

Entrevista com Progelcone

Com **quality media press** para LA VANGUARDIA / EXPRESSO

Esta transcrição reproduz fiel e integralmente a entrevista. As respostas que aqui figuram em linguagem coloquial não serão editadas como tal na nossa reportagem. Elas serão alvo de uma revisão gramatical, sintáctica e ortográfica.

Primeiro gostaríamos de lhe colocar algumas perguntas enquanto Presidente da Progelcone e depois entrar mais em detalhe noutros pontos. Se nos esquecermos de referir alguns, por favor lembre-nos no final da entrevista.

Quality Media Press - Como surgiu a Progelcone?

R. - Artur Catarino- Eu estava em Africa, em Moçambique. Com a revolução tive de vir embora em 1976. Aquilo que fazia em africa não era o que gostaria de fazer em Portugal, que era comercio e alguma indústria. Aqui o comércio de salsicharia não me atraía, a parte de armazém de mercearia também não era aquilo que queria, então andei à procura do que não havia, que era uma fábrica de cones congelados.

As indústrias que havia, nomeadamente a Olá que é a principal, fabricava os seus próprios cones, as outras pequenas industria tinham que importar porque não havia quem fabricasse. No mercado artesanal o que havia era tudo feito à mão, se alguém quisesse montar uma gelataria teria muita dificuldade. Foi um mercado que se desenvolveu muito a partir de 1978. A Progelcone iniciou em 1983.

Q. - Como decorreram os primeiros anos em Portugal após a revolução de 1974?

R. - Artur Catarino - Os primeiros anos foram muito difíceis, na altura os juros rondavam entre os 35% e os 36%, era muito difícil conseguir um empréstimo, eu consegui um empréstimo (o dinheiro que tinha trazido na altura chegou para comprar um terreno com 12 mil m² e comprei uma maquina na Alemanha para fazer cones). Mais tarde começamos a abastecer o mercado artesanal e tudo o que a Olá não consegui produzir.

R. - Alfredo Almeida - Havia uma fábrica que funcionava em Lisboa a "Pinguim" que estava num processo de envelhecimento, ficou à venda e nós compramos. Consolidamos aí a nossa posição de mercado. Em 1989 a Olá Portugal tinha também a sua fabrica em fim de vida e tinham um bom fornecedor com boa qualidade e bom preço, que éramos nós e em vez de investirem na fabrica que tinham decidiram deixar de operar na fabrica e comprarem-nos o que precisavam para as suas necessidades.

Em 1992 com este negócio consolidamos a nossa posição de mercado, com uma quota de mercado de praticamente a totalidade. Na altura tínhamos uma cobertura comercial criada no final dos anos 80 com quatro comerciais em auto venda e dois carros de distribuição. Depois ficamos numa posição de estagnação em que não se esperava que houvesse um crescimento de mercado, com a abertura do mercado europeu esperávamos concorrência e naturalmente pensamos em diversificar a nossa actividade.

Q. - Em que actividades surgiu a vossa diversificação?

R. - Paula Catarino- Começamos na área do gelado a fornecer tudo o que não era os cones.

R. - Alfredo Almeida - Ainda nos anos 80 tínhamos a nossa auto venda onde íamos entregar os cones. Pela sua própria fragilidade e pela ineficácia dos operadores logísticos da altura que existiam, não tinham condições. Essa logística propia nos anos 80 permitiu-nos perceber a apetência dos clientes para produtos que tinham dificuldade em conseguí-los. Em 1992, a partir do momento em que tínhamos a perspectiva de não crescer, porque o mercado não crescia e também porque tínhamos já consensualmente que o sector de negocio seria no sector terciário e no secundário, nós pensamos em transformar uma empresa que era fundamentalmente uma industria numa empresa de serviços e eventualmente criando ou participando em industrias satélites. Decidimos tornar-nos num canal comercial sempre com logística integrada, que é de facto um factor de sucesso perante a concorrência, nós conseguimos ganhar à concorrência com o serviço ao cliente.

A primeira opção que nos pareceu interessante foi o mercado de pastelaria, nessa altura foi quando se começaram a construir os Centros Comerciais com a áreas de restauração, um pouco por analogia e também por pretensão de mercado entre o cone do gelado combustível e a caixinha do hambúrguer ou a caixa para levar a pizza não combustível entramos nesse mercado.

