

### **Breve descrição do projeto**

Este projeto tem como objetivo apoiar a PORMINHO nos investimentos necessários para o reforço da inovação a quatro níveis: produto, processo, marketing e organizacional. Os investimentos propostos assumem-se essenciais para o aumento da competitividade da PORMINHO nos mercados externos.

### **Breve historial da empresa**

### **Alterações de tecnologias e principais investimentos realizados**

A PORMINHO tem como principal atividade a transformação de produtos à base de carne de suíno. Localizada em Famalicão, a empresa foi fundada em 1984 como um pequeno projeto comercial e industrial de carnes por iniciativa dos atuais acionistas Alcino e Olinda Freitas.

Com mais de 30 anos de atividade, a empresa enfrentou várias mudanças e transformações, pelo que iremos apenas sintetizar as mais marcantes:

- Em 1989, adotou uma estratégia de integração vertical através da implementação e instalação de matadouro próprio, afigurando-se um contributo importante para garantir padrões de qualidade e segurança alimentar dos seus produtos. O crescimento do negócio resultou também na evolução da carteira de produtos: das carnes frescas e congeladas para produtos transformados (charcutaria).

- Em 2002, apostou na certificação segundo a ISO 9001:2000 e, em 2009, fez a transição para o novo referencial normativo (ISO 9001:2008). Atualmente encontra-se também certificada pelas normas ISO 14.001 e ISO 22.000.

- Em 2012, verificaram-se alterações à estrutura societária: aumento do capital para os 2,25M€; transformação numa sociedade anónima; e, entrada de 3 novos acionistas: Tiago Freitas, Tânia Freitas e Diana Gouveia.

- Nos últimos anos, a empresa tem realizado melhorias pontuais em todos os departamentos fabris, com o objetivo expresso de manter as condições de trabalho e de instalar uma unidade de fatiados, com vista à satisfação dos novos desafios do grande consumo.

Apesar do constante esforço de investimento realizado para a adaptação de instalações e aquisição de equipamentos produtivos num montante que ultrapassou os 15M€ nos últimos 10 anos, o facto é que as crescentes solicitações de mercado obrigam a empresa a perspetivar um novo investimento estrutural capaz de responder não só às solicitações atuais como também olhar para o futuro e perspetivar novas áreas de aposta ao nível da inovação.

Paralelamente ao investimento produtivo, a empresa tem igualmente investido nos domínios imateriais, nomeadamente na formação e qualificação dos seus recursos humanos, bem como no reforço da sua imagem/marca PORMINHO, domínios que a empresa pretende continuar a investir no futuro.

Atuando num setor altamente competitivo e fortemente influenciado pelas flutuações económicas, a PORMINHO tem conseguido crescer sustentadamente. Nos últimos anos, gerou volumes de negócios na ordem dos 40M€ e, entre 2014 e 2016, conseguiu duplicar os seus resultados.

A empresa identifica 2 fatores que impulsionaram muito a sua atividade: fornecimento de produtos para as cadeias nacionais de grande distribuição e exportação para mercados como África e Europa.

Atualmente, a PORMINHO aposta o seu crescimento em vetores de inovação e I&D de novos produtos. Para o futuro, projeta continuar o seu trabalho de crescimento, desenvolvimento e reforço da sua marca, com maior incidência no mercado externo, apoiada nos mesmos eixos de pensamento estratégico.

### **Visão, Missão e Objetivos Estratégicos**

A visão da PORMINHO é “Ser uma marca prestigiada de notoriedade internacional ao nível da transformação e comercialização de produtos alimentares de elevada qualidade”. A sua missão é “Desenvolver e comercializar produtos alimentares de elevada qualidade, assumindo o compromisso com o que é fresco e saudável, na intransigente defesa da qualidade associada às características organoléticas dos seus produtos”.

Tendo em conta a missão, o enquadramento setorial, fatores económicos e o mercado, a empresa procura definir objetivos estratégicos de forma regular, que possam ser concretizáveis no curto/médio prazo. A definição dos objetivos é feita pela Administração que conta com o contributo dos seus colaboradores, fornecedores, clientes e concorrentes (indiretamente pela análise de dados).

No final de 2016, a PORMINHO definiu os seguintes OE:

OE1) Reforçar a capacitação empresarial para o desenvolvimento de novos produtos inovadores, através do investimento em equipamento produtivo;

OE2) Melhoria organizacional e produtiva, através do aumento da capacidade e sustentabilidade das suas instalações e da automatização e informatização da produção;

OE3) Dinamizar a atividade internacional garantindo um crescimento futuro continuado, alicerçado no fornecimento de produtos inovadores, diferenciados e com elevados padrões de qualidade.

Os OE traçados têm um horizonte temporal de 5 anos.

#### **Métricas realização**

##### **OE1**

- Criar nova área de negócios: linha vegetariana
- Internalizar a produção de produtos à base de carne de aves
- Reduzir a quantidade de água e energia por KG produzido entre 10% a 12%, em 2021

## **OE2**

- Aumentar o VBP da empresa em 20,82% até 2021
- Aumento da produtividade através do aumento do VAB / trabalhador em 11,50%
- Redução do n.º de desperdícios e reprocessamentos em 50%

## **OE3**

- Volume de Negócios internacional com peso de 18% no VN total até final 2021
- Nº contratos grandes quantidades (únicos) superior a 500 toneladas

## **Situação da empresa nas áreas de competitividade críticas**

A cadeia de valor da PORMINHO inicia-se a montante, com o abate de animais e vai até à colocação no mercado dos seus produtos (distribuição - jusante). Face às atuais tendências de consumo a empresa identifica como áreas de competitividade críticas: I&D, Produção, o binómio Qualidade e Segurança Alimentar e a Área Comercial.

Ao nível da I&D, a aposta tem passado pela melhoria contínua dos processos e produtos, procurando responder às novas necessidades dos consumidores e aos novos desafios do consumo. Para isso, a PORMINHO conta com uma equipa multidisciplinar de I&D+I, alinhada com as novas tendências e necessidades do consumidor final. A I&D seja experimental ou aplicada desempenha um papel relevante em toda a estrutura da empresa, servindo de prova os SIFIDES realizados (desde 2012) e aprovados todos os anos pela ANI e uma parceria com a UMinho e o INL que está também em estudo.

Sobre a produção, as instalações da PORMINHO já não respondem às solicitações. A capacidade instalada encontra-se tomada e a eficiência logística e produtiva tem decaído. Apesar das dificuldades, a empresa tem feito investimentos pontuais com o intuito de minimizar estas lacunas e acompanhar a tecnologia. Os novos investimentos têm como objetivo o aumento da capacidade produtiva, procurando dotar a empresa para uma resposta rápida e flexível cumprindo com as necessidades dos clientes/mercado, garantindo simultaneamente maior produtividade pela introdução de processos automatizados e mais eficientes, quer em termos de tempo de processamento ou de redução dos consumos de energia. Paralelamente ao aumento da capacidade produtiva destaca-se a criação de uma nova linha de fatiados vegetarianos, processamento interno de produtos à base de carne de aves e aumento do tempo de prateleira dos seus produtos (devido a práticas produtivas mais avançadas) o que terá impacto relevante na capacidade de exportação dos produtos para mercados mais longínquos.

Ao nível da Qualidade e Segurança Alimentar, a empresa adota padrões de excelência com resultados diretos na qualidade do produto final. O controlo de qualidade é rigoroso durante todo o processo produtivo e o sistema de HACCP implementado é mantido eficazmente. As práticas internas e os

processos estão certificados e em plena conformidade com os requisitos legais aplicáveis em matéria de obrigações ambientais e de segurança alimentar. Os novos investimentos vão também permitir 2 novas certificações: a IFS e a BRC.

Na área comercial, a empresa reconhece que se encontra num mercado com forte concorrência. A este nível, a PORMINHO tem tentado construir uma imagem sólida, moderna e apelativa e uma oferta diversificada e de qualidade, para que estes vetores também entrem na decisão de compra do consumidor.

Atualmente, a PORMINHO tem a sua atividade consolidada no mercado nacional, apresentando um histórico de estabilidade e sucesso. Para o curto/médio prazo, pretende introduzir novos produtos e expandir a sua atividade internacional.

### Análise SWOT

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Fatores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de topo com espírito inovador, dinâmica e totalmente envolvida na cultura da organização;</li> <li>- Equipa multidisciplinar, com elevado Know-How e experiência nos domínios de atuação da empresa;</li> <li>- Práticas internas de seleção da matéria-prima e de produção criteriosas e rigorosas;</li> <li>- Portfólio de produtos diversificado com boa relação qualidade-preço;</li> <li>- Estratégia de posicionamento da empresa e dos seus produtos em segmentos de valor;</li> <li>- Vasta carteira de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidade fabril com a capacidade instalada tomada e necessidade de investimento em tecnologia produtiva;</li> <li>- Estrutura organizacional pouco definida, em parte devido à acumulação de funções;</li> <li>- Alguma morosidade na definição e desenvolvimento de novos projetos;</li> <li>- Produtos com tempo de prateleira relativamente reduzido;</li> <li>- Investimento ainda insuficiente nas áreas do marketing e comunicação;</li> <li>- Necessidade de alargar a oferta a outros mercados e clientes;</li> <li>- ineficiência e custos de energia elevados</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Fatores externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumidores tendencialmente mais exigentes e mais informados, aumentando a procura por alimentos de qualidade superior e que respeitam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dos custos produtivos decorrentes da regulamentação cada vez mais exigente ao nível do HACCP e do aumento do preço das matérias-primas, produtos fitossanitários,</li> </ul>

	requisitos de HACCP; - Qualidade do produto nacional reconhecida internacionalmente; - Proximidade geográfica e/ou cultural de alguns países do mercado global (Espanha, França, Alemanha, Brasil, Angola, Moçambique...); - “Mercado da Saudade” espalhado um pouco por todo o mundo; - Lançamento de novos produtos.	mão-de-obra, combustíveis, entre outros; - Pressão sobre os preços de venda por parte das grandes superfícies; - Mercado com prazos de pagamento alargados; - Concorrência agressiva e globalizada; - A necessidade de afirmação no mercado global é morosa e dispendiosa.
--	--	--

### Análise qualificada/dinâmica baseada na SWOT

	Oportunidades	Ameaças
	<b>Apostas</b>	<b>Avisos</b>
<b>Pontos fortes</b>	- Aposta na transmissão do valor percebido dos produtos comercializados, nomeadamente ao nível da qualidade superior e do cumprimento dos requisitos HACCP; - Desenvolvimento de novos produtos com base nas novas tendências de consumo; - Realização de ações de prospeção em mercados com ligação cultural ou geográfica a Portugal; - Existência de equipamentos e fontes de energia mais eficientes que reduzem o consumo e o custo da energia.; - Possibilidade de aceitar encomendas de maior dimensão.	- Necessidade de alargar a sua oferta para segmentos de mercado que valorizem a qualidade elevada, tendo em vista a obtenção de melhores margens brutas; - Necessidade de introdução periódica de conceitos inovadores no negócio, procurando a diferenciação; - Necessidade de alguma persistência e destreza tendo em vista a afirmação num mercado global extremamente competitivo; - Necessidade de uma monitorização periódica e assertiva das flutuações económicas mundiais e das tendências de consumo.
<b>Pontos fracos</b>	<b>Restrições</b>	<b>Riscos</b>
	- Dificuldade em definir/implementar uma política de comunicação multicultural,	- Os elevados custos produtivos decorrentes da regulamentação e aumento do preço das

	<p>direcionada para a generalidade dos mercados-alvo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluidez da comunicação interna;</li> <li>- Falta de espaço atual para o lançamento de novas linhas de produto: vegetariano e aves.</li> </ul>	<p>matérias-primas poderão condicionar os resultados líquidos da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados custos e dificuldade de disseminação da marca num mercado global extremamente competitivo e exigente ao nível regulamentar;</li> <li>- Aposta em duas novas linhas de produto que não fazem parte da experiência acumulada pela empresa o que pode colocar alguns constrangimentos até chegar ao mercado.</li> </ul>
--	--	--

### Análise da Concorrência

Atualmente a empresa tem registado as marcas “Porminho”, “Vale da Garça” e “Outeiro Bravo” que podem ser encontradas à venda em vários pontos do país. Apesar do seu bom posicionamento no mercado interno, ao nível do mercado global a presença da empresa é ainda modesta, tendo no ano de 2016 representado cerca de 10% do total das vendas.

