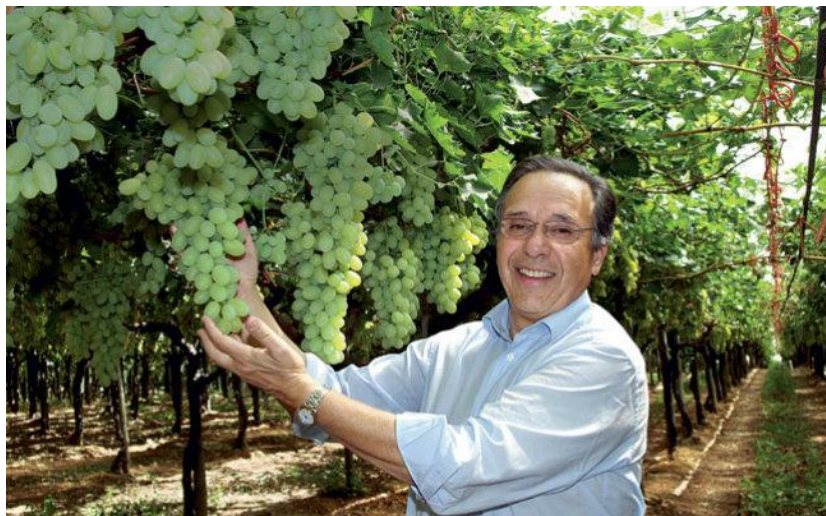


A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.

## Case Study

### **Herdade Vale da Rosa – The fruits of passion**



The role of a positive entrepreneur vision in the success of an organization from a depressed sector and region

Francisca Maria Costa de Macedo de Sousa Alvim

Student number 1041

A Project carried out on the Positive Theory Organization course, with the supervision of Professor Miguel Pina e Cunha

January 2014

### **Purpose of the project**

This work project addresses, in the format of a case study, the role of a positive individual vision (Commander António Silvestre Ferreira) in the achievement of an organization's success (Herdade Vale da Rosa) from a depressed sector (agricultural sector) and a depressed region (Ferreira do Alentejo). It also pretends to discuss the main enablers of the company success that are result of his action.

**Key words: Positive individual, passion, innovation, entrepreneurship**

## **Contents**

Purpose of the project .....	3
The portrait of the Portuguese Agricultural sector .....	4
Herdade Vale da Rosa- the fruits of passion.....	6
Teaching Notes .....	24
Bibliography .....	26

## **The portrait of the Portuguese agricultural sector**

Historically, Portugal had been a country devoted to agriculture, employing until the 60's around half of the country active workforce. However, with the rise of the industrial sector since the 50's and the consequent rural exodus to the cities, agriculture started to lose pace, decreasing its contribution to the national GDP and the workforce employed in the following decades.

Until the 90's, the Portuguese agricultural sector was conventionally characterized as undeveloped, unproductive and therefore an unattractive activity to invest. That characterization was based in structural challenges the sector faced: a) the asymmetric Portuguese agrarian structure, with the prevalence of explorations with small dimensions that avoided economies of scale; b) the majority of utilized agricultural area (85%) was placed in unfavorable regions, c) the high aging and low abilities of Portuguese farmers contributing to promote the traditional methods, d) the lack of market orientation, prevailing the production to self consumption or to drain in small markets.

By entering to the European Commission in 1986, Portugal adopted the Common Agricultural Policy and adhered to the single market. Portuguese farmers, who suffered from higher production costs due to the lack of scale' economies and technologic infrastructures, were forced to compete at the same and cheaper price of foreign producers, receiving at first price subsidies. Many farmers started investing in products with higher subsidies as cereals, bovine and milk, even when their natural resources and skills were not prepared, being demoted and interrupted several unique Portuguese productions. In 1992 the CAP was redesigned to control the production surplus achieved in European Commission and the subsidies to farmers evolved to direct payments by hectare, as compensation from production restraint. That measure promoted in Portugal a disinvestment in production and in its systems

improvements, constraining innovation, productivity and competitive advantages development. Many explorations disappeared and the national production volume decreased in real terms at 3.1% per year from 1986 to 1995, slowing down to 1.6% from 1995-2001, but not being able to decrease the high dependence on importations.

