

“O NOSSO OBJETIVO É, RESPEITANDO O LEGADO E A HISTÓRIA DA VINALDA, RECOLOCÁ-LA COMO A DISTRIBUIDORA DE REFERÊNCIA EM PORTUGAL”

O alargamento do portfólio às espirituosas, a exportação e o crescimento orgânico são os pilares estratégicos de desenvolvimento da Vinalda, a mais antiga distribuidora de bebidas nacional, que neste ano de 2022 assinalou o seu 75.º aniversário. Conversámos com Bruno Amaral, diretor comercial da Vinalda, que entre balanços e expectativas, nos desvendou alguns dos planos da empresa de modo reposicionar-se como *“a distribuidora de referência em Portugal”*.

ENTREVISTA

TEXTO Carina Rodrigues
FOTOS Sara Matos

rande Consumo - A Vinalda assinalou, em 2022, os seus 75 anos. Que balanço pode fazer deste percurso?

Bruno Amaral - Em 2020, que foi um ano terrível, com a pandemia de Covid-19, houve a fusão com a Icon Key. Foi, assim, um ano que marcou um novo ciclo para a Vinalda, de regresso ao seu espaço natural que são as espirituosas. De facto, quando foi fundada, em 1947, a Vinalda começou por importar bebidas espirituosas e cervejas internacionais. Esse foi o seu espaço natural durante as décadas de 50, 60 e 70, foram 30 anos nestas duas categorias. Com a abertura da economia portuguesa, a

sua liberalização, após o 25 de abril, e, depois, com a entrada na União Europeia, estas marcas internacionais começaram a ser integradas noutras estruturas de distribuição concorrentes da Vinalda, que eram propriedades dessas mesmas marcas. Estamos a falar de grandes multinacionais, como a Bacardi, a Diageo, a Martini (antes de se fundir com a Bacardi), a Pernod Ricard e os seus precursores, que abriram as suas filiais de distribuição e foram captar estas marcas que a Vinalda tinha construído em Portugal. Esse foi um momento de viragem e de alteração do modelo de negócio, que passou a focar-se nos vinhos de quinta e na construção de marcas de vinho. Vinhos que, hoje, consideramos icónicos e que são a representação máxima de Portugal. Este modelo de foco em vinhos portugueses marcou período que vai dos anos 80 até ao final do século passado.

"DE FACTO, HOJE, SOMOS LÍDERES NAS CATEGORIAS NÃO CLÁSSICAS PARA PORTUGAL, COMO A PRODUÇÃO DE GIN, DE RUM E DE LICORES. SOMOS OS PRECURSORES DESTAS ESPIRITUOSAS MODERNAS"



Em 2007, a Vinalda atingiu o seu pico máximo de faturação e foi esse também o momento de início do seu declínio, com um problema de sucessão na companhia. Aí começou, no fundo, a erosão da sua posição até ao patamar mínimo, em 2013/2014. E foi nesse momento que foi comprada pela pelo Grupo GLD e se iniciou o seu terceiro ciclo, com a recuperação e modernização da companhia, pelo José Espírito Santo, que é o diretor geral. Foram anos complexos de injeção de capital, de modernização dos sistemas informáticos, de racionalização do portfólio, de alteração do modelo de distribuição, em que se passou do modelo direto para o modelo indireto no Horeca, continuando, no entanto, o foco nos vinhos portugueses.

A conclusão deste ciclo aconteceu em 2019. Entre 2014 e 2019, triplicámos a faturação, passando de quatro milhões de euros para 12 milhões de euros. Portanto, estávamos preparados para iniciar um novo ciclo de regresso da Vinalda às espirituosas. E aqui vai entroncar na Icon key.

GC - Que importância teve este movimento para a estratégia, em termos de bebidas espirituosas?