Ao nível da concorrência, em termos nacionais, os concorrentes da PORMINHO são empresas com um modelo de negócio semelhante, mais especificamente, o Grupo Montalva, a Sicasal, a Primor e a Probar. O grupo Campofrio, que detém inúmeras marcas (como a Campofrio e a Nobre), dada a sua grande dimensão no mercado não é considerado concorrente direto da PORMINHO.

Comparativamente com a concorrência, uma das vantagens competitivas da PORMINHO é o seu desempenho financeiro, que tem permitido à empresa algum fôlego para investimento em domínios imateriais, tais como a formação dos RH, o I&D, a Inovação e o Marketing. A PORMINHO tem também feito, ao longo dos anos, um forte investimento nas áreas da qualidade e energia, com impactos bastante positivos ao nível ambiental, nomeadamente na redução do consumo de recursos naturais e diminuição dos níveis de poluição gerada e na redução dos consumos de energia por unidade de artigo produzido. Estes e outros investimentos têm possibilitado à PORMINHO melhorar o seu enquadramento competitivo no mercado, reduzindo os principais custos produtivos e, por isso, representa uma oportunidade para entrada em novos mercados com produtos mais competitivos face à concorrência. De igual modo, a aposta na I&D+I, na versatilidade e celeridade de resposta às solicitações dos seus clientes, tem permitido até à data que a empresa se assuma como a melhor opção entre a concorrência.

Recentemente, a PORMINHO lançou uma campanha publicitária (televisão, rádio, pontos de venda e rede multibanco) com o objetivo de reforçar o reconhecimento e notoriedade da marca. Num processo de crescimento contínuo, a PORMINHO começa já a ser referência nacional no setor alimentar,

nomeadamente na área da charcutaria. Como tal, analisando o posicionamento face aos principais concorrentes, a PORMINHO considera estar numa posição média-alta, reconhecendo o Grupo Montalva, a Sicasal e a Primor, como os concorrentes com maior notoriedade no mercado nacional.

Dadas as novas tendências de consumo, as empresas do setor (nomeadamente os principais concorrentes) têm apostado no desenvolvimento de produtos de charcutaria especificamente direcionados para vários *targets*, nomeadamente o *target* da saúde e nutrição e/ou o *target* das especialidades *gourmet*, sendo também estes os *targets* especialmente valorizados pela PORMINHO.

Através deste projeto, a empresa pretende focar a sua estratégia de crescimento e desenvolvimento empresarial no mercado externo, através do investimento produtivo que irá proporcionar o desenvolvimento de novos produtos e de processos de fabrico inovadores.

### Marcas Próprias

Marca	Registada	Tipo Registo
Porminho	Sim	Europeu
Vale da Garça	Sim	Nacional
Outeiro Bravo	Sim	Nacional

### Principais marcas na área de negócios

Marca	Quota de Mercado
PORMINHO	6,00%
Sicasal	10,00%
Izidoro	8,00%
Primor	12,00%
Probar	4,00%

### Análise do Mercado

#### Mercados mais relevantes, situação atual e perspetiva futura

Os principais clientes da PORMINHO são cadeias de distribuição e grossistas, com atividade no setor alimentar. Entre os principais clientes da empresa, destacam-se o Pingo Doce, Auchan, TEP, Osfama e Alfabares.

A empresa fornece todo o território nacional, porém, o Norte do país tem um peso maior no seu volume de negócios devido ao trabalho comercial que é mais desenvolvido nesta zona. A exportação tem sido

uma aposta gradual da empresa, tendo exportado nos últimos anos para Angola, Moçambique, Alemanha, Espanha, França, Itália, Luxemburgo, Inglaterra e Suíça.

Para o futuro, a empresa não pretende alterar o seu segmento de clientes alvo, mas ambiciona alargar a sua área de atuação no mercado internacional, através da conquista de novos clientes nos mercados em que já atua e na entrada com êxito em novos mercados onde ainda não se encontra presente.

A PORMINHO possui um portfólio de produtos diversificado, englobando produtos que se enquadram no conceito de charcutaria tradicional portuguesa, charcutaria convencional e, mais recentemente, pela aposta no conceito de charcutaria saudável e especialidades *gourmet*. A aposta no I&D+I e o peso do sucesso dos novos produtos no negócio da empresa evidencia a sua importância e relevância para o crescimento sustentável. A qualidade está associada à conceção e à produção dos produtos de forma a ir ao encontro das necessidades do mercado que cada vez mais valoriza a oferta de produtos diferenciados e de valor acrescentado. Neste sentido, os requisitos de qualidade são definidos em termos de: qualidade das matérias-primas, qualidade do processo de produção, qualidade e *design* da embalagem, rapidez de entrega e eficácia do serviço pós-venda.

Em relação aos consumidores, verifica-se uma tendência para a procura de produtos saudáveis, sem químicos e de qualidade premium. Importa referir a existência de duas fileiras tradicionais que não podem de todo ser descuradas: o “Mercado da Saudade” e o mercado turístico. Note-se que, de entre as exportações portuguesas, o negócio do “Mercado da Saudade” assume uma expressão importante que a PORMINHO soube aproveitar, tendo conseguido explorá-lo de forma sustentada. Relativamente ao mercado turístico, a oferta da empresa satisfaz os interesses daqueles que viajam muito e que gostam de conhecer os sabores mais tradicionais e genuínos dos sítios por onde passam, ou de alguém que faz da experimentação dos paladares de outras paragens uma forma muito cómoda de viajar sem sair do mesmo lugar. O futuro passa agora pela abordagem ao mercado global e pelo crescimento sustentado junto do consumidor global, por via da grande distribuição existente em cada país destino de exportação.

No que diz respeito aos canais de distribuição, a rede de distribuição da empresa reparte-se entre hipermercados e supermercados, *cash&carry*, distribuidores/armazenistas, retalho tradicional e importadores. Para o futuro, a empresa pondera também o canal de distribuição online.

### **Estratégia que a empresa vai seguir**

A estratégia da PORMINHO enquadra-se numa lógica de diferenciação global, onde se procura adequar os recursos em função do mercado potencial. O mercado externo é o mercado-alvo para ampliar a sua atividade. Todavia, apenas por via do aumento da capacidade produtiva é possível alavancar o negócio para fazer face às exigências dos maiores clientes em termos de quantidades, diferenciação, inovação e qualidade.



Uma vez que o setor é marcado pela grande competitividade no preço e qualidade, a PORMINHO necessita de competir obrigatoriamente na ótica da diferenciação e inovação.

Tendo atingindo a capacidade instalada máxima, a empresa trabalha atualmente com dificuldades em termos logísticos e operacionais, o que tem prejudicado as atividades de I&D e o próprio crescimento empresarial. Assim, é urgente a resolução da situação atual permitindo à empresa evoluir, como por exemplo, iniciar projetos de desenvolvimento de novos produtos e materiais com entidades do SCTN, algo ambicionado há já algum tempo mas que devido às restrições existentes tem sido adiado. A prioridade futura passa por aumentar a capacidade produtiva das instalações, de forma a ser possível dar resposta às solicitações dos clientes quer em termos de quantidades quer em termos de produtos novos e diferenciados, e simultaneamente garantir capacidade para trabalhar a componente de I&D aplicada ao processo e produto.

Os investimentos previstos irão permitir: a instalação de uma planta-piloto para desenvolvimento de novos produtos (I&D+I); a criação da linha de fatiados vegetarianos; e, a internalização e desenvolvimento da linha de produtos à base de carne de aves. Tudo isto será conseguido em paralelo com o aumento da produtividade, diminuição das movimentações do produto dentro da fábrica, diminuição do ruído e do consumo de energia por KG produzido, eliminação de trabalhos repetitivos e de pouco valor acrescentado, maior monitorização, informatização e automatização da produção e maior controlo microbiológico.

## **Descrição do projeto**

## **Objetivos de investimento**

## **Impactos do projeto na competitividade da empresa**

## **Descrição técnica do investimento**

A evolução tecnológica, a volatilidade das preferências do consumidor e os estudos e pesquisas na área da biologia alimentar que são divulgados frequentemente colocam crescentes desafios às empresas agroalimentares, exigindo destas uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação.

Com base na análise estratégica realizada à empresa, a PORMINHO definiu 3 OE, cuja concretização implica um investimento substancial no aumento da capacidade produtiva, sem descurar fatores não produtivos, mas que são fundamentais para a competitividade da empresa.

Os investimentos provocarão alterações profundas a nível estratégico, produtivo e competitivo: 30 novos postos de trabalho diretos; aumento da produtividade e da velocidade de processo; eliminação de trabalhos repetitivos e de pouco valor acrescentado; maior segurança alimentar; menor custo e consumo de água e energia por KG produzido; automatização da produção; maior partilha de dados entre as principais áreas da empresa; oferta de produtos sem concorrência no mercado nacional (fatiados vegetarianos) e internalização da produção de produtos à base de carne de aves.

A empresa prevê um grande investimento, mas tem consciência de que o mesmo é essencial para o seu crescimento e evolução. Os investimentos foram divididos por áreas-chave:

### **A1. Sala de fatiados**

O presente projeto prevê a criação de 2 novas linhas para transformação de peças inteiras em fatiados. Os equipamentos a adquirir são essenciais para aumentar a capacidade da PORMINHO na produção de fatiados. Os investimentos compreendem as linhas de investimento 1 à 7. Incluem uma fatiadora que permite até 1500 cortes/min; 2 termoformadoras para embalagem dos fatiados, integradas com detetores de metais e sistema de rejeição de embalagens contaminadas ou vazias (capacidade de 140/min); sistema de tratamento de ar, filtração e pressurização da sala, preparada para certificação de segurança alimentar ao nível da ISO5; túnel de desinfecção e túnel de congelação de produtos para fatiar; multicabeçal de pesagem de cubos e rodelas que efetua a pesagem de até 120 peças/ minuto; etiquetadoras de bancada e de eurofuro e mesa giratória.