Although the generality of the sector was still suffering from former structural challenges, Portuguese agriculture had started presenting signals towards a panorama of growth since the 2000's due to the emergence, albeit timidly, of the agribusiness vision since the 90's. The sector had gained entrepreneurs who perceived the production activity as just one element of a full business supply chain they need to invest, and assisted to the rise of a new generation of instructed and modern farmers, as well as to the bet in cooperatives (a concept culturally avoid) and in networks as Portugal Food or Portugal Fresh, to consolidate the image of Portugal as producer and exporter of quality.

The country started witnessing the success of few sector agents who, perceiving the low production capacity of Portugal, embraced a market orientation through enhancing and promoting the Portuguese products by the unique characteristics that the national natural resources could provide. Instead of just producing commodities, they invested in the creation of added value by product differentiation and in marketing strategies to achieve competitive advantages, betting in innovation and investigation, developed technologies and techniques, and in the positioning of products in the markets.

### ***Herdade Vale da Rosa- The fruits of passion***

Commander António Silvestre Ferreira, administrator of *Herdade Vale da Rosa*, was delighted with the beginning of another harvest season of the pioneer company's core business: seedless table grapes. For 2013, due to past investments in vineyard's expansion, the company was expecting to overcome the remarkable 5000 tones of production achieved in 2012, which would allow investing in new market opportunities. After being well established in Europe, Angola and Brazil, they were about to take the next step and enter in the large Asiatic market. It would be the second year exporting to the giant market of China, and the first year to Vietnam<sup>1</sup>, after carefully learning and adapting to the distinct requirements of the Asiatic market for the past years.

Since the foundation of *Herdade Vale da Rosa*, in 2000, António had aimed to become the best worldwide producer of premium table grapes, being moved by his will to carry on not only his father's legacy, but also his own passion for the table grapes business and for the region of *Ferreira do Alentejo*, a poor region in the southern interior of Portugal where his father had built an exemplar familiar grange. His belief in the potential of the region natural conditions to produce the best premium fruit of the world, aligned with the investment in the practice a modern agriculture, made him to become the pioneer producer of seedless table grapes in Portugal, after perceiving it as the future of the table grape business.

In less than on decade, *Herdade Vale da Rosa* was already recognized as a successful case of the Portugese agriculture, being perceived as synonymous of innovation and quality from the production to the marketing to internal and foreign markets. António was firstly awarded in 2004 as the fruit producer of the year by the Ministry of Agriculture, and received later, in

---

<sup>1</sup>“Uvas alentejanas à conquista da China”, [http://www.correioalentejo.com/?go=lista&lista=3&diaria=10011&page\\_id=36](http://www.correioalentejo.com/?go=lista&lista=3&diaria=10011&page_id=36), September 25, 2013 (accessed October 12, 2013)

2010, the commendation of Agricultural Merit from the President of the Portuguese Republic Anibal Cavaco Silva, in recognition to the work developed in the region and in the country<sup>2</sup>. *Herdade Vale da Rosa* became not only the largest Portuguese producer of table grapes and one of the largest in Europe, but also the major employer of the region, employing 350 people on average and more than 700 people at the harvest season. Exporting since 2004 to the exigent British Market, they conquered international notoriety by their grapes quality and their flexibility to fulfill the distinct clients' exigencies, improving the level of exports to 35% of total production till 2012 to a list of several countries where China and Vietnam would be part that year. The remained 65% of production was supplied to the national market that year by year started to adopt the novelty. The business volume came to increase through the years, being expected achieving a business volume of 8, 5 million € in 2013<sup>3</sup>.

António was proud of the company conquers and was glad they could show it was possible to have success in the Portuguese agricultural sector. Believing in the superior flavor of the Portuguese products, he looked to the sector with great hope. He truly believed that if develop in a professional way, the activity could bring great wealth to the country through exports and the creation of many jobs.<sup>4</sup> *"What we need is to believe and fight, because the country has all the conditions we need"*<sup>5</sup> he thought.

