



## **RELATÓRIO INTEGRADOR DA ATIVIDADE PROFISSIONAL**

**Alexandre Maria Salgueiro Caldas Xavier de Castilho**

Relatório para obtenção do Grau de Mestre em  
**Engenharia Agrónómica, especialidade de Economia Agrária e Gestão do Território**

Orientador: Doutor Raul da Fonseca Fernandes Jorge

### **Júri:**

**PRESIDENTE** - Doutora Cristina Maria Moniz Simões de Oliveira, Professora Associada com agregação do Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa.

**VOGAIS** - Doutor Manuel Fernando Belo Moreira, Professor Catedrático Aposentado do Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa;

- Doutor Raul da Fonseca Fernandes Jorge, Professor Associado com agregação do Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa.

Lisboa, 2013

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Raul Jorge, do ex-Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural do Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa quero expressar o meu reconhecimento por ter aceite a orientação deste Relatório Integrador da Atividade Profissional para obtenção do Grau de Mestre, pela excelência das suas sugestões, ajuda decisiva e por todo o apoio prestado na revisão do texto.

A todos os meus colegas e amigos com quem tive a oportunidade de conviver, aprender e partilhar experiências profissionais e pessoais.

À minha família, em especial aos meus filhos Pedro e João e aos meus Pais, por todo o incentivo e apoio constante.

## RESUMO

A presente dissertação curricular pretende dar cumprimento às normas estipuladas pelo Conselho Científico do Instituto Superior de Agronomia para Elaboração do Relatório Integrador da Atividade Profissional nos termos do nº 3 do art. 3º do Regulamento Geral dos Segundos Ciclos de Estudo Conducentes ao Grau de Mestre, aprovado pelo Despacho (extrato) n.º 10544/2011, publicado no Diário da República, 2.ª Série, N.º 160 de 22 de Agosto de 2011, para Licenciaturas “Pré-Bolonha”. De acordo com os pressupostos acima descritos, o presente documento deve por isso descrever de forma detalhada a atividade profissional desenvolvida pelo aluno.

Neste contexto, a informação desta dissertação pretende demonstrar como algumas das competências adquiridas ao longo da sua formação académica foram aplicadas e exponenciadas em contexto profissional. Para esse efeito, são igualmente apresentadas as instituições onde o aluno colaborou, descrevendo-se as atividades, as funções desempenhadas e dois projetos considerados relevantes no seu desempenho profissional.

O autor obteve o Grau de Licenciado em 1994, tendo concluído a Licenciatura em Engenharia Agronómica no Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa, no dia 28 de Janeiro de 1994.

No ano letivo de 1996/1997, o autor concluiu a Pós Graduação em Gestão de Empresas pelo ISCTE/INDEG.

Este relatório descreve ainda o seu percurso pela SIMAB - Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores e pelo MARL – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, onde atualmente colabora, e descreve o modo como estas instituições proporcionaram a abrangência de competências adquiridas a nível da gestão e coordenação de projetos.

## **ABSTRACT**

This report intends to comply with the Standards presented by the Scientific Council of the Institute of Agronomy, Technical University of Lisbon, for Development of Professional Activity Report Integrator, in accordance to paragraph 3 of art. 3 of the General Regulation of the Second Cycle Study leading to the degree of Master, approved by Order (extract) n. 10544/2011, published in the Official Gazette, 2. Series, n. 160, August 22, 2011, for "Pre-Bologna". This document should describe in detail the professional activities developed by the student.

In this context, the contents of this dissertation intend to demonstrate how some of the skills acquired through his academic education, further training and professional experience were applied and magnified in a professional context. For this purpose, there is a presentation of the institutions where the student collaborated, a description of performed activities and responsibilities, and also a description of two main relevant projects in his professional performance.

The student's professional career began in 1994, as a Technician in Engineering area and currently works as a project manager in national and international projects.

This report also describes his journey through a different set of institutions, as SIMAB, MARL Energia and MARL, where he currently works, which provided him with the ability to acquire other skills and experience, particularly in management and coordination of projects.

**Keywords:** Agronomy, Coordination, Projects, Management.

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	7
2. COMPETÊNCIAS APROFUNDADAS EM CONTEXTO PROFISSIONAL.....	7
3. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	9
3.1 Habilitações académicas.....	9
3.2 Formação profissional adquirida .....	10
4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL .....	10
4.1 SIMAB, S.A – Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores. ..	13
4.1.1 Apresentação da Instituição .....	13
4.1.2 Função desempenhada .....	13
4.1.3 Metodologia e abordagem .....	14
A) <i>Quadro legal e normativo</i> .....	16
B) <i>Definição da Rede Nacional de Mercados Abastecedores</i> .....	16
C) <i>Definição do modelo de gestão a adoptar</i> .....	18
D) <i>Assessoria à gestão global do projeto de investimento</i> .....	18
E) <i>O Mercado Abastecedor propriamente dito e a assessoria técnica ao acompanhamento das empreitadas</i> .....	18
F) <i>Assessoria no processo de comercialização dos espaços</i> .....	19
G) <i>Apoio à instalação e ao arranque da exploração de Mercados Abastecedores</i> .....	20
H) <i>Definição do Programa de Ações de Formação dos agentes económicos nos Mercados Abastecedores, nomeadamente no que se refere ao apoio para a entrada em funcionamento, operacionalização e boas práticas</i> .....	22
4.1.4 Projetos desenvolvidos .....	23
4.2 MARL, S.A – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa.....	24
4.2.1 Apresentação da Instituição .....	24
4.2.2 Função desempenhada .....	26
4.2.3 Metodologia e abordagem .....	27
4.2.4 Alguns dos principais projetos desenvolvidos .....	28
4.3 MARL ENERGIA, Lda .....	29
4.3.1 Apresentação da Instituição .....	29
4.3.2 Função desempenhada .....	30
4.3.3 Metodologia e abordagem .....	30
4.3.4 Projetos desenvolvidos .....	31
5. DOIS PROJETOS RELEVANTES NA ATIVIDADE PROFISSIONAL.....	31
5.1 MARL – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa – Dimensionamento, conceção, construção, início de atividade e exploração.	32
5.2 MARL ENERGIA – A maior central fotovoltaica do mundo em ambiente urbano (6 MW).....	47
6. DESCRIÇÃO CRÍTICA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	53
7. BIBLIOGRAFIA.....	58

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a presente dissertação curricular pretendo espelhar a minha atividade profissional ao longo dos últimos 19 anos. Para tal descrevo, nos capítulos que se seguem, as principais intervenções por mim desenvolvidas, com um maior ênfase para a gestão de projetos e para o meu papel enquanto Diretor Comercial e Operacional no Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, dado terem sido as funções de maior relevo dentro do meu percurso profissional.

Esta dissertação explica o modo como os conceitos base aprendidos no curso de engenharia agrónomica do Instituto Superior de Agronomia foram aplicados e desenvolvidos no meu contexto profissional e de que modo a abordagem a estas temáticas foi qualificadora das valências adquiridas enquanto Engenheiro Agrónomo, quer no que diz respeito a conceitos teóricos adquiridos ao longo da minha licenciatura, quer em relação à funcionalidade prática a que os mesmos têm sido aplicados no dia-a-dia. Pretende-se que esta informação seja clara e objectiva, com uma finalidade técnica precisa, coerente e eficaz.

Pressupõe ainda a sistematização das principais competências desenvolvidas ao longo da atividade profissional, evidenciando que ao longo de todo o percurso profissional há uma clara progressão da maturidade científica e se desenvolveram e consolidaram competências técnicas.

A dissertação possui seis pontos essenciais na contextualização do percurso profissional: no ponto 1, encontra-se a introdução do documento; no ponto 2, as competências aprofundadas em contexto profissional; no ponto 3, as habilitações académicas e a formação profissional adquirida; no ponto 4, a experiência profissional; no ponto 5, dois projetos considerados relevantes no percurso profissional; no ponto 6 encontra-se a descrição crítica das atividades desenvolvidas.

## **2 COMPETÊNCIAS APROFUNDADAS EM CONTEXTO PROFISSIONAL**

O Engenheiro Agrónomo é um profissional com conhecimentos de base científica de engenharia, de agronomia e do meio agrário, capaz de analisar, compreender, conceber, planear, projetar e dirigir atividades relacionadas com o sector agrícola e agro-alimentar, bem como de promover a resolução de problemas por elas suscitados.

O curso em Engenharia Agronómica confere valias técnicas e científicas que, aliadas a uma capacidade de otimização dos conteúdos apreendidos, estimulam diariamente a atividade profissional e o bom desempenho laboral. Este desempenho pode reflectir-se, tanto no trabalho individual como no trabalho em equipa, em campos tão abrangentes como a capacidade de gestão de equipas, a otimização de processos produtivos ou no desenvolvimento de novos *modus operandis* no contexto empresarial.

A especialização em Economia e Ordenamento do Território amplia a abrangência de conhecimentos do Engenheiro Agrónomo no que se refere à gestão, supervisão, coordenação, e orientação técnica de projetos agrícolas e agroalimentares. Outras valências desta especialização são: a capacidade de análise de dados, de elaboração de estudos e dinamização de projectos; a elaboração de estudos de viabilidade técnico-económica e ambiental; a capacidade de prestar assistência técnica, assessoria ou consultoria; a capacidade de realização de vistorias, perícias, avaliações de propriedades, expropriações, elaboração de pareceres técnicos e auditorias.

**No que respeita a conceitos e competências aprofundadas na minha atividade profissional, saliento a importância de alguns, nomeadamente:**

- Conceitos Estatísticos: visam complementar a formação básica em Estatística, desenvolvendo em particular estudos de Modelo Linear, bem como métodos não-paramétricos fundamentais e, sempre que o grau de complexidade dos dados a tratar o justifique, com recurso a *software* estatístico.
- Sistemas Agrícolas e Agroalimentares: dizem respeito à consolidação de uma visão global e sistémica da atividade agrícola e agro-alimentar, à explicitação dos princípios e das técnicas de base pelas quais a atividade é composta.
- Inovação e Empreendedorismo: visa vocacionar a criação e desenvolvimento de projetos de base tecnológica, bem como ampliar o desenvolvimento de conhecimentos nas áreas da inovação e empreendedorismo relacionados com a criação e avaliação de ideias de negócios, com o desenvolvimento de novos produtos/serviços e também com a preparação de planos de negócios. Esta cadeira está também relacionada com a análise e identificação de possíveis fontes de financiamento para projetos, a angariação de financiamento, a criação de valor e retorno de investimento, a criação e desenvolvimento de novos negócios, as oportunidades de negócio, a análise macroeconómica e microeconómica do mercado.

- Conceitos de Horticultura e Fruticultura: visam o conhecimento dos tratamentos culturais, períodos de desenvolvimento, modos de manejo do solo, modo de otimização da produção e épocas ótimas de desenvolvimento. Neste contexto, os conceitos adquiridos associados aos conceitos de outras cadeiras permitem fazer planos de produção e otimização de recursos nos pavilhões de apoio à produção de Mercado Abastecedores, no que respeita a processos de maturação e pós-colheita de frutas e legumes.
- Análise e planeamento de projectos: pressupõe a apreensão dos principais conceitos e metodologias de avaliação de projetos de investimento, nomeadamente: na classificação e no tipo de projeto, nos ciclos de vida de um projeto, na ótica de avaliação de projetos, nos critérios de avaliação de projetos, nos elementos de base para avaliação de projetos na ótica empresarial, na elaboração de orçamentos anuais, na elaboração de orçamentos plurianuais: *cashflow*, cálculo financeiro, critérios de rentabilidade, escolha da taxa de actualização e análise de sensibilidade, entre outros.
- Marketing de Produtos Alimentares: diz respeito à compreensão e à importância da orientação de mercado na indústria alimentar; à identificação dos principais fatores do ambiente macroeconómico deste tipo de indústria; à análise da estrutura e organização da distribuição alimentar; ao conhecimento de fatores determinantes de comportamentos do consumidor; à análise dos fatores relevantes na perceção da qualidade dos produtos alimentares; à formação do *marketing-mix* de produtos alimentares; à aplicação de técnicas de investigação de marketing; à análise dos resultados da sua aplicação; à aplicação correta de conceitos e técnicas de aplicação; à aplicação correta de conceitos e técnicas de marketing.

### **3 HABILITAÇÕES ACADÉMICAS E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

#### **3.1 Habilitações académicas**

Licenciatura em Engenharia Agronómica – Ramo de Economia Agrária e Sociologia Rural pelo Instituto Superior de Agronomia, concluída a 28 de janeiro de 1994.

Pós-Graduação em Gestão de Empresas pelo ISCTE/INDEG (1996/1997), concluída em 1997.

### **3.2 Formação profissional adquirida**

Segundo a opinião de muitos especialistas em Recursos Humanos, a importância da formação no contexto profissional é tão relevante e fundamental como a formação académica de um recurso. Considero que a formação académica é fundamental, contudo a importância de uma boa formação em contexto profissional proporciona inúmeras mais-valias a médio/longo prazo.

A formação profissional ao longo destes dezanove anos de trabalho na área dos Mercados Abastecedores residiu maioritariamente na troca de experiências entre vários técnicos especialistas na área do abastecimento.