Q. - Podemos afirmar que acompanham as alterações os hábitos alimentares em Portugal?

R. - Luís Catarino- Alguns dos clientes que nos tínhamos na área das geladarias, eles próprios também tinham uma dificuldade que era o que vendiam no verão, não vendiam no Inverno. Eles próprios começaram à procura de outros negócios passaram de geladarias a pizzarias, para nós era o mesmo cliente que tinha vários negócios, já que nós íamos fornecer os produtos de gelataria. Foi uma oportunidade de irmos fornecer os outros produtos do outro negocio que este cliente também tinha.

Q. - A partir de que momento começa a pensar noutros mercados para além do mercado português?

R. - Alfredo Alemida - Começou em 1989. Nesta altura nós tínhamos já uma boa imagem, uma empresa com um bom nível, e sabíamos que éramos muito competitivos. O produto que fazíamos a nível industrial, era os cones de gelados e tinha a componente do transporte que era muito importante, não podíamos pensar em mercado muito longínquos. O mercado espanhol era uma extensão do nosso mercado, era já aqui ao lado.

Em 1989 fizemos o primeiro acordo com um operador espanhol (fabricante também) que não tinha parte dos nossos produtos em Madrid, e de uma forma muito objectiva tentamos aceder aos grandes centros (as indústrias). Conseguimos entrar em dois ou três desses fabricantes.

A primeira medida que tivemos que tomar foi aumentar os preços por uma questão de credibilidade, porque se entrássemos com preços tão baixos o mercado pensaria que era um produto de qualidade inferior. A grande dificuldade foi que os grandes clientes industriais estavam habituados a comprar ao fornecedor do cone de bolacha os cone de aluminium e nos não tínhamos esse fornecedor. O fornecedor que dominava o mercado nessa altura eram um grupo italiano que não cumpria os prazos, para nós era muito complicado ter um parceiro que depois nos iria penalizar pelo incumprimento de prazos. Em Portugal havia uma empresa que eventualmente nos poderia ajudar nesse processo, esta empresa estava em fim de vida, acabou por falir 2 ou 3 anos depois.

Fizemos alguns clientes com muita dificuldade, não por nós mas por essa componente de aluminium e resolvemos com nosso parceiro espanhol parar senão não conseguimos e iríamos fechar portas em vez de as abrirmos. Passaram-se uns anos e com o crescimento da restauração rápida (que é a nossa área de inovação) acabou por canalizar todos os esforços de crescimento dentro do mercado português e passaram-se 3 anos.

R. - Luis Catarino- Já no ano 2000, a seguir a Expo 98, naturalmente uns anos antes houve uma grande dinâmica de mercado e depois houve um abrandamento que nos permitiu uma reorganização e estabelecer novos objectivos. O mercado natural de uma empresa como a nossa é o ibérico e voltamos a olhar para Espanha como um mercado apetecível. A partir de 2000 começamos a estar presentes em certames em Espanha para nos integrarmos socialmente no meio para depois podermos ser aceites. Ao longo dos anos foram surgindo

alguns pequenos negócios em Espanha que temos vindo a fazer e a manter. Agora finalmente decidimos entrar no mercado espanhol fundamentalmente através de compra ou na participação do capital de empresas que já estejam no mercado.

Q. - Já tem algum projecto em negociação?

R. - Luís Catarino - Estamos neste momento na constituição da empresa Progelcone Espanha, com sede social em Alicante. Estamos disponíveis para fazer mais compras ou fundos de comércio, de participação em capitais.

Q. - Qual a dimensão da empresa em Portugal?

R. - Paula Catarino- A empresa tem 200 trabalhadores e prevemos uma facturação no final deste ano de 22 milhões de euros. A percentagem de exportação é cerca de 10%.

Q. - Que dificuldades esperam encontrar no mercado espanhol?

R. - Alfredo Almeida - Claro que não se pode pretender que a solução que se passa em Portugal se passe da mesma maneira em Espanha. Por outro lado nós pensamos num crescimento sustentado, por isso a compra ou a participação no capital de empresas, sustentado, com pessoas que já estão no mercado, que são reconhecidas e que vão ser os nossos "irmãos".

Q. - Que tipo de empresas estão à procura?

R. - Alfredo Almeida - Estamos à procura de empresas na área dos congelados e nas empresas com produtos vocacionados para a restauração rápida. Não nos interessa áreas de negócio não especializados, interessa-nos centrar neste canal. Naturalmente que não pensamos em comprar uma grande empresa em Espanha, mas sim um vector de centro de distribuição como temos em Portugal. Além de nos ter surgido a oportunidade da compra em Alicante, existe uma segunda oportunidade na mesma zona. Estamos a olhar com muita atenção a Catalunha. Pretendemos ter um modelo semelhante ao que temos aqui, mas fazendo sempre adaptações ao mercado, não só pela parte daquilo que são os produtos mas também à forma de trabalhar. Queremos conhecer a potencial concorrência e adaptarmo-nos a forma de trabalhar em Espanha. Interessa-nos impor um pouco aquilo que é a nossa experiência (factor de sucesso da Progelcone em Portugal) mas tem que haver sempre algumas adaptações.