Os equipamentos estão aptos para fatiados de origem animal, à base de porco e aves mas também para fatiados vegetarianos.

### **A2. Linha de transformação**

Os equipamentos previstos nas linhas 8 à 16 pretendem capacitar a PORMINHO para a produção de maiores quantidades, tanto de produto acabado como de produto pronto para fatiar. Os equipamentos a adquirir não têm como objetivo principal o desenvolvimento de novos produtos, já que o aspeto fundamental e que atualmente constribe o dia-a-dia da empresa, diz respeito à necessidade de

aumentar a capacidade produtiva para fazer face às solicitações de mercado. Não obstante, os novos equipamentos e a aposta na função I&D serão um importante contributo para criar condições para o desenvolvimento futuro de novos produtos, quer seja pela internalização da produção de artigos à base de carne de aves quer através do desenvolvimento de fatiados vegetariano. Estes últimos não terão, para já, grande expressão no total do volume de produção e de vendas, mas serão o primeiro passo para que a PORMINHO se possa adaptar às tendências de mercado. Trata-se de equipamentos mais evoluídos tecnologicamente e que dotarão a PORMINHO de maiores níveis de competitividades, por exemplo, destaca-se o investimento 16, que permitirá uma capacidade superior a 2000 paletes de congelação, quando atualmente a capacidade é de 200 paletes (o que faz com que a PORMINHO tenha atualmente que alugar espaço de frio a outras empresas).

#### A3. Embalamento e armazenamento

Com o aumento da capacidade produtiva, a PORMINHO terá que se ajustar também ao nível do embalamento e armazenamento. O embalamento é uma parte importante, uma vez que a embalagem é a principal barreira do produto face a contaminações e é potenciadora do aumento da sua validade. Trata-se das linhas de investimentos 17 a 23, nomeadamente, o sistema de fabrico de azoto para introdução nas embalagens a gás; a termoformadora multiformatos para embalar a vácuo; as etiquetadoras dinâmicas que funcionam em serviço remoto, com sistemas modulares, configuração otimizada em função do produto a tratar e com rendimento de até 200 embalagens/minuto; as máquinas de laços e de corte unitário; a estantaria em gravidade que permite a transmissão de stocks por WIFI e a formadora e seladora e envolvente de caixas.

#### A4. Linha automática de fiambre

Esta linha automática (investimento 24) tem uma capacidade de produção diária integral e independente de 50 toneladas de fiambre. Atualmente, a produção de fiambre é um gargalo produtivo e obriga o processo a 3 turnos diários (2 produtivos e 1 descanso do produto em transformação). Com a linha automática, o processo produtivo será autónomo da intervenção humana. Trata-se de uma linha interligada por tapetes “em comboio”, onde o processo de enformagem (em multimoldes de aço inox), cozedura (em tanques de água quente), arrefecimento (em tanques de água fria) e desenformagem é automático. O sistema informático que comanda todo o processo permite ainda o armazenamento e a higienização dos multimoldes automaticamente, bem como a troca de formatos e respetivos moldes.

#### A5. Limpeza e higienização

Com a internalização de parte da produção dos produtos à base de aves e a produção, ainda que em menor escala, dos fatiados vegetarianos, o sistema de limpeza e higienização de materiais, ferramentas e de pessoas assume importância vital pois permitirá a não contaminação de produtos de diferentes espécies. Os investimentos 25 a 27 constituem-se assim fundamentais para permitir o aumento da capacidade produtiva, mantendo-se os padrões de higiene e segurança alimentar para os quais a PORMINHO se encontra certificada.

#### A6. Conservação e Cura

Os investimentos das linhas 28 e 29 permitem o aumento da capacidade produtiva uma vez que a conservação e a cura dos produtos são fases muito importantes no processo de produção da PORMINHO. Os investimentos vão ter um impacto muito significativo também na competitividade dado que, por exemplo, permitirá congelar até 12000KG de carne em 10 horas com menor dispêndio de energia (apenas 107KW). Atualmente o tempo médio de congelamento para a mesma quantidade é 36 horas.

#### A7. Informatização da produção

A PORMINHO pretende um controlo mais rigoroso da produção associado a KPI (key performance indicators), permitindo um constante controlo das metas produtivas, e que serão conseguidos através dos investimentos 30 a 33. Permitirão introduzir novos equipamentos totalmente informatizados e automatizados que representam uma grande evolução tecnológica para a empresa devido à autonomia produtiva que proporcionam. Os equipamentos serão dominados por sistemas de informação que inclusive preparam as receitas de acordo com a informação do sistema.

A automatização e informatização da produção permitirão:

- Definir e gerir fluxos de trabalho e de produção e gestão mais eficiente de stocks. Com base nestes fluxos, os colaboradores serão conduzidos tarefa a tarefa ao longo de um determinado processo operacional, minimizando os erros;
- Realizar a gestão do tempo empregue por cada colaborador em cada uma das tarefas subjacentes aos fluxos de trabalho da empresa, permitindo determinar em que fases de cada processo há ineficiências a colmatar e determinar com maior acuidade o custo das suas operações, permitindo ajustamento imediato do planeamento da produção.
- Aumentar a produtividade geral, quer pela redução do tempo de processo, quer pela otimização dos fluxos produtivos e da introdução de equipamentos tecnologicamente mais avançados.

#### A9. Obras de ampliação do edifício

Os novos equipamentos obrigam ao aumento da unidade industrial, repensar todo o layout fabril e implementar metodologias de produção LEAN, fazendo com que os processos fluam eficientemente, minimizando o tempo gasto com o manuseamento e transporte de produtos e maximizando a produtividade em geral. Os investimentos 34 a 37 serão fundamentais para permitir a instalação e colocação de todos os equipamentos que estão previstos adquirir, sem os quais o projeto não tem viabilidade. Os painéis solares serão instalados na cobertura da unidade fabril e irão contribuir para alimentar os equipamentos produtivos que serão adquiridos.

#### A10. Estratégia de Comunicação e Marketing para valorização nos mercados internacionais

A PORMINHO pretende aprofundar a aposta nos mercados internacionais, alargando o impacto das ações do recém-criado, com o apoio do proj. Internacionalização PT2020, Dep. de Marketing. As linhas de investimento 38 a 40 englobam o registo de marca em mercados internacionais, a elaboração dum

Plano de Marketing e uma plataforma de email marketing integrada com o website e as redes sociais. Pretende-se reforçar o posicionamento e o reconhecimento dos produtos PORMINHO junto dos consumidores, através da formulação de uma estratégia de promoção/comunicação mais eficaz e direcionada.

#### Descrição das Atividades de Inovação

Nº	Tipologia de Operação	Designação	Tipo de Atividade de Inovação	Grau de novidade e difusão
1	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos	Produto	Nova para o mercado nacional
2	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Processo	Nova para o mercado internacional
3	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	Estratégia de Comunicação e Marketing para valorização da marca nos mercados internacionais	Marketing	Novo apenas para a empresa
4	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	Aquisição de plataforma de pesagem, implementação do MES - Manufacturing Execution System e interligação com o SAP	Organizacional	Novo apenas para a empresa

#### Dados do projeto

#### Descrição das atividades de inovação

**Tipologia de operação** - Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente

**Tipo de Atividade** - Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos

**Grau de novidade** - Nova para o mercado nacional

**Inovação no Produto**

O Manual de Oslo define inovação de produto como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no mercado no que concerne às suas características ou usos previstos. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações de conhecimentos ou tecnologias existentes.

Neste projeto, a inovação de produto ocorre, entre outros, da colocação no mercado nacional de produtos que não são oferecidos por nenhuma empresa concorrente: fatiados vegetarianos. As preferências dos consumidores têm evoluído rapidamente e o cuidado com os alimentos que comemos têm recebido uma maior atenção por parte dos consumidores. Como consequência, estes têm procurado alternativas aos alimentos tradicionais. À margem das dietas mais radicais (veganismo e vegetarianismo) têm surgido dietas mais flexíveis, como é o caso do flexitarianismo, onde a PORMINHO considera poder construir uma oferta de qualidade de forma a atender aos consumidores que cada vez mais privilegiam alimentos vegetais, relegando a carne e o peixe para ocasiões especiais. A PORMINHO conseguirá assim diversificar o mercado-alvo e o facto de vir a ser a empresa pioneira na oferta destes produtos, em Portugal, constitui uma vantagem competitiva muito significativa.

Os novos equipamentos irão também permitir internalizar a produção de produtos à base de carne de aves, que atualmente são produzidos por empresas externas e apenas são embalados com a marca PORMINHO. A subcontratação de alguns processos da produção de carne de aves não é satisfatória uma vez que o controlo de qualidade de produto é muito mais restrito. Com a internalização da produção dos fatiados de aves, será também possível desenvolver testes para novos produtos, novas formas de apresentação e propostas combinadas de consumo.

Acresce que os novos equipamentos permitirão criar condições para o desenvolvimento de novos produtos de carne suína e explorar segmentos de mercado que são atualmente tendências de consumo, começando a ganhar experiência nesta área que poderá ter um espaço importante no futuro da empresa. Com os investimentos associados à inovação no produto, a PORMINHO estará a criar bases para a diversificação da carteira de clientes e o aumento do VN, em particular o internacional. Atualmente, as empresas com maior sucesso no mercado global são aquelas que adotam uma estratégia pró-ativa e procuram influenciar/dirigir o mercado com os seus produtos, numa lógica market-pull. Ter linhas produtivas avançadas é importante, desde que aliado a uma estratégia empresarial visionária capaz de alargar o posicionamento da empresa no mercado de forma holística e estruturada.

Este projeto é ambicioso pois não se fica pela inovação no produto, associado a equipamento produtivo tecnologicamente avançado, mas procura ter uma estratégia mais alargada e aproveitar o potencial da capacidade produtiva a instalar, assumindo um novo posicionamento no mercado.

**Tipologia de operação** - Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente

**Tipo de Atividade** - Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas

**Grau de novidade** - Nova para o mercado internacional

**Inovação Processo**

Fruto da evolução sustentada que a PORMINHO tem verificado ao longo dos anos, a empresa tomou a decisão de se expandir, o que implica investimento em equipamento produtivo para dar resposta às solicitações dos clientes e à própria estratégia de expansão com enfoque em novos mercados externos.

No que diz respeito ao crescimento pelo aumento da capacidade produtiva, os investimentos previstos vão obrigar a redefinir todos os processos produtivos e a própria disposição dos equipamentos no espaço da fábrica, de forma a garantir workflows produtivos contínuos e lineares. A introdução de linhas de produção automatizadas, informatizadas e conectadas tem também como objetivo garantir uma maior eficiência produtiva.

Neste projeto, a inovação no processo verifica-se a vários níveis, começando pela linha de fabrico, de conservação e cura dos produtos, de embalagem, passando pela limpeza e higienização de ferramentas e de pessoas, até às obras de ampliação e remodelação da unidade fabril que têm como função comportar todos os equipamentos e a novas formas de organização de trabalho, pela introdução de equipamentos capazes de fornecer informação ontime e apoiar o processo de gestão da produção.