De entre as formações e estágios concretizados, destaco os que foram realizados no Marché International de Rungis, em Paris (<http://www.rungisinternational.com/>); no Mercabarna, em Barcelona (<http://www.mercabarna.es/>) e no Mercamadrid, em Madrid (<http://www.mercamadrid.es/>).

Durante a fase de conceção dos Mercados em Portugal, pude trabalhar com várias equipas compostas por consultores técnicos nacionais e internacionais provenientes de Rungis, Mercabarna e Mercamadrid e com os melhores técnicos especialistas mundiais em Mercados Abastecedores como, por exemplo, Eng<sup>o</sup> Ramos Rocha, Mr Phillipe Barre, Mr Jean Boucin ou Mr Cosson.

Estas deslocações e estadias em Paris, Madrid e Barcelona (mais de uma dezena de deslocações) foram uma forma de recolher *in loco* o máximo de informação técnica, comercial e mesmo operacional, tendo vindo a servir de base para o desenho e conceção dos atuais Mercados Abastecedores em Portugal.

Para além desta formação específica em Mercados Abastecedores, importa referir a conclusão, em 2003, de um Curso de Logística ministrado pelo Institute of Logistics na sede da APLOG em Lisboa.

## **4 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Antes de iniciar, com algum detalhe, a caracterização do meu percurso e experiência profissional, gostaria de o apresentar de uma forma resumida e sistematizada por forma a permitir uma melhor perceção temporal do mesmo:

*De 1993 a 1996 desempenhei funções de Técnico Superior no Gabinete de Estudos Setoriais da SIMAB – Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores*

As principais funções desempenhadas estavam relacionadas com :

- Conceção dos projetos para os Mercados Abastecedores de Évora, Faro, Braga e Lisboa (MARL);
- Chefe do Projeto do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL);
- Elaboração de estudos de mercado sobre o sector retalhista e grossista de produtos alimentares;
- Tratamento, análise e realização de inquéritos aos retalhistas e grossistas de produtos alimentares.

*De 1996 a 2008 desempenhei funções como Diretor Coordenador (Comercial/Técnico) reportando diretamente ao Conselho de Administração do MARL – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa.*

Durante este período destaco algumas das principais intervenções:

- Gestão da Manutenção, Operação e Conservação de Equipamentos e Infra-estruturas, Ambiente, Resíduos Sólidos, Limpeza, Paisagismo, Sistemas de Informação e Telecomunicações
- Coordenação e acompanhamento de todo o projecto de concepção e construção do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa;
- Coordenação de novos projectos para a empresa, nomeadamente, novos edifícios, empreitadas diversas, novos sistemas Informáticos, website e outros;
- Assessoria ao Conselho de Administração;
- Coordenação de projectos, lançamento de concursos, análise e negociação de propostas;
- Coordenação das Empreitadas e Fiscalização;
- Promoção, divulgação, comercialização e negociação de grandes espaços do MARL;
- Planeamento e implementação de estratégias de venda;
- Desenvolvimento, negociação e implementação de um contrato Global com um consórcio no que respeita a Telecomunicações e Sistemas de Informação;
- Implementação e gestão de um Sistema de Informação SAP;
- Gestão de um contrato de prestação de serviços de Segurança em regime de outsourcing;

- Elaboração do Plano de Vigilância e do Plano de Emergência;
- Supervisão da consulta e negociação de propostas para aquisição de todos os serviços, equipamentos, materiais, consumíveis e outros;
- Supervisão, verificação e validação da faturação.

*Desde 2008 e até à presente data, desempenho funções de Diretor Operacional e Comercial no MARL, SA – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, SA*

No âmbito COMERCIAL, destaco algumas das principais ações que considero relevantes:

- Definição e implementação da estratégia comercial e divulgação/promoção do MARL, S.A.
- Negociação de contratos com clientes, acordos, parcerias ou protocolos com terceiros e garantia da sua observância;
- Gestão da equipa Comercial;

No âmbito OPERACIONAL, destaco algumas das principais ações que considero relevantes:

- Definição dos objetivos operacionais que asseguram o normal e bom funcionamento da Empresa;
- Analisar a informação de gestão relativa aos diversos sectores de actividade, assegurando a elaboração periódica de relatórios de gestão e de ocorrências;
- Garantir a uniformização de procedimentos e exigências operacionais nas diversas actividades;
- Gestão da equipa Operacional;

## **4.1 - SIMAB, S.A – Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores.**

### **4.1.1 Apresentação da Instituição**

A SIMAB, S.A.- é uma empresa de capitais públicos, detida a 100% pelo Estado Português, que presta serviços de conceção, instalação, dimensionamento, revitalização e modernização de mercados abastecedores e municipais e de apoio à respetiva gestão. Foi criada em 1993, com o objetivo de instalar em Portugal um conjunto de mercados abastecedores modernos, que viriam a constituir a rede nacional de mercados abastecedores. Estes mercados foram sendo criados como um conjunto estratégico de modernos centros de logística e de distribuição alimentar, transformando-se em pólos económicos fundamentais no apoio à produção nacional e à organização e modernização do comércio.

Para além do desenvolvimento de projetos nacionais e internacionais, a SIMAB é acionista maioritária do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL), do Mercado Abastecedor da Região de Braga (MARB), do Mercado Abastecedor da Região de Évora (MARÉ) e do Mercado Abastecedor de Faro (MARF).

### **4.1.2 Função desempenhada**

Entre 1993 e 1998, a minha experiência profissional enquanto gestor e coordenador de projectos visou a elaboração de estudos nas áreas de conceção, instalação, dimensionamento, revitalização e modernização de mercados abastecedores e municipais e de apoio à respetiva gestão de Mercados Abastecedores, dentro e fora do grupo SIMAB.

Nos pontos que se seguem, enumera-se a metodologia e o encadeamento dos faseamentos de projetos em Mercados Abastecedores e Municipais, para que se possa fazer uma contextualização detalhada dos passos inerentes ao meu desempenho funcional nesta instituição. Esta enumeração tem como base o facto de que as funções desempenhadas pressupunham a integração profissional em áreas de conhecimento muito abrangentes.

### 4.1.3 Metodologia e abordagem

Intervenção em Mercados Abastecedores:

Objeto:

A intervenção em mercados abastecedores tem por objetivo a assessoria da SIMAB, S.A. na instalação e gestão de mercados abastecedores e centros de distribuição.

*Objetivos e serviços a prestar no âmbito da consultoria:*

- Análise e avaliação do quadro legal e normativo que sustenta a Reestruturação dos Circuitos de Distribuição grossistas.
- Definição dos mercados abastecedores que constituem a rede nacional de mercados.
- Definição do modelo de gestão a adotar para a construção e gestão de um conjunto estratégico de Mercados Abastecedores agroalimentares.
- Conceção, dimensionamento e elaboração dos projetos de execução dos Mercados Abastecedores, incluindo assistência técnica à obra e assessoria na contratação da fiscalização da obra.
- A construção do Mercado Abastecedor propriamente dito e a assessoria técnica ao acompanhamento das empreitadas.
- A organização e gestão do processo de comercialização dos espaços.
- Apoio à instalação e ao arranque da exploração de Mercados Abastecedores.
- Definição do Programa de Ações de Formação dos agentes económicos nos Mercados Abastecedores, nomeadamente no que se refere ao apoio para a entrada em funcionamento, operacionalização e boas práticas.

Enquadramento:

A reestruturação dos circuitos de Distribuição resulta de pressões a vários níveis, designadamente do aumento da capacidade de produção agrícola; da necessidade de fazer chegar a produção agrícola aos centros de consumo e também da estabilização económica e conseqüente tendência para um aumento no consumo.

### Objetivos específicos:

As primeiras premissas inerentes à reestruturação são:

- A instalação atual e futura de novas áreas de instalação de empresas de distribuição que, naturalmente, o acréscimo de consumo atrai;
- A existência da tradição do pequeno comércio tradicional que as populações desejam sempre conservar;
- A urgência de criação de novas estruturas de apoio ao escoamento da produção nacional e o enquadramento de novas estruturas que irão surgir em locais estrategicamente localizados nas principais confluências de acessos (viários, ferroviários, aéreos, marítimos) entre o abastecimento (produção/importação) e o consumo (interno/externo) nas principais zonas;

Torna-se, assim, evidente a necessidade deste tipo de assessoria, pois os mercados abastecedores, entendidos como centros de distribuição agro-alimentar por excelência, tirando partido de um potencial de relacionamento direto com a produção e com as estruturas retalhistas com que se relacionam a montante, podem, desde que construídos em locais estratégicos, desempenhar essas funções reguladoras do preço dos produtos, garantindo assim o escoamento de parte da produção e a garantia de um abastecimento às populações.

Para além disto, tendo especializado a atividade na revitalização e promoção das estruturas tradicionais de comércio agro-alimentar, por as reconhecer como sendo essenciais ao abastecimento das populações, os técnicos responsáveis por estas intervenções procuram manter as referências culturais, sociais e económicas destas estruturas. As características específicas e únicas, quer dos agentes económicos quer da população que este tipo de comércio serve, impõem uma abordagem técnica muito especializada na definição de soluções para cada caso.

Nesta abordagem técnica, refere-se, nomeadamente, à necessidade de:

- respeitar níveis de qualidade e segurança alimentar, destinados a assegurar a higiene dos géneros alimentícios em todas as fases de produção, transformação e distribuição;

- garantir a possibilidade de crescimento destas estruturas, através de uma conceção pensada a médio/longo prazo e faseada consoante os níveis de evolução da procura previstos;
- projetar espaços físicos e equipamentos com flexibilidade suficiente para se poderem adaptar a operadores com funcionamentos e evoluções diferentes;
- adaptar as soluções e materiais construtivos às condições climáticas e às tradições locais.

### Âmbito dos Serviços a Prestar:

#### *A) Quadro legal e normativo*

Considera-se que já se desenvolveu um trabalho exaustivo prévio, visando compilar um conjunto de legislação nos domínios:

- da fiscalização das atividades;
- dos incentivos que fomentem a organização, crescimento e modernização da rede comercial;
- da articulação do sistema de abastecimento com a produção nacional;
- e dos instrumentos de natureza empresarial do Estado;

A assessoria, neste âmbito, centra-se predominantemente neste último aspeto dos instrumentos de natureza empresarial do Estado, designadamente através da análise do quadro legal proposto para enquadrar a Reestruturação dos Circuitos de Distribuição, a nível grossista e retalhista.

Com base na experiência adquirida com o desenvolvimento de diversos Mercados, Abastecedores e Municipais, e com o acompanhamento do seu funcionamento, os contributos para algumas especificidades do sector são, decerto, valiosos para este enquadramento de reestruturação.

#### *B) Definição da Rede Nacional de Mercados Abastecedores*

O apoio da SIMAB traduz-se na identificação dos locais estratégicos para a instalação de mercados abastecedores. Tem o objetivo de instalar uma rede de centros logísticos agroalimentares, permitindo criar condições para a modernização e racionalização da estrutura comercial do país, dotando-a de instrumentos eficazes que incentivem o desenvolvimento da produção agrícola, a melhoria do escoamento e a distribuição,

bem como o abastecimento da população em boas condições de higiene e segurança alimentar e a dinamização das trocas comerciais nacionais e internacionais.

Para tal, efetua-se um estudo exaustivo das três variáveis macroeconómicas essenciais - produção, distribuição e consumo, recorrendo a elementos de caracterização, particularmente os de caracterização comercial, quer junto de Organismos Oficiais quer junto de Organizações não-governamentais com trabalho desenvolvido no sector.

Esta informação é, posteriormente, cruzada com a análise da estratégia de desenvolvimento regional e do planeamento previsto para reconstrução das acessibilidades, nomeadamente as rodoviárias e ferroviárias; e com as sensibilidades recolhidas dos contactos com os agentes económicos locais.

A constituição da Rede Nacional de Mercados Abastecedores resulta desta análise conjunta, cuja concretização permite, a longo prazo e dentro do conjunto das áreas de influência de cada Mercado Abastecedor, ou seja, considerando a Rede, em todo o território:

- Melhorar as condições de abastecimento das populações, pondo à sua disposição produtos de melhor qualidade, maior variedade, em condições de higiene e frescura, e a preços mais favoráveis.
- Criar condições de trabalho, melhorar a qualidade de vida e o rendimento dos operadores e agentes que exercem a sua atividade em ramos ligados ao comércio por grosso e a retalho;
- Formalizar a atividade comercial no sector grossista, participando no processo de formalização da economia, muito particularmente através das suas funções de concentração da produção e de principal fonte de abastecimento do comércio retalhista;
- Tornar o processo de formação de preços mais transparente e, portanto, competitivo, podendo levar a um incremento da produção nacional, a um maior rendimento dos agricultores e à progressiva redução das importações.
- Racionalizar a circulação rodoviária urbana, desviando o tráfego de viaturas pesadas de zonas já congestionadas para a nova localização do Mercado Grossista, cujo acesso é garantido por vias de maior capacidade.
- Orientar a produção nacional para o mercado e facilitar todo o processo de introdução de novas tecnologias.

- Promover as trocas comerciais entre as zonas rurais e urbanas e entre os bens agrícolas e os industriais.

