolaridade básica representavam 50,5% do total (FooddrinkEurope, 2015). Estes dados mostram que há necessidade de atuar ao nível da formação profissional no sentido de melhorar a produtividade do fator trabalho.

O acesso ao mercado de capitais é dificultado pela dimensão das empresas e pelas restrições ao financiamento ocorridas nos últimos anos; este fato pode ser um importante constrangimento à reconversão e/ou modernização das empresas.

A utilização de fundos comunitários de apoio ao investimento através do PRODER e agora do PDR 2020, tem sido um importante instrumento para a criação e reconversão de empresas agroalimentares, no entanto sua plena utilização está dependente da contrapartida privada que nem sempre está disponível.

No que respeita aos fatores de conhecimento verifica-se que o investimento privado em investigação e desenvolvimento de novos produtos é manifestamente insuficiente cifrando-se em 0,5% do volume de vendas (INE, 2015).

Deste modo assumem especial interesse o estabelecimento de parcerias com instituições do sistema nacional de ensino e investigação que possam desenvolver atividades de I&D e que, posteriormente, promovam a transferência de conhecimento. Registe-se que no quadro do PDR 2020 foram contempladas medidas de cooperação para a inovação e participação em redes (grupos operacionais) e medidas transferência de conhecimento (capacitação/divulgação e aconselhamento).

4.4 – Indústrias Relacionadas e de Suporte

Nas indústrias relacionadas e de suporte destacam-se, a jusante, as empresas de distribuição e, a montante as empresas fornecedoras de matérias-primas (nomeadamente bens agrícolas) e as empresas relacionadas com as embalagens.

A jusante, a grande concentração das empresas de grande distribuição, fortemente organizadas e com elevado poder negocial, exerce uma forte pressão sobre as indústrias agroalimentares que, devido à sua fragmentação e dispersão não possuem argumentos empresariais capazes de fazer frente às grandes empresas de distribuição. Deste modo, muitas empresas encontram-se em posição de price-takers o que poderá ter consequências negativas na sua sustentabilidade financeira. A concentração da oferta surge como o instrumento mais eficaz para equilibrar esta relação.

A montante e no que diz respeito à articulação do sector agroalimentar com o setor agrícola, verifica-se que em alguns setores como vinho, azeite e hortofrutícolas, a matéria-prima é de origem nacional; no entanto, em outros setores, como a indústria de alimentação animal, verifica-se uma forte dependência do mercado internacional com os consequentes reflexos negativos quer na balança comercial quer no valor acrescentado bruto uma vez que os consumos intermédios são elevados.

Nas indústrias relacionadas com a embalagem encontramos empresas líderes de mercado (caso da cortiça) ou com forte posição competitiva (plásticos, papel e cartão). São empresas com forte incorporação tecnológica e precursoras da inovação o que fortalece a posição das indústrias agroalimentares.

5 - CONCLUSÕES

O diamante apresenta alguns aspetos negativos que importa melhorar e aspetos positivos que interessa potenciar. Como aspetos negativos destacam-se a excessiva fragmentação das empresas, a falta de qualificação da mão-de-obra, as dificuldades no acesso ao mercado de

capitais, a dependência do mercado internacional no que respeita a determinadas matérias-primas e a insuficiente investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os aspetos positivos mais marcantes dizem respeito à qualidade da matéria-prima de origem nacional, à diferenciação do produto final, à modernização tecnológica que se verificou em muitas empresas, ao esforço de internacionalização e conquista de mercados extracomunitários e às estratégias de eficiência coletiva que tem vindo a ser construídas.

A construção das vantagens competitivas para o setor agroalimentar nacional deve, em nossa opinião, assentar nos seguintes vetores:

- Orientação para o mercado apresentando produtos de qualidade com nítida diferenciação ao nível do produto base e do produto perceptível;
- Orientação para o mercado acompanhando as tendências de consumo;
- Orientação para o mercado através da utilização de tecnologias de produção ambientalmente sustentáveis e eco eficientes;
- Aposta nas matérias-primas de origem nacional aproveitando o *boom* que está a ocorrer no setor agrícola;
- Reforçar as estratégias de eficiência coletiva e deste modo ganhar dimensão que permita o reforço da internacionalização e o aumento da capacidade negocial face às empresas de distribuição;
- Melhorar o acesso ao mercado de capitais;
- Criação de redes colaborativas de modo a melhorar o acesso ao conhecimento e potenciar a inovação;
- Apostar em políticas de comunicação fortes e que promovam a imagem de Portugal nos mercados internacionais.