O grau de novidade do investimento é também ele muito elevado, destacando-se a aquisição de uma linha automática de produção de fiambre que é única na Europa. Atualmente, as linhas de produção de fiambre são semiautomáticas, uma vez que a automatização existe apenas na enformagem e desenformagem, necessitando da intervenção humana para o restante processo. A linha que a PORMINHO se propõe adquirir torna o processo contínuo, todo ele automatizado, monitorizado apenas por um operador. Todo o processo é interligado por tapetes “em comboio”, desde a enformagem, cozedura, passando pelo arrefecimento e desenformagem, aumentando a produtividade e a desocupação de postos de trabalho de pouco valor acrescentado. Em termos de segurança alimentar, também se traduz numa mais-valia pois reduz significativamente o risco de contaminações microbiológicas dado que a limpeza e higienização será feita automaticamente após cada utilização.

Esta linha será a primeira no sector das carnes, resultante de um trabalho de I&D do fornecedor, que se encontra patenteado a nível internacional, e está em pleno funcionamento nas principais empresas de lacticínios.

Tal como tem vindo a ser evidenciado nesta candidatura, a PORMINHO pretende ampliar a sua capacidade produtiva, adquirindo equipamentos produtivos inovadores a nível internacional, que representam um enorme salto tecnológico para a própria indústria na qual a PORMINHO está inserida. Os seus impactos estarão refletidos em todas as dimensões da organização e irão proporcionar novos modelos de produção, marcados pela melhoria da qualidade do processo produtivo, pela velocidade de execução dos próprios processos e pela redução dos custos associados ao tempo e à energia.

**Tipologia de operação** - Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente

**Tipo de Atividade** - Estratégia de Comunicação e Marketing para valorização da marca nos mercados internacionais

**Grau de novidade** - Apenas para a empresa

**Inovação Marketing**

Define-se como inovação de marketing, a implementação de uma nova abordagem ao marketing-mix (produto, preço, distribuição e promoção) na oferta de bens transacionáveis, incluindo os elementos tangíveis do produto (qualidade, design, embalagens atrativas, etc.) e intangíveis (imagem e marca).

Neste sentido, a PORMINHO pretende encetar esforços ao nível do Marketing, com vista ao reconhecimento da marca nos mercados internacionais, sendo que até há poucos anos esta era uma área muito descurada. Somente há aproximadamente 5 anos a PORMINHO começou a procurar o reconhecimento nacional da marca através de uma estratégia concertada. A recente criação do Departamento de Marketing por via do apoio concedido no âmbito de um projeto de Internacionalização de PME do PT2020, veio permitir olhar para o Marketing como uma função de apoio à área comercial capaz de trazer vantagens competitivas à empresa. Atualmente existe uma planificação anual de atividades de marketing que é monitorizada e atualizada frequentemente. No entanto, o aumento da capacidade de produção e o lançamento de novos produtos vem trazer a necessidade da ativação de uma estratégia de abordagem integrada e que será concretizada através do Plano de Marketing e da implementação da plataforma CLOSUM (plataforma de email marketing). O público-alvo final de alguns dos novos produtos que a empresa pretende lançar no mercado é diferente do atual público-alvo dos produtos PORMINHO. Assim requiere-se uma abordagem diferente da utilizada atualmente, reposicionando a marca ao nível dos produtos premium e gourmet e ao nível das preocupações relacionadas com a saúde e o bem-estar (não é que a PORMINHO não as tenha mas o facto é que não são bem comunicados)

Está também previsto o registo de marcas noutros mercados, nomeadamente nos mercados internacionais (não europeus) nos quais a PORMINHO espera reforçar a sua presença ou entrar. O registo da marca nos mercados internacionais consiste numa atividade de inovação em marketing importante para a empresa pois é um fator de diferenciação que terá efeitos no posicionamento e reconhecimento, dado que a sua marca (o seu nome) é a imagem utilizada nas comunicações e será associada a qualquer esforço de marketing que a empresa venha a desenvolver.

**Tipologia de operação** - Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente

**Tipo de Atividade** - Aquisição de plataforma de pesagem, implementação do MES - Manufacturing Execution System e interligação com o SAP

**Grau de novidade** - Apenas para a empresa

#### **Inovação Organizacional**

Segundo o Manual de Oslo, constitui um fator de inovação organizacional, as alterações que incluam a implementação de um novo método organizacional nas práticas da empresa. Assim, entende-se como inovação organizacional, as atividades que provoquem uma alteração da forma como a empresa está organizada e gere as suas atividades correntes, através de introdução de aspetos nunca antes utilizados por esta.

Neste projeto, os novos equipamentos, por serem tecnologicamente mais avançados e estarem preparados para fornecer dados integrados, facilitarão o processo de decisão com a ajuda de dados



reais, que estarão disponíveis ao longo de várias áreas de atuação. Com a partilha de informação o conhecimento torna-se um recurso organizacional tácito que a empresa tenciona aproveitar no seu planeamento. A informatização do processo produtivo e a aquisição de um avançado e reconhecido ERP, o SAP, assumem-se como atividades de inovação inequívocas. Assim o planeamento e tratamento da informação através do ERP SAP e os sistemas de integração e monitorização e controlo da produção (MES) incorporados nos equipamentos a adquirir irão proporcionar um avanço organizacional impressionante tendo em conta a situação atual da empresa. A PORMINHO irá conseguir implementar uma política de business intelligence sólida, contribuindo para a uma tomada de decisão sustentada que tenha em vista a melhoria contínua dos processos.

Desta forma destaca-se que, neste projeto a inovação organizacional verifica-se por via da implementação de um MES que será alimentado, em primeiro lugar, pela plataforma de pesagem que se assumirá como o único input do próprio sistema, dado que dará indicação das quantidades que entram em processo de transformação. A partir daqui o MES, que irá receber todos os dados gerados pelas máquinas e equipamentos produtivos, fornecerá a informação em tempo real de todo o processo. Por sua vez, o MES estará interligado com o SAP.

Este upgrade organizacional e tecnológico garantirá o aumento da produtividade global, mais e melhor informação, a redução de quebras na produção e a redução de erros. A empresa poderá assim implementar ferramentas e métodos que se consubstanciarão numa revolução dos seus métodos de trabalho e das suas relações externas. Os investimentos permitirão o tratamento e análise de dados transformando-os em informação. Espera-se que a informação daí resultante potencie a excelência do modelo de gestão da PORMINHO e capacite a empresa para estar mais preparada para os desafios colocados pela concorrência nos mercados internacionais. A disponibilização da informação em tempo real poderá, por exemplo, permitir tomadas de decisão rápidas: compra de determinadas matérias-primas nos momentos de baixas de preço; alteração das ordens de produção mediante as tendências de consumo e as previsões de encomendas; a reafetação e reforço dos colaboradores nas áreas produtivas onde são efetivamente mais necessários e nos momentos de maior constrangimento produtivo.

### **Critérios de seleção**

#### **Coerência do projeto com os objetivos estratégicos e Racionalidade do Projeto (custo/benefício)**

O investimento será concretizado em 2 anos e foi definido com base na análise estratégica realizada, onde se teve em consideração o histórico empresarial, a análise SWOT, as áreas críticas de competitividade, sem esquecer as tendências de mercado. Da análise estratégica realizada resultaram 3 OE traçados pela empresa que se irão manter ativos num horizonte temporal de 5 anos. O plano de investimento está totalmente alinhado com a estratégia da empresa, com impactos nas áreas de competitividade e enquadramento na i4.0 e IoT, mais especificamente ao nível da conectividade entre sistemas, equipamentos produtivos, produtos e pessoas, facilitando a entrada da PORMINHO na 4.ª revolução Industrial: “Máquinas Inteligentes” e “Infraestruturas Digitais”. Os investimentos são geradores inequívocos dos 4 tipos de inovação, proporcionando um posicionamento estratégico mais elevado, o aumento da produtividade, a flexibilidade produtiva e organizacional, por via de sistemas automáticos e conectados.

## **Grau de Inovação**

É frequente confundir inovação com melhoria contínua (que não é capaz de criar vantagens competitivas a prazo). Para que uma inovação seja caracterizada como tal, é necessário existir impactos significativos no processo produtivo, na estrutura de custos, na presença no mercado, etc. No caso da PORMINHO, estamos perante um projeto enquadrado na i4.0, com investimentos geradores inequívocos de inovação tecnológica (processo e produto) de amplitude internacional, organizacional e de marketing

## **Propensão para mercados internacionais - consolidação, diversificação, evolução e exigência dos mercados**

O VN internacional da empresa representa atualmente cerca 10% no total de vendas. O principal mercado de exportação é o europeu mas prevê-se também um aumento das exportações muito expressivo para outros mercados, nomeadamente, o Brasil, por via do projeto PT2020 de internacionalização que a PORMINHO tem em curso. Prevendo-se atingir os 18,05% de VN internacional no ano cruzeiro.

A aposta no mercado europeu onde a empresa espera conseguir crescer significativamente demonstra o investimento da empresa na apresentação de produtos competitivos e de elevada qualidade, dado estarmos perante um mercado exigente e altamente competitivo. Simultaneamente, a empresa alarga a sua atuação no mercado global evitando a concentração num único mercado. Consciente das especificidades de cada país, a sua estratégia visa a angariação de vários clientes por mercado, privilegiando relacionamentos comerciais de longo-prazo que lhe permitam evoluir nesses mercados e consolidar a sua propensão internacional.

## **Contributo complementar do projeto para os resultados do PO**

### **Justificação**

A inovação produtiva deste projeto confere-lhe mais-valias de eficiência e capacidade produtiva, o que implica: melhorias nas condições de trabalho; desenvolvimento de novas competências (POCH); maior especialização e domínio das TI nos RH; e, ainda, recurso à contratação de RH em áreas críticas (empregabilidade sustentada com criação líquida de 30 postos de trabalho). A empresa privilegiará a contratação de jovens, o que permite apoiar o combate ao desemprego (fator de desigualdade e exclusão social) - POISE.

O projeto terá ainda impactos ambientais positivos e contribuirá para a eficiência energética da PORMINHO, permitindo eliminar desperdício produtivo, o uso mais sustentável de recursos minimizando os custos financeiros e os impactos ambientais - POSEUR. Para além disso, capacita-a projetando-a para o mercado externo (criando maior valor acrescentado) e contribuindo para uma economia mais global, competitiva e dinâmica, baseada em atividades mais intensivas em conhecimento.

## **O projeto dá resposta a desafios sociais? Quais?** Sim

**Setor agroalimentar sustentável e competitivo que permita um regime alimentar seguro e saudável (alimentos seguros, saudáveis e de alta qualidade, escolha informada do consumidor, soluções e inovações dietéticas e métodos que utilizem menores recursos e aditivos e com menor quantidade de subprodutos e poluentes)**

Prevê-se a instalação de 3 salas brancas onde os níveis de contaminação microbiológica serão quase nulos, elevando o nível de segurança alimentar para padrões internacionais mais elevados.

**Redução do consumo de energia e da pegada de carbono mediante uma utilização inteligente e sustentável**

A PORMINHO vai reduzir o consumo de energia e de água por KG produzido. Apesar do aumento da fatura energética por via do aumento da capacidade produtiva, irá existir uma redução marginal do consumo.