#### *C) Definição do modelo de gestão a adotar*

Ao estar definido o quadro normativo que sustenta a atividade comercial e a Rede Estratégica dos Mercados Abastecedores Agroalimentares, torna-se primordial deliberar sobre a melhor estratégia para concretizar este investimento, pois a sua operacionalização depende do modelo de gestão escolhido para implementação da rede e de cada Mercado Abastecedor.

Assim, do trabalho a desenvolver pela SIMAB deve sair uma proposta de modelo de gestão, da qual constem:

- qual vai ser o tipo de sociedade(s) a constituir e composição do seu capital social;
- qual vai ser o objeto social e a organização funcional, financeira, administrativa e de recursos humanos;
- qual será a forma de articulação com os poderes e jurisdições regionais e locais, quer no diz respeito aos mercados grossistas quer no que diz respeito aos mercados retalhistas.

#### *D) Assessoria à gestão global do projeto de investimento*

Nesta rubrica inclui-se: o apoio à Administração da sociedade na gestão global do Projeto; o planeamento das atividades do projeto; o controlo orçamental e financeiro da empresa; o controlo de execução material e financeira do investimento; o controlo geral da elaboração dos projetos e dos processos de licenciamento camarário e de condições técnicas e higio-sanitárias, bem como no relacionamento que seja necessário manter com entidades externas, em representação da sociedade, no desenvolvimento de todo o processo.

#### *E) O Mercado Abastecedor propriamente dito e a assessoria técnica ao acompanhamento das empreitadas*

A assessoria técnica pressupõe o acompanhamento das empreitadas junto dos diversos intervenientes no empreendimento, com vista à boa execução e interligação das empreitadas, ao controlo dos cumprimentos dos prazos e de custos; ao apoio em nome do dono de obra à equipa de fiscalização e controlo do seu trabalho; ao apoio ao

dono de obra em questões técnicas e contratuais que tenham urgência de tomadas de decisão; à verificação da compatibilização dos planos de trabalho dos diversos empreiteiros e ao cumprimento dos mesmos; à verificação do cumprimento dos projetos e ligação com os projetistas; à verificação e ao controlo do cumprimento dos manuais de qualidade, das normas de segurança e de emprego. Cabe ainda nesta rubrica o apoio às receções provisórias e definitivas em nome do dono de obra.

*F) Assessoria no processo de comercialização dos espaços*

Nesta rubrica inclui-se todo o apoio no processo de comercialização dos espaços, designadamente desde a preparação e formação dos agentes comerciais locais, ao “*procurement*” de operadores interessados, ao apoio técnico e jurídico na contratação, ao acompanhamento da situação de comercialização, ao apoio na obtenção de facilidades financeiras para a instalação dos operadores, e à conceção e preparação dos meios e materiais de promoção e de divulgação da comercialização e do mercado. Em paralelo com o desenvolvimento das tarefas preparatórias da entrada em atividade do Mercado, deve estar também em curso o processo de comercialização dos espaços comerciais, não só porque a atratividade desta estrutura é tanto maior quanto maior for a sua ocupação, mas também porque, se se souber com maior antecedência e exatidão qual o tipo de atividades e empresas que lá se pretendem instalar, mais detalhados e adequados serão os projetos e obra a concretizar, particularmente ao nível das infraestruturas e equipamento.

Em concreto, o primeiro passo a definir é o tipo, dimensão e sectores de atividade que criam mais atratividade e sustentabilidade à infraestrutura, isto é, definir o seu *mix* comercial. Partindo daqui, são então levadas a cabo as tarefas abaixo enumeradas, as quais têm como objetivo dotar a entidade que vier a ser responsável pela comercialização, dos instrumentos necessários para a concessão de espaços comerciais a operadores privados com atividades inseridas no âmbito do *mix* que for definido. Propondo-se assim prestar consultoria nas seguintes tarefas:

- Definição do *Mix* Comercial e de Serviços;
- Definição da Estratégia e do Plano de Comercialização:
  - ✓ Identificação de potenciais clientes;
  - ✓ Contactos e acordos de colaboração com Entidades Oficiais – para negociar condições comerciais mais favoráveis aos operadores que se queiram instalar nas infraestruturas, de modo a garantir que as novas

empresas e intenções de investimento sejam enquadradas nos sectores identificados no *mix* comercial.

- Definição das linhas orientadoras do Plano de Promoção e Marketing que estimule hábitos de compra neste tipo de espaço comercial, recorrendo a:
  - ✓ Comunicação social;
  - ✓ Merchandising;
  - ✓ Sinalética externa (nomeadamente nas estruturas viárias de acesso às infraestruturas, através de informação exposta em *outdoors* publicitários).
  
- Assessoria na definição das condições gerais de acesso aos espaços comerciais:
  - ✓ Condições comerciais;
  - ✓ Condições de pagamentos e de crédito;
  - ✓ Contratos-tipo;
  - ✓ Plantas comerciais;
  - ✓ Fichas de acabamentos;
  - ✓ Elaboração de um dossier-tipo de comercialização dos diferentes espaços.

*G) Apoio à instalação e ao arranque da exploração de Mercados Abastecedores.*

A assessoria a prestar refere-se ao apoio às ações com vista à instalação dos operadores, ao “*procurement*” de empresas prestadoras de serviços, a sua seleção, a contratação e instalação de serviços externos de limpeza, segurança, recolha e remoção de resíduos e recuperação de embalagens, ao “*procurement*” de empresas de fornecimento e montagem de equipamento e material necessário ao bom funcionamento do mercado, ao apoio na montagem dos sistemas de organização e de funcionamento, na formação da equipa do mercado e, por último, na preparação de todas as ações necessárias ao arranque do funcionamento do Mercado.

Nesta vertente dá-se início aos processos necessários para que, quando o Mercado entre em funcionamento, tudo esteja preparado para resolver as questões práticas do dia-a-dia.

Nalguns casos, é a SIMAB a desenvolver todo o processo, como no caso da elaboração do Regulamento Interno de funcionamento do Mercado e do Código de

Boas Práticas. Nos outros casos, que envolvem a contratação de empresas para fornecimentos de equipamento (equipamentos para instalações sanitárias e balneários, câmaras frigoríficas, empilhadores, contentores de lixo, etc.) ou serviços rotineiros (recolha de resíduos, limpeza, controle de pragas, segurança), a SIMAB presta a consultoria necessária para a boa execução dos projetos técnicos e características fundamentais de equipamentos, preparando os elementos necessários para a consulta de empresas do sector e a sua posterior contratação.

A organização da gestão a ser exercida pela Entidade Gestora, a designar, é também objeto de consultoria da SIMAB, no que diz respeito à área administrativa e de recursos humanos e materiais.

Os processos que precisam de ser desencadeados e acompanhados incluem:

- A elaboração de Regulamento Interno, do qual constarão as normas gerais de funcionamento;
- A elaboração do Código de Boas Práticas, para efeitos do controle de qualidade das instalações e dos produtos alimentares;
- Consultoria, estudo e conceção de sistemas, como a definição de equipamentos, materiais e recursos humanos, nomeadamente:
  - ✓ Sistema de apoio à produção;
  - ✓ Sistema de preparação e processamento de F&H;
  - ✓ Sistema de recolha, seleção e tratamento de resíduos sólidos;
  - ✓ Sistemas de limpeza;
  - ✓ Sistema de embalagens;
  - ✓ Sistema de controlo de acessos;
  - ✓ Sistema de segurança (requisitos para fornecimento de serviços);
  - ✓ Instalação de Posto Clínico;
  - ✓ Instalação de laboratório;
  - ✓ Fardamentos;
  - ✓ Sinalética informativa e de orientação no exterior e interior dos edifícios;
  - ✓ Sistema de controlo de pragas.

Estes trabalhos fornecem os *outputs* necessários para diversas fases do processo de execução dos projetos técnicos de arquitetura e engenharia, para a definição de

requisitos técnicos com vista à aquisição de equipamentos, materiais e serviços externos e, por fim, para a organização do funcionamento e definição dos procedimentos de trabalho e necessidades de recursos humanos.

- Consultoria para a definição e organização de um modelo de gestão específico, flexível e eficiente, ao nível de:
  - ✓ Organização funcional;
  - ✓ Recursos humanos: necessidades e perfis para recrutamento;
  - ✓ Recursos materiais: equipamentos e mobiliário.

*H) Definição do Programa de Ações de Formação dos agentes económicos nos Mercados Abastecedores, nomeadamente no que se refere ao apoio para a entrada em funcionamento, operacionalização e boas práticas.*

Face à necessidade de reforçar a adaptabilidade dos agentes económicos que exercem a sua atividade nestas infraestruturas, propõe-se preparar um plano de formação dando atenção a referenciais de capacitação que incorporem perfis profissionais de carácter estratégico, particularmente no que respeita a preocupações de segurança e qualidade alimentar e no trabalho.

As prioridades estratégicas consistem no desenvolvimento organizacional das empresas que exercem atividade nos Mercados Abastecedores, na formação dos seus colaboradores (nomeadamente através de formação específica, dirigidas a cada sector (frutas e legumes, pescado, carnes e charcutaria, pastelaria, padaria)

Há formações adicionais que são supervisionadas como, por exemplo, as formações em rotulagem e embalagem, apresentação e exposição do produto, técnicas de vendas, *merchandising* e especialização profissional, utilização de empilhadores, higiene e segurança no trabalho, higiene e segurança alimentar.

Nesta fase, apresenta-se ao cliente um Programa de Formação específica devidamente detalhado e dirigido para três públicos-alvo (operadores e seus trabalhadores, compradores e funcionários do Mercado). Deste programa constam os conteúdos, os tipos de ações, o número de formandos e os materiais didáticos a disponibilizar.

A SIMAB presta a assessoria necessária para a contratação de empresas ou entidades especializadas neste sector, orientando a preparação das respetivas ações de formação.

Para os funcionários do Mercado no terreno, propõe-se um acompanhamento direto sobre as regras de funcionamento e sobre o Código de Boas Práticas.

Já em áreas específicas de cada sector de actividade, são fornecidos os conteúdos programáticos e é prestado apoio nas consultas a efetuar a empresas de formação especializadas em cada área específica.

Por forma a encerrar este ponto, gostaria apenas de recapitular as funções que desempenhei enquanto Técnico Superior do Gabinete de Estudos Sectoriais da SIMAB, durante este período de 1993 a 1996 na SIMAB – Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores:

- Conceção dos projetos para os Mercados Abastecedores de Évora, Faro, Braga e Lisboa (MARL);
- Chefe do Projeto do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL);
- Elaboração de estudos de mercado sobre o sector retalhista e grossista de produtos alimentares;
- Tratamento, análise e realização de inquéritos aos retalhistas e grossistas de produtos alimentares.

#### **4.1.4 Projetos desenvolvidos**

- MARL, MARÉ, MARB – Desenvolvimento dos estudos de caracterização comercial, de conceção e dimensionamento ao nível do Programa-Base e estudos para a organização, instalação, marketing, comercialização e arranque para o funcionamento;
- Elaboração de Estudos de Caracterização da Produção, do Comércio e da Distribuição Agro-Alimentar e Logística da área de influência dos Mercados Grossistas;
- Elaboração de estudos de mercado sobre os sectores retalhista e grossista de produtos alimentares (oferta vs. procura, circuitos de comercialização, principais tendências do comércio e distribuição, formas de distribuição e logística);

- Elaboração de Estudos de Conceção e Dimensionamento dos Mercados Abastecedores (Grossistas);
- Definição dos Aspetos Organizativos e do Funcionamento dos Mercados (Modelo de Gestão; Regulamento Interno; Plano de Comercialização; Definição de Aspetos Contratuais com operadores; Tabelas de Taxas); Definição de Sistemas de Apoio à Produção e Definição de Sistemas de Informação;
- Definição das Metodologias para as Campanhas de Comercialização e Marketing nos Mercados Abastecedores e Municipais e gestão da sua implementação;
- Definição de Programas de Formação para Operadores e Funcionários.

Enquanto Técnico Superior do Gabinete de Estudos da SIMAB, participei ativamente na elaboração destes documentos de carácter estratégico, tendo sido responsável, enquanto elemento técnico de uma equipa reduzida e polivalente de trabalho, pela responsabilidade de todos estes projectos e estudos anteriormente referidos.

## **4.2 – MARL, S.A – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa**

### **4.2.1 Apresentação da Instituição**

A MARL, S.A. é uma sociedade anónima de capitais públicos, criada em 1994.

O Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL) é um centro de abastecimento grossista de produtos agro-alimentares, onde os diversos segmentos de retalhistas podem encontrar tudo o que necessitam.

Caracteriza-se por uma enorme concentração e diversidade de produtos alimentares, pela existência de atividades complementares e de serviços de apoio à atividade grossista, pelas adequadas condições técnicas e comerciais existentes nos vários Pavilhões e por um conjunto de ótimas acessibilidades para que o transporte dos produtos seja efetuado dum modo rápido e eficiente.

Ao longo da última década, temos assistido a inúmeras mudanças no comércio agro-alimentar: houve alterações nas preferências dos consumidores; aumentou o grau de exigência de qualidade dos produtos; alteraram-se as normas higio-sanitárias; apareceram inovações tecnológicas; alteraram-se as necessidades e a tipologia de retalho; mudaram os modos de funcionamento da distribuição e das empresas grossistas; modificaram-se as necessidades de escoamento da produção nacional. O MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa - em funcionamento desde Julho de 2000, nasceu para dar resposta a todas estas mudanças.