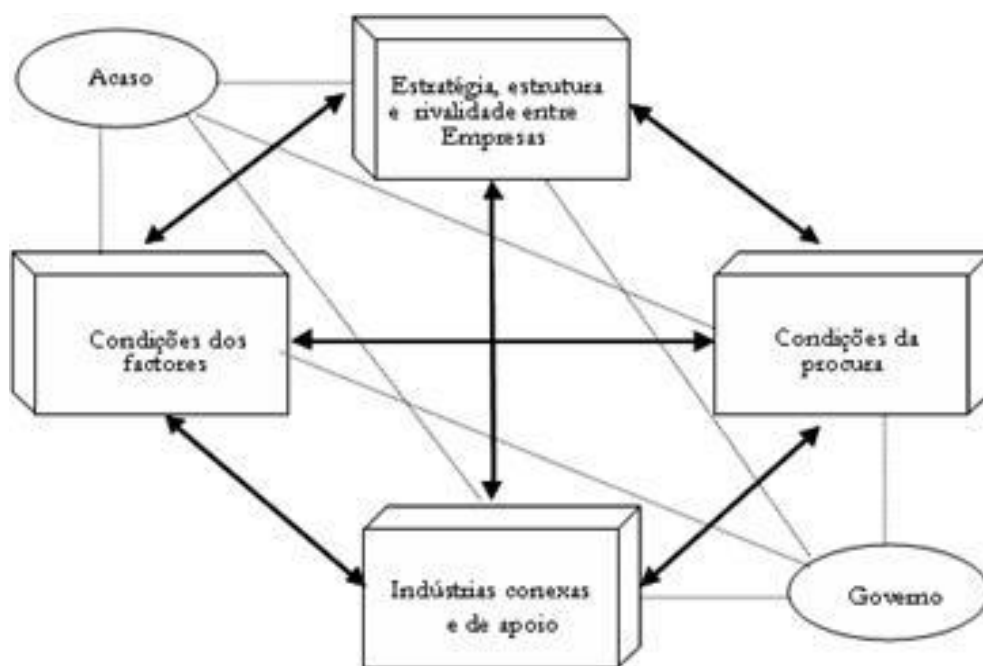


Figura 1 – O modelo do diamante de Porter

Fonte: Porter, 1990

Tabela I – Caracterização Estrutural do Setor Agroalimentar

| 2012 | EMPRESAS | | EMPREGADOS | | VOL. NEGÓCIOS | | VAB | |
|----------|----------|-------|------------|-------|---------------|-------|-----------|-------|
| | Nº | % | Nº | % | Milhões € | % | Milhões € | % |
| IAB | 10.485 | 100 | 104.209 | 100 | 14.600 | 100 | 2.580 | 100 |
| Até 9 | 8.433 | 80,43 | 22.259 | 21,36 | 1.234 | 8,45 | 258 | 9,99 |
| 10 - 49 | 1.719 | 16,39 | 33.030 | 31,70 | 3.077 | 21,07 | 601 | 23,30 |
| 50 - 249 | 299 | 2,85 | 30.134 | 28,92 | 6.181 | 42,34 | 961 | 37,23 |
| + 250 | 34 | 0,32 | 18.786 | 18,03 | 4.107 | 28,13 | 761 | 29,48 |

Fonte: FIPA, 2015



Figura 2 – Distribuição percentual do número de empresas por subsector de atividade