**Combustíveis alternativos e fontes de energia móveis**

Os sistemas de refrigeração da PORMINHO vão deixar de utilizar o GásF, passando a utilizar amoníaco, que é um refrigerante natural com propriedades termodinâmicas incomparáveis e amigo do ambiente.

**Proteção do ambiente, gestão sustentável dos recursos naturais, água, biodiversidade e ecossistemas**

Irá substituir as caldeiras atuais que são alimentadas a Gasóleo e NAFTA por caldeiras a Gás Natural, sendo um combustível fóssil mais seguro e mais limpo, que liberta menos dióxido de carbono.

**Combate e adaptação às alterações climáticas /emissão de CO2 e gases de efeito de estufa,... prevenção e estratégias de atenuação)**

Os painéis solares a adquirir e instalar são uma fonte de energia totalmente renovável e limpa, pelo que não emitem qualquer gás de efeito de estufa nem representam impacto negativo para o ambiente.

## **Domínios prioritários de especialização inteligente**

**Agroalimentar - Engenharia Alimentar e Tecnologias avançadas**

O projeto irá libertar espaço para instalação de uma planta-piloto para o desenvolvimento de novos produtos e de testes laboratoriais avançados ao nível da segurança alimentar.

**Tecnologias de Produção e Indústrias de Produto - Desenvolvimento e eficiência de Sistemas de Produção**

Os novos equipamentos apresentam um nível de automação e informatização muito elevado, contribuindo significativamente para a produtividade e eficiência dos processos produtivos da empresa.

**Tecnologias de Produção e Indústrias de Processo - TIC aplicada ao processo produtivo**

Os novos investimentos privilegiam as TI como ferramenta de automatização de processos industriais, valorizando o impacto que lhes é reconhecido em termos de produtividade e desempenho económico.

#### **Água e Ambiente - Gestão e utilização eficiente de recursos hídricos**

Apesar do aumento da capacidade produtiva e, conseqüentemente, das quantidades produzidas, as novas linhas produtivas irão permitir a redução do consumo de água e vapor de água por KG produzido.

#### **Energia - Novas fontes de energia**

Os investimentos irão permitir a substituição de combustíveis como o GásF por amoníaco que é uma fonte mais segura e mais limpa e também por azoto que é o quinto elemento mais abundante no universo.

#### **Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC nas empresas**

Os equipamentos a adquirir desde as etiquetadoras até ao sistema de armazenamento serão informatizadas e irão estar ligadas por wifi a computadores centrais, tablets e telemóveis.

#### **Agroalimentar - Tratamento e reutilização de resíduos**

Todos os resíduos da produção (ossos e gorduras) são reutilizáveis por outras indústrias nos seus processos produtivos (exemplo: alimentação para animais) garantindo um aproveitamento de 100%.

#### **Energia - Eficiência Energética e utilização final de energia**

Os equipamentos têm níveis de eficiência energética elevados, diminuindo os consumos de energia.

#### **Tecnologias de Produção E Indústria de Produto - Produtos inovadores e de alto valor acrescentado**

O projeto irá permitir a inovação ao nível do produto, o desenvolvimento e produção de novos produtos, como é o caso dos fatiados vegetarianos e o desenvolvimento de atividades I&D.

#### **Tecnologias de Produção e Indústrias de Processo - Processos produtivos mais verdes e eficientes**

A utilização de tecnologias e equipamentos mais ecológicos e eficientes, corretamente dimensionados às necessidades, são fatores muito importantes num sistema de produção de carácter industrial.

#### **Energia – Energias Renováveis**

Os painéis solares que serão adquiridos para autoconsumo são uma aposta ao nível da utilização das energias renováveis nas empresas industriais, trazendo impactos positivos financeiros e ambientais.

### **Sistemas Agroambientais e Alimentação**

O projeto da PORMINHO apresenta um nível de enquadramento da RIS3 tanto nacional (Estratégia Nacional de I&I para uma Especialização Inteligente) como regional (Estratégia Regional de Especialização Inteligente Norte) através do domínio prioritário “Sistemas Agroambientais e Alimentação”, considerado “nuclear” na região Norte.

A região onde a PORMINHO está instalada apresenta um conjunto de empresas transformadoras de produtos alimentares que marcam de forma significativa a importância deste setor na região, quer seja pelo volume de emprego gerado, pela capacidade de criar riqueza ou pelo valor acrescentado dos produtos produzidos com potencial de exportação e orientados para segmentos de mercado mais dinâmicos. Enfatiza-se que os produtos que a PORMINHO produz/comercializa são considerados bens nacionais transacionáveis com elevado potencial de exportação e de orientação para segmentos de mercado mais exigentes, devido às características diferenciadoras e únicas da charcutaria nacional mas também devido à qualidade dos produtos da empresa, em particular os produtos premium que são muito procurados pelos mercados gourmet ou mercados de alta cozinha.

A PORMINHO é hoje uma empresa de referência para o setor alimentar da região Norte, sendo que o crescimento da empresa e a sua articulação com as competências científicas e tecnológicas que existem nesta região (engenharia, biologia, biotecnologia) são uma marca indelével para se encontrarem as condições de enquadramento necessárias para que a estratégia de especialização que está na base da formulação da RIS3 Norte justifique o enquadramento do projeto nas prioridades regionais. Em concreto, a região tem os recursos e as competências científicas necessárias para o desenvolvimento do sector, onde se destaca, por exemplo, a ligação da empresa com o mundo académico ao nível das Ciências Veterinárias, ou a ligação com as explorações agrícolas e pecuária existente na região que representam um importante fator competitivo para a região e para empresas como a PORMINHO.

Acresce que a indústria agroalimentar possui um elevado potencial de I&D+I, tendo a PORMINHO um desempenho importante a este nível, mantendo uma ligação próxima com entidades científicas que têm facilitado o desenvolvimento de muitos projetos de I&D que a empresa desenvolveu nos últimos anos como provam os vários SIFIDES aprovados pela Agência Nacional de Inovação (ANI). De ressaltar que este projeto procura precisamente criar mais condições para o desenvolvimento de novos projetos, através do investimento numa unidade piloto orientada para testes e investigação em novos produtos com vista a criar valor para os produtos que oferece ao mercado.

Procurando olhar com detalhe para o descrito no doc. da RIS3 Norte e enquadrando com os objetivos do projeto da PORMINHO, começamos por salientar o descrito ao nível dos recursos e ativos, onde é salientada a importância da existência de recursos qualificados para colaborarem no desempenho das indústrias, e nesse particular sublinha-se o interesse em contratar 6 colaboradores com nível igual ou superior a VI, para reforçar as competências internas da empresa. Ao nível dos recursos e ativos da região sublinha-se igualmente a existência de uma base agrícola que é fundamental para fornecer a matéria-prima que a PORMINHO transforma. Esta lógica de cluster é indubitavelmente uma mais-valia para a empresa e para as empresas suas fornecedoras. Ainda ao nível dos recursos e ativos, é referido que em termos de investigação científica, destaca-se a existência na região de um conjunto de unidades de investigação que, ao longo dos últimos anos, tem vindo a desenvolver um conjunto de competências e know-how de reconhecido mérito, e neste âmbito volta a frisar-se a aposta que a PORMINHO tem feito ao longo dos anos em I&D e a preparação de uma nova candidatura ao PT2020 IDT CO-promoção, envolvendo a UMinho e o INL. De resto, é precisamente referido no doc. da RIS3 Norte a importância que o INL (Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia), poderá ter na alavancagem e projeção

internacional do capital de conhecimento acumulado neste domínio, precisamente um dos parceiros do projeto IDT que a PORMINHO está a trabalhar.

Ao nível da “base empresarial e inovação” é referido na RIS3 Norte a importância do setor das carnes com VN superior a 550M€. Com o aumento da capacidade produtiva e das vendas previsto com este projeto, a PORMINHO propõe-se atingir vendas superiores a 50M€ o que significa aproximadamente 10% do total de VN do setor das carnes na região. Estes números são elucidativos da importância do projeto para a região e para as empresas que gravitam no ecossistema empresarial da PORMINHO.

Ao nível dos “Utilizadores Avançados e tendências” é referida a importância de fatores como as tendências do consumidor, o processamento de alimentos e embalagem, segurança alimentar ou questões relacionadas com saúde e nutrição. A PORMINHO revê-se em pleno nestas questões e o presente projeto tem preocupações que vão de encontro ao formulado na RIS3, desde logo pela melhoria das condições fitossanitárias e segurança alimentar, pela aposta em novos produtos que vão de encontro aos interesses dos consumidores (fatiados vegetarianos e carne de aves), ou até do projeto de I&D a submeter cuja linha de investigação passa por desenvolver uma nova embalagem que promova o tempo de prateleira.

Como decorre do racional, este domínio de especialização procura explorar o potencial de valorização económica resultante da conjugação dos recursos e ativos científicos com recurso e ativos naturais e simbólicos, e é precisamente na conjugação destes interesses que o projeto da PORMINHO se enquadra. Indo igualmente de encontro aos objetivos estratégicos do Norte2020, onde se destaca, a intensificação tecnológica da base produtiva da empresa a valorização económica de ativos e recursos intensivos em território (existência de várias empresas a montante e a jusante da atividade da PORMINHO que dela dependem); melhoria do posicionamento competitivo da empresa à escala global através do desenvolvimento de novos de carácter transacionável e exportável e a promoção da empregabilidade de públicos e territórios-alvo, onde se sublinha a contratação de 30 novos trabalhadores 6 dos quais com qualificação igual ou superior a nível VI.

Do exposto se retira que este projeto empresarial se enquadra com o domínio prioritário e Nuclear para a região Norte relacionado com os “Sistemas Agroalimentares e Alimentação”

O contributo da PORMINHO e do seu projeto para a estratégia de RIS3 regional é assim evidente, tratando-se de uma indústria (indústria alimentar) onde a intensidade de articulação entre capacidades de I&D+i e a economia regional é elevada. Os pontos descritos acima comprovam o alinhamento deste projeto empresarial com o racional do domínio “Sistemas Agroambientais e Alimentação”, já que está em causa a aposta da PORMINHO no crescimento empresarial, baseado em novos produtos, aposta na I&D e ligação ao meio científico e tecnológico para desenvolvimento de produtos alimentares funcionais destinados a segmentos de procura de maior valor acrescentado e dinâmicos, qualificação dos seus recursos humanos e promoção de empregabilidade.

## Sistemas avançados de Produção

O projeto da PORMINHO vê também o seu enquadramento reforçado na RIS3 nacional e regional, por via do domínio prioritário “Sistemas Avançados de Produção” também ele um domínio considerado “Nuclear” na região Norte.

Fazendo uma análise ao documento “Norte 2020: Estratégia Regional de Especialização Inteligente” é referido que a especialização inteligente da Região só é possível concretizar-se se for apoiada nas características distintivas e no potencial existente e emergente de afirmação competitiva internacional. Da análise realizada, resultou a identificação de 8 domínios prioritários entre os quais o domínio “Sistemas Avançados de Produção”.

O projeto da PORMINHO direciona-se para a capacitação produtiva através da criação de novas linhas produtivas capazes de aumentar a produção e facilitar o surgimento de novos produtos onde se destacam os fatiados vegetarianos e os produtos à base de carne de aves por via da aquisição de equipamentos e de tecnologias de produção inovadores.