Mas o que é um Mercado Abastecedor moderno? É um centro de abastecimento de produtos agro-alimentares, onde os diversos segmentos de retalhistas podem encontrar tudo o que necessitam. Caracteriza-se por uma enorme concentração e diversidade de produtos alimentares, pela existência de atividades complementares e de serviços de apoio à atividade grossista, pelas adequadas condições técnicas e comerciais existentes nos vários Pavilhões e por um conjunto de ótimas acessibilidades para que o transporte dos produtos seja efetuado dum modo rápido e eficiente.

A MARL, S.A. assume-se como uma organização que pretende contribuir ativamente para a melhoria da sociedade, através de uma adequada gestão do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, de modo a permitir a comercialização e distribuição de uma vasta gama de produtos agro-alimentares.

Para isso, compromete-se a:

1. Acompanhar a evolução e o progresso tecnológico do sector alimentar;
2. Garantir aos seus clientes a existência das necessárias condições de qualidade, higiene e segurança alimentares;
3. Garantir a permanente adequabilidade dos serviços que presta às necessidades dos operadores e do mercado em geral;
4. Implementar e melhorar continuamente o seu Sistema de Gestão da Qualidade e os seus Processos de Trabalho, através da adopção de uma metodologia de gestão sujeita a avaliações e revisões sistemáticas e periódicas.

A missão da MARL, S.A. é proporcionar à população bens agro-alimentares de

elevada qualidade e variedade, através de uma infraestrutura de suporte ao comércio grossista.

A Visão da MARL, S.A. é ser considerada uma empresa de referência no universo dos Mercados Abastecedores e no panorama agro-alimentar nacional e procura uma diferenciação pela positiva, através do fornecimento de serviços credíveis e de valor, com competência técnica essencial para assegurar a fidelização dos seus clientes e a satisfação continuada dos seus accionistas e colaboradores.

A MARL, S.A. assume como valores fundamentais:

1. A procura constante de inovação nos serviços prestados;
2. Flexibilidade na capacidade de resposta às solicitações dos operadores seus clientes;
3. Fornecimento de serviços de valor;
4. A procura de um clima de profissionalismo e respeito mútuo entre os seus colaboradores;
5. Rigor e competência;
6. Rentabilidade dos ativos da empresa, através da liderança pela qualidade e eficiência operacional;
7. Ser uma empresa social e ambientalmente responsável.

#### **4.2.2 Função desempenhada**

A MARL, S.A. é a empresa que tem a responsabilidade pela gestão do Mercado. Está dividida em várias direcções, cada uma delas com competências próprias, procurando-se desta forma efetuar um adequado acompanhamento das questões comerciais, operacionais e das várias prestações de serviços - segurança, limpeza e manutenção - , vitais para o eficiente funcionamento do MARL. De um ponto de vista institucional, cabe à MARL, S.A. a participação na promoção das atividades do próprio Mercado, através de atividades de divulgação e de marketing, fomentando, igualmente, cursos de formação destinados a produtores e a empresas grossistas.

Enquanto espaço aberto aos mais diversos sectores de atividade e aos diferentes agentes económicos, o MARL contribui para o desenvolvimento do comércio grossista e retalhista e permite garantir segurança e qualidade alimentar no abastecimento aos habitantes que vivem na área de influência do Mercado.

A minha atividade profissional no MARL destacou-se por:

- Desempenhar as funções de Diretor Técnico no MARL, de 1998 a 2008;
- Desempenhar, desde 2008 e até à presente data, as funções de Diretor Operacional e Comercial do MARL.

#### **4.2.3 Metodologia e abordagem**

Enquanto Diretor Técnico do MARL, desempenhei as seguintes funções:

##### **Funções Técnicas:**

- Coordenar as áreas funcionais da Direção;
- Efetuar o acompanhamento de obras em curso no Mercado;
- Assegurar a gestão dos Contratos de Prestações de Serviços nomeadamente Limpeza e Remoção de Resíduos Sólidos, Manutenção, Segurança, etc.;
- Assegurar a manutenção dos sistemas de segurança de primeira intervenção no combate a incêndio;
- Verificar o cumprimento dos contratos;
- Verificar e validar os custos decorrentes desses contratos;
- Analisar a adequação dos serviços contratados face à evolução da atividade do mercado e face aos objetivos de redução de custos;
- Promover Concursos Públicos;
- Elaborar propostas de investimento;
- Elaborar Cadernos de Encargos nas diversas áreas de intervenção;
- Colaborar no Sistema de Gestão da Qualidade.

Enquanto Diretor Operacional e Comercial do MARL, desempenhei as seguintes funções:

##### **Funções Comerciais:**

- Definição e implementação da estratégia comercial e divulgação/promoção do MARL, S.A.
- Negociar contratos com clientes, assim como garantir a sua observância;

- Negociar contratos com clientes, acordos, parcerias ou protocolos com terceiros e garantir a sua observância;
- Fazer a gestão da equipa comercial;
- Desenvolver a atividade comercial com vista à ocupação do MARL;
- Definir ações na gestão de créditos;
- Colaborar no Sistema de Gestão da Qualidade.
- Assegurar a eficácia do funcionamento do Serviço de Atendimento ao Cliente.

#### **Funções Operacionais:**

- Definir os objetivos operacionais que asseguram o normal e bom funcionamento da Empresa;
- Analisar a informação de gestão relativa aos diversos sectores de atividade, assegurando a elaboração periódica de relatórios de gestão e de ocorrências;
- Garantir a uniformização de procedimentos e exigências operacionais nas diversas atividades;
- Fazer a gestão da equipa operacional;
- Fazer a gestão da operação de prestação de serviços de vigilância no recinto do Mercado;
- Assegurar a interface da empresa com as autoridades oficiais, no âmbito da sua esfera de competência;
- Fazer a gestão da equipa de segurança;
- Participar no tratamento de não conformidades decorrentes do Regulamento Interno;
- Participar no tratamento de reclamações e insatisfações relativas aos serviços prestados e comunicados ao Sistema de Gestão da Qualidade;
- Colaborar no Sistema de Gestão da Qualidade.

#### **4.2.4 Alguns dos principais projetos desenvolvidos**

- Coordenação e acompanhamento de todo o projeto de conceção e construção do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa;
- Coordenação de novos projetos para a empresa, nomeadamente, novos edifícios, empreitadas diversas, novos sistemas Informáticos, website e outros;
- Gestão da Manutenção, Operação e Conservação de Equipamentos e Infraestruturas, Ambiente, Resíduos Sólidos, Limpeza, Paisagismo, Sistemas de Informação e Telecomunicações, através da gestão de uma equipa de 29

recursos internos inerentes a estas áreas e de cerca de 100 recursos externos em regime de *outsourcing*;

- Assessoria ao Conselho de Administração na definição, implementação de políticas relativas às áreas inerentes a esta direção, elaboração de relatórios com informação de gestão para suporte à tomada de decisão e controlo dos objetivos assumidos;
- Elaboração e controlo do orçamento;
- Coordenação de projetos, lançamento de concursos, análise e negociação de propostas;
- Coordenação das Empreitadas e Fiscalização (Investimento global nesta área de aproximadamente € 10 M€);
- Promoção, divulgação, comercialização e negociação de grandes espaços do MARL;
- Planeamento e implementação de estratégias de venda, tais como entrepostos, lotes de terreno infraestruturados; área de serviço, entreposto de frio, etc.;
- Desenvolvimento, negociação e implementação de um contrato Global com um consórcio no que respeita a Telecomunicações e Sistemas de Informação (Investimento realizado pelo MARL em conjunto com a PT de aproximadamente € 2.5M€);
- Implementação e gestão de um Sistema de Informação SAP (investimento realizado de aproximadamente € 1M€);
- Gestão de um contrato de prestação de serviços de Segurança, Limpeza e Manutenção em regime de outsourcing;
- Elaboração do Plano de Vigilância e do Plano de Emergência do MARL;
- Projeto, implementação, manutenção e gestão do Pórtico de Entrada do Mercado (que representa 20% das receitas de exploração);
- Supervisão da consulta e negociação de propostas para aquisição de todos os serviços, equipamentos, materiais, consumíveis e outros;
- Supervisão, verificação e validação da faturação.

### **4.3 MARL ENERGIA, Lda**

#### **4.3.1 Apresentação da Instituição**

A MARL Energia é a maior central fotovoltaica do mundo em ambiente urbano com a capacidade de produção de energia de 6 MWp. Esta produção de energia fotovoltaica é suficiente para abastecer o equivalente a 3 mil habitações.

A construção desta Central Fotovoltaica terminou em 2009 , tendo representado um investimento global da ordem dos 30 milhões de euros. Localizada em S. Julião do Tojal, em Loures, beneficia de uma forte radiação solar, potenciando a eficiência de cerca de 30.000 painéis solares.

A Marl Energia contribuiu para a redução da dependência dos combustíveis fósseis, absorvendo o impacto da evolução dos preços do petróleo, contribuindo para redução das emissões de carbono.

A tecnologia fotovoltaica apresenta já bons níveis de performance e o pioneirismo do projeto MARL ENERGIA ajuda a colocar Portugal na vanguarda europeia da utilização de fontes de energia renováveis, apostando na sustentabilidade ambiental e responsabilidade social, rumo a uma nova Era Energética.

A empresa MARL Energia - Central Fotovoltaica, S.A. tem a seguinte estrutura acionista:

- Caixa Capital
- New Energy Fund
- Fomentinvest
- Efacec

#### **4.3.2 Função desempenhada**

Sou Sócio Gerente e fundador da Empresa MARL ENERGIA para a Instalação da maior Central Fotovoltaica do mundo em ambiente urbano (6MW), no MARL (atualmente em pleno funcionamento).

#### **4.3.3 Metodologia e abordagem**

A MARL ENERGIA é um Projeto ambicioso e de elevada complexidade. Atendendo à sua especificidade foi dividido em várias fases:

Fase 1 – “Ideia” e maturação da “ideia”

Fase 2 – Análise de viabilidade do projeto

Fase 3 – Candidatura à DGEG

Fase 4 – Constituição da empresa MARL ENERGIA

- Fase 5 – Alienação da empresa MARL ENERGIA
- Fase 6 – Projetos de Execução e Licenciamento
- Fase 7 – Financiamento do Projeto (Project Finance)
- Fase 8 – Execução da Obra
- Fase 9 – Obtenção de Licença de Exploração (DGEG)
- Fase 10 – Início de atividade da Central Fotovoltaica (Faseada)

#### **4.3.4 Projetos desenvolvidos**

A génese deste projeto surge na sequência de uma conversa informal, durante um almoço de trabalho, entre um consultor do BCP, o responsável pela Manutenção do MARL e eu.

De uma simples conversa avançou-se para um estudo de viabilidade técnica e económica que culminou numa candidatura à DGEG.

Anos mais tarde é atribuído à MARL,S.A. uma licença para instalação e exploração de uma Central Fotovoltaica, que levou à criação da empresa Marl Energia,S.A..

Fiz um acompanhamento próximo de todo este Projeto, dediquei-me com especial atenção à génese do negócio, à análise de viabilidade do mesmo, à constituição da sociedade e ao arranque/desenvolvimento da Central Fotovoltaica. Enquanto sócio fundador, estive envolvido em todas as fases do projeto até a sua conclusão.

## **5 DOIS PROJETOS RELEVANTES NA ATIVIDADE PROFISSIONAL**

De entre todos os projetos em que estive envolvido, há dois que se destacam: o dimensionamento, conceção, construção, início de actividade e exploração do MARL – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa e também a construção e pleno funcionamento do MARL ENERGIA – A maior central fotovoltaica do mundo em ambiente urbano (6 MW).

### **5.1 - MARL – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa – Dimensionamento, conceção, construção, início de atividade e exploração.**

O projeto do MARL, localizado no concelho de Loures, surge no contexto de Reestruturação da rede de Mercados Abastecedores em Portugal que visa o desenvolvimento sustentável e harmonioso do Sector do Comércio, Logística e Distribuição na Área de Influência da Região de Lisboa.

A classificação da atividade económica (CAE) do MARL, com o código número 51.380, diz respeito ao comércio por grosso de outros produtos alimentares. O Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL), inserido nesta Classificação de Atividade Económica, foi criado no âmbito do programa de desenvolvimento de um conjunto estratégico de centros de transações de produtos agro-alimentares, encontrando-se regulamentado pelo DL nº 258/95 de 30 de Setembro.

O crescimento dos centros urbanos europeus, conjugado com o crescimento do comércio grossista e retalhista, levou a que a maior parte destes países empreendesse, durante as décadas de sessenta e setenta, ações de modernização e desenvolvimento de Mercados Grossistas de bens alimentares, que tradicionalmente se localizavam no centro das grandes cidades.

As preocupações com o ordenamento urbano, conjugadas com o crescimento da circulação rodoviária de mercadoria e o próprio desenvolvimento da rede de transportes no interior da cidade de Lisboa, conduziram a que estas infraestruturas fossem sendo progressivamente instaladas na periferia das grandes cidades.

