



# ADEGA DE BORBA: INVESTIMENTO EM TEMPO DE CRISE

Texto Alcides Parreira  
Fotografia Aminah Nunes e Cortesia Adega de Borba



Contrária à tendência de contenção generalizada que se vem registando no panorama económico nacional e europeu, a Adega Cooperativa de Borba veio recentemente anunciar a construção de uma nova adega perto das instalações já existentes, reforçando desta forma a sua posição, já de destaque, dentro do sector de produção de vinhos.

Avaliado em cerca de 11.6 milhões de euros, este projecto vem no seguimento da aposta na exportação, centrando a sua estratégia no aumento da competitividade, seja através de um acréscimo da qualidade média dos vinhos, seja através de preços mais competitivos.

Há poucos meses como CEO da Adega de Borba, Manuel Rocha faz aqui uma análise mais ampla dos desafios actuais do sector, mas também a definição do rumo que defende para o futuro da primeira cooperativa produtora de vinhos do Alentejo.

**Revista Pormenores: A partir da década de 80, o sector dos vinhos no Alentejo teve uma evolução decisiva, principalmente dentro de fronteiras. Actualmente, os números indicam que o mercado interno está assegurado pelos vinhos portugueses. O futuro do sector passa obrigatoriamente pela exportação?**

**Manuel Rocha:** Eu diria que para crescermos temos duas hipóteses: ou aumentamos a nossa distribuição, ou aumentamos a nossa rotação. Em Portugal, a Adega de Borba, em termos de distribuição, já está em 100% das cadeias de hipermercados e supermercados, ou muito perto disso. Mesmo em termos de restauração, também temos uma distribuição bastante assinalável. Isto quer dizer que as nossas hipóteses de crescimento a nível de distribuição em Portugal são mais limitadas, porque esta já é muito boa. A nível de rotação, ou seja, vender mais nos sítios onde estamos, é um objectivo que a adega ainda tem. Por isso, quando os agentes falam que nos mercados nacionais não se consegue crescer, eu não estou bem de acordo com isso. É mais difícil

crescer, porque este já é um mercado maduro, as grandes empresas já têm níveis de distribuição significativos e o trabalho de aumentar a rotação é mais difícil, requerendo mais investimentos, essencialmente a nível do marketing. Mas, quando se fala que as grandes oportunidades estão na exportação, é um facto. Teoricamente, em mercados onde não estamos, as hipóteses de entrar fazem com que as vendas subam naturalmente. Isso não quer dizer que seja mais fácil. Os mercados de exportação são mercados muito difíceis, porque concorremos com vinhos de todo o mundo. Por isso, eu diria que as estratégias das empresas produtoras de vinhos têm que ser mais ou menos balanceadas. Em primeiro lugar, há que proteger a posição que têm no mercado nacional, tentando aumentar as suas distribuições e a rotação dos seus vinhos nos pontos de venda. Depois, há que fazer essa mesma estratégia, mas para os mercados de exportação, ou seja, entrar em mercados onde esses produtores não estão ainda e tentar assim, com um investimento em termos de marketing, aumentar a rotação.

ID: 31947280

01-09-2010

**R.P: Dentro do sector, são várias as opiniões que apontam para a ausência, e subsequente necessidade, de um plano concertado de promoção dos vinhos alentejanos lá fora, a um nível mais elevado. Concorde com esta opinião?**

M.R: A minha opinião é que a nível nacional têm existido nos últimos anos esforços bastante consideráveis nesse sentido e que, ultimamente, com a criação da marca "Vinhos de Portugal", estão reunidas todas as condições para que isso seja ainda mais visível. A nível regional, houve algum esforço da parte da Comissão Vitivinícola em representar os seus associados nos mercados internacionais. Creio que o futuro será bastante promissor, porque antevijo que será uma preocupação da actual Comissão, que fará tudo para ajudar os seus produtores nesta senda que é o mercado de exportação.

**R.P: Tendo em conta a especificidade de cada país, quais os mercados onde essa aposta se deverá centrar?**

M.R: Existem três mercados que são a referência para todos os produtores de vinho. Por um lado, os dois maiores mercados em valor e em volume na Europa, o Reino Unido e a Alemanha. Estrategicamente, faz todo o sentido que qualquer produtor tenha estes dois países como objectivo. Acontece que, por serem mercados tão apetecíveis e proporcionarem tantas oportunidades pela sua dimensão, a concorrência é muito forte, porque estamos a competir com todos os países produtores de vinho do mundo. Depois temos os Estados Unidos, que pela sua dimensão e pelo aumento do consumo de vinhos que se tem registado nos últimos anos, também são uma grande oportunidade para os produtores a nível mundial.