---

<sup>2</sup> "António Silvestre Ferreira da Herdade Vale da Rosa, embaixador da Semana Global do Empreendedorismo para o tema da agricultura", <http://www.sge.org.pt/noticias/antoniosilvestreferreiradaherdadevaleदारosaembaixadordasemanaglobaldoempreendedorismoparaotemadaagricultura>, November 10, 2013 (accessed December 15, 2013)

<sup>3</sup> Ribeiro, Carla Alves, 2013. "Projecto Empresa". *Diário Económico*, November 19, 30-31

<sup>4</sup> Ribeiro, Carla Alves, 2013. "Projecto Empresa". *Diário Económico*, November 19, 30-31

<sup>5</sup> "Discurso encorajador do Sr. Comendador António Silvestre Ferreira", <http://www.youtube.com/watch?v=chuFbkRPnzs>, June 6, 2011 (accessed February 17)

### **The roots of passion**

António Silvestre Ferreira was born and raised in a family of successful table grape producers from *Ramalhal*, near *Torres Vedras*. His grandfather, Francisco Silvestre Ferreira, had been the major horticulturist and vine grower of the region and later, in 1965, his father Commander António Francisco Silvestre Ferreira planted the major national table grape vineyard (400 hectares) at *Herdade do Pinheiro*, the grange he bought at Ferreira do Alentejo. His father was a man of an extraordinary entrepreneurial vision and rare market orientation for the time, always looking for the most modern production's methods, to produce and place on the market cereals, wines, fruits and livestock of best quality.

António came to Ferreira do Alentejo with one year old and, although he grew up in touch with the premium table grapes production at the grange, his childhood dream started to be the animals. He graduated in Veterinary Medicine course and started leading the large livestock sector of *Herdade do Pinheiro*. The passion for the table grape business finally came at the age of 21 years old when António led, along with his oldest brother Francisco, the first national exports of table grapes to England, Germany and Belgium in 1972. He sooner became fascinated with the constant travels to assess the customer's expectancies, developing a great pleasure for the promotional work. Exports were however discontinued in 1976, when the grange was occupied by the agrarian reform movement initiated in the area, after the revolution of April 25<sup>th</sup> in 1974.

### **Fresh start in Brazil with seedless grapes**

After losing the access to their unique source of yields, their lands, the family decided to emigrate to Brazil where they restarted their businesses in Maringá, at the State of Paraná. António would stay at Brazil for 22 years, time in which he married and had four children. He became teacher at the State University of Maringá of the Zootechnics course and initiated his

own businesses of table grapes and wine, taking advantage of the proximity to regularly visit and learn new techniques in Chile, a great developed country in the production of table grapes.

One day, while reading the Fortune magazine he used to subscribe to improve his English, António was surprised with one page article making reference to the work developed by the University of Davis in California, devoted to improve the complexion and size of seedless grapes. Amazed with the novelty that he understood to be the trend among the more developed fruit producer countries, and moved by his curious spirit, António managed to pick some varieties in California, and tested the new fruit in 2 hectares at his exploration, becoming the first supplier of seedless table grapes in São Paulo market at the beginning of the 80's.

For the most suspicious, António had always explained that the seedless table grape was not a genetically modified product but instead a natural one with millennial origin: *“what happens is that seedless grape was too small in size and was not tempting to be eaten fresh, being consumed in the form of raisins instead. At some point, and not so long ago, maybe thirty years, there was a great deal of curiosity about seedless grape consumption. Organizations then appeared, basically Californian, which worked to make seedless grapes better, using the process that has always been applied to grapes with seeds”*<sup>6</sup> he claimed. Without the inconvenience and the bitter taste of pips, seedless grapes proved to be a truly success particularly among children, as António could experience with his children at home, that started asking him for those grapes only.

---

<sup>6</sup> Commander António Silvestre Ferreira, interview by the casewriter, May 14, 2013.

### **The return to the roots of passion**

After 22 years, António disposed of his businesses in Maringá and returned to Portugal upon his father's death in 2000<sup>7</sup>. He came to inherit by lot, among other proprieties, 100 hectares of seeded table grape vineyards with no name associated. Willing to carry on his father's legacy and his own passion for the table business grapes, António began to contact his father's former customers to resume exports. In a phone call to Marks & Spencer, he understood the exclusive interest of the British market from that moment on for seedless grapes. António sooner became excited with the business opportunity, recognizing it, through the market prospection, as the future of the table grape business. As many countries, like Portugal, would take few years to adopt the novelty, António would keep producing the traditional table grapes too. He knew that the implementation process of seedless grapes would be a hard task to perform, as he would need a great investment in innovative techniques and processes to could fit into the patterns of the rigorous foreign markets. But as he used to say "*easy things every one can do, the problem is to do the hard thinks. That is one of them. And it is exactly for being a difficult task that we are here to concrete.*"<sup>8</sup>

Having already the inherited lands to expand, António still needed financing to grow, estimating he was about to invest in a ten million € project. Determined in betting in what he believed he would be well succeeding, he went to the bank and mortgaged all he had inhered.

