



SUPPLY CHAIN

VÍTOR GIL GUIMARÃES, DIRECTOR DE OPERAÇÕES DA BRASMAR BRASMAR REFORÇA POSIÇÃO COM AQUISIÇÕES E AUMENTO DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Com uma história que remonta a 2003, a Brasmar tem crescido de forma sustentada, sendo hoje um dos principais players de pescado no mercado ibérico. Com a aposta na produção própria e na implementação de novas áreas de negócio, a empresa tem vindo a aumentar e reorganizar o layout do sector fabril, garantindo um «melhor fluxo produtivo». A par destes investimentos, a aquisição de novas empresas na área de produtos do mar tem sido estratégico no seu crescimento, nomeadamente das marcas espanholas NUCHAR e a La Balinesa.

A Brasmar, empresa participada do Vigent-Group e do private equity MCH, foi fundada em 2003, e assume, actualmente, a posição de «líder nacional» no sector alimentar de produtos do mar. Para além de ser um importante player na transformação e comercialização de bacalhau, assume também como aposta estratégica a especialização na área dos cefalópodes.

Movida pela paixão profunda pelo mar, onde encontra a sua matéria-prima, a empresa é reconhecida pelas suas certificações de qualidade, sustentabilidade e segurança alimentar.

A Brasmar alia a ambição de se afirmar no mercado pela qualidade contínua dos seus produtos e pela aposta forte em «tecnologia de vanguarda».

Em 2019 foi constituído o Brasmar Group SGPS, passando a gerir as várias empresas da área de produtos do mar. O grupo conta, actualmente, com 700 colaboradores (420 em Portugal), distribuídos pelos 6 países onde a

Brasmar tem delegações comerciais - Portugal, Espanha, Itália, Brasil, Noruega e Florida, Estados Unidos, ainda com unidades industriais em Portugal, Espanha e na Noruega. A empresa conta ainda com uma carteira de clientes em mais de 40 países.

Em entrevista à Logística Moderna, Vítor Gil Guimarães, Director de Operações da Brasmar, fala na evolução da actividade e dos seus processos de produção e logística, bem como da internacionalização da empresa.

Logística Moderna - A Brasmar nasce em 2003. Qual a sua dimensão nessa altura e como é que funcionava a logística?

Vítor Gil Guimarães - Em 2003 a Brasmar inicia a sua actividade com 15 colaboradores, grande parte deles ainda se mantém com cargos de direcção dentro da estrutura da empresa.

Com uma capacidade de armazenagem de 1500m², a Brasmar dedicava-se sobretudo à comercialização de camarão, tamboril, pes-

cada, lula e peixe vermelho. No primeiro ano, a empresa facturou cerca de 6 milhões de euros apenas no mercado nacional.

Praticamente, 100% das matérias-primas comercializadas eram importadas e chegavam a Portugal em contentores marítimos. A Brasmar entregava cerca de 80% da distribuição a terceiros, ficando os restantes 20% para a pequena frota que tínhamos.

Quatro anos depois (2007) a empresa cria uma unidade de produção e aumenta a área de armazenagem. Qual a razão para esta expansão?

No início da sua actividade, a Brasmar recorria exclusivamente a prestadores de serviço externos para a produção dos seus produtos. Com o crescimento do negócio, a empresa sentiu necessidade de criar a sua primeira unidade produtiva com 4000m² e 3000m² de área de armazenagem para poder dar resposta ao crescimento que estava a ter.

A Brasmar fechou o ano de 2007 com uma fa-

turação de 23M€, tomando a decisão estratégica de evoluir para unidades de produção próprias. O objectivo principal era preparar infraestruturas que permitissem continuar a crescer no futuro.

2008 MARCA O ARRANQUE DA “PRODUÇÃO PRÓPRIA”

Já em 2008, a empresa passa a transformar pescado e a demolhar e a congelar bacalhau. Foi uma exigência do mercado? Concretamente que investimentos foram feitos, ao nível dos processos, pesos, equipamentos e logística.

Passámos a produzir os nossos produtos, pois até então externalizávamos toda a produção, passando a controlar todo o processo internamente e com melhor capacidade de resposta aos nossos clientes. A Brasmar sempre se diferenciou pela diversidade de produtos comercializados, pela capacidade de resposta e customização dos produtos.

O Bacalhau foi uma exigência dos nossos clientes, tornando-se numa aposta estratégica para o crescimento da Brasmar e fazendo com que tivéssemos de investir em linhas de produção específicas de corte/demolha/ultracongelamento/embalamento bem como na contratação de técnicos e especialistas nesta área. O investimento nesta nova área de negócio rondou os 4,5 milhões de euros.

Com este crescimento de capacidade produtiva e volume de vendas, a Brasmar teve a necessidade de aumentar a sua frota de distribuição com um valor de investimento próximo dos 500 mil euros.

Em 2012, a empresa volta a ampliar as suas instalações. O que aumenta em concreto, área fabril, área de armazenagem?