É um facto que a indústria transformadora é o principal utilizador avançado de sistemas de produção, definindo a própria procura por estes sistemas e procurando reposicionar-se produtivamente face às tendências de mercado. No caso dos sistemas avançados de produção, a presença da indústria transformadora na região Norte foi e continua a ser determinante para a emergência e consolidação deste domínio na região, permitindo acumular competências específicas distintivas.

As tecnologias com carácter transversal promovem inovações em múltiplos utilizadores, induzindo ganhos de produtividade relevantes. No caso da região do Norte, onde a empresa está localizada, observa-se potencial de afirmação no domínio das TIC e das tecnologias de produção, o que permite um contexto favorável ao desenvolvimento da PORMINHO tendo em conta as externalidades daqui resultantes.

A introdução de novas tecnologias de produção e de sistemas de produção avançados, por via da informatização, automatização e ligação em rede exigirá à PORMINHO incrementar o seu know-how produtivo em novas áreas técnicas elevando a importância do pilar “Recursos e ativos” do domínio na RIS3. Sublinha-se ainda que as atividades deste projeto potenciam de forma direta a interligação entre a indústria agroalimentar e a indústria de elevada componente tecnológica, fundamental no processo de inovação, indo de encontro ao previsto nos Domínios Prioritários de Especialização Inteligente já explicitados e da Estratégia Regional de Especialização Inteligente Norte 2020.

Com a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos, nomeadamente produtos de valor acrescentado direcionados para mercados internacionais, potencia-se a empresa para uma lógica de inovação permanente e de especialização, que valoriza não só o seu trabalho mas também toda a cadeia de valor em que se integra, mais especificamente a valorização da marca “Made in Portugal” no mercado global, e a ligação com centros de saber, como por exemplo a área das nanotecnologias onde a PORMINHO tem vindo a trabalhar com o INL.

Ao nível deste domínio destaca-se o descrito relativamente à “base industrial e inovação” associada à especialização produtiva do tecido empresarial como uma abordagem fundamental para que Portugal

mantenha uma indústria competitiva no mercado mundial. No âmbito deste domínio associado ao desígnio europeu da reindustrialização, os sistemas avançados de produção são fundamentais para as fábricas do futuro, tendo sido definidos 6 focos de inovação para o horizonte 2020, aos quais a PORMINHO dá resposta de forma inequívoca. O projeto da PORMINHO dá assim ênfase:

- ao desenvolvimento de processos de produção em escala, mas suficientemente flexíveis para acomodar alterações na procura – os investimentos da PORMINHO irão permitir a produção de pequenas médias e muito grandes quantidades, algo que atualmente não é possível;
- ao desenvolvimento de novos sistemas e equipamentos, combinando soluções de mecatrónica, controlo, monitorização e automação. Um simples exemplo deste grau de automatização é a linha de produção de fiambre completamente automática que não tem equiparação na indústria das carnes;
- à criação de cadeias-de-valor dinâmicas e digitalmente integradas, funcionando como plataformas colaborativas, e integração com plataformas móveis. Que no caso da PORMINHO se irá conseguir pelo nível de informatização e conectividade da produção, desde a produção propriamente dita até ao armazém e expedição, que poderão ser analisados e monitorizados à distância de um telemóvel.
- à redistribuição de tarefas produtivas e o desenvolvimento de sistemas de interação homem-máquina, num contexto de trabalhadores altamente qualificados, controlando sistemas automatizados de elevada complexidade. No caso da PORMINHO irá verificar-se por via da eliminação de postos de trabalho repetitivos e sem qualquer valor acrescentado para as pessoas que desempenham esses trabalhos. Essas pessoas serão reconvertidas profissionalmente e irão ocupar postos de trabalho onde a sua intervenção tem um maior valor acrescentado.

Em suma, através dos investimentos previstos neste projeto, a PORMINHO pretende assim subir um degrau na cadeia de valor e oferecer ao mercado produtos inovadores e com mais qualidade e valor acrescentado associado à marca própria. Pretende igualmente a capacitação empresarial dos seus RH, não só por via da contratação de pessoas com níveis de qualificação superior mas também pela reconversão profissional de trabalhadores que irão deixar de desempenhar tarefas de pouco valor acrescentado, repetitivas e que exigem força física.

Esta combinação de capacidade tecnológica, know-how dos RH e aposta em fatores intangíveis de competitividade é o ingrediente para potenciar a indústria agroalimentar, setor onde se insere a PORMINHO e que se apresenta como um dos setores mais importantes da economia nacional.

A proposta de valor que resulta deste projeto será um elemento de valorização do que de melhor se produz em Portugal capaz de provocar um efeito de arrastamento das empresas nacionais, quer sejam elas fornecedoras ou concorrentes da PORMINHO e que também pretendam dar o passo na sua cadeia de valor. Este projeto contribui diretamente para a valorização da produção nacional e dinamização da marca “Made in Portugal” a nível global, fortalecendo as exportações deste setor, através do investimento em equipamentos completamente inovadores a nível internacional, associados a uma estratégia de marca própria e de inovação, diversificação e diferenciação de produto, o que se assume por ser um ativo importante para todo o setor.

O projeto da PORMINHO implica um forte envolvimento com stakeholders nacionais, exigindo mais dos seus fornecedores, mantendo uma ligação mais próxima quer com as associações do setor para estar presente em feiras internacionais, quer com entidades do SCTN para desenvolvimento e testes laboratoriais para o desenvolvimento de novos produtos, quer com clientes para estabelecer parcerias



na abordagem ao mercado externo, e também pelo aumento da qualificação dos seus RH através de uma aposta no capital humano como um ativo fundamental para a especialização produtiva da empresa e, por inerência, de Portugal.

É reconhecida a necessidade de acrescentar valor aos produtos nacionais, pelo que o perfil de desenvolvimento da indústria nacional terá que apostar na criação de valor através de fatores associados à tecnologia de processo, tal como a PORMINHO se propõe a fazer, de forma a ser competitiva no mercado internacional. Refira-se que ter um setor forte a nível nacional é importante para o crescimento macroeconómico e para a especialização produtiva nacional, mas também para o proliferamento de empresas de menor dimensão que dão suporte a empresas de média dimensão como é o caso da PORMINHO, promovendo um crescimento e desenvolvimento sustentado de economia, local, regional e nacional como um todo.

### **Contributo para o desenvolvimento regional**

A indústria agroalimentar em Portugal ocupa um espaço importante no contexto da economia. Segundo o Gabinete de Planeamento, Política e Administração Geral do Ministério da Agricultura e do Mar, o setor agroalimentar representava em 2012, 4,1% do PIB, 12% do emprego, 8,4% das exportações e 14,4% das importações. É por isso um setor importante da economia portuguesa, representando 20% da indústria transformadora nacional e 10.500 empresas. Representa um volume de negócios de 14.600 milhões de euros e emprega 104.000 pessoas (5.557 das quais afetas apenas à indústria das carnes). Trata-se de um setor que contribui, decisivamente, para a internacionalização da economia portuguesa dado que em 2013, o crescimento médio das exportações desta indústria foi de 7,9%, francamente superior à taxa de crescimento médio anual das exportações de bens que ficou em 3,4%.

A PORMINHO, como muitas empresas portuguesas, começou por ser uma PME local, de cariz familiar, que devido à sua capacidade de saber aproveitar as oportunidades com que se foi deparando e também devido ao empenho dos seus gestores e colaboradores, conseguiu crescer de forma equilibrada e sustentada ao longo dos anos. Passados mais de 30 anos desde a constituição da empresa, a PORMINHO destaca-se não só pela sua posição de mercado como também pelo reconhecimento e crescente notoriedade, lugar alcançado com mérito próprio e com a tenacidade de querer vencer. Além disso, a empresa tem-se destacado também por via da confiança conquistada junto dos seus clientes; da melhoria contínua; do seu compromisso na utilização de produtos de qualidade; e, da defesa intransigente das propriedades associadas às características organolépticas dos seus produtos.

Em termos financeiros salienta-se que a empresa tem apresentado nos últimos anos um crescimento continuado e sustentado. Em termos gerais, em 2016, a PORMINHO melhorou a sua posição em todos os principais rácios económico-financeiros, face ao ano anterior. Neste sentido, destaca-se o rácio de autonomia financeira (+ 12,18 p.p.) e o rácio de liquidez geral (+ 0,3).

Tendo em conta o desempenho da PORMINHO nos últimos anos, é indubitável olhar para o futuro e criar condições para continuar a crescer, através de investimentos que terão impactos diretos na criação de emprego na própria empresa mas também impactos indiretos por via da criação de empregos em empresas fornecedoras e em empresas de comércio e outros serviços de apoio.

No âmbito da estratégia regional, é de salientar que a PORMINHO está situada no Vale do Ave, o que reveste este projeto de maior impacto regional já que está a contribuir para a criação de emprego em áreas tradicionalmente afetadas por elevadas taxas de desemprego.

Adicionalmente, este projeto assume também um elevado grau de importância não só pela valorização dos produtos portugueses no estrangeiro, mas também pela preservação e incentivo à produção nacional de matérias-primas para a indústria agroalimentar. Podemos por isso considerar que o projeto da PORMINHO, de forma indireta, é responsável pela manutenção/criação de vários postos de trabalho, numa região em que o desemprego se assume como um dos principais problemas socioeconómicos.

No que respeita à geração de emprego de forma direta, fruto da estratégia que a empresa pretende encetar, desde logo deve ser feita referência ao facto do projeto ser indutor da manutenção dos atuais postos de trabalho da empresa, que mesmo por via da automatização e informatização da produção irão manter-se na empresa e beneficiarão de reconversão profissional dentro da mesma. A isto, acresce a contratação de 30 novos colaboradores fruto da expansão de curto prazo que se estima para o negócio. Entre os 30 postos de trabalho 6 terão habilitações ao nível do ensino superior.

A contratação de novos colaboradores é mais que uma expectativa, é um dado adquirido e traçado de forma realista sendo que, dependendo do sucesso da expansão da atividade no mercado externo, poderão vir a ser incorporados mais postos de trabalho na empresa.

A Região do Norte acumula um elevado know-how produtivo e continua a formar capital humano em áreas tecnológicas de suporte como as engenharias ligadas ao agroalimentar. No âmbito do presente projeto, a PORMINHO cria novos postos de trabalho (30), associados desde a área produtiva até às áreas de marketing, financeira, qualidade e engenharia de produto, apostando assim tanto na contratação de em trabalhadores qualificados e como de trabalhadores menos qualificados

Numa região caracterizada por elevados índices de desemprego a criação líquida de 30 postos de trabalho é um importante contributo para a convergência nacional e o desenvolvimento regional, aspetos que devem ser alvo de apreciação na análise da candidatura.