### **Seedless success with a premium fruit**

From that bold gesture, António created a new agricultural society and named it *Herdade Vale da Rosa*, in honor to a beautiful former garden where he used to play as a child and where people of Ferreira do Alentejo liked to walk around on the weekends.

---

<sup>7</sup> His father had returned to Ferreira do Alentejo in the early 80's, when the majority of lands were recovered, and resumed the table grapes business but never exported again.

<sup>8</sup> Herdade Vale da Rosa, interview by the casewriter, April 26, 2013.

Since the beginning, António was confident that he was in the best region of the world to produce a premium fruit. The flat clay soils, the characteristic long annual hours of sunshine, the warm climate and low humidity levels of the region, and the reception of water from Alqueva's dam provided him an initial advantage, once were ideal conditions to produce resistant grapes with a great colour and sweet flavour. But he had to invest in several important factors to potentiate and complement the excellent natural resources of the region, to produce a premium fruit with added value that could be desired by the national and external markets.

**1. The best grapes varieties:** After the phone call, António had spent the last decade travelling around the world to identify the most interesting varieties to explore in the region. He partnered with the largest international organizations in the development of seedless grapes<sup>9</sup> and created an experimental field to study the adaptability of new varieties. He gradually expanded the area to 230 hectares<sup>10</sup> and diversified the production to 12 varieties of table grapes.<sup>11</sup> Along the years António made an expensive bet in the varieties obtained, as some of them required royalties's payment to the supplier. But it provided warranties to *Herdade Vale da Rosa* regarding the competition, as the supplier organization regulated the production around the world to not compromise the prices.

**2. The best know-how:** To be well succeeding in learning about the adaptability of seedless table grapes in Portugal, António asked for agronomic support near Portuguese universities and made partnerships with the more developed countries in seedless grapes production as Chile, Italia, EUA, and Israel to receive consultancy about technical solutions the company

---

<sup>9</sup> As the Californian company, Sun world.

<sup>10</sup> the exploration area is divided for two properties, *Herdade Vale da Rosa* (170 hectares) and *Porto Mouro* (60 hectares). From the 230 hectares, 100 hectares are planted with seedless grapes varieties.

<sup>11</sup> 6 varieties of seeded grapes: Cardinal, Palieri, Victoria, Red Globe, Italy, and Black Pearl; and 6 varieties of seedless grapes: Sugraone, Sophia, Thompson, Midnight Beauty, Autumn Royal, Crimson.

did not control yet, and that was not known in Portugal. António ended up promoting a technicians' exchange program to learn more with other countries realities and practices.

**3.The vineyards of innovation:** António planted the new vineyards in the innovative pergola system, a high vineyard system totally covered by plastic and net that he had founded in Italy, at the 80's, and that his father had introduced in Portugal in the 90's. The innovation promoted a favorable microenvironment to the grapes development, while protecting them from climatic adversities. As a result, working with early and late varieties, it was possible to double the normal harvest time from 2,5 months to 6 months, from June to November, and stay longer than competitors in the markets.

**4. A sophisticated production system:** António created a production department composed by supervisors, agronomists and the harvest people, who were responsible for ensure a rigorous process of production, which started months before the harvest season. Besides the harvest time, it was needed a constant control of the grapes "health" along the year, as they were dealing with living beings, which many times implied to work throughout the night.

In order to guarantee the best quality, the production process was design to abdicate of the vineyards potential production. All varieties of grapes were subjected to three processes of manual selection<sup>12</sup>, being removed the leaves and bunches with less potential to guarantee a better development and nutrition of the remaining bunches. In the case of seedless grapes, were selected not only bunches but also the berries to thicker the grape diameter and improve the flavor.<sup>13</sup> At the harvest season, the grapes were carefully collected, weighted and packaged in boxes protected from the sun at the fields. They were then carried directly to the warehouse at *Herdade Vale da Rosa propriety*, where they received a rapid cold thermal shock to capture

---

<sup>12</sup> before flowering, during thickening, and in the painter phase, when the grapes began to gain the final colour

<sup>13</sup> For instance, if a bunch produced 240 berries it could only remain 120 of them in the bunch, to improve the flavor exaltation.

the grape's fresh qualities. There were performed rigorous processes of quality control, reselection, weighing and packaging, being the packaging line design to allow packing the grapes not only in different packages types but also packing different varieties of grapes in the same package. Grapes were then carried to refrigerated expedition vehicles where they were submitted to a new check of temperature according with the market.

