

Manuel Rocha

“Queremos recrutar novos consumidores”

Borba vai inaugurar uma nova adega já nesta vindima. Um investimento que permitirá duplicar a capacidade produtiva e atingir o objetivo estratégico de produzir mais e melhor, a menor custo.

Manuel Rocha, CEO desta Adega Cooperativa, fala na aposta na exportação e no trabalho urgente que o setor tem pela frente para credibilizar a marca 'Portugal'.



Adega do Borba

A adega de Borba tem apostado muito na modernização e no rejuvenescimento dos seus vinhos, apesar do peso da tradição que carrega. É uma aposta estratégica?

A tradição é um ativo de que nos orgulhamos. São mais de 60 anos de *know-how* na produção de vinhos e por isso a tradição é um valor inquestionável.

Não nos modernizamos, mais do que isso, inovamos. Considero que as empresas têm duas hipóteses: ou param e morrem ou andam para a frente. É como ter tradição não significa estar parado, especialmente neste setor tão concorrencial, a Adega de Borba decidiu não andar, mas sim correr e estar à frente.

Inovar também na gestão?

Inovamos transversalmente em quase todas as áreas funcionais. Falou em gestão e, nesse aspecto, foi uma adega quase visionária quando há alguns anos decidiu profissionalizar a gestão. Se fizermos um balanço entre as adegas que estão profissionalizadas e as que não estão, vemos claramente a diferença. Mas não é só isto, as pessoas também fazem a diferença. A Adega de Borba tem uma equipa fantástica, tem os melhores técnicos que se podem encontrar no mercado.

O objetivo é abrir o leque de mercado, ir buscar um público mais jovem?

Há dois objetivos: o primeiro é fazer os vinhos da melhor qualidade possível e ter as maiores economias de escala, para termos preços competitivos. Estamos num mercado

global, onde temos de concorrer com outros países que têm condições e escalas intrínsecas que permitem produzir vinhos com qualidade aceitável a preços muito mais baixos.

Por outro lado, apesar de Portugal ser um dos países com maior consumo de vinho *per capita*, nos últimos anos este consumo diminuiu devido a alterações de hábitos. O consumidor está mais informado e também há novos compradores. E nesta estratégia de recrutar um novo conjunto de consumidores, temos de apresentar alternativas de acordo com as necessidades que têm para as diferentes ocasiões. É neste sentido que o marketing inova em muitas vertentes: apostamos numa imagem atraente e apelativa, investimos em comunicação, fomos a primeira adega a fazer campanhas massivas na televisão e a nível comercial temos uma gestão muito eficiente no *trade marketing*. É essencial para nos destacarmos da concorrência.

Como é que o mercado reagiu a estas transformações?

Não nos podemos esquecer que somos uma empresa com um volume considerável. Fazemos um milhão e quatrocentas mil caixas de nove litros. Existe um conjunto de consumidores mais tradicionais que representam o pilar do consumo dos nossos vinhos e por isso não podemos fazer alterações radicais. Queremos recrutar novos consumidores, mas nunca pondo em causa os atuais. E as nossas imagens não podem ser só atraentes para o consumidor português, mas também

para o internacional. Como disse, o consumo desceu em Portugal e o mercado nacional é pequeno. O crescimento interno, por mais pequeno que seja, implica conquistar quota de mercado aos nossos concorrentes. É mais difícil roubar quota do que crescer em mercados novos. Nesta perspetiva, temos no nosso plano estratégico um conjunto de países como mercados alvo, caso de Angola e do Brasil, obviamente pela quota de mercado que temos nestes países. Seguem-se os três maiores mercados de vinho do mundo, o Reino Unido, a Alemanha e os Estados Unidos, que pela sua dimensão são altamente atrativos, se bem que muito concorrenciais pois todos os produtores estão nestes países. E finalmente os mercados emergentes, como a China e a Rússia...

Sei que também estão a espreitar a Índia...

Sim, os países do chamado BRIC interessam-nos. A Índia é um mercado difícil, em termos culturais é muito diferente...

Tem potencial, mas tem de ser muito trabalhado...

Sim, e os primeiros a entrar terão sempre vantagem, será um mercado gigantesco onde o consumo de vinho vai crescer.

Qual é a vossa política de distribuição na exportação?

Neste momento exportamos para parceiros que depois se encarregam de fazer a distribuição nestes países. Podemos equacionar ou-



tros formatos no futuro, mas neste momento é assim que trabalhamos.

E em Portugal?

Negociamos diretamente todas as grandes contas com os hipers, supers e *cash & carries*. E temos distribuidores regionais que fazem a distribuição para os minimercados e para o canal Horeca.

Referiu que estão a crescer na exportação. E no mercado nacional?

Estamos a crescer em quota de mercado, mas em volume estamos estáveis. Na exportação é que estamos a crescer significativamente.

O aumento está a ser feito à custa do preço?

Em Portugal o nosso preço médio de venda manteve-se em relação ao ano passado, mas o preço na exportação está a aumentar.

Há uma maior valorização do vinho português?

Os países cujas economias mais crescem são os que mais valorizam os vinhos portugueses, daí o aumento de preço.

A adega já está a aproveitar a marca 'Portugal'?

É um conceito que tem todo o interesse em ser utilizado, mas neste momento Portugal não é uma marca *sexy*. Ser português não é uma vantagem competitiva. Obviamente que temos muito orgulho em sermos portugueses e vendemos o vinho como alentejano e português, mas era necessário que Portugal tivesse uma imagem diferente, não só no vinho, mas na generalidade dos setores. Isso ajudaria muito a concorrer com outros países com melhor imagem.

Outro problema é que ainda não conseguimos ter um espaço para

Portugal nos supermercados, estamos nas prateleiras misturados com os outros países e com poucas referências. Nas cartas de vinhos dos restaurantes estrangeiros passa-se o mesmo. Temos de ganhar espaço e visibilidade na distribuição moderna e nos restaurantes e, sobretudo, pensar no consumidor.

E quem é que deve passar essa mensagem?

Em primeiro lugar os produtores, porque somos todos responsáveis. Depois existem as organizações setoriais e o próprio Governo, que têm responsabilidade de ajudar. Está na hora de fazer um *reset*, perceber o que foi feito no passado, entender o que correu mal para fazer agora bem, para que os vinhos sejam atrativos para o consumidor.

Vamos ter uma adega nova. Para quando?

Vai ser inaugurada na próxima vindima. É uma adega que está nos últimos acabamentos. Em termos tecnológicos terá tudo o que de melhor existe.

Qual eram as necessidades?

Tínhamos duas necessidades. Primeiro poder ter maior capacidade de receção de uvas na adega, para as poder trabalhar no ponto certo, no dia certo. Essa capacidade vai permitir vinificar com tempo, trazendo mais qualidade aos vinhos, em especial, os de gama mais baixa.

Depois, quando falamos em mercados de exportação, muitos deles necessitam de grande volume. É muito importante ter a flexibilidade para de um dia para o outro ter aumentos significativos de produção. E, com a nova adega, vamos poder duplicar a capacidade vinificação. 🛒

ISABEL MARTINS

Artigo em colaboração com a revista Enovitis