

## MAAVi, KIMITEC MAKING A VISION<sup>1</sup>

*"Sei que vamos atingir um volume de negócios de mais de mil milhões de euros por ano. Não sei quando isso acontecerá e isso é a menor das minhas preocupações. A nossa visão é **mudar o mundo através da forma como os alimentos são produzidos**".*

Félix García. CEO & Co-fundador, KIMITEC

Em meados de 2022, Félix García estava a trabalhar para transformar o seu lema em realidade: *fazer as coisas acontecerem*. O projeto estava a progredir bem. A sua empresa tinha fechado 2021 com quase 36 milhões de euros de volume de negócios, + 190% de crescimento em comparação com os 19 milhões com que fechou 2020. Tinham conseguido isto com um EBITDA de 9 milhões, 25% das vendas. Em 2022, ainda estavam a crescer: em maio estimavam que o ano terminaria com um volume de negócios entre 55 e 60 milhões e um EBDITA de 15 milhões.

### KIMITEC em 2022

A Kimitec, fundada em 2007 com recursos modestos, nasceu com a intenção de mudar a forma como os alimentos são produzidos. Em 2022 era uma empresa de biotecnologia natural dedicada à investigação, desenvolvimento e comercialização de bioestimulantes, probióticos e biopesticidas. O seu objetivo e a sua proposta era eliminar a química sintética dos alimentos, oferecendo soluções naturais, inovadoras e igualmente eficazes como alternativas, sem implicar um custo mais elevado para o produtor. Em suma, para alcançar um equilíbrio entre produtividade, sustentabilidade e preservação da saúde. Embora a sua origem e principal atividade em 2022 fosse a

<sup>1</sup> Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Preparado pelos professores Manuel González-Toruño Conejo com a colaboração de assistente de investigação María Garrido Illescas. San Telmo Business School, para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação.

Copyright © fevereiro 2023, San Telmo Business School. Espanha.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

agricultura, a sua visão e foco atual era servir toda a cadeia alimentar, incluindo a pecuária, a aquacultura e a indústria alimentar.

Situada num canto do sudeste de Espanha (Vícar, Almería), a empresa tinha 300 empregados de muitas nacionalidades, 80 dos quais dedicados à investigação. Era uma jovem multinacional com escritórios de vendas nos Estados Unidos, Brasil, Peru e China, com vendas em mais de 60 países e presença em mais de 90 países sob diversas formas. 70% da sua produção era para exportação. O seu capital, 100% espanhol, estava ainda nas mãos dos 4 sócios fundadores.

A empresa alegou que a chave do seu desenvolvimento assentava em 3 pilares: I&D, internacionalização e adaptabilidade do cliente, e investia todos os anos montantes significativos em I&D&i. Em 2019, a Kimitec inaugurou a primeira fase do **MAAVi Innovation Center**, o maior centro de biotecnologia dedicado à agricultura na Europa, no qual foram investidos quase 20 milhões de euros. Este centro respondeu ao desafio de mudar a forma como os alimentos são produzidos, tornando-se a alternativa natural, eficaz e produtiva às ferramentas de síntese química.

Este código QR fornece imagens da empresa:



## A EVOLUÇÃO DA EMPRESA: VISÃO CLARA, ANÁLISE DO CONTEXTO PARA ADAPTAÇÃO E RÁPIDA TOMADA DE DECISÕES

Félix García (1974) gostava de química, mas decidiu estudar gestão de empresas, pois considerava-a uma carreira que lhe dava mais possibilidades de ganhar a vida. Em 2007, sob a sua liderança, nasceu a Kimitec, formada pelos 4 sócios que, em 2022, permaneceram como proprietários: Félix García (CEO) com 56% das ações, Alejandro de las Casas (CEO internacional), Juan José García, irmão de Félix (CRO<sup>2</sup>) e Francisco José Cobos (CMO<sup>3</sup>) possuindo cada um 14,7% das ações.

Inicialmente, a empresa produzia apenas nutrição vegetal, ou seja, bioestimulantes. O objetivo, nessa altura, era alcançar um produto mínimo viável que pudesse ser comercializado; tudo o resto se seguiria.

Sempre teve um foco comercial muito internacional, uma vez que o mercado de Almería já era muito maduro e competitivo nestes produtos. Félix e o seu sócio Alejandro de las

---

<sup>2</sup> Chief Regulatory Officer

<sup>3</sup> Chief Manufacturing Officer

Casas estavam quase sempre em deslocação e assim, pouco a pouco, foram abrindo caminho em todos os países onde a Kimatec está hoje presente. Nas próprias palavras de Félix:

*“Nesses primeiros anos, não tínhamos mais de 300 ou 400 euros cada um no final do mês a recebermos, mas gastámos muito dinheiro em bilhetes de avião; Alejandro e eu viajámos pelo mundo e fomos a 60 ou 70 países. Racionávamos os recursos disponíveis para a empresa naqueles tempos de escassez. A margem de erro era muito pequena, as balas estavam numeradas e penso que a capacidade de análise permaneceu no meu ADN. Corria na minha família e depois coloquei-a em prática na empresa. Hoje, esforço-me para assegurar que este espírito permaneça na empresa, embora possamos cometer erros enormes agora e a nossa sobrevivência não está em jogo”.*

Os inícios não foram fáceis. Os escritórios estavam num andar e funcionavam a partir de um armazém alugado. Nestes primeiros tempos, como na maioria das *start-ups*, não havia uma divisão clara de papéis na estrutura interna. Alejandro de las Casas comenta:

*“No início, todos nós fizemos de tudo um pouco: registo, marketing, logística... Lembro-me no início que Cobos nos telefonava no fim de semana: ‘hey, temos de tratar da embalagem na fábrica’. E todos nós íamos para lá: Félix, Juanjo, eu, toda a nossa família, encher garrafas, carregar paletes, etc.”*

### **Primeiro impulso: procurar na natureza.**

Muito cedo, em 2007, foi colocado o desafio de encontrar alternativas naturais tão eficazes como os produtos sintetizados quimicamente. Assim, o foco foi para o estudo de recursos naturais como a botânica, a microbiologia e as microalgas, às quais foram aplicados processos biológicos como a fermentação, a extração, a pirólise ou a hidrólise, a fim de extrair todo o seu potencial da natureza.

Nessa altura, começou-se a formar a equipa de I&D, sendo o primeiro membro deste grupo o próprio Félix:

*“Tenho sido autodidata; durante muitos anos a minha casa era um ninho de notas e livros no chão. Só consegui perceber a diferença entre um fungo e uma bactéria quando um dia disse a um professor da Universidade de Sevilha que ele tinha de começar comigo do zero. Desde então, tenho lido tudo o que me cai nas mãos”.*

Financeiramente, estes foram anos difíceis, já que o início do seu negócio coincidiu com uma longa crise financeira global. Félix afirma: *“Foi complicado porque, por vezes, tivemos de pedir dinheiro antecipadamente aos clientes que confiavam em nós; tive mesmo de hipotecar a casa dos meus pais e a casa dos meus sogros para continuar o negócio”.* Apesar disso, Félix sempre teve confiança no projeto. Nessa altura, tinha sempre presente o lema partilhado com toda a equipa: *“tudo ou nada”*. 2011 foi o primeiro ano em que atingiram o ponto de equilíbrio.