**5. A fruit with a name - Vale da Rosa's brand:** To help positioning their grapes as a premium product in the consumer minds, António created a brand around his product, an action that was not particularly common in the agriculture sector. He thought that simply would not be worth having the best grape of the world if people did not know about its existence so it could be desired. Besides, being seedless grapes a new product in Portugal, he needed to communicate massively to introduce the concept in the daily life of consumers.

He created a logo and devoted time to the package design, travelling to Italy, Spain and Norway to study the best packaging designs. He looked for models with a distinct presentation, but sufficiently resistant to transportation, that could preserve the grapes appearance and respect the different hygienic exigencies of his customers. *Vale da Rosa* became known by the bright pink cardboard boxes that stand out in stores, but they kept developing different packages designs to different customers. For instance, after discovering that in China pink was considered an offensive color and cartoon packages an ignoble material, they created a customized package in wood and red and golden tones, more aligned with the patterns of the Chinese market.

To feed the brand and introduce the seedless grapes concept in Portugal, the company invested in a product communication at stores during the harvest season, organizing trials and answering people doubts about the nature of seedless grapes. They also organized tours and study trips to the grange, so that people could learn more about their work, which help

explaining how their grapes, beyond the higher price, were distinct from the others in the market. When asked by the higher price of his grapes, António used to context, “*one thing is a Fiat and other is a Mercedes. I am not saying that a Fiat is not good, but a Mercedes is better. I did a factory to built Mercedes.*”<sup>14</sup>

Throughout the rest of the year they invested in an institutional communication, notifying the company’ moves in the media, and daily managing the facebook account, where they had more than 40.000 followers.

Once he started entering in international markets, António understood that Portugal had still not developed a cohesive image as producer and exporter of high quality products, a situation that could be reverted with the association of Portuguese agricultural companies, working together. In 2010 António helped creating the association *Portugal Fresh*, which intending to help promoting the Portuguese products internationally. Together they started participating in international agricultural fairs helping to create the image of a Portugal producer and exporter, and improve the brand awareness of Vale da Rosa internationally.

**6. Bet in the economic and financial work:** As any other company, António created an internal administrative and accounting department to deal with the bureaucratic questions and to look for the best fund’s alternatives. In addition, he hired outsourcing consultancy services to coach his staff in achieving organization, method and discipline. The company helped them during the year in the budget management, in meeting schedules and in finding the best funds solutions.

**7. Bet in people- Spreading the dream:** António knew his dream could only be materialized if he was able to spread it to other people, once the business required intense and careful

---

<sup>14</sup> Luís Maio, “**Uvas em versão croché**”, [http://fugas.publico.pt/Vinhos/289798\\_uvas-em-versao-croche?pagina=-1](http://fugas.publico.pt/Vinhos/289798_uvas-em-versao-croche?pagina=-1), July 9, 2011

manual work and a great professional expertise in the agronomic but also commercial and administrative fields. With this though in mind, António decided firstly to look for people he believed could share more affinity with the agricultural work of *Herdade Vale da Rosa*, an irrigated agriculture that contrasted with the traditional rainfed farming of Alentejo, going to the North of the country to recruit graduated students of professional schools for supervisor positions. And then he started presenting the project in the parish halls of the nearest parishes to recruit people. Along the years the company became the major employer of the region, with a team of 300 regular workers that used to increase to 650 people at the harvest time.

Despite offering seasonal work for the majority, characteristic of the agriculture sector, António used to claim, *“we do not hire for 6 months, we hire for 60 years”*<sup>15</sup>. By one hand, one of the crucial elements for *Herdade Vale da Rosa* success was to ensure the same group of workers each year, due to the specificity of the work. The damages for not knowing how to work with the production system would take more than 3 years to recover. On the other hand, although the staff retention proved to be hard to ensure at the beginning, with many finding another job between seasons, António bet in the creation of a familiar culture, knowing every name of his hundreds collaborators, investing in a strong intern communication and in creating a great environment where people could feel cherished and motivated to perform a great work along the season. He believed that when working with passion, people could perform wonderful things. As he used to tell to his students, *“the receipt for success is to treat people as you would like to be treated. In this way you will have always an excellent relationship with your collaborators, you will become admired and respected and you will promote a proactive environment around you. That is my life rule.”*<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Herdade Vale da Rosa, interview by the casewriter, April 26, 2013

<sup>16</sup> Commander António Silvestre Ferreira, interview by the casewriter, May 14, 2013.