Em Portugal, mercê de um conjunto de circunstâncias políticas e económicas várias na década de setenta, não se acompanhou o processo então em curso na Europa. Os Mercados Grossistas, vulgo Mercados Abastecedores, mantiveram, no essencial, a sua estrutura inicial mantendo-se no interior dos centros urbanos, sem condições de higiene, sanidade ou de logística para as funções que são chamadas a desempenhar. Estes mercados constituíam um forte entrave ao processo de modernização e melhoria da eficiência dos circuitos de distribuição.

Em 1993, foi assinado um protocolo entre a SIMAB, S.A. e as Câmaras Municipais de Lisboa e Loures, bem como um protocolo com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que marcaram o arranque da construção do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa. Contudo, só em Junho de 1995 tiveram início as obras do empreendimento em S. Julião do Tojal - Loures, que se concluíram em 2000.

O conceito adotado para o MARL ultrapassa a visão tradicional do Mercado Grossista. O MARL foi concebido como estrutura dinâmica e polivalente, multipolar, multiprodutos e multifunções, inserida em corredores estratégicos, onde se congrega uma grande multiplicidade de produtos e agentes económicos do sector alimentar e não alimentar, exercendo funções de atividades de comércio grossista, de distribuição e logística, e ainda outras atividades de apoio à produção agro-alimentar e a todos os agentes e utilizadores destes Centros.

Trata-se de um projeto estruturante com forte vocação de desenvolvimento, quer de carácter económico quer social, que pretende sobretudo resolver os problemas que constituem estrangulamentos ao escoamento da produção agrícola, ao abastecimento das populações, e ao normal funcionamento do comércio grossista, assimilando também as funções de concentração de atividades relacionadas com a distribuição e a logística de produtos agroalimentares e não alimentares e de serviços. Pretende-se também que estas estruturas sejam verdadeiras plataformas logísticas que permitam oferecer condições para diversos tipos de agentes económicos desenvolverem as suas atividades e os seus negócios, promovendo o ordenamento comercial e urbano em cada região onde se inserem.

Os princípios de base que estão subjacentes à concepção deste Centro Logístico e de Distribuição são os de apoio ao desenvolvimento, o de assegurar condições de saúde pública e de defesa do consumidor, de proteção ambiental, de responsabilidade social, de segurança de pessoas e de mercadorias e, ainda, da sua viabilidade económica e financeira.

O MARL é responsável por:

- Promoção do escoamento e valorização da produção nacional agro-alimentar, estimulando, desta forma, o aumento das quantidades produzidas e o abastecimento de bens essenciais à população, através dos circuitos formais de comércio e distribuição;

- Promoção da garantia da qualidade, segurança alimentar e da saúde pública;
- Contribuição para a reorganização do comércio em geral e da cadeia alimentar em particular, tendente à redução progressiva do comércio informal, de modo a promover a eficiência e transparência da cadeia agro-alimentar;
- Contribuição para a reorganização do sector empresarial do Estado na área agro-alimentar;
- Potenciar a concentração de empresas que acrescentem valor aos produtos;
- Promoção da criação de emprego e a valorização e formação profissional dos agentes económicos;
- Promoção da competitividade;
- Contribuição para a regulação e dinamização da economia, garantindo um nível adequado da oferta e consequente adequação dos preços.
- Promoção do ordenamento comercial e urbano;
- Contribuição para o desenvolvimento económico e social do País.

## FASES DE EXECUÇÃO DO PROJETO

### 1. Preparação do Projeto

O primeiro estágio do desenvolvimento deste projeto pressupõe a identificação da estrutura base do empreendimento e a emissão dum estudo prévio do mesmo. Nesta fase foram apuradas as condicionantes inerentes ao desenvolvimento do projeto, e foram também apuradas situações alternativas à base considerada “ideal” para o desenvolvimento do mesmo.

O projeto foi contextualizado e suportado por um conjunto de informações base, que foram planificadas no tempo de acordo com o cronograma de projeto. Foi necessário recorrer a estatísticas e indicadores da maior credibilidade possível, para se poder conhecer as produções agrícolas e de pescado locais, bem com os canais de escoamento dos produtos. A informação apurada foi ainda reforçada com um levantamento exaustivo das políticas agrícolas e agroalimentares nacionais, dos planos sectoriais de produção existentes, e de relatórios, o mais atuais possíveis sobre a situação agrícola e comercial do local onde se implantou a plataforma (MARL). Para além do referido, apuraram-se ainda as ações locais que podiam ter interligação com o projeto, os estudos demográficos nacionais e locais, as fotos aéreas do local, a

legislação e a regulação dos quadros jurídicos legais em vigor bem como as normas vigentes de segurança alimentar.

Foi necessário tomar em linha de conta a globalidade de canais de abastecimento e conseguir integrá-los de acordo com volume de transações vigentes, a nível local, regional, nacional e da balança comercial. Para o efeito, foi necessário avaliar a caracterização socioeconómica e comercial da Região de Lisboa caracterizando detalhadamente o existente e o projetado para o curto-prazo.

## 2. Formulação de Projeto

Nesta fase a tomada de decisão refletiu os objetivos, as conclusões delineadas e a resolução dos constrangimentos encontrados na fase anterior. Tratou-se da primeira aproximação aos requisitos físicos considerados fundamentais à plataforma, nomeadamente no que se refere à distribuição espacial do mercado, à quantificação das áreas comerciais por tipo de público-alvo, às mais-valias de serviços disponíveis nas instalações da plataforma. Tornou-se ainda fundamental apurar os volumes de produção e consumo nacional e local para além dos indicadores próprios inerentes à atividade, para que se pudesse chegar a uma aproximação o mais coerente possível das dimensões consideradas economicamente rentáveis e funcionalmente adequadas. Foi necessário fazer um levantamento da população-alvo e do consumo, da rede de estradas e transportes e a da rede comercial e empresarial.

## 3. Avaliação do Projeto

O maior impacto causado pelo projeto devia refletir no sistema de marketing hortofrutícola e na estabilização dos preços na área de influência do MARL, fruto da competitividade do mercado que a dinamização do sector exerce e da redução de perdas de produção por transporte inadequado entre os intervenientes da cadeia de abastecimento.

A integração de grandes empresas do sector de logística e distribuição nas instalações da plataforma reforçou a possibilidade de centralização de trocas comerciais e possibilitou a dinamização da economia nacional e mesmo internacional.

Foi necessário englobar na tomada de decisão as entidades responsáveis pelas áreas ligadas ao projeto, para que se pudesse garantir o apoio institucional necessário de modo a que as mais-valias apresentadas pelo projeto pudessem ser dinamizadas.

Os riscos de projeto foram estimados, quer a curto quer a longo prazo, tendo as soluções sido explicitadas e ponderadas de forma clara.

Foi ainda nesta fase que se teve de decidir quem era a entidade transitória gestora do projeto, o modo de financiamento do projeto e a escolha do terreno.

A escolha da localização do MARL em S. Julião do Tojal, no concelho de Loures, teve por base vários critérios de proximidade bem definidos, donde se salienta:

- A política de ordenamento e de crescimento da cidade de Lisboa;
- A distância à cidade na medida em que fosse suficientemente próxima como atrativo para os diversos agentes económicos, de forma a permitir fácil acessibilidade do comércio retalhista da cidade; população em geral e trabalhadores da infraestrutura em particular;
- As estradas, auto-estradas, vias rápidas e outras infraestruturas rodoviárias.
- A morfologia e topografia do terreno, numa área aproximada de 100ha;
- O relacionamento direto com as zonas de produção, quer de estrutura familiar e tradicional, quer empresária, que surgiram com o desenvolvimento de investimentos agroindustriais.

#### 4. Desenvolvimento do plano geral *Masterplan*

O primeiro esboço da plataforma logística do MARL resultou no *masterplan* onde estava estampado um conjunto de conclusões a que se chegou partindo da elaboração do plano de negócios. Deste plano destacou-se, nomeadamente, a funcionalidade e eficiência da solução encontrada.

Esta fase tornou-se preponderante para se encontrarem soluções apropriadas, interligando-as de um modo economicamente-viável, funcionalmente sustentável e com aplicação prática às técnicas de construção e soluções arquitetónicas integradas. O *masterplan* encontrado refletia ainda todas as premissas impostas pela autoridade que posteriormente faria a gestão do empreendimento.

A entidade gestora da plataforma, aquando da tomada de decisão de elaboração do *business plan*, auxiliou os consultores de modo a terem presentes as necessidades indagadas junto das empresas logísticas e agroalimentares da região, das associações de produtores, das organizações de mercado vigentes, dos *traders* e das comunidades locais. Só depois de ouvidas todas as partes, se tornou viável definir um conjunto de graus de prioridade para que se pudesse acatar a maioria das necessidades demonstradas.

Esta fase de desenvolvimento do projeto já incluía o dimensionamento da estrutura, onde constavam as características gerais do empreendimento, o número de pavilhões, as infraestruturas que lhe estavam associadas, as características e especificidades de cada pavilhão, as acessibilidades internas e externas, as infraestruturas de apoio, a definição dos circuitos internos da plataforma, a modelação do terreno, estabelecimento de diferentes fases de investimento, descrição geral das infraestruturas, edificações e equipamentos.

Toda a informação reunida refletiu o trabalho dos consultores, nomeadamente no que dizia respeito às projeções geradas ao longo do estudo no que respeitava à percentagem de produção que era transacionada no global do empreendimento, por tipo de operador. Todas as conclusões foram ainda espelhadas nas áreas comerciais “ideais”. Dada a abrangência de funções que as plataformas logísticas têm adotado na última década, foi ainda necessário definir e dispor espacialmente todas as estruturas de apoio.

Assim e neste contexto, a solução apresentada para o MARL, incluía no essencial as seguintes zonas: zona administrativa; zona logística; zona de apoio à produção; zona de mercado; zona de entrepostos mistos - alimentares e não alimentares.

O documento elaborado assentou nos seguintes pontos:

1. Enquadramento da área de Influência do MARL no contexto nacional – enquadramento geográfico, histórico e macroeconómico;
2. Caracterização socioeconómica e comercial da Região – programas de desenvolvimento; movimentos da população; consumo e sua evolução, evolução da produção agrícola e agroindustrial, rede comercial e de transportes; estruturas de distribuição e rede de transportes e acessibilidades;
3. Caracterização dos mercados e operadores - mercados existentes e sua organização; sectores de atividade; operações comerciais e de logística;
4. Caracterização dos clientes - tipologia dos clientes, localização das estruturas retalhistas e grossistas existentes;
5. Caracterização da envolvente comercial – sectores, tipologia, localização, novas áreas previstas;
6. Caracterização do modelo de funcionamento, normas gerais de acesso e de utilização;
7. Elaboração do programa base;

Objetivos do *Masterplan*:

- Pressupostos de funcionamento;
- Dimensionamento – mix comercial adequado à situação caracterizada, número e tipo de operadores a instalar;
- Localização e condicionantes: terreno, acessibilidades rodoviárias, abastecimentos de água, eletricidade, saneamento, deposição de resíduos;
- Organização de espaço- layout geral de ocupação do espaço; posição relativa dos sectores de atividade, circuitos funcionais dos operadores, clientes e mercadorias;

- Tipologia dos espaços comerciais – infraestruturas a instalar, materiais de revestimento e mobiliário comercial;
- Caracterização das edificações e das instalações especiais: pavilhões, entrepostos, zona administrativa e social, depósitos de água, geradores, centro de recuperação de embalagens;
- Outras instalações e equipamentos de apoio necessárias: zonas de carga e descarga, fábrica de gelo, câmaras frigoríficas, balanças, compactadores de lixo, contentores, balneários e vestiários;
- Estimativa orçamental do investimento;
- Estudo de viabilidade económica do empreendimento.

Para a concretização dos trabalhos acima referidos foram efetuados levantamentos vários de informação considerada relevante para o desenvolvimento do estudo, entre os quais se pode salientar:

1. Dados de caracterização da população;
2. Dados de caracterização comercial (cadastro, ramo de atividade, volumes de transação, quotas de mercado e representatividade de consumos);
3. Dados estatísticos sobre produção agrícola, trocas comerciais, importação e exportação, consumo alimentar;
4. Dados sobre programas de desenvolvimento agropecuário e agro-industrial;
5. Planeamento dos investimentos nas acessibilidades rodoviárias, ferroviárias, marítimas e aéreas, fundamentadas em elementos cartográficos;
6. Dados de caracterização física dos mercados em funcionamento, dos operadores e dos produtores do mercado em estudo, designadamente por sector de atividade (neste caso: produtores e culturas principais), tipologia e área dos espaços ocupados, frequência de ida ao mercado, data de início de atividade, taxas pagas e vínculo contratual com os mercados;
7. Regulamento de mercados e taxas em vigor;
8. Dias e horários de funcionamento (abastecimento, abertura ao público, limpeza e recolha de resíduos);
9. Dados relativos a equipamentos e infraestruturas tais como parques industriais, armazéns grossistas, plataformas distribuidoras;
10. Dados de caracterização de clientes (tipo de agentes económicos, frequências de abastecimento, tipo de produtos e capacidade de conservação);
11. Regulamentação urbanística a respeitar;
12. Elementos cartográficos, topográficos e geotécnicos do terreno;

13. Integração da área de intervenção no território envolvente, nomeadamente em termos de acessibilidade viária, transportes coletivos e ligação ao sistema geral de infraestruturas (água, eletricidade, e esgotos).