BA - Iniciámos as conversações com a Vinalda bastante antes de 2019. Talvez uns dois anos antes. Começámos a "cozinhar" esta potencial fusão e, depois, no ano de 2020, acelerámos este processo. A pandemia foi um período complexo, que colocou muita pressão e nos levou a acelerar um acordo que já estava desenhado. Pusemo-lo em prática em novembro de 2020 e teve efeitos em 2021. Esse foi o quarto momento da Vinalda e o regresso às espirituosas.

De facto, hoje, somos líderes nas categorias não clássicas para Portugal, como a produção de gin, de rum e de licores. Somos os precursores destas espirituosas modernas. No fundo, o legado português nesta área sempre teve uma base vínica. Muitas aguardentes vnicas, o vinho do Porto, os fortificados como os Moscatéis. Rompemos com isso e lançámos o gin português, o rum agrícola português e os licores de fruta portugueses. Construámos este negócio do zero, desde 2014, quando fundámos a Icon Key. Hoje, a posição do gin Sharish, da Mariquinhas e do rum William Hinton da Madeira é de liderança nos seus segmentos.

GC - Quais os objetivos que se propõem a atingir, nesta nova etapa, quer em termos qualitativos, quer em termos quantitativos?

BA - O nosso objetivo qualitativo é, respeitando o legado e a história da Vinalda, recolocá-la como a distribuidora de referência em Portugal. Identificaria aqui dois pilares, sendo que um deles é também o regresso às espirituosas internacionais, já em 2023. Temos um "pipeline" de categorias - whisky, tequila, gin, vodka e licores - onde vamos entrar com marcas internacionais "fora da caixa", que vêm, no fundo, complementar o portfólio. É uma

simbiose entre as marcas portuguesas que já temos e as marcas internacionais que, acreditamos, vão "casar" muito bem e reforçar a nossa posição junto dos bares. E com desafios muito interessantes de desenvolvimento destas marcas e de acompanhamento das novas tendências de consumo.

Este é um dos pilares mais importantes para o crescimento do nosso negócio, reforçando uma espécie de ecletismo de portfólio, que está inscrito no nosso ADN, que é um ADN de abrangência, de complementaridade e de independência. Quando digo independência, está relacionado com o facto de sermos uma distribuidora independente, onde a administração não tem restrições, limites e contingências para respeitar, no que diz respeito a acordos de portfólio ou de canais de distribuição. Na prática, podemos definir qualquer acordo que entendamos que seja o melhor para a Vinalda e tomar decisões que maximizem o valor global do nosso negócio. Isto é completamente diferente da maioria das grandes distribuidoras em Portugal, que têm como acionistas marcas ou produtores e onde, por definição, as administrações são eleitas por esses acionistas e são condicionadas pelos seus objetivos estratégicos. Vivemos uma realidade oposta e isso permite-nos, de facto, pensar e desenvolver o nosso negócio de acordo com aquilo que, efetivamente, acreditamos, no que diz respeito às tendências de consumo e ao desenvolvimento do mercado e dos nossos clientes, tentando maximizar o valor para todos.

Outro pilar é o crescimento orgânico. Temos muito por fazer, ainda, no que diz respeito ao desenvolvimento do nosso portfólio, quer no que se refere a produtores que já estão connosco, nomeadamente, no alargamento de gamas ou em projetos inovadores, quer em termos de novos produtores na área dos vinhos, onde não estamos presentes nalgumas regiões. Pelo que temos na calha parcerias que vão arrancar rapidamente e que vão tornar a nossa proposta de valor ainda mais interessante para todos os canais.

Trabalhamos todas as marcas em todos os canais, porque os objetivos estratégicos dos nossos produtores são fazer crescer e desenvolver as suas marcas em todos eles. Todas as marcas têm a ambição de estar bem em todos os canais e é isso que sabemos fazer. Isto não quer dizer que não possamos implementar projetos por vagas. Na abordagem ortodoxa, em respeito com os objetivos estratégicos das marcas, iniciamos os desenvolvimentos no Horeca, fazemo-las crescer e, depois, mais tarde, abrimos no Off Trade. Mas estes paradigmas já não são o que eram e não é líquido que não se faça o oposto. Cada caso é um caso.