That though was traduced in the investment made in human resources that represented 70% of total expenditures of the company. António invested in constant formation of all employees about the meticulous production process, in training the supervisor leadership skills to better support the staff needs, on good salaries, and in daily buses which ran more than 100 km to facilitate the workers' access to the grange. Even António took courses in Harvard and Santelmo, to help him improving his management skills and his knowledge in agribusiness.

António privileged the daily contact with his employees. His regular workday started early to talk and orient employees in the vineyards, being then fulfilled with meetings to evaluate production and to make decisions with his management team. The rest of his busy schedule where fulfilled with receptions to clients and visitants, calls to make and answer in several languages, and weekly travels to contact clients and suppliers or to participate in fairs. However, at his return he liked to share and celebrate with all of them the company achievements, acknowledging it as fruit of their work. As he always liked to say to them: *“it is thanks to your hands that we can get everyone to give us a positive feedback and to be willing to buy our grapes. You are the ones who are doing things. I dream but you do! For that, I want to thank you from the bottom of my heart for everything you have done for Vale da Rosa and for our country!”*<sup>17</sup>

**8. Markets around the world:** The exports started in 2004 to supply mostly the former clients of the British market, representing 10% of total production until 2010 10%. With production increasing through the expansion of vineyards and with the image of quality conquered internationally, António was gradually entering in new markets. The exports had increased 25%, representing 35% in 2012 and were expected to grow in the following years.

---

<sup>17</sup> “Discurso encorajador do Sr. Comendador António Silvestre Ferreira”, <http://www.youtube.com/watch?v=chuFbkRPnzs>, June 6, 2011 (accessed February 17)

From the total production, 65% would be sold to the domestic market, being available in large areas<sup>18</sup> as well as in local markets across the country. The remaining 35%<sup>19</sup> of production was exported to England, Germany, Angola, Austria, Belgium, Brazil, China, Spain, France, Luxembourg, Norway, Poland, Switzerland, Czech Republic, and Russia. China and Vietnam would be part of the list since 2013.

### **Future Challenges**

With the increase of consumers search for seedless grapes in the whole world, António knew that the demand was higher than the total supply, which proved he had chosen the right product where he could grow more and more. Therefore, in the following years, António aimed to increase the production to improve the export volumes. He already had the space to expand. Nevertheless, in a context of economic crisis, he did not detain the needed external funds to invest.

Besides that, the future would be to study constantly new market opportunities, new varieties and new methods to improve the quality of the business practice, and to answer to the exigencies of a dynamic market that were constantly changing. The following years would just be the continuation of a life customized of hard workdays.

*“Things are never easy. Being farmer it is not easy too. But if I could start again my life, I would be a farmer once more.”<sup>20</sup>*

---

<sup>18</sup> Continente, Modelo, Intermaché, Pingo Doce, Lidl, Minipreço

<sup>19</sup> From these 35% is exported 50% if the total production of seedless grapes.

<sup>20</sup> Expresso, “O sucesso das Uvas sem grainha”, <http://videos.sapo.pt/B5E3ZflyZvS5z9kBgsRi>,

## ***Herdade Vale da Rosa- The fruits of passion***

### **TEACHING NOTES**

#### **Target audience**

This case was written to be used in Positive Organizational Behaviour course, but can also be used in Leadership and Entrepreneurship.

#### **Learning objectives**

The case intends to explain the role of a positive entrepreneur vision in the success of an organization from a depressed sector and a depressed area. It allows students to:

1. To identify the positive deviance of Vale da Rosa's leader, Commander António Silvestre Ferreira, from the natural assumptions of Portuguese agricultural sector.
2. To identify the enablers of Vale da Rosa success.