A instalação foi realizada de uma forma faseada de forma a adaptar as diversas estruturas às necessidades da procura que se vieram a manifestar.

Por fim, apontou-se para a previsão de custo global do empreendimento (construção e parte dos equipamentos) e para o seu calendário de execução.

O *masterplan* foi organizado por sectores de atividade, segundo uma malha de características ortogonais de forma a permitir um melhor ordenamento, gestão e valorização de cada tipologia de atividade ou serviço. A ocupação prevista da plataforma encontra-se descrita de uma forma faseada, considerando-se numa 1ª fase todas as edificações, equipamentos e infraestruturas base que irão dar resposta imediata às necessidades prementes de abastecimento da população da região e que incluem a implantação de parte dos pavilhões do mercado e de apoio à produção, zonas de circulação, de estacionamento de veículos ligeiros, pesados e transportes, os serviços administrativos, a zona de equipamentos e infraestruturas de apoio e ainda circuitos pedonais e espaços destinados a zonas verdes, que garantam um adequado funcionamento do MARL.

Nas restantes áreas ou sectores foi prevista, nesta fase, a infraestruturização de ligação aos eixos coincidentes com os principais arruamentos de ordenamento, desenvolvendo-se a execução dos lotes de acordo com as pressões e necessidades dos operadores e agentes económicos.

Com o objetivo de proporcionar aos seus operadores e clientes as melhores condições técnico-funcionais, assegurando a qualidade dos produtos e dos serviços, bem como a segurança alimentar e ambiental foram incorporadas, na conceção, tecnologias adequadas a uma otimização dos fatores de construção e capacidade de evolução das edificações em função da melhoria gradual das condições de operacionalidade e comercialização.

Na segunda fase, tendo em conta o desenvolvimento da região e a procura esperada, prevê-se a construção de mais entrepostos, com e sem frio.

O funcionamento do MARL foi assegurado por pessoal próprio e por empresas externas a contratar para o fornecimento de alguns serviços especializados como sejam: a segurança, tratamento e valorização de resíduos, manutenção de instalações e equipamentos, elaboração de projeto técnicos, prestação de serviços de formação profissional e de assistência médica.

As estratégias de comercialização distribuem-se em edificações que se dividem por quatro zonas: ZM (Zona de Mercado); ZAP (Zona de Apoio à Produção); ZAL (Zona de Atividades Logísticas) e ZAC (Zona de Atividades Complementares).

A promoção e o marketing do MARL assentam nas conclusões tiradas pelos estudos efetuados em termos de análise interna das potencialidades e competências do MARL, de análises de mercado e de análise de concorrência. As conclusões permitiram chegar a uma proposta de Marketing-Mix assente nos quatro P's- Política de Produto; Política de Preços; Política de Distribuição, Política de Comunicação.

Integrada no contexto de organização e funcionamento do MARL, a formação assume um papel preponderante no desenvolvimento de competências e nível de desempenho, não só de colaboradores mas também de agentes económicos e de utentes do MARL.

Assim, as prioridades estratégicas de formação dirigem-se para os seguintes públicos-alvo:

1. Colaboradores/trabalhadores da entidade gestora – formação específica, segundo as suas atribuições e áreas funcionais, e formação genérica, sobre os objetivos e missão do MARL;
2. Agentes económicos – atuais e potenciais agentes do comércio grossista e retalhista, transportadores e distribuidores e sua capacitação para o exercício destas atividades;
3. Trabalhadores dos agentes económicos – capacitação para o exercício das atividades para que foram contratados;
4. Utes (compradores e utilizadores de serviços) – capacitação para o uso das infraestruturas e da utilização dos produtos e desenvolvimento da sua atividade comercial e cívica.

Neste contexto, a preparação dos programas contempla e recorre a técnicas de apresentação muito simples, de fácil captação, utilizando técnicas gráficas e audiovisuais (com imagem e/ou representação) orientadas para os objetivos definidos. Todos os funcionários contratados tiveram de passar por uma primeira fase de formação e, ao longo da sua carreira, foram sujeitos a formação contínua e a formação específica para cada área funcional.

Em contrapartida ao acesso e utilização do espaço comercial, o operador celebrou um contrato para a utilização do espaço, pagando um direito de ingresso para assegurar a sua instalação e ocupação do espaço, e uma taxa de utilização, que garante a utilização desse espaço e dos serviços comuns prestados pelo MARL. Estas taxas, a

estipular, são diferenciadas por tipo de operadores, por tipo de espaços e pelo uso do mesmo. Estas taxas constituem a principal receita da entidade gestora do MARL.

Em contrapartida aos serviços específicos prestados serão cobradas taxas especiais, nomeadamente, de aluguer de frio, de água, de gelo, etc.

A portaria do MARL gera receitas através da adoção de um sistema de pagamento de portagens segundo o tipo de veículo.

O impacto desta infraestrutura no desenvolvimento da Região de Lisboa e Vale do Tejo (RLVT), focaliza-se não só na reorganização e ordenamento do comércio e numa maior valorização da produção agrícola local, como também no ordenamento urbano e no desenvolvimento económico e social da RLVT.

A ocupação do MARL foi um dos fatores primordiais para o sucesso do projeto. Como tal, a comercialização dos espaços iniciou-se assim que começaram as obras de construção, o que implicou, em primeiro lugar, estar logo previamente definido o modelo global de gestão do Mercado, e estarem igualmente definidas a regulamentação geral da Rede de Mercados Abastecedores, as condições gerais de acesso a estes e também as já referidas interligações com as entidades públicas promotoras de investimentos no sector do agro-alimentar e logístico. Assume particular importância a divulgação pelos potenciais destinatários e usufrutuários do que é o MARL, quais são os seus objectivos, funções e facilidades oferecidas para a instalação de agentes económicos privados e para todos aqueles que de forma direta ou indireta venham a utilizar esta estrutura para realizarem as suas compras.

Em termos de gestão, cabe referir que o equilíbrio do projeto passa ainda por uma contenção e gestão cuidada de custos, nomeadamente com o pessoal e com a manutenção e funcionamento diário, bem como a obtenção de níveis de receitas provenientes da comercialização dos espaços comerciais e da prestação de serviços que cubram as despesas correntes. De realçar que as prestações de serviços de aluguer de frio e de apoio à produção, para além de serem essenciais para o funcionamento do MARL, constituem receitas-chave para uma gestão equilibrada.

Por outro lado, considerando-se que a gestão venha a ser futuramente assumida por uma entidade privada, mais se reforça a ideia da necessidade da rentabilidade do empreendimento com vista a garantir não só o desenvolvimento e consolidação do MARL, como a execução da próxima fase do projeto, tal como previsto.

Com o objetivo de proporcionar aos seus operadores e clientes as melhores condições técnico-funcionais, assegurando a qualidade dos produtos e dos serviços, bem como a segurança alimentar e ambiental, foram incorporadas na conceção, tecnologias

adequadas a uma otimização dos fatores de construção e capacidade de evolução das edificações em função da melhoria gradual das condições de operacionalidade e comercialização da RLVT.

Nestes termos deverão ser assegurados alguns aspetos, tais como:

- Processos construtivos adequados;
- Garantias de qualidade de isolamento térmico e ventilação natural;
- Sistemas de aproveitamento energético;
- Existência de cais de carga e descarga nos edifícios;
- Sistemas de combate a incêndios ativos e passivos;
- Fluidez de tráfego na generalidade e dentro de cada sector ou área de ocupação em particular;
- Sistema de recolha seletiva de resíduos sólidos;
- Enquadramento paisagístico;
- Para além da sinalética específica das vias de circulação rodoviárias e pedonais, está previsto todo o material de sinalização direcional e informativa a colocar no exterior e no interior dos pavilhões.

#### ARRANQUE PARA O FUNCIONAMENTO E EXPLORAÇÃO

O arranque para o funcionamento desta Plataforma logística agro-alimentar baseou-se num serviço de apoio à instalação, organização e preparação da entrada em funcionamento do MARL, no seguimento e complementando a assessoria que tinha vindo a ser prestada na concretização deste projeto de investimento.

Nesta fase fui responsável por chefiar a equipa de arranque do Mercado Abastecedor. Esta equipa compreendeu três grandes vertentes de atuação, que compreendem: 1) o apoio à organização do funcionamento, instalação e preparação para o funcionamento do MARL; 2) a assessoria à preparação para a comercialização dos espaços e ao marketing do MARL e 3) a preparação da formação de base dos funcionários e operadores.

Esta coordenação e chefia das equipas de técnicos para o apoio ao arranque do Mercado foi a tarefa que me foi confiada nesta fase de desenvolvimento do projeto:

1) O apoio à organização do funcionamento, instalação e preparação para o funcionamento do MARL.

Elaboração do Regulamento Interno de funcionamento do Mercado e do Código de Boas Práticas, contratação de empresas para fornecimentos de equipamento (equipamentos para instalações sanitárias e balneários, câmaras frigoríficas, empilhadores, contentores de lixo, etc.) ou serviços rotineiros (recolha de resíduos, limpeza, controle de pragas, segurança

De seguida enumero alguns dos trabalhos técnicos em que estive envolvido:

- a) Elaboração de Regulamento Interno, do qual constam as normas gerais de funcionamento da plataforma;
- b) Elaboração de Código de Boas Práticas, para efeitos do controle de qualidade das instalações e dos produtos alimentares;
- c) Consultoria, estudo e conceção de sistemas com a definição de equipamentos, materiais e recursos humanos, nomeadamente:
  - i. Sistema de recolha, seleção e tratamento de resíduos sólidos;
  - ii. Sistemas de limpeza;
  - iii. Sistema de embalagens;
  - iv. Sistema de controlo de acessos;
  - v. Sistema de segurança (requisitos para fornecimento de serviços);
  - vi. Sinalética informativa e de orientação no exterior e interior dos edifícios;
  - vii. Sistema de controlo de pragas.
- d) Consultoria para a definição e organização de um modelo de gestão específico para o MARL, flexível e eficiente, ao nível de:
  - i. Organização funcional;
  - ii. Recursos humanos: necessidades e perfis para recrutamento;
  - iii. Recursos materiais: equipamentos e mobiliário.

2) A assessoria à preparação para a comercialização dos espaços e ao marketing do MARL.

Em paralelo com o desenvolvimento das tarefas preparatórias da entrada em atividade do MARL, esteve também em curso o processo de comercialização dos espaços do MARL, não só porque a atratividade desta estrutura era tanto maior quanto maior fosse a sua ocupação, mas também porque, sabendo com maior antecedência e exatidão qual o tipo de atividades e empresas que lá se iriam instalar, mais detalhados

e adequados seriam os projetos e a obra a concretizar, particularmente ao nível das infraestruturas e do equipamento.

Em concreto, o primeiro passo consistiu em definir o tipo, dimensão e sectores de atividade que iriam criar mais atratividade e sustentabilidade ao MARL, ou seja, a definição do *mix* comercial. A partir daí, foram levadas a cabo as tarefas abaixo enumeradas, as quais tiveram como objetivo permitir dotar a equipa de comercialização de instrumentos necessários para a concessão de espaços comerciais a operadores privados com atividades inseridas no âmbito do *mix* que foi definido.

Este trabalho pressupôs o estabelecimento, por parte do cliente, de princípios e de condições comerciais idênticas para todas as plataformas integradas na rede nacional e do modelo institucional de exploração destes empreendimentos. A iniciação deste trabalho de preparação da comercialização pressupôs uma base consolidada, definida no que diz respeito a:

1. Definição do *mix* comercial e de serviços;
2. Definição da Estratégia e do Plano de Comercialização;
  - Identificação de potenciais clientes;
  - Contactos e acordos de colaboração com Entidades Oficiais (Câmara Municipal de Lisboa) – para negociar condições comerciais mais favoráveis aos operadores que se quisessem instalar no MARL e para garantir que as novas empresas e intenções de investimento em atividade enquadradas nos sectores identificados no *mix*, se viessem a instalar no MARL;
3. Definição das linhas orientadoras do Plano de Promoção e Marketing do MARL, por forma a criar hábitos de compra neste espaço comercial, recorrendo a diversos meios:
  - Comunicação social;
  - *Merchandising*;
  - Sinalética externa, de acesso ao MARL – informativa e publicitária.
4. Assessoria na definição das condições gerais de acesso aos espaços comerciais:
  - Condições comerciais (variação de preços indicativos por espaço);
  - Condições de pagamentos e de crédito;
  - Contratos-tipo;
  - Plantas comerciais;
  - Fichas de acabamentos;

- Elaboração de um dossier-tipo de comercialização dos diferentes espaços.