## **Indústria 4.0**

**O projeto enquadra-se nos objetivos e princípios da Indústria 4.0?** Sim

### **Tipo de tecnologia contemplado no projeto**

#### **i. Sistemas avançados de informação**

Infraestrutura Digital

#### **ii. Conectividade entre sistemas, equipamentos, produtos e pessoas**

Máquinas Inteligentes

**Fundamente, quando aplicável, como o tipo de tecnologia utilizada contribui no projeto, designadamente para**

**- Inovação no produto através de produtos e serviços, conectados ou inteligentes, de maior rapidez no desenvolvimento de produto (menor time-to-market), de maior customização às necessidades dos clientes, e do suporte de fluxos de informação entre o mercado (cliente e a produção)**

Com a contratação de mais 1 elemento para o recém-criado Dep. de Marketing serão desenvolvidas estratégias de abordagem ao mercado e aprofundadas as práticas CRM e de análise/pesquisa de tendências de consumo. Aliada a esta contratação estão também os investimentos ao nível do Plano de Marketing e da estratégia de comunicação e marketing digital, com enfoque nos motores de busca e nas redes sociais e na Search Engine Optimization, que darão relevantes inputs para o desenvolvimento de novos produtos.

Uma vez determinadas com maior rigor as tendências de mercado, os investimentos previstos com o projeto permitirão uma maior capacidade de desenvolvimento de produto e menor time-to-market, onde se salienta a aposta numa área piloto para a função I&D que facilitará o desenvolvimento do produto à escala laboratorial para depois fazer o scale-up industrial apoiado por equipamentos tecnologicamente mais avançados e versáteis, apoiando o crescimento e a evolução da PORMINHO na cadeia de valor.

**- Inovação de processo, aumento da produtividade e flexibilidade produtiva e logística através da utilização de sistemas autónomos, modulares e conectados, suportados no processamento e análise avançada de dados e em algoritmos preditivos**

Um dos objetivos da i4.0 é a implementação inteligente de redes, conectando equipamentos com equipamentos e equipamentos com pessoas, não se restringindo, à simples automatização e ao controlo eletrónico de processos e gestão.

Na PORMINHO, o planeamento mais eficiente dos recursos que será possibilitado pelo ERP a instalar e que estará integrado com MES que irá monitorizar e controlar a produção serão decisivos para colocar a PORMINHO na era da i4.0 e promover maior flexibilidade produtiva e logística.

No contexto deste projeto é destacado que os investimentos a realizar estão ao nível do estado da tecnologia atual. Os novos equipamentos vão permitir a automatização e controlo remoto de processos produtivos, e disponibilização de dados on-time de maior utilidade e relevância que assim poderão dar origem à implementação das necessárias medidas corretivas tendo em conta a informação preditiva previamente facultada pelo sistema. A conexão entre máquinas e entre máquinas e pessoas é assim evidente.

## Quadro de Investimentos

Nº	Atividade Inovação	Designação	Aquisição	Investimento	Elegível	Class. Despesas	Tipologia da Operação	SNC	
1	1	Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos	Fatiadora com Lâmina evolutiva com carga automática e afiador	2018-03	794,828.00	794,828.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
2		Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos	2 Termoformadoras para Cubos, rodelas e fatiados	2018-10	1,204,816.00	1,204,816.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
3		Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos	Sistema de tratamento de ar, filtração e pressurização da sala de fatiados	2018-02	467,650.00	467,650.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
4		Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos	2 Túnel de Desinfecção superficial e 1 túnel Advantec CC15-2 de Congelação Superficial dos produtos para fatiar	2018-05	180,630.00	180,630.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
5		Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos	Multicabeçal de pesagem de cubos e rodelas, incluindo o armário de lavagem de peças do multicabeçal	2018-04	297,963.00	297,963.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
6		Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos	2 Etiquetadoras de bancada e de euro-furo	2019-01	62,899.00	62,899.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
7		Capacitação para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos	Mesa giratória para acumulação de produto no final da linha	2019-01	5,238.00	5,238.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
8	2	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	2 Misturador de Carnes MVZ1300 e de aditivos	2017-10	91,338.00	91,338.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
9		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	3 Bombo de Massagem PULMAX6000 - Câmara circular para massagem de produtos injectados com salmoura	2018-02	163,230.00	163,230.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
10		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Cutter K504-AC8 - Cortadora para fabrico de pastas finas	2018-03	367,130.00	367,130.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
11		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Emulsionador Microcut para fabrico de emulsão proteica para enchidos e fiambres	2018-03	62,013.00	62,013.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico

12	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Estufa de Cozedura e Fumagem de produtos variados e aplicador de Fumo Líquido em Estufa	2018-06	206,102.00	206,102.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
13	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Túnel de Braseado de produtos cozidos com aplicação de fumo líquido	2019-01	204,000.00	204,000.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
14	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Termoformadora para carne em processo (produtos para cozedura)	2019-08	184,969.00	184,969.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
15	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Máquina de produção de Gelo e congelador de placas para produtos em pedaços e em blocos homogéneos	2018-03	156,029.90	156,029.90	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
16	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Sistema de prateleiras dinâmicas Powerack para Congelação de armazenamento em altura	2018-06	219,810.00	219,810.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
17	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Compressor de Ar comprimido, Gerador de Azoto, tanques e filtros - fabrico de azoto para introdução nas embalagens a gás	2018-01	110,325.00	110,325.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
18	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Termoformadora para produtos a vácuo apta multiformatos	2019-08	337,586.00	337,586.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
19	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Software Etiquetadora de Caixas dinâmica	2018-04	19,520.00	19,520.00	Software standard ou específico	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	44.3 - Programas de computador
20	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	2 Etiquetadoras dinâmicas	2018-04	268,400.00	268,400.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
21	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	2 Máquina de Laços e de corte unitário	2018-04	55,500.00	55,500.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico

22		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Estantaria por gravidade para caixas e paletes	2018-09	173,910.00	173,910.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
23		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	2 Formadora e seladora de Caixas de cartão, com pulmões de cargas manual e fechadoras automáticas por cola hot-melt e com envolvente de Paletes	2019-04	578,630.00	578,630.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
24		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Linha Automática para enformagem, cozedura, arrefecimento e desenformagem	2018-08	3,459,215.00	3,459,215.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
25		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Sistema de Limpeza Centralizado - Sistema de alta pressão com detergente e desinfecção	2019-01	216,504.54	216,504.54	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
26		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	2 Equipamento de Higienização da entrada de pessoal	2018-12	28,310.00	28,310.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
27		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Armário e máquina de lavagem, limpeza e desinfecção de barras e caixas de produto	2018-03	298,860.00	298,860.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
28		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Central de frio a amoníaco (Refrigeração de salas, câmaras, congeladores) e sistema de secagem e cura de produtos	2019-08	2,887,940.00	2,887,940.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
29		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Caldeira para produção de vapor para secadores	2019-05	81,990.00	81,990.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico
30	4	Aquisição de plataforma de pesagem, implementação do MES - Manufacturing Execution System e interligação com o SAP	3 Plataforma de pesagem	2018-04	24,360.00	24,360.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.3 - Equipamento básico

31		Aquisição de plataforma de pesagem, implementação do MES - Manufacturing Execution System e interligação com o SAP	Servidor Windows	2019-02	17,631.00	17,631.00	Equipamentos informáticos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.5 - Equipamento administrativo
32		Aquisição de plataforma de pesagem, implementação do MES - Manufacturing Execution System e interligação com o SAP	MES (Manufacturing execution system) - Informatização da produção, do stock de matérias-primas, produto intermédio e acabado.	2019-02	267,243.60	267,243.60	Software standard ou específico	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	44.3 - Programas de computador
33		Aquisição de plataforma de pesagem, implementação do MES - Manufacturing Execution System e interligação com o SAP	Software SAP	2019-01	304,500.00	304,500.00	Software standard ou específico	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	44.3 - Programas de computador
34	2	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Projetos de Arquitetura	2017-10	173,800.00	173,800.00	Estudos e diagnósticos - Projetos de arquitetura e de engenharia	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	62.2 - Serviços especializados
35		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Obras de construção	2017-11	1,806,795.95	1,806,795.95	Construção de edifícios / obras de remodelação (indústria)	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.2 - Edifícios e outras construções
36		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Obras de construção	2018-02	2,404,008.32	2,404,008.32	Construção de edifícios / obras de remodelação (indústria)	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.2 - Edifícios e outras construções
37		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Aquisição e instalação de painéis solares para autoconsumo	2018-05	598,526.00	598,526.00	Máquinas e Equipamentos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	43.7 - Outros ativos fixos tangíveis
38	3	Estratégia de Comunicação e Marketing para valorização da marca nos mercados internacionais	Registo de marcas - outros mercados	2018-09	1,000.00	1,000.00	Licenças, "saber-fazer" ou conhecimentos técnicos	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	62.2 - Serviços especializados
39		Estratégia de Comunicação e Marketing para valorização da marca nos mercados internacionais	Plano de Marketing	2019-08	1,500.00	1,500.00	Estudos e diagnósticos - Planos de marketing	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	62.2 - Serviços especializados

40		Estratégia de Comunicação e Marketing para valorização da marca nos mercados internacionais	Plataforma CLOSUM - plataforma de email marketing	2018-08	5,000.00	0	Despesas não elegíveis	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	62.2 - Serviços especializados
41	2	Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Intervenção do TOC	2019-08	2,500.00	2,500.00	TOC/ROC até 5.000€	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	62.2 - Serviços especializados
42		Introdução de equipamentos e linhas de produção automatizadas e informatizadas	Intervenção do TOC	2018-12	2,500.00	2,500.00	TOC/ROC até 5.000€	Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente	62.2 - Serviços especializados



## Dados do Projeto

### Fundamentação para elegibilidade das despesas com:

#### - construção de edifício

Este projeto de inovação só é possível com a ampliação infraestrutural da unidade produtiva. Sem esta intervenção não é possível aumentar a capacidade produtiva e instalar os equipamentos necessários para a criação de uma nova linha produtiva de produtos à base de carne de aves e para a linha de fatiados vegetarianos que, por si só, exigirão também mais espaço, necessário para o crescimento (em quantidades) daí resultante.

O crescimento por via do aumento da capacidade produtiva e a evolução na cadeia de valor obrigam à redefinição completa de todo o processo produtivo, desde a receção da matéria-prima até ao armazenamento e à expedição. O projeto de arquitetura terá que acautelar e garantir workflows produtivos contínuos e lineares, evitando que o produto em transformação passe 2 vezes pela mesma área produtiva, numa ótica de metodologia LEAN. Trata-se de uma metodologia de trabalho que elimina desperdícios, que melhora a qualidade e reduz os tempos despendidos e os custos de produção. O objetivo é entregar um produto de maior valor acrescentado, utilizando os recursos mínimos indispensáveis para tal, mas garantindo todos os padrões internacionais de segurança alimentar tão importantes para esta indústria.

Os trabalhos de construção serão efetuados para que o atual processo de produção não seja interrompido e de forma a minimizar os constrangimentos que um projeto desta natureza poderá provocar na normal atividade da mesma.

As obras de construção e adaptação da unidade fabril irão afetar uma área de 10.000 m<sup>2</sup>, através a construção de um novo pavilhão que terá a particularidade de estar preparado com cais de cargas e descargas e elevadores monta-cargas para facilitar a transição entre áreas produtivas. A ampliação das instalações é essencial para a instalação dos novos equipamentos nas condições ideais e para que seja possível: minimizar desperdício; reduzir custos, entre os quais se destaca os ganhos ao nível dos custos energéticos devido à aquisição dos painéis solares para autoconsumo; aumentar a produtividade; incrementar a flexibilidade da produção, i.e., produzir de forma rápida várias encomendas pequenas, sem sacrificar a eficiência mas também produzir encomendas de grandes quantidades para exportação e para as grandes superfícies.