#### **Case analysis and discussion**

This case presents the story of how Commander António Silvestre Ferreira was able to materialize his hereditary passion for the table grapes business into one extraordinary successful firm (*Herdade Vale da Rosa*) at national and international level, from the traditional undeveloped Portuguese agricultural sector, and operating in the rural region of *Ferreira do Alentejo*.

Traditionally, the agriculture sector has been characterized as undeveloped, with low levels of productivity and modernization and a lack of market orientation, being spread a belief that Portuguese farmers did not combine good conditions to produce and to be competitive. Consequently agriculture ended up being seen as a low profitable activity where did not compensate took the inherent large risk caused by climate irregularity.

Nonetheless, founding in 2000, *Herdade Vale da Rosa* seems to be an extraordinary exception, by having accomplished the following success factors:

- It is the pioneer and unique producer of seedless table grapes in Portugal.
- It is the major national producer of table grapes and one of the largest of Europe. Departing from 100 hectares in 2000, it explores currently an area of 230 hectares with 12 varieties and a production level of 5000 tons, data that is expecting to increase in the following years.
- It is the major national exporter of table grapes, having increasing along the years the exports to 35% of total production to more than ten countries around the world. It is expected to keep growing.
- A business volume that has been increasing each year and that is expected to achieve 8.5 million € in 2013.
- It is already a reference in the exigent international markets for his grapes quality and the professional and innovative work developed, receiving appreciation from the most exigent clients as Marks & Spencer and Waitrose.
- It was able to implement a brand in an agricultural product and positioning it in the consumer minds as a premium fruit.
- The major employer of the region with 350 annual collaborators on average and 700 in the harvest, all committed with passion with the company. With future vineyard expansion in mind, they will have conditions to keep providing more jobs, promoting the local economy.
- António's decoration by the Portuguese President in 2010 with the commendation of Agricultural Merit, recognizing the contribution of the dynamic and innovative work developed in the company to the country.

**D.Q.1- How did António's personality and leadership style influenced the company's success?**

When António founded *Herdade Vale da Rosa*, he was a man shaped by **a strong past mentorship and a large life experience in the agricultural sector**. António learned from early age with the heliotropic model of his father's work at *Herdade do Pinheiro*. His father was able to pass him the passion and dedication for the table grapes business, educating him to look for the activity with an **entrepreneur vision and hard work spirit**. He learned early to constantly look for business opportunities and innovation, to look for the best practices since production till the marketing of products. These lessons made him believe in the possibility of being well succeeded in agriculture, by becoming not just a simple farmer running an exploration, but a business man, managing a company instead.

His positive mindset about the agriculture possibilities in *Ferreira do Alentejo* and his own skills to succeed are the major enable of Vale da Rosa extraordinary performance. Indeed, he detains a positive psychological capital based on:

- **Nonconformity** and **Optimism**: After the phone call, António was able to see an opportunity instead a constraint in the former clients' rejection to resume the exports of seeded grapes. Moreover, he truly believed on the potential of his available resources (land, water and climate) in Ferreira do Alentejo and in his own capabilities and knowledge to invest in the table grapes business, perceiving the excellent conditions of the regions to produce superior flavour fruits that could be competitive abroad.

- **Vision, Hope and spirit of mission**: These qualities are the origin of the passion feeling that provided him the energy to participate on the future of the sector as an important premium producer and supplier of the Europe, creating through the production of an innovative and add value product, the seedless grapes, an alternative that could provide wealth

to the region and to the country. In fact, António detains an intrinsic will power regarding the situation of the Portuguese agricultural sector. As he used to say “*what we need is to believe and fight, because the country has all we need*”. He has also a vision of what could be done and a feeling of mission and commitment with his resources (the inherited land), his region and country, which moved him to successfully implement the project of *Herdade Vale da Rosa*.

- **Self efficacy:** António mortgaged all his patrimony, believing he would be able to succeed in his business and in the introduction of seedless grapes in Portugal, which is hard business according to him: “*the easy things any person can do, the problem is to do the difficult things, and that was one of them. And it is exactly for being difficult that we are here to concrete.*”

- **Resilience:** António showed his resilient character by rebuilding his life and businesses in Brazil after the lands expropriation, and by starting all over again years later in Portugal. He accepted the challenge of being the pioneer producer of seedless grapes, showing his *capability to cope successfully with in the face of significant change, adversity or risk* (Luthan, 2002, p. 702).