Após ter enumerado alguns dos trabalhos técnicos em que estive envolvido parece-me oportuno referir alguns dos principais indicadores da MARL,S.A. que possibilitam um breve enquadramento físico, comercial e económico-financeiro da empresa:

- Área total: 101 ha
- Área de construção: 17.1 ha
- Nº de operadores : 1.133
- Taxa de ocupação: 89%

milhares de euros	2009	2010	2011	Var (2011/2010)	
				%	ABS
Rendimentos Operacionais	14.473,9	14.126,9	14.041,0	-0,60%	-85,9
EBITDA	8.234,8	8.382,2	8.426,1	0,50%	43,9
Resultados Operacionais	4.534,1	4.772,0	4.607,3	-3,50%	-164,7
Resultados Financeiros	-4.115,6	-3.705,5	-3.943,6	-6,40%	-238,1
Resultados Antes de Impostos	785,2	1.066,6	663,7	-37,80%	-402,9
Resultado Líquido do Período	830,5	1.328,7	331,0	-75,10%	-997,7

milhares de euros	2009	2010	2011	Var (2011/2010)	
				%	ABS
Ativo Fixo (Líquido)	155.419,7	152.316,2	148.704,6	-2,40%	-3.611,6
Dívida de Clientes	1.274,4	1.352,3	1.498,5	10,80%	146,2
Dívida Líquida	81.608,1	77.871,8	73.153,3	-6,10%	-4.718,5
Subsídios	8.390,8	9.815,7	10.399,9	6,00%	584,2
Capital Próprio	23.349,4	27.398,9	31.480,3	14,90%	4.081,4

Tal como se pode constatar este foi, sem dúvida, um dos principais projetos da minha vida. Posso considerá-lo como um “filho” tendo em conta que participei na sua génese, passando pela conceção, projeto, obra e exploração.

Antes de mais gostaria de realçar que ao longo destas quase duas décadas de carreira tive o gosto de viver um dos desafios mais intensos e gratificantes do meu percurso profissional no contexto da distribuição moderna, da logística e dos mercados abastecedores.

Desde o início desta etapa e, até à presente data, tive a possibilidade de ajudar a construir, e depois a liderar, uma das melhores equipas de trabalho que conheci neste sector. Deste esforço, que desde o início pretendi que fosse conjunto, e que o foi efetivamente, resultante de uma atitude de grupo que considero exemplar, é hoje possível constatar uma imagem de marca (MARL), digna de crescente nível de notoriedade no mercado nacional, uma moderna rede de mercados abastecedores, bem implantada, que cresceu e duplicou em quantidade (e, também em qualidade).

O Mercado Abastecedor da Região de Lisboa está definitivamente implantado na grande área de influência da cidade de Lisboa, dotado de modernas infraestruturas, capazes de garantir um abastecimento de qualidade às suas populações. Este projecto, que é hoje uma realidade, permitirá um crescimento sustentado ao longo dos próximos anos.

Na área comercial, o crescimento do MARL é indiscutível. A entrada de novas empresas da área dos transportes e logística representa uma consolidação do Mercado e constitui uma base sólida para operações futuras e um voto de confiança no Grupo dos Mercados Abastecedores. É por isso e deve ser sempre por isso, um motivo de orgulho para toda a equipa.

Foram anos de trabalho em equipa com os pioneiros deste grande Projecto. Entre eles deverei sempre recordar o Eng<sup>o</sup> Ramos Rocha, a Dr<sup>a</sup> Ana Clara Rivera, sem nunca esquecer toda a equipa de técnicos que iniciou este grande desafio. E com eles, não poderemos esquecer, nunca, aqueles que, nos bastidores cimentam os alicerces destes grandes edifícios. Foram anos difíceis. Afinal serão também os anos das mais gratas recordações pessoais e também profissionais.

A todos os que de uma forma direta ou indireta me acompanharam neste Projeto, devo uma palavra de gratidão. Às minhas chefias, a todas sem exceção, pela confiança depositada, aos meus colaboradores, aos meus colegas de Direção, aos meus Operacionais, aos meus Clientes, aos meus Fornecedores, às entidades e instituições com quem profissionalmente me relacionei, aos meus amigos, o meu sincero Muito Obrigado.

Espero continuar sempre a ver e apreciar os resultados deste Projecto de Todos Nós. Cheguei com uma mão cheia de ilusões. Hoje levo uma extraordinária recompensa moral e o sentido de missão cumprida.

neste momento, a SIMAB,S.A. e conseqüentemente a MARL,S.A. encontram-se em fase de privatização, à semelhança de outras empresas tuteladas pelo Estado Português.

Já existiu uma "manifestação de interesse" em adquirir a SIMAB, detentora de 88% do MARL – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, através de um "Management Buy Out" (MBO), em 2011.

O processo de privatização propriamente dito irá ter início em meados do segundo semestre de 2013 e prevê-se que, até ao final do ano, a tutela dos mercados abastecedores passe para a mão de um privado.

## **5.2 – MARL ENERGIA – A maior central fotovoltaica do mundo em ambiente urbano (6 MW)**

A energia solar é a energia captada da força energética luminosa proveniente do Sol, bem como da sua posterior transformação dessa energia em alguma forma utilizável pelo homem. Esta transformação pode seja utilizada diretamente para aquecimento de água ou ainda como energia elétrica ou mecânica.

Num contexto de utilização sustentável, é possível verificar a recente construção de diversas centrais fotovoltaicas instaladas em telhados/coberturas e fachadas de edifícios espalhadas um pouco por todo o espaço europeu. Como exemplos deste tipo de construção, destacam-se as centrais fotovoltaicas instaladas em Munique, na Feira de Munich (2,1 MW), em Madrid, no Edifício da Telefónica "C" (3 MW), em Berlim, no Armazém da Fischer (3,7 MW) e em Paris, no Pavilhão de Exposições Florida (2,3 MW).

Nesta conjuntura, surgiu a hipótese de viabilização de uma central fotovoltaica nas instalações do MARL, que se efetivou em duas fases: a primeira correspondeu à colocação dos painéis nos taludes do MARL e a segunda à colocação dos painéis nos telhados dos pavilhões do MARL.

**Nos taludes:**

Como resultado da análise das coberturas e, uma vez que nelas não existia área suficiente para colocação dos painéis fotovoltaicos necessários à execução da central, vimo-nos obrigados a considerar outras alternativas aos telhados.

A opção recaiu assim sobre os taludes. Os taludes, dada a sua dimensão e área suficiente, poderiam ser complementares aos telhados e assim perfazerem a potência estimada de 6 MW. Todavia, estes locais também apresentavam algumas condicionantes relacionadas com a sua estabilidade, o que obrigou à execução de um estudo de implementação, elaborado pela PROFABRIL, projetista inicial dos edifícios.. O maior revês desta escolha assentava no seu elevado custo, dada a complexidade e o tipo de soluções de construção civil necessariamente encontradas. A potência instalada nos dois taludes perfazia assim 3,6 MWp.

**Nas coberturas:**

Numa segunda fase, o objetivo deste projeto era o da colocação de painéis fotovoltaicos nas coberturas/telhados dos vários pavilhões que constituem o MARL. Para que tal fosse possível foi necessário elaborar estudos para avaliar a capacidade de carga dos telhados, estudo esse igualmente elaborado pela PROFABRIL.

O referido estudo foi detalhado de modo exaustivo e moroso e versou a análise de todas as coberturas disponibilizadas para a central, com base na informação existente nas telas finais dos vários edifícios. Deste estudo resultou a conclusão de que nem todos os edifícios teriam capacidade para suportar os painéis na sua cobertura e que alguns necessitariam de reforços estruturais por forma a suportar a totalidade dos painéis. A potência instalada na cobertura dos edifícios foi de 2,4 MWp.

Tendo presente a construção de uma central fotovoltaica nas coberturas (telhados) dos vários pavilhões do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa – MARL, esta empresa – MARL,S.A. solicitou à Direção Geral de Energia e Geologia (DGEG) a atribuição de um ponto de injeção de energia elétrica de 6 MW de potência elétrica nominal com uma tarifa inserida no regime especial e que lhe foi concedida. Posteriormente, e porque o seu objetivo social não é a comercialização de energia elétrica, a empresa MARL,S.A. criou uma sociedade veiculo – a MARL ENERGIA – para a execução do projeto referido em epígrafe. À data de hoje, a MARL ENERGIA é a entidade detentora da licença de injeção de energia elétrica nacional e do usufruto das coberturas dos telhados, durante o período de vigência da citada licença.

Esta sociedade, MARL ENERGIA, foi colocada à venda pela MARL,S.A. e a entidade vencedora do concurso de aquisição foi o Consórcio constituído pela Fomentinvest, Caixa Capital, Efacec e NEF. A venda desta sociedade veículo representou um encaixe financeiro líquido de 1,6 M€ para a MARL e uma receita média mensal de 10.000€/mês, repartida numa taxa fixa mensal e numa taxa variável em função do volume de venda da energia à EDP.

Cada uma das empresas que constitui o consórcio vencedor e que são actualmente detentoras da MARL Energia tem uma função específica dentro do consórcio:

- A Fomentinvest, detentora de uma larga experiência e “know how” em energias renováveis, ao nível nacional e internacional, em ambiente e no “mercado de carbono”.
- A Caixa Capital é um fundo de capital de risco, que gere operações de capital de risco na Caixa BI e C.G.D. Apresenta larga experiência em operações de capital de risco e representa um apoio financeiro sólido.
- A EFACEC é o maior grupo eletromecânico em Portugal, com presença em vários internacionais e área de indústria. A nível nacional, esta empresa é líder no fornecimento de soluções integradas de produção, transmissão e distribuição de energia. A EFACEC tem elevada experiência em gestão de projetos fotovoltaicos e um amplo conhecimento técnico nesta área.
- O NEF – New Energy Fund é um veículo de investimento participado pelo BANIF, com foco em investimentos em energias renováveis, o que representa um apoio financeiro sólido e revela experiência em operações em energias renováveis.

Compete a esta entidade através da sociedade adquirida ao MARL, S.A., MARL ENERGIA, a construção e operação de uma central fotovoltaica de 6 MW de potência. Ora é essa central que o consórcio EFACEC/ELECNOR executou e irá operar nos próximos 25 anos. Estas duas entidades, instaladoras e fabricantes elétricas de reputada competência no sector elétrico nacional e internacional, associaram-se para, em conjunto, efetuarem uma das maiores centrais fotovoltaicas urbanas (em coberturas/telhados) do mundo em 6 MW.

Ambas as empresas citadas possuem um vasto leque de referências na área elétrica e, em particular, no sector fotovoltaico sendo, por isso, garante da qualidade da solução encontrada para este projeto e para a sua realização

A MARL ENERGIA é uma instalação de energia renovável de referência, de alta capacidade, numa área urbana, localizada em Loures, numa região de grande irradiação, onde as temperaturas não são extremas, o que melhora a eficiência dos painéis.

Esta nova modalidade de instalação de Centrais Fotovoltaicas em telhados de regiões urbanas contribui para a descentralização da produção de energia e a sua localização na proximidade dos consumidores é um dos principais objetivos da produção de energias renováveis.

Pode-se concluir que neste contexto económico mundial, a luta contra o aquecimento global deixou de ser a principal razão para o desenvolvimento de energias renováveis, sobressaindo vantagens como o custo-eficiência e a descentralização. Associado ainda a estes fatores estão também as vantagens ambientais através da redução de emissão de carbono, redução do aquecimento global e preservação do ambiente, a imagem social, que ao contrário das centrais nucleares, as fontes de energia renováveis não têm de estar afastadas dos grandes centros urbanos, a diversificação através da redução da dependência de combustíveis fósseis.

Modo de execução do projeto e suas particularidades:

#### **A - Os métodos de cálculo:**

Numa primeira fase usamos o *software* de cálculo Nsol, em articulação com os dados meteorológicos para o local, fornecidos pela NASA (<http://eosweb.larc.nasa.gov>). Posteriormente, e de forma a otimizar a produção de energia elétrica, optamos por uma ferramenta mais poderosa, o software PVsyst em conjugação com a mesma base de dados – NASA. Esta ferramenta permitiu-nos otimizar a solução nas várias componentes e, simultaneamente, efetuar uma previsão de horas equivalentes de sol do projecto.

#### **B - A descrição da solução adotada:**

A solução encontrada permite a realização de uma central com a potência nominal total de 5,9 MWn e uma potência de pico de 6 MWp.

Optou-se por uma modularidade de 100kW, ou seja, cada inversor tem associada uma potência de 100 kWp de painel. Assim, no caso de um bloco falhar, só ficarão inoperantes 100kW de um total de 5,9 MW. Esta modularidade também facilita a manutenção e eficiência da Central e contribui para uma alta disponibilidade da mesma

#### **C - Os ângulos seleccionados para os painéis:**

A opção por uma estrutura fixa leva a que os painéis tenham uma orientação a Sul como forma de otimizar a produção de energia elétrica. O segundo ângulo do painel é definido pela latitude do local onde se vai instalar a central o que, para a localização Lisboa/Loures, resulta num ângulo de 30° com a horizontal. Um outro parâmetro importante para a correta colocação dos painéis é a distância entre filas, que para este caso é de 3,6m. Esta foi determinada tendo como objetivo a redução de sombras no período de inverno.

#### **D - A infraestrutura de média tensão:**

Uma vez que a instalação se reparte pelos diversos pavilhões e taludes do complexo comercial do MARL, houve a necessidade de criar uma infra-estrutura que interligasse as várias centrais de 100kW ou agrupamentos destas. Essa infra-estrutura é constituída por antenas de MT, cuja tensão de funcionamento é de 10kV.