No nosso caso concreto, e não esquecendo que as barreiras linguísticas existem, temos um potencial muito grande em dois países que fazem parte da nossa história, Angola e Brasil. Portugal tem aqui uma vantagem competitiva quando se fala dos vinhos, ou de outros produtos, quando estes mercados fazem parte da sua estratégia. Em Angola, a quota de vinho português é a mais alta, e no Brasil é uma das que mais vende. Aqui, a marca de Portugal é vista como portadora de qualidade. É essa a razão para a maior parte dos produtores portugueses terem um relativo sucesso, tanto nos mercados de Angola, como nos mercados brasileiros. A língua é aqui importante, mas mais importante ainda é a imagem que temos nestes dois países. Infelizmente, noutros países, a marca "Portugal" não é competitiva, pelo contrário, cria barreiras e entraves.

Por último, existem ainda grandes mercados onde o desenvolvimento económico tem ajudado a que se registre um aumento no consumo de vinho. Estamos a falar essencialmente dos países asiáticos, com a China a encabeçar esse grupo.

**R.P: Os países asiáticos que refere, são países em que, culturalmente, o consumo de vinho ainda não está enraizado. Como é que se trabalha esta limitação?**

M.R: Estamos a falar de países muito grandes, onde o nível económico das suas populações tem vindo a subir de uma forma muito acentuada. Normalmente, em todos os países emergentes, quando a economia sobe, o rendimento das populações sobe e o consumo acompanha esta ascendência. Quando isto acontece, começa a haver a necessidade de consumo de produtos que até então não eram acessíveis, nem faziam parte dos hábitos. Além disso, existe uma parte da população que tem rendimentos muito elevados e uma capacidade de aquisição muito grande. A China tem nesse conjunto de consumidores com rendimentos elevados, necessidades muito específicas, de valor acrescentado. Neste caso específico, penso que é a França que está a tirar os seus dividendos, mas existe um segmento da população com rendimentos suficientes para incluir nos seus consumos habituais o vinho.

Cada vez mais, a população chinesa começa a saber um bocado mais sobre este produto específico, e quanto mais os consumidores souberem o que são os vinhos, mais fácil será essa entrada. Até ao momento, os consumidores chineses não têm apetência para pagar valores muito elevados, mas penso que no futuro haverá espaço para que muitos países produtores possam vir a entrar na China, como já tem ocorrido nestes últimos anos.

Mas há aqui um ponto muito importante a ter em conta. A China é hoje um dos grandes produtores de vinho. A diversidade climatológica dentro do país é enorme e penso que no futuro poderão vir a ser um concorrente.

**R.P: Existem actualmente novos países com uma forte aposta na produção de vinhos, alguns deles utilizando mesmo castas que são características de Portugal. Como é que vê este tipo de concorrência?**

M.R: Acho que passa sempre por uma questão de estratégia. Independentemente de ser melhor ou pior, temos que ser coerentes com a estratégia adoptada. Houve países que decidiram ir pelas castas francesas mais conhecidas (Cabernet

Sauvignon, Chardonnay, Pinot Noir, Sirah) e desenvolveram-nas, adaptaram-nas aos seus terroirs e fizeram vinhos com perfis adaptados. Estamos a falar de vinhos e de países que tiveram muito sucesso. Se nós não temos vantagens competitivas para concorrer com países com essas castas, teremos que utilizar outro tipo de abordagem. Deveríamos eventualmente utilizar as castas nacionais para criarmos, em termos de vantagem competitiva, uma diferenciação face aos outros países, que estão normalmente baseados nas castas internacionais.

**R.P: A Cooperativa de Borba iniciou recentemente a construção daquilo que será a sua nova adega. De uma forma geral, quais os principais objectivos inerentes a este novo projecto, e porquê agora, nesta altura conturbada a nível económico?**

M.R: Vou começar pelo fim. Quando as empresas têm que investir, os contextos podem ou não ser mais impeditivos. Quando a necessidade é grande e as empresas têm objectivos muito claros, o contexto macroeconómico pode influenciar, mas não pode decidir. Por isso, tendo em conta o contexto actual, a direcção da Adega Cooperativa de Borba decidiu que, ainda assim, fazia todo o sentido o investimento. Isto porque o investimento vai dotar a Adega de vantagens competitivas muito importantes para a sua estratégia de desenvolvimento. Não o fazendo, iríamos colocar em causa os planos ambiciosos do futuro. Esses planos são, essencialmente, aumentar a penetração nos mercados de exportação. Oitenta e cinco por cento das vendas da Adega estão no mercado nacional, onde temos uma distribuição bastante elevada e por isso, as oportunidades de crescermos ambiciosamente estão algo restringidas, ainda que seja nosso objectivo continuar a fazê-lo internamente, o que tem vindo a acontecer nos últimos anos. Mas, o crescimento que a Adega quer no futuro, baseia-se essencialmente no mercado de exportação. Para competirmos com algumas vantagens neste mercado, é essencial apresentarmos vinhos com uma qualidade muito elevada a preços muito competitivos, que é o que neste momento fazem a Austrália e o Chile, só para citar dois exemplos.