Os investimentos previstos com obras e adaptação do edificado não ultrapassam o limite máximo previsto no aviso de abertura, situando-se numa percentagem de 28,88% sobre o investimento elegível total.

## **Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente**

### **Descrever a expansão em causa**

A opção pela tipologia “Aumento da capacidade de um estabelecimento já existente” deve-se ao facto deste projeto procurar adquirir novos equipamentos que pelas suas características tecnológicas irão permitir o aumento da capacidade produtiva atual, quer pelo tempo de processamento que passará a ser menor, quer pelo aumento do número de equipamentos que facilitarão o aumento unitário da produção. Estes equipamentos são inovadores para o mercado em que a empresa se insere (e no caso da linha automática são inovadores a nível internacional) e têm a particularidade de permitirem alargar a base de produção para produtos de carne de aves ou fatiados vegetarianos, duas áreas que se têm revelado tendências de consumo. Tratando-se de equipamentos tecnologicamente mais avançados são características destes equipamentos a possibilidade de serem integrados com sistemas de informação que irão melhorar a produtividade e rentabilidade do processo produtivo, e dessa forma, melhorar simultaneamente a capacidade instalada. Os custos de produção também irão beneficiar com a entrada dos novos equipamentos no processo produtivo devido à redução da fatura energética, otimização de workflows e redução de reprocessamentos ou desperdício, também aqui elementos fundamentais para atingir maior produtividade e competitividade da PORMINHO. Note-se, todavia, que este projeto não é um projeto de mero aumento de capacidade produtiva em termos quantitativos ou de aumento de capacidade de produção similar a processos já existentes na empresa, já que estão em causa a aquisição de equipamentos state-of-art que permitirão fortalecer a forma como a empresa disponibiliza os seus produtos no mercado, dotando-a de capacidade técnica para o desenvolvimento de novos produtos que até aqui não era possível realizar.

É importante reforçar que os investimentos previstos neste projeto fazem parte de uma estratégia global e concertada associada aos objetivos estratégicos traçados, que não se restringe ao projeto em si mas tem influência em toda perspetiva futura da empresa e posicionamento que pretende atingir no mercado nacional e internacional. Com os equipamentos previstos, a PORMINHO estará a dotar-se de capacidade tecnológica inovadora e única, quer a nível nacional quer a nível internacional, para ser capaz de se diferenciar junto da concorrência com maior variedade de produtos e com maior inovação e grau de novidade e também com qualidade superior àquela que já é reconhecida à empresa.

Os investimentos previstos irão garantir a expansão da capacidade produtiva da empresa e simultaneamente serão catalisadores de condições para se atingir:

- inovação de produto pela versatilidade produtiva e capacidade de processar diversos tipos de carne;
- inovação de processo pela introdução de meios tecnologicamente avançados e automatizados;
- inovação organizacional pela introdução de novas práticas organizacionais com reflexo direto nos sistemas produtivos;
- integração na i4.0 e IoT através da automatização dos sistemas e ligação da produção com a gestão;

- novas abordagens ao mercado pela inovação de marketing e lançamento de novos produtos;
- I&D+I através a criação de linha piloto para testes e ensaios laboratoriais;
- crescimento na cadeia de valor, associada à I&D+I e à formulação de novos produtos;
- conectividade e ligação em rede da informação dentro da empresa
- diferenciação, competitividade e produtividade;
- qualificação dos recursos humanos da empresa;
- aumento das vendas internacionais, quer pelo aumento do número de clientes internacionais quer pelo número de novos mercados de atuação;
- eficiência energética e redução da fatura energética (custos de energia por KG produzido)..

A PORMINHO tem atualmente um estabelecimento no limite da sua capacidade produtiva, o que não dá margem para continuar a crescer nem tampouco para apostar em áreas imateriais, como são o I&D, a inovação e o marketing. Paralelamente ao investimento em fatores de produção, a empresa terá que adaptar as suas instalações fabris e proceder a obras para construção de um pavilhão.

Em 2016, o Valor Bruto da Produção foi de 40.978.430,77 euros. Com o projeto em causa, a PORMINHO pretende garantir um VBP total no pós-projeto de 49.509.434,26 euros o que, aplicando a fórmula, corresponde a um aumento da produção no estabelecimento de 20,82%. Desta forma, fica observado o requisito de elegibilidade relativo ao aumento da capacidade produtiva superior a 20% no estabelecimento onde o investimento é realizado, pelo que o carácter inovador associado à atividade produtiva será referido de seguida.

#### **Descrever se essa expansão cumpre o critério de Inovação**

No que respeita ao carácter inovador, começamos por fazer referência ao descrito na alínea vv) do art.º 2.º do RECI, que define de Inovação como a (...) introdução de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional na prática do negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa (...).

Como já foi referido ao longo desta candidatura, a melhoria dos fatores de produção será um elemento aglutinador da vontade da empresa em avançar para novos mercados com mais condições, confiança e segurança. Desde logo deve-se destacar que os investimentos do projeto são fundamentais para o aumento da capacidade produtiva mas também facilitadores para uma maior e melhor oferta de produtos PORMINHO, já que estão em causa técnicas de produção, que a empresa não dispõe atualmente e que não lhe permite alargar o seu leque de produtos ao mercado.

A inovação no processo produtivo da PORMINHO estende-se a várias áreas da empresa já que têm efeitos diretos na inovação no produto e mesmo a nível organizacional e de marketing, já que os novos equipamentos e as obras e construção são o único meio para atingir o fim, isto é, vão permitir ganhar capacidade produtiva essencial para avançar para o mercado com um novo posicionamento estratégico.

O projeto de investimento da PORMINHO procura garantir o aumento da capacidade da produção através da introdução de fatores de inovação tecnológica (processo e produto), organizacional e de marketing, promovendo o aumento da produção nacional, transacionável e internacionalizável, pela aposta em novas tecnologias de produção e pela qualificação dos seus colaboradores, com vista à produção de novos produtos. Este projeto é fruto de uma estratégia alargada e integrada, que permitirá à PORMINHO subir na cadeia de valor.

A qualidade e inovação do produto final é fortemente influenciado pela capacidade tecnológica sendo que todos os investimentos previstos são decisivos para o passo que a PORMINHO pretende dar. Os investimentos irão proporcionar não só o desenvolvimento de I&D e de inovação com vista a colocar novos produtos no mercado, como também aumentos de produtividade, de eficiência energética, economias de escala, redução de erros, incremento do nível de segurança alimentar, a eliminação de tarefas manuais e repetitivas sem valor acrescentado para as pessoas que as executam e que em muitos casos originam baixas médicas por doença. Neste sentido, a melhoria dos fatores de produção será indutora da competitividade da empresa, algo de fundamental num mercado fortemente competitivo.

Ainda sobre o critério de inovação, destaca-se que o principal investimento do projeto espelha de forma sintomática o critério de inovação subjacente a este projeto, estando em causa a aquisição de uma tecnologia que não existe atualmente na indústria das carnes e trata-se de um desenvolvimento de transferência de tecnologia entre setores de atividade que permitiu obter um equipamento/linha de produção totalmente automatizada sem intervenção humana durante todo o processo produtivo.

Adicionalmente destaca-se o registo de marca em outros mercados, o Plano de Marketing e a plataforma de email marketing que serão essenciais para que a empresa possa aprender a dominar uma nova forma de se apresentar ao mercado, procurando novos clientes e adaptando os seus processos comerciais aos desafios do mercado.

Em suma, os investimentos previstos no projeto refletem a introdução da empresa numa nova era industrial, associada à automatização produtiva, tecnologia de ponta e interligação dos sistemas e da informação empresarial, procurando que os próximos 30 anos de atividade tenham tanto sucesso como os 30 anos que antecederam.

## O investimento enquadra-se na majoração “sustentabilidade”? Sim

O conceito de “Sustentabilidade” é um princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. É assim importante que tanto os indivíduos como as empresas implementem ações que contribuam para o uso eficiente de recursos, eficiência energética e redução de emissões de gases com efeito de estufa. De forma a justificar o impacto deste projeto em cada um destes aspetos, passamos a explicar os seguintes pontos:

1. A instalação de painéis solares para autoconsumo, permitirá uma eficiência energética significativa no aquecimento de água, quer das águas sanitárias e quer da água utilizada no processo produtivo (fase de cozedura), através da utilização de uma energia limpa e renovável. Estima-se uma poupança de cerca de 16% no custo da energia .
2. Os novos equipamentos de cozedura e arrefecimento de produto através de água permitirão uma reutilização da mesma durante o processo produtivo. A quantidade de água utilizada neste sector de atividade é muito significativa, o que qualquer redução no seu consumo traduz-se em poupanças muito importantes.
3. Os avanços tecnológicos dos novos equipamentos de embalamento permitirão reduzir a quantidade de plástico, em 2cm por embalagem. Tendo em conta apenas a capacidade produtiva atual, representa uma poupança de 40 mil metros de plástico.
4. A substituição do GásF por amoníaco em todo o sistema de refrigeração provocará uma redução aproximada de 21% do consumo energético para a mesma capacidade frigorífica, o que significará também uma redução dos custos com energia, uma vez que o amoníaco tem um custo inferior.
5. A substituição das caldeiras a gasóleo e NAFTA por caldeiras a Gás Natural (combustível fóssil mais limpo) possibilitará a diminuição da pegada de carbono, dado que estas ações resultarão em menores emissões de óxidos de enxofre e de azoto.

Realça-se, portanto, o contributo deste projeto para a sustentabilidade ambiental, através da aposta em processos e equipamentos que utilizarão fontes de energia renovável e mais limpa, potenciadoras da redução do consumo de energia por KG produzido.

Por tudo isto, justifica-se, a atribuição desta majoração ao projeto em análise, dado que o mesmo demonstra efetivos impactos em matéria de sustentabilidade ambiental.

## Indicadores de I&DT

## **Fundamentação dos Indicadores**

A PORMINHO é certificada na Gestão da Qualidade (ISO 9001), no Ambiente e Sustentabilidade (ISO 14001) e na Segurança Alimentar (ISO 22000). Com o maior investimento nas atividades de I&D a empresa tem ponderado a possibilidade da certificação IDI 4457, no entanto, é um objetivo que não se enquadra, para já, no horizonte temporal deste projeto. Com este projeto a PORMINHO espera obter a certificação IFS Food - International Featured Standards e a BRC - British Retail Consortium, ambas distintivas no mercado internacional.

A PORMINHO tem vindo a apostar na I&D de novos produtos, tal como tem sido reconhecido nos projetos de I&D aprovados no âmbito do SIFIDE ao longo dos últimos anos. Neste sentido, o investimento nesta área irá continuar e até mesmo ser reforçado nos próximos anos (incluindo parcerias com STCN).

Face aos objetivos estratégicos definidos, as certificações que possuem serão um importante fator distintivo para prosseguir na sua estratégia de crescimento e internacionalização.