Em 2012 voltamos a aumentar a nossa dimensão de área produtiva em mais 4000m², passando, assim, para um total de 8000m². Nesse ano, embora a Brasmar já tivesse uma capacidade de armazenagem deficitária, tendo em conta que só dispúnhamos de 3000m², optámos por recorrer a armazenagem externa, criando uma nova complexidade em toda a dinâmica logística da empresa.

NEGÓCIO DO POLVO LEVA A NOVOS INVESTIMENTOS

Mais tarde (2016) a empresa entra numa nova área de negócio (polvo) e cria uma unidade de logística. Ao nível fabril, que implicações teve a entrada no mercado do polvo?

Em 2016, a Brasmar já tinha uma presença

consolidada no mercado, fechando o ano com 150 milhões de euros de facturação. Com base numa estratégia de expansão da empresa, foi decidida a criação de uma área especializada no processamento de polvo. O polvo é o único produto que pode chegar à Brasmar fresco, directamente da pesca do dia. Nestes casos, tal como acontece com todo o polvo da gama Brasmar Nacional, o produto é recebido fresco, sendo posteriormente transformado e embalado.

Com a implementação desta nova área e com a previsão de crescimento nos anos seguintes, reorganizamos o layout do sector fabril, nomeadamente algumas linhas de produção, garantindo um melhor fluxo produtivo. Foi também necessário investir em equipamento específico para elaborar este produto.

Ainda em 2016, foram adquiridas a totalidade da participação de 2 empresas especializadas em Bacalhau salgado seco: a empresa Friaveiro, na Gafanha da Nazaré, e a empresa Grupomar, em Famalicão. As duas empresas dedicam-se à transformação de bacalhau salgado seco. Estas aquisições reforçaram a pretensão da Brasmar enquanto empresa produtora de referência na área de bacalhau.

A nova unidade logística, que diferenças veio introduzir em relação à forma como funcionavam anteriormente?

Com este aumento de 6500m² de capacidade de armazenagem, tivemos importantes ganhos de produtividade e consequente rentabilidade. Foi possível reunir dentro das instalações da Brasmar todas as paletes que estavam em frio alugado, facilitando a gestão das matérias primas e produtos acabados, baixando, por inerência, o custo da operação logística. Foi ainda possível passar a fazer picking de uma forma mais eficiente, pois havia mais espaço disponível para este trabalho.

CAPACIDADE DE PROCESSAMENTO DE CEFALÓPODES ATINGE 500 TONELADAS/MÊS

Por sua vez em 2017, a empresa volta a crescer, mais 6.000 m² na unidade de produção, há um rebranding e uma reorganização da mesma, nomeadamente ao nível das unidades de produção. É possível ter uma ideia da evolução destas unidades? Quando foram criadas e que alterações sofreram ao longo do tempo?

A Brasmar chega a 2017 com uma posição consolidada em Portugal e com uma maior expertise de mercado. O sector profissional reconhecia a Brasmar como um produtor de referência em termos de qualidade e boas práticas empresariais.

Em contrapartida, o consumidor final des-



Vítor Gil Guimarães, Diretor de Operações da Brasmar

conhecia a marca. Percebendo a relevância e o crescente interesse pelos produtos produzidos pela Brasmar, foi decidido no final de 2016 incorporar o departamento de marketing, responsável pelo rebranding e gestão da marca. A nova imagem da Brasmar reflecte os valores da empresa, reforçados através da sua assinatura “Passion for Seafood”. Com uma imagem mais actual e uma estratégia de comunicação aguerrida, foi possível estar mais próximo dos nossos clientes empresariais e dos consumidores finais.

A estratégia da Brasmar era clara: passava pela continuidade da aquisição de novas empresas na área de produtos do mar, bem como por continuar a desenvolver a sua capacidade produtiva nas unidades produtivas em Portugal.

Em 2017, com a inauguração da nova unidade de produção, a capacidade de processamento de cefalópodes aumentou para 80 Toneladas por mês. Ao dia de hoje, com os constantes investimentos, esta área tem capacidade para produzir 500 toneladas por mês.

Que quantidade de matéria-prima transformavam no início e que quantidades transformam hoje?

A evolução dos valores de matéria-prima processada é bastante significativa. Começámos com 150 toneladas/mês e neste momento transformamos em média 2.200 toneladas/mês.



A Brasmar iniciou com 150 toneladas/mês de matéria prima processada e neste momento transforma em média 2.200 toneladas/mês

18 LINHAS DE EMBALAMENTO NA UNIDADE DA TROFA

Como funcionam as linhas de produção, estas são dedicadas a um único produto ou são multiproduto? As instalações da empresa funcionam em temperatura controlada ou ambiente?

Poucas são as linhas que temos dedicadas a um único produto, o nosso objectivo sempre foi ter uma grande polivalência que nos permitisse satisfazer as necessidades do mercado. Na nossa unidade da Trofa, contamos actualmente com 18 linhas de embalagem. Todas as áreas produtivas e de logística são a temperatura controlada, trabalhamos com temperatura positiva e negativa, dependendo da área e do tipo de produto.