**R.P: Estamos também a falar em reduzir os custos de produção?**

M.R: Quando temos economias de escala, obviamente que as hipóteses de fazer redução de custos de produção fazem sentido. Mas o que é a nossa grande preocupação, mais que a redução desses custos, é essencialmente focarmo-nos no



aumento da qualidade dos nossos vinhos, e isto tem sido uma constante nos últimos anos.

O último grande investimento em tecnologia que a Adega fez foi em 2005, tecnologia essa que ainda está perfeitamente actualizada. Agora, em 2010/2011, vamos voltar a apostar na tecnologia de ponta, eu diria que do mais avançado que existe a nível mundial, em termos de vinificação, com a capacidade de processarmos mais uvas durante a vindima. Isto vai fazer com que tenhamos capacidade para que todas as uvas que recebermos possam ser vinificadas com uma grande qualidade tecnológica. Este aumento, por si só, vai fazer com que tenhamos o tempo suficiente e a capacidade para que todo o vinho que aqui seja feito, possa vir a ser de muita qualidade.

Partimos deste princípio, que a grande qualidade dos vinhos, com preços competitivos, num mercado de exportação, irá permitir que a Adega entre nesses mercados. O contexto económico é um bocado adverso neste momento, e a concorrência é cada vez mais profissional, essencialmente no Chile e na Austrália, para não falar na África do Sul, na Argentina, na Nova Zelândia, essencialmente com os vinhos brancos, ou nos Estados Unidos.

**R.P:** Existe alguma data definida para a abertura da nova adega?

**M.R:** A terraplanagem começou no início de Julho, numa propriedade que a Adega Cooperativa comprou ao lado. Não a fizemos aqui, porque, de momento, estamos impossibilitados de crescer. Estamos rodeados por habitações e não havia espaço para o fazer internamente, no espaço físico da adega. Mas este novo projecto é a 300 metros do actual.

Os nossos objectivos, em princípio, são os de ter tudo preparado e finalizado antes do início do Verão de 2011, para então começarmos a fazer testes, e para na vindima desse ano estar tudo pronto para iniciarmos a campanha, já utilizando as novas instalações.

**R.P:** O projecto em si, a nível arquitectónico, tecnológico e até ambiental tem aqui algumas especificidades...

**M.R:** Sim, é verdade. Em termos tecnológicos, e pela experiência acumulada nos últimos anos, estamos virados para o uso de algumas tecnologias, que para o nosso caso são as mais eficientes e as que trazem maior qualidade aos nossos produtos. Por isso, estamos a adoptar as inovações mais recentes e esperamos vir a obter com isso os dividendos em termos de qualidade. Em termos de escala, na nova adega vamos fazer um armazém de vinho acabado, de produtos prontos a sair, que vai permitir gerir melhor a nossa capacidade, fazendo enchimentos de maior volume e ter depois economia de escala. A nível do edifício concretamente dito, é um edifício da autoria do Arquitecto Rogério Cavaca. Tem a particularidade de, em termos energéticos, ter uma preocupação ambiental. Na sua cobertura vão estar plantadas algumas espécies de plantas, o que vai isolar o edifício em termos de temperatura. Esse isolamento de temperatura leva a que o consumo energético seja bastante inferior ao normal.

Em termos paisagísticos, também temos esta envolvente específica. O facto de estar coberta com essas espécies vegetais, faz diminuir esse impacto.

Vamos também aproveitar estas características para propiciar o enoturismo. Esta sempre foi uma

adega aberta ao público em geral, e já existem actualmente visitas. As pessoas poderão vir fazer provas de vinhos e adquiri-los, ou podemos fazer cursos e eventos para empresas. Como tal, a nova adega teve esse objectivo desde a fase inicial, que foi o de ter valências preparadas para receber as pessoas, para mostrar como é que o vinho é feito e para se poder provar. Vai existir um percurso para visitantes na nova adega, e também uma sala de provas. Poderão depois passear pela adega, existindo corredores, passadeiras para as pessoas a visitarem, acabando a sua visita comodamente instaladas numa esplanada que fica na cobertura do edifício, a beber um vinho aqui da adega e a contemplarem a paisagem.

**R.P:** Essa era a minha questão seguinte, relativa ao enoturismo e à enogastronomia. Face ao primeiro, e apesar de já vir a ser explorado há algum tempo por vários produtores, ainda é uma área algo incipiente. De que forma vê o que se tem vindo a fazer neste esforço em aliar o sector dos vinhos e o turismo?