#### **E - O Painel propriamente dito:**

Uma vez que este é o componente que tem maior influência no desempenho da central e também no seu custo, optamos por um painel que tem todas as aprovações internacionais e, simultaneamente, um preço bastante competitivo. Uma outra característica deste painel (Trina Solar TSM-220 de 220 Wp) é a sua elevada densidade de potência, permitindo colocar mais W por m<sup>2</sup>, o que nesta aplicação é uma necessidade, dadas as restrições de área. Foram instalados 27.531 painéis

#### **F - O inversor:**

A potência do inversor é de 100kW, tendo a sua escolha tido três componentes em vista: o preço, a assistência técnica e as referências no mercado.

#### **G - A estrutura:**

A solução adoptada assenta na colocação, sobre o telhado, de “carris” na direcção longitudinal da cobertura, onde vão assentar os perfis HILTI de elevada resistência

mecânica. Estes perfis são galvanizados e de fácil e rápida montagem, o que contribui para a redução significativa de tempo de montagem.

#### **H - A monitorização:**

No sentido de melhor acompanhar o funcionamento da instalação do auxiliar de manutenção, pretendemos dotar a instalação de sistema de monitorização que verifica o que se passa na instalação, e permite fazer a sua verificação remotamente.

#### **As Fases do Projeto**

Este projeto pode ser sub-dividido em 10 Fases, que são:

Fase 1 – “Ideia” e maturação da “ideia”

Fase 2 – Análise de viabilidade do projeto

Fase 3 – Candidatura à DGEG

Fase 4 – Constituição da empresa MARL ENERGIA

Fase 5 – Alienação da empresa MARL ENERGIA

Fase 6 – Projetos de Execução e Licenciamento

Fase 7 – Financiamento do Projeto (Project Finance)

Fase 8 – Execução da Obra

Fase 9 – Obtenção de Licença de Exploração (DGEG)

Fase 10 – Início de atividade da Central Fotovoltaica (Faseada)

#### **I - Os aspetos económicos do projeto:**

Cerca de 80% do total de investimento neste projeto é alocado à construção, sendo o restante dividido por custos relativos a finanças e I&D.

O investimento global foi de 30 M€ repartido em 3M€ para finanças, 3M€ para I&D e 24M€ para Construção.

As receitas líquidas rondam os 2M€/ano, o VAL – 40 M€, a TIR é de 8% e o ROI de 10 anos.

Os custos de O&M são muito reduzidos, na ordem dos 0,6% do investimento global.

A vida útil do projeto está estimada em 25 anos.

O tarifário é compartilhado pelo Estado Português, durante 14 anos, a 34 cêntimos /KWh.

#### **J - Fatores críticos do projeto:**

- No âmbito da fase de estudos, verificaram-se atrasos e alguns erros e/ou omissões no Projeto, nomeadamente no que diz respeito à dificuldade na obtenção de Licenças de Construção e aos atrasos na construção e fornecimento de equipamentos necessários.
- O aumento dos custos de operação e manutenção face ao projetado.
- A diminuição do nível de eficiência dos painéis durante a vida útil do projeto.
- A oscilação refletida no volume de negócios do projeto e a sua variação na inflação e taxas de juro.

#### **Notas finais:**

Tratou-se de um projeto ambicioso, dado a sua dimensão e complexidade técnica. A dimensão da solução encontrada visou a efetivação da maior central fotovoltaica do mundo em ambiente urbano. É um projeto economicamente viável e amigo do ambiente, capaz garantir o abastecimento em energia a cerca de 3.000 lares e/ou 12.000 pessoas ou garantir o funcionamento (auto-consumo) do MARL em pleno funcionamento.

Este projeto prevê ainda a extensão da capacidade instalada através do desenvolvimento da recente tecnologia de filme fino que permite alargar o leque de aplicação dos painéis fotovoltaicos para estruturas que não suportam painéis policristalinos, tais como coberturas mais frágeis ou parques de estacionamento, ampliando assim as possibilidades de aproveitamento futuro no MARL para mais 6MW.

Do ponto de vista profissional, considero a minha participação neste Projecto muito enriquecedora, atendo ao facto de que se trata de um Projecto pioneiro em Portugal, que me possibilitou adquirir um “know-how” específico em energias renováveis, para além de proporcionar o meu contributo para a preservação ambiental do nosso planeta.

## **6 DESCRIÇÃO CRÍTICA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Logo após ter terminado a Licenciatura em Engenharia Agrónómica – Ramo de Economia Agrária e Sociologia Rural pelo Instituto Superior de Agronomia, iniciei um estágio final de curso na Herdade da Machoqueira, em Coruche, cujo tema foi “Ensaio de Cenários Económicos e Financeiros Alternativos, tendo em conta a nova

reforma da PAC”: Em 1993, tive o privilégio de fazer parte da génese da equipa de técnicos que viria a criar a rede nacional de Mercados Abastecedores.

Em 1993 fui admitido para trabalhar como Técnico Superior no Gabinete de Estudos da Sociedade Instaladora de Mercados Abastecedores, onde a formação obtida na Licenciatura em Engenharia Agrónómica, no ramo de Economia Agrária e Sociologia Rural, proporcionaram um instrumento indispensável para a minha atividade profissional desenvolvida.

Saliento as capacidades técnicas, bem como as associadas ao desenvolvimento pessoal, adquiridas ao longo da formação académica e consideradas mais relevantes no âmbito do desempenho profissional:

- Espírito de iniciativa;
- Capacidade de crítica e de análise;
- Sistematização e organização;
- Empreendedorismo;
- Trabalho em equipa e valência de uma visão integrada de assuntos;
- Domínio de temáticas pluridisciplinares;
- Capacidade de adaptação a diferentes linguagens técnicas.

Contudo, ao longo do percurso profissional aumentaram as responsabilidades, bem como uma maior complexidade das atividades realizadas, o que levou à definição de outras necessidades de desenvolvimento e formação.

O trabalho de coordenação de equipas proporcionou o desenvolvimento de práticas de liderança, comunicação e de orientação do relacionamento interpessoal, estimulando a aquisição de novas competências de carácter social e humano.

Mais tarde, por volta de 1996/7, constatei que tinha necessidade de melhorar os meus conhecimentos no âmbito da gestão, o que me levou a ingressar no ISCTE para frequentar a Pós-Graduação em Gestão de Empresas, a qual terminei com uma média de 16 valores.

Em 1999, especializei-me em “Logística” através de um curso ministrado pelo Institute of Logistics, na APLOG.

No segundo semestre de 2008, fui convidado para ser Docente de uma Disciplina do Curso de Gestão em Energias Renováveis, inserido num Programa para Executivos da Universidade Católica Portuguesa, onde apresentei um módulo sobre Energia Fotovoltaica e alguns case studies.

Ao longo da última década, tenho tido a oportunidade de frequentar algumas ações de formação e de especialização, que me têm permitido uma actualização contínua de conhecimentos, nomeadamente nos cursos de:

- “Comunicação Organizacional – Aspectos Comportamentais e Qualidade”
- “Sensibilização para a Qualidade, Ambiente; Higiene e Segurança no Trabalho e Igualdade de Oportunidades “
- “Gestão de Equipas para Elevada Performance”
- “Relacionamento Interpessoal e Negociação”
- “Aperfeiçoamento da Língua Inglesa”
- “Liderança”
- “Gestão de conflitos”
- “Faturação e Cobranças”
- “Primeiros Socorros”
- “Folha de Cálculo Avançada”
- “Gestão de Equipas para Elevada Performance”
- “Comunicação Organizacional, Aspectos Comportamentais e Qualidade”
- “Sensibilização para a Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho”

Estes cursos de formação profissional foram ministrados em 2010, 2011 e 2102, pela CEV – Consultores em Engenharia do Valor, Lda, no âmbito de programas de apoio do QREN/POPH.

Todas estas formações tiveram o seu objetivo específico e, no todo, deram um contributo essencial para a minha progressão profissional, permitindo-me uma expansão e actualização de conhecimentos, de modo a continuar a ser hoje um profissional atento aos novos conhecimentos e técnicas disponíveis.

Ao longo de todo o percurso profissional tenho sido convidado por diversas instituições, nacionais e internacionais, para participar em seminários e palestras sobre diversos temas relacionados com a distribuição e o setor alimentar. Aqui destaco a participação no Encontro Latino-Americano de Mercados Atacadistas em

Recife/Pernambuco (2012), onde fiz uma apresentação cujo tema foi: “Os Mercados Abastecedores e a Distribuição Moderna – Rentabilização dos ativos como centro logístico e exploração da capacidade de auto produção energética”.

Enquanto responsável pela área de comunicação no MARL, publiquei diversos artigos e entrevistas em jornais e revistas da especialidade, destacando a entrevista ao Jornal Abastecer Brasil (Outubro 2012), com o tema “As Lições de Portugal”.

Ao nível institucional, fui incluído em várias delegações comerciais, nacionais e internacionais, em representação do MARL, o que me permitiu desenvolver novas competências na área da comunicação. Estabeleci contactos com representantes de Câmaras de Comércio de vários países, Embaixadores, Adidos Comerciais, Diretores do Banco Europeu de Investimento, etc.

Visitei inúmeras feiras e participei em seminários, nacionais e internacionais, nomeadamente, Sial, Equipmaq e IPA, Anuga e visitei Mercados Abastecedores em Paris, Madrid, Barcelona, S.Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Roma, entre outros.

As visitas a estas feiras permitiram-me estabelecer novas parcerias comerciais e tomar contacto com novas realidades, métodos de trabalho diferentes e estratégias inovadores.

Fui premiado, em 2010, em nome da MARL,S.A., pela IUE - “International Union of Electricity” pela implementação de um Projeto de Racionalização Energética. As razões que levaram à atribuição do prémio estão ligadas à eficiência energética conseguida no complexo por meio da conceção de uma vasta rede de frio e climatização dos 13 pavilhões do mercado, assumindo sempre a gestão racional dos consumos energéticos e térmicos por intermédio da Gestão Técnica Centralizada.

A conceção e implementação do Projeto da Central Fotovoltaica no MARL possibilitou-me adquirir e aprofundar um vasto conjunto de conhecimentos de âmbito técnico e económico-financeiro. Trata-se de um projecto de vanguarda na Europa na área das energias renováveis, apostando fortemente na sustentabilidade ambiental e na responsabilidade social.

Paralelamente, desempenhei funções não remuneradas como vice-presidente da APEC (Associação Portuguesa de Ensino de Cegos), de 2008 a 2012.

Atualmente, o conjunto de conhecimentos, experiência e capacidades adquiridas ao longo de quase duas décadas de experiência profissional traduzem-se nas seguintes competências:

Aptidões e competências técnicas – Capacidade de coordenação, liderança e gestão de projetos no âmbito da Engenharia, Economia Agrária e Gestão Conhecimentos de informática na óptica do utilizador: Microsoft Word, Excel, PowerPoint;

Aptidões e competências de organização – capacidade de coordenação e gestão de projetos e respectivas equipas (fiscalização, projetistas, forças de vendas, comerciais, operacionais, etc.) bem como o contacto com outras instituições Públicas e Privadas. Atividades de planeamento e de programação de trabalhos no âmbito do desenvolvimento de projetos. Capacidade de argumentação, comunicação, assertividade e persuasão. Percurso profissional com base em pro-atividade, estabelecimento e gestão de contactos, relações públicas, boa organização pessoal/profissional, trabalho com método e boa análise crítica de desvios face aos objectivos;

Aptidões e competências sociais – capacidade de trabalho em equipas multidisciplinares e em ambientes multiculturais. Capacidade de auto crítica e de auto avaliação. Capacidade de organização e planificação laboral. Capacidade de liderança, gestão de projetos e ideias. Flexibilidade e adaptação à mudança. Desenvolvimento e controlo da implementação de campanhas de comunicação integrada; Capacidade de organização, envolvimento na criação de vários eventos, na conceção, desenvolvimento e produção de materiais, relações públicas, etc;

O desenvolvimento das competências não depende apenas dos conhecimentos adquiridos e das capacidades de cada recurso, mas também da experiência adquirida ao longo do percurso profissional.

## BIBLIOGRAFIA

MARL, s/data. Disponível em <http://www.marl.pt>. Acesso em Dezembro de 2012.

Mercabarna, s/data. *Empresa*. Disponível em <http://www.mercabarna.es>. Acesso em Dezembro de 2012.

Mercamadrid, s/data. *Empresa*. Disponível em <http://www.mercamadrid.es>. Acesso em Dezembro de 2012.

MIN, s/data. *Empresa*. Disponível em <http://www.rungisinternational.com> . Acesso em Dezembro de 2012.

Simab, s/data. *Empresa*. Disponível em <http://www.simab.pt>. Acesso em Dezembro de 2012.

Silva, J., 2012. *Relatório Integrador da Atividade Profissional*. Instituto Superior de Agronomia da Universidade do Técnica de Lisboa. Não publicado. Lisboa.

Tracey, J.,1991. *Wholesale markets Planning and design manual, 1.st Edition*. FAO, Rome - Rome.