Sabemos gerir todos os canais de distribuição, assim como a exportação, que é um dos pilares de crescimento onde vamos continuar a alocar muitos recursos. Porque o mercado internacional é ilimitado. Podemos sonhar com o infinito, não é? Foi, por isso, que arrancámos, este ano, com o projeto

"TEMOS MUITO POR FAZER, AINDA, NO QUE DIZ RESPEITO AO DESENVOLVIMENTO DO NOSSO PORTFÓLIO, QUER NO QUE SE REFERE A PRODUTORES QUE JÁ ESTÃO CONNOSCO, NOMEADAMENTE, NO ALARGAMENTO DE GAMAS OU EM PROJETOS INOVADORES, QUER EM TERMOS DE NOVOS PRODUTORES NA ÁREA NA ÁREA DOS VINHOS, ONDE NÃO ESTAMOS PRESENTES NALGUMAS REGIÕES. PELO QUE TEMOS NA CALHA PARCERIAS QUE VÃO ARRANCAR RAPIDAMENTE E QUE VÃO TORNAR A NOSSA PROPOSTA DE VALOR AINDA MAIS INTERESSANTE PARA TODOS OS CANAIS"

Crafted Wine & Spirits Portugal, que visa dotar as marcas com as quais temos acordos de distribuição total de uma estrutura que beneficia de sinergias que existem entre marcas, de complementaridade de portfólio, de eficiências logísticas, de recursos humanos especializados, da obtenção de economias de escala e de experiência que, sozinhas, não conseguiriam alcançar. Neste momento, temos 12 produtores, entre espirituosas e vinhos, a compor o Crafted Wine & Spirits Portugal e vamos aumentar este número. O que significa que, para o próximo ano, já vamos ter um orçamento de exportação muito interessante, que deverá rondar quase 10% do nosso orçamento para 2023.

As espirituosas internacionais deverão contribuir para metade do crescimento, as novas marcas de vinho com 25% e, depois, os outros 25% refere-se à exportação.



GC - O portfólio nunca está fechado...

BA - Isso está no nosso ADN. Há sempre oportunidades. No entanto, temos uma relação muito próxima com os nossos produtores, que é regulada por um conjunto de compromissos de parte a parte. Portanto, a entrada de novas marcas na Vinalda tem de passar por um processo, digamos, científico e, ao mesmo tempo, emocional, que dê garantias de estabilidade e de complementaridade ao portfólio atual e onde se entende que nosso objetivo final é que todos ganhem. Vai haver, com certeza, novidades em 2023. Para além das novas marcas de vinho que já assinaei, também os nossos produtores têm projetos inovadores que vamos abraçar para os lançar em Portugal.

GC - Nos vinhos, quais são as vossas marcas bandeira?

BA - Podemos destacar as marcas de duas perspetivas. Por um lado, pelo seu carácter único e diferenciação e, por outro, pela sua dimensão e ambição, no sentido de atingir uma posição de relevância nas suas regiões. Posso identificar aqui que a marca mais emblemática que temos é Cabriz. É líder incontestada da região do Dão e é uma marca extraordinária. Em segundo lugar, Casa de Santar, com uma abordagem mais premium, um contribuinte para a modernização e premiumização do Dão. De facto, estas duas marcas dão-nos uma posição muito forte nesta região. Mas não posso também deixar de realçar mais marcas. Marquês de Marialva é uma delas, uma marca extraordinária, quer nos espumantes, quer nos vinhos tranquilos, e que nos confere uma posição muito relevante na Bairrada. Além disso, é uma marca que está a contribuir para a valorização da região, ao contrário de outros concorrentes que continuam a resistir a não ver refletida no seu preço a qualidade da Bairrada.