Q. - No vosso relacionamento diário com o cliente sentem que Portugal esta numa fase de recuperação?

R. - Paula Catarino - A nossa estratégia tem sido de integrar mais produtos na nossa gama para não sentirmos essa regressão. Nós temos mantido os nossos índices de crescimento.

R. - Alfredo Almeida - Há clientes nossos que estão em recessão, há outros que encontraram formas ganhadoras que estão em crescimento. De uma forma geral eu diria que

sentimos, não tanto pelos nossos números, mas pelo contacto na rua que continuamos em recessão.

Q. - Partilham da opinião que Portugal deveria ser um país de serviços?

R. - Alfredo Almeida - Agora que já começamos a dar os primeiros passos em Espanha percebemos duas coisas. Uma é que é de facto mais barato produzir em Portugal, socialmente penso que temos menos problemas do que em Espanha. Acho que temos uma grande vantagem em relação a Espanha, sendo um país mais importador podemos aproveitar custos de transporte mais baratos. O problema da indústria portuguesa foi ser um mercado fechado.

R. - Artur Catarino- Não vemos nenhuma limitação ou nada que desencoraje o investimento na indústria em Portugal. Temos outra vantagem que é com os preços dos combustíveis hoje, a nossa periferia que sempre correu a nosso favor a desfavor quando a moda era centralizar os produtos na Europa central. Portugal e Espanha têm culturas diferentes que essa diferença não é assim tão acentuada como possa parecer.

Q. - *Quais os objectivos da empresa para os próximos 5 anos?*

R. - Luis Catarino - No fundo o que queremos fazer em Espanha é aplicar um pouco aquilo que temos aqui, obviamente tendo que fazer algumas alterações de adaptação.

Esta experiência que temos tido em Portugal transmite-se nos produtos todos e segmentos de produtos que temos. Na realidade eu diria que em Portugal daqui a 2 ou 3 anos começaremos a chegar ao limite, antecipadamente temos que procurar alternativas e é obvio que a alternativa é Espanha. Espanha com o conhecimento e a experiência que já temos esperamos um crescimento muito mais acentuado do que aquele que tivemos em Portugal. Além disso temos um mercado muito maior e penso que cada vez mais as pessoas olham para o mapa da Península e não tanto para Portugal e Espanha. Nós temos que olhar para um território e procurar clientes e procurar maneiras de servir esses clientes e fazer negócio.

R. - Paula Catarino - Dentro de 5 anos penso que com a nossa pujança e com as potencialidades que temos, penso que vamos ter uma componente externa muito maior que a componente interna. Temos aqui ao lado um mercado 4,4 vezes maior que o nosso em termos de população, com uma componente turística muito maior que a nossa. Acho que vamos para uma localidade chave, com um modelo de negócio que se vai adaptar e vai ser uma novidade. Temos um modelo de gestão que é simples, as nossas unidades de armazém são muito operacionais. Estamos dispostos a procurar os produtos que os clientes querem. Penso que dentro de 5 anos vamos ser uma empresa ibérica e que não interessa qual a venda nacional e qual a de Espanha.

R. - Alfredo Almeida - Dentro de 5 anos provavelmente, se o projecto correr bem, se o nosso modelo for bem aceite, eu diria que a Progelcone em Espanha factura o dobro do que estamos a facturar actualmente em Portugal.

R. - Paula Catarino - nós somos tão empreendedores que não sabemos onde vamos parar com outras divisões de negócio.

.....

R. - Alfredo Almeida - vamos iniciar a área industrial de plásticos. São duas fábricas que tem características interessantes, uma é que são as primeiras fábricas da especialidade. Uma fabrica na produção de bolacha para gelados e outra na embalagem de plástico que são feitas em ambiente limpo. No caso da fábrica de plásticos nós esperamos um crescimento e até um esgotamento da capacidade instalada porque sabemos que existem grandes clientes internacionais interessados nestes produtos. Em termos de investimento foram consideradas em termos críticos alguns factores como a mão-de-obra e o consumo energético. Estas duas fábricas estão a ocupar uma área de cerca de 8 mil metros, vão ter pouca mão-de-obra mas de alta qualidade. Estamos a salvaguardar o impacto ambiental.

R. - Paula Catarino - estas unidades industrial permite-nos ter uma visão internacional a clientes que não conseguimos agora por uma questão de preço.