**M.R:** Sou um grande adepto do enoturismo e da exploração paralela do turismo. O vinho está muito enraizado na cultura das regiões, e no caso do Alentejo isso é notório. A maior parte dos turistas gosta de tomar conhecimento com as suas raízes, com a cultura de uma determinada região. E aqui, o vinho, além de poder potenciar toda essa ligação com a terra, é um produto muito sociável, que permite que esta ligação do turismo com a terra possa ser uma forma bastante interessante de atrair cada vez mais pessoas. É claro que haver uma escala é muito importante, o existirem muitos turistas interessados no vinho, para que os produtores adequem as suas





estruturas para os receber. O que actualmente acontece, é que há uma grande parte do turismo que não está ainda receptivo a esta vertente. E isso é um pouco um ciclo vicioso. Por isso, creio que assim que houver um pouco mais de escala em termos deste tipo de turismo - e neste caso as entidades competentes podem incentivar um pouco mais essa ligação -, a maior parte dos produtores irá fazer essa adequação.

**R.P: Actualmente, a Adega de Borba tem cerca de 300 produtores associados. Li recentemente que este projecto passa também por promover uma maior aproximação entre esses produtores e a adega. Isso passa concretamente pelo quê?**

**M.R:** Nos últimos anos, a Adega tem tido uma política de aproximação com os seus associados. Isso tem sido feito essencialmente através de uma comunicação regular, através de acções de formação que acontecem constantemente, entre outras coisas. A nova adega não será uma excepção. Aqui, ainda vamos mais de encontro às necessidades de todos os associados, especialmente na maior capacidade que iremos ter em cada campanha de vindima.

**R.P: Tendo em conta o ênfase que é dado ao factor Qualidade, é feita alguma monitorização, algum acompanhamento, por parte da adega junto dos produtores?**

**M.R:** Nós damos um apoio vitivinícola bastante intensivo aos nossos associados. Temos uma pessoa nos nossos quadros que só faz esse acompanhamento e depois existe também a Associação Técnica de Viticultores do Alentejo (ATEVA), que tem três pessoas a trabalhar nesta região e que também faz esse trabalho. Nós

trabalhamos muito em parceria com a ATEVA e com o nosso próprio técnico, no sentido dessas pessoas chegarem com grande proximidade aos nossos associados e irem de encontro às necessidades evidenciadas por eles.

Além disso, em termos estratégicos, a Adega de Borba tem criado incentivos em redor da laborização das uvas, o que vai de encontro à sua própria estratégia. Existem castas e produções que são valorizadas, e isto faz com que os nossos associados tenham também essa preocupação com a produção de qualidade.

**R.P: Recentemente, a Adega lançou para o mercado um novo vinho, o Montes Claros Colheita. Recentemente, lançaram também um vinho rosé. Qual é a importância em alargar o leque de produtos e têm algum outro produto em linha para sair proximamente?**

**M.R:** Temos que estar atentos às dinâmicas de mercado, às necessidades dos nossos consumidores. Como empresa inovadora que somos, temos sempre vários produtos para serem lançados e assim que for oportuno, faremos o seu lançamento.

Neste caso, fizemos o lançamento do Adega de Borba DOC Rosé, que tem sido um sucesso bastante grande, e isso deve-se a duas coisas: ao crescimento dos vinhos rosé em Portugal, que apesar de ser ainda uma fatia pequena começa a ter o seu espaço, e acima de tudo, à própria marca da Adega de Borba, o que levou a que esse crescimento fosse mais rápido do que aquilo que era a nossa expectativa. Depois, seguiu-se o lançamento do Montes Claros Colheita, branco e tinto. Nós tínhamos o Montes Claros Reserva, e o Montes Claros Tinto Garrafeira, mas achámos que fazia falta um

vinho de entrada de gama. É um vinho de uma qualidade fantástica, a um preço excepcional e que permite às pessoas beberem Montes Claros, que sempre foi uma marca de muita qualidade aqui no Alentejo. [IP1](#)



Actualmente com 39 anos de idade, Manuel Rocha é o novo CEO da Adega de Borba. Licenciado em Engenharia Química, com uma pós-graduação em Tecnologia Alimentar tirada nos Estados Unidos e um MBA em Gestão, começou o seu percurso profissional na Petrogal. Entrou no mundo das bebidas através da Central de Cervejas, transitando posteriormente para uma multinacional inglesa, onde interagiu pela primeira vez com o sector dos vinhos. Permaneceu nesta empresa mesmo após a sua compra pela Pernot Ricard. Saiu algum tempo mais tarde, para liderar um projecto de vinhos na Companhia das Quintas, onde permaneceu durante quatro anos como director-geral. Está há pouco mais de cinco meses à frente da Adega de Borba.



**ADEGA DE BORBA**  
Investimento em  
tempo de crise