Ao nível de equipamentos como câmaras frigoríficas quantas têm e quais os metros quadrados / cúbicos?

Neste momento a nossa capacidade de armazenamento de frio total é de 92.500 m³, distribuídos por 29 câmaras com um total 16.000m².

O transporte é feito pela empresa ou em outsourcing?

Desde o início que assumimos que não iríamos fazer toda a nossa distribuição, pois conseguíamos ter parceiros que nos davam garantias de efectuar um bom serviço. Ao longo dos anos fomos aumentando a nossa frota e, actualmente, contamos com 5 camiões e 3 carrinhas que nos fazem a distribuição na zona norte e em algumas rotas na zona centro. A restante distribuição, nacional e internacional, é garantida por parceiros externos.

Quais os principais clientes da empresa/canais de distribuição?

Os produtos da Brasmar destinam-se tanto à Grande Distribuição, como a distribuidores que comercializam os nossos produtos, bem

como ao canal Horeca e ao pequeno comércio. A carteira de clientes é muito diversificada e cobre todo o território nacional. A nível internacional, temos equipas comerciais alocadas por mercado ou área geográfica, mantendo a presença nos mesmo canais que em Portugal.

Com a Covid-19 as vendas online têm assumido uma nova importância. A Brasmar já está presente no canal online?

De momento a Brasmar não está presente em nenhum canal online próprio, embora vejamos o e-commerce como uma oportunidade para o sector face à actual situação sanitária. A grande aposta da Brasmar é estar junto dos consumidores em lojas de proximidade e grandes superfícies comerciais.

BRASMAR REFORÇA POSIÇÃO IBÉRICA COM NOVAS AQUISIÇÕES

É possível falar um pouco dos produtos, das marcas e do rebranding que estas sofreram?

A Brasmar adquiriu em 2019 duas empresas espanholas do sector que vieram reforçar a sua posição ibérica: a NUCHAR e a La Balinesa.

A NUCHAR é uma empresa especializada em cefalópodes, mariscos e outros produtos prontos para consumo, reconhecida no sector hoteleiro e em mercados internacionais pela qualidade e segurança das suas soluções, produzidas em unidades com certificação IFS Higher Level, bem como pelo serviço premium que presta.

A marca assentou o seu rebranding nos pilares da empresa: inspiração, inovação, qualidade e segurança alimentar, reforçando, simultaneamente, a sua experiência no que respeita aos produtos do mar. Esta renovação permite à NUCHAR apresentar-se no mercado com um branding renovado e mais destacado no ponto de venda, adoptando a flexibilidade necessária aos diferentes produ-

tos do seu portfólio e respectiva adaptação ao target.

Por sua vez, a La Balinesa é uma empresa familiar espanhola que se destaca pelos produtos fumados premium, como o salmão e o bacalhau. A empresa utiliza apenas métodos tradicionais de conservação nos seus produtos, aprendidos com os melhores artesãos noruegueses e escoceses.

O rebranding efectuado à marca assentou precisamente no reforço do posicionamento da empresa enquanto marca de fumados de elevada qualidade. A nova imagem destaca o processo tradicional da La Balinesa, evidenciando a sua assinatura "Mestres da arte dos fumados tradicionais com madeiras nobres". O lançamento da nova imagem integra os pilares inerentes ao grupo, entre eles o processo tradicional e a qualidade excepcional da matéria prima, representando um ponto de viragem para a La Balinesa, que reestruturou a sua gama de produtos, permitindo novos desenvolvimentos com base nas tendências do consumidor.

Como é que estas aquisições se integram na estratégia de internacionalização da empresa?

A Brasmar é uma empresa que aposta fortemente na internacionalização, prova disso é estarmos presentes em mais de 40 países espalhados pelo mundo. As recentes aquisições das empresas Foncasal e La Balinesa vêm reforçar a importância do mercado internacional para a Brasmar, não fossem as exportações corresponder a mais de 50% do volume de negócios da empresa.

Se por um lado, a compra da La Balinesa veio reforçar a liderança nacional da Brasmar, na medida em que aumentamos a nossa oferta de produtos fumados premium, por outro lado, veio fortalecer a nossa posição ibérica, uma vez que a aquisição reforçou a presença da Brasmar em Espanha.

A aquisição da NUCHAR (Foncasal), também ela importante num âmbito de internacionalização, visto que grande parte das suas vendas são para mercados externos, veio incrementar o portefólio de cefalópodes da Brasmar, nomeadamente na área de produtos do mar cozidos.

A par destas aquisições, pretendemos dar continuidade ao nosso processo de internacionalização, mais particularmente na região mediterrânea e no mercado norte americano, onde já possuímos um escritório em Miami. O primeiro porque faz parte da área de influência e onde a Brasmar é um player importante, posição que pretende consolidar. Já o mercado americano, por sua vez, apresenta-se como uma oportunidade dada a sua dimensão e crescente interesse por produtos do mar de alta qualidade. ■