Estas três marcas, em termos de vinhos, são as que me lembro de maneira mais espontânea, mas há mais duas que gostaria de realçar. Uma delas é Palácio da Brejoeira, distribuída pela Vinalda desde 1976. É, digamos, um dos primeiros châteaux portugueses, tem uma história riquíssima que convido a conhecer. Depois, temos outras marcas que são, digamos assim, os desafiantes nas suas regiões. Têm ambição, querem marcar a diferença, querem crescer. É o caso de Quinta da Alorna, no Tejo, uma casa com excelentes vinhos, uma grande ambição, uma equipa extraordinária, um terroir único, e a Churchill's, uma casa inglesa que se estabeleceu em Portugal e que tem vinhos com um perfil completamente incomum dentro do Douro. Continuando nesta região, temos Titan, uma marca que construímos do zero absoluto e um exemplo de como a Vinalda pode construir e desenvolver marcas. Há uma espécie de intraempreendedorismo quando os produtores vêm ter connosco, têm projetos inovadores que agarramos como se fossem marcas completamente novas. Às vezes, lançar uma gama completamente nova de uma marca já existente é tão exigente como lançar uma marca nova e conseguimos fazê-lo com todo o sucesso.

GC - Em que categorias e em que mercados está hoje a Vinalda presente?

BA - As categorias em que estamos presentes são os vinhos, que pesam, à data de hoje, 70% do nosso negócio, as águas, onde somos importadores e distribuidores exclusivos das águas San Pellegrino e Acqua Panna, há quase 20 anos, e que pesam cerca de 10% da nossa faturação, e os restantes 20% estão nas espirituosas. Não há dúvida de que este mix se vai alterar, nos próximos anos, e antecipo que as espirituosas

possam vir a pesar rapidamente 40% da nossa faturação.

Estamos a faturar perto de 20 milhões de euros e, para o próximo ano, deveremos crescer próximo dos 20%.

GC - Como está a correr o ano de 2022 para a Vinalda, considerando todas as suas vicissitudes?

BA - *Temos duas fases distintas, este ano. O primeiro semestre foi de grande explosão do Horeca e a sua recolocação nos seus valores naturais. Rapidamente atingimos e ultrapassámos os valores históricos de 2019. O Off Trade, nesse primeiro semestre, sofreu globalmente com esta transferência de consumo para fora de casa, mas, mesmo assim, até conseguimos aumentar ligeiramente as nossas quotas de mercado.*

Depois, existe o segundo semestre, onde se agudizou o problema da inflação e se sofreu a segunda subida de preços do ano. Por outro lado, houve o impacto da consciencialização pela sociedade de que a guerra não iria acabar tão cedo. Assim, estamos a ver a desaceleração do Horeca e, novamente, nesta reta final de ano, uma aceleração do Off Trade, algo que não esperávamos.

"AS CATEGORIAS EM QUE ESTAMOS PRESENTES SÃO OS VINHOS, QUE PESAM, À DATA DE HOJE, 70% DO NOSSO NEGÓCIO, AS ÁGUAS, ONDE SOMOS IMPORTADORES E DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS DAS ÁGUAS SAN PELLEGRINO E ACQUA PANNA, HÁ QUASE 20 ANOS, E QUE PESAM CERCA DE 10% DA NOSSA FATURAÇÃO, E OS RESTANTES 20% ESTÃO NAS ESPIRITUOSAS. NÃO HÁ DÚVIDA DE QUE ESTE MIX SE VAI ALTERAR, NOS PRÓXIMOS ANOS, E ANTECIPO QUE AS ESPIRITUOSAS POSSAM VIR A PESAR RAPIDAMENTE 40% DA NOSSA FATURAÇÃO"



O regresso às espirituosas



Em 2020, a fusão com a Icon Key, empresa que tinha sido fundada por Bruno Amaral, atual diretor comercial da Vinalda, representou o regresso da distribuidora àquele que é o seu espaço natural, ou não tivesse a empresa começado, precisamente, pela distribuição de espirituosas.