Fonte: INE, 2015

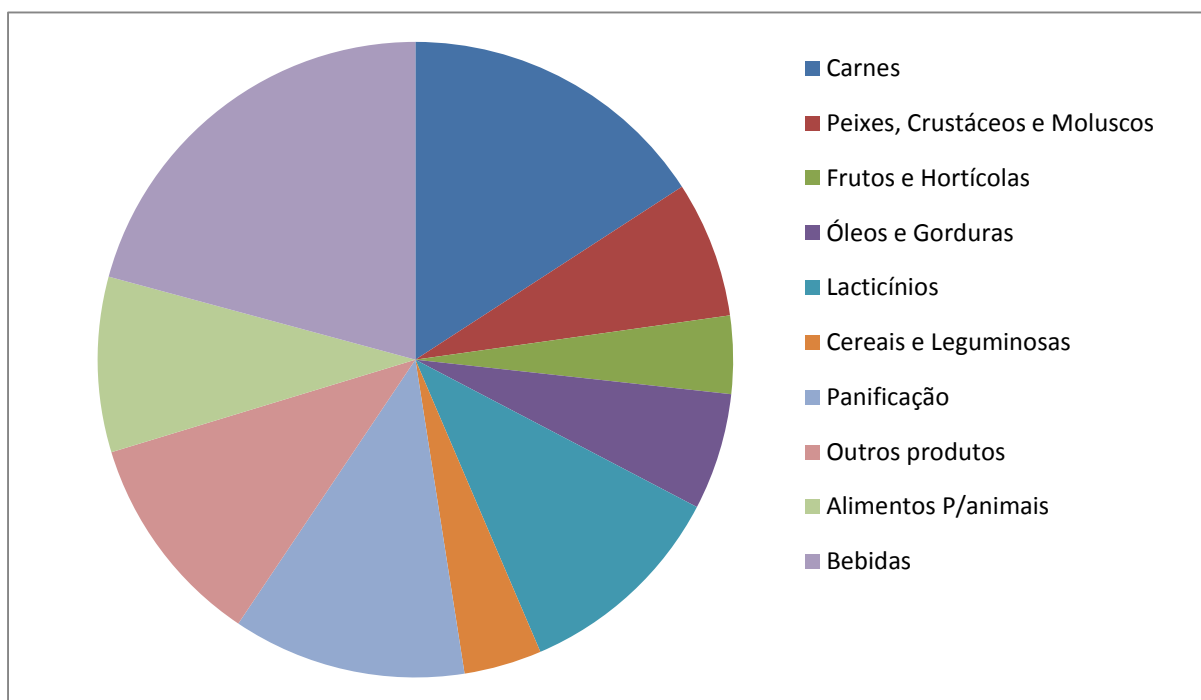


Figura 3 – Distribuição percentual do volume de negócios por subsector de atividade

Fonte: INE, 2015

6 – BIBLIOGRAFIA

- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO – APED (2015), Fórum do Consumo, disponível em www.forumconsumo.com, [acedido em 5 de junho de 2015].
- BUDD, L.; HIRMIS, A. (2004), “Conceptual framework for regional competitiveness”, *Regional Studies*, 38 (9), 1015-1028.
- Camagni, R. ; Capello, R. (2005), “ICTs and territorial competitiveness in the era of internet”, *The Annals of Regional Science*, 39, 421-438.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2006), European Competitiveness Report 2006, COM (2006) 697 Final.
- Diez, J. (2000), “The importance of public research institutes in innovative networks – empirical results from the metropolitan innovation systems of Barcelona, Stockholm and Vienna”, *European Planning Studies*, 8 (4), 451- 463.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS PORTUGUESAS AGROALIMENTARES (2015), “Caracterização do Setor”, disponível em www.fipa.pt, [acedido em 8 de junho de 2015].
- FOODDRINKEUROPE (2015), “Key Data”, disponível em www.fooddrinkeurope.eu, [acedido em 6 de junho de 2015].
- GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICAS (2013), O Programa de Desenvolvimento Rural do Continente 2014-2020. Diagnóstico, Lisboa, MAN.
- GARELLI, S. (2006), “Competitiveness of nations: the fundamentals, IMD World Competitiveness Book 2006”, disponível em www.imd.ch/research/centers/wcc/competitiveness-fundamentals.cfm [acedido em 7 de Maio de 2014].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2015), “Dados Estatísticos”, disponível em www.ine.pt, [acedido em 8 de junho de 2015].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2012), “Inquérito às Despesas das Famílias 2010/2011”, disponível em www.ine.pt, [acedido em 8 de junho de 2015].
- Mateus, A.; Madruga, P.; Rodrigues, D. (2000), “Pirâmide de competitividade regional das regiões portuguesas” *Revista de Estudos Regionais – Região de Lisboa e Vale do Tejo*, 2º semestre, 47-76.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO MAR (2015), “Estratégia do Ministério da Agricultura e do Mar para a investigação agroalimentar e florestal no período 2014-2020”, disponível em www.inia.pt/fotos/editor2/estrategia_mam_livro.pdf [acedido em 8 de junho de 2015].
- Morgan, B.; Brooksbank, D.; Connolly, M. (2000), “The role of networking in the new political economy of regional development”, *European Planning Studies*, 8 (3), 319 – 336.
- NATIONAL COMPETITIVENESS COUNCIL (2007), “About Competitiveness”, disponível em www.forfas.ie/ncc/about_competitiveness.html [acedido em 9 de Maio de 2015].
- OECD (2007), “Competitive regional clusters: national policies approaches”, *OECD Policy Brief*, disponível em www.oecd.org/publications/policybriefs, [acedido em 17 de Junho de 2007].
- Pereira, M.E. (2005), *Factores de Competitividade e Desempenho Empresarial: Um Estudo Aplicado ao Sector da Cerâmica em Portugal*, Tese de Doutoramento, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- PORTER, M. (1990), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- PORTUGAL FOODS (2012), *Portugal Excepcional: Estratégia de Internacionalização do Setor Agroalimentar*, Portugal Foods, Maia.
- Veliyath, R. ; Zahra, S. (2000), “Competitiveness in the 21st century: reflections on the growing debate about globalization”, *Advances in Competitiveness Research*, 8 (3), 14-33.