Alexandre Leitão, Brand Manager de espirituosas da Vinalda, confirma que estas categorias são, atualmente, um dos seus pilares de crescimento mais importantes, pelo que se perspetiva o reforço do portfólio atualmente explorado e onde dominam marcas nacionais, como Sharish (gin), William Hinton (rum) e Mariquinhas (licores), que representam cerca de 90% do negócio de espirituosas da distribuidora. Um caminho de reforço que passa também pela adição de marcas internacionais, ou não estivesse a Vinalda "ativamente à procura de oportunidades", de modo a tornar o seu portfólio cada vez mais completo e mais eclético.

Para conhecer um pouco melhor a estratégia da Vinalda para a área das espirituosas, veja o vídeo aqui:



"É UM FACTO QUE O CANAL ONLINE, QUE NÃO PESAVA MAIS QUE 3%, HOJE, ANDA À VOLTA DOS 10%. ESTAMOS A IMPLEMENTAR, NESTE MOMENTO, UM DEPARTAMENTO DE E-COMMERCE E A USAR AS NOSSAS REDES SOCIAIS COMO UM ANGARIADOR DE TRÁFEGO PARA OS SITES DOS NOSSOS CLIENTES E DOS NOSSOS PARCEIROS"

GC - A pandemia trouxe uma mudança nos hábitos de consumo, transversal a todas as áreas de negócio. De que modo a Vinalda experienciou essa mudança nos sectores dos vinhos e das bebidas espirituosas?

BA - Durante a pandemia, as pessoas não podiam consumir que não dentro de casa e faziam-no deslocando-se ao supermercado ou comprando online ao supermercado ou à garrafeira. Isso fez com que as marcas que estivessem muito bem posicionadas no Off Trade tivessem tido uma erosão de vendas menos intensa do que aquelas que dependiam quase exclusivamente do Horeca.

Outro fenómeno que sentimos foi o retorno às marcas clássicas, aos valores seguros. As marcas modernas, contemporâneas e mais inovadoras sofreram mais. Parece que o consumidor ficou menos aberto à experimentação e ainda está numa fase, com toda esta incerteza, de algum refúgio nas suas marcas preferidas, aquelas que reconhece mais facilmente.

É um facto que o canal online, que não pesava mais que 3%, hoje, anda à volta dos 10%. Estamos a implementar, neste momento, um departamento de e-commerce e a usar as nossas redes sociais como um angariador de tráfego para os sites dos nossos clientes e dos nossos parceiros. Pretendemos, desta maneira, criar uma espécie de círculo virtuoso, onde chamamos o consumidor, que depois compra nos sites dos nossos parceiros.

À data de hoje, devemos a fornecer, direta ou indiretamente, cerca de 100 plataformas online em Portugal. Diria que já estamos a chegar ao máximo, uma vez que já não se vê aquele ritmo de abertura de clientes que se assistiu durante a pandemia. Não obstante, estamos muito atentos a este canal, que é um dos pilares de crescimento. Não iremos ter um site de venda direta ao público. O nosso modelo profissional, de B2B, aplica-se também ao digital.

GC - Com que expectativas abordam 2023?

BA - Já não é a primeira vez, na minha carreira e na do José Espírito Santo, que vivemos momentos de incerteza. Nesse sentido, estamos a gerir o ano de 2023 da mesma maneira que gerimos outras crises similares, o que passa, essencialmente, por uma abordagem cautelosa e pela criação de cenários. Não quer isto dizer que se esqueça a ambição. Somos ambiciosos por natureza. Mas se o mercado vale 100 e se, para o ano, vai valer 90, a nossa ambição é ajustada em 10. Somos peritos em encontrar nas crises grandes oportunidades e um bom exemplo foi o ano de 2020, que aproveitámos para criar uma vantagem competitiva.