Besides these attributes, he is also an **eternal unsatisfied and extremely curious** man, which makes him being constantly searching for the best procedures and innovations to improve his businesses, and detains a good **self knowledge**, being aware not only of his strengths but also of his incapacities. By recognizing their incapacities, he was able to partner with third entities (technical partnerships, and auditing company for instance), and to invest in developing his own skill to improve the business, taking a management course in Harvard and an agribusiness course in Santelmo.

As mentioned before, the success of Vale da Rosa is linked to the **passion** of his founder, António Silvestre Ferreira, for the table grape business. The feeling of passion provided to António an intrinsic motivation to commit to his dream and to do whatever it takes to realize his vision (Cardon M.S, 2008). It instilled a spirit of self sacrifice and delayed gratification, promoting as well the persistence skill to defeat every challenge and difficulty, keeping the enthusiasm high during the pursuit of the company creation (Cardon M.S et al, 2005, p.37).

On the other hand, as passion is an intense emotion that is harder to regulate, it makes António act with emotion and enthusiasm more frequently and intensely (Cardon M.S, 2008, p.79). The social comparison model of passion contagion (Cardon M.S, 2008) claims that, when it is combined with a sense of employee's self identification with the company, the display of emotions from the part of the entrepreneur promotes the passion contagious to employees, instilling an intrinsic motivation to work in all company levels.

The identification of employees with the company was instilled by the transformational leadership style of Antonio that made the collaborators share his dream of turning Ferreira do Alentejo into one important production region of Europe. As leader, António promoted a familiar culture and played with his life motto: treat every single collaborator as he would like to be treated. He was concerned in creating an environment of respect and care for each one, looking to be daily present in the company routine, sharing with them all of the business aspects with transparency, and showing gratitude for their work. He defended the theory of reciprocity as the huge motor of *Vale da Rosa* success, believing that people would perform his work with great care and zeal after feeling caressing too in the company. In return he gets committed employees, with a self sacrifice spirit (working many times throughout the night in the vineyards for instance) and a proud spirit in contributing to the final product (as when they see the grapes boxes in the supermarkets) and to the country.

**D.Q.2- What are then the enablers of *Herdade Vale da Rosa*'s success?**

The success of Vale da Rosa can be associated with:

- **António's entrepreneur vision and positive psychological capital:** explained above.
- **António's leadership style:** shared leadership with his managements, proximity and authentic communication (treat everyone by the name, share the dream, share the latest achievements of the company with all employees), promotion of professionalism in every department of the company.
- **the transformation of a traditional agricultural exploration into an agribusiness from production till marketing.**
- **good natural resources of the region:**
- **Product differentiation:** Vale da Rosa introduced an innovative product in Portugal, betting in premium seedless table grapes that could be directed to exportation, where the markets were available to pay a higher price for Vale da Rosa grapes.
- **Exclusivity of varieties:** through royalties' payment to the American company Sun World, the largest international organization in the development of seedless grapes, Vale da Rosa is the only holder of some varieties in Portugal and in Europe, once Sun World limits the production of its varieties around the world. This fact improves his competitive strength.
- **Processes' innovation:** pergola system that allows to extent the harvest season and stay longer in the markets.
- **High quality:** to guarantee a premium grape, the company performs a rigorous process of production, selecting only the best bunches and berries to improve the size and flavour of

the final product; then the grapes are submitted in the warehouse to rigorous processes of quality control, reselection, weighting and packaging.

- **Partnerships to obtain the best Knowledge:** *Herdade Vale da Rosa* has the regular support of Spanish, Italian, American and Israelite technicians, and promotes a program of technicians' exchange to learn with their realities and practices; Investment in constant formation of all employees about the meticulous production process.

- **Familiar culture:** investment in a strong intern communication and in creating a great environment where people could feel cherished and motivated to perform a great work along the season; Train offered to improve supervisor leadership skills.

- **Brand:** being an innovative action in the sector, the brand Vale da Rosa was created to communicate and position the grapes of the company as premium grapes.

- **Investment in R&D** – constant search for new and best practices; experimental camp to test new varieties.

- **Flexibility:** to the different exigency of different clients, and to the market tendencies, creating new packages to different markets and packages with more than one variety.

## Bibliography:

1. “António Silvestre Ferreira da Herdade Vale da Rosa, embaixador da Semana Global do Empreendedorismo para o tema da agricultura”, <http://www.sge.org.pt/noticias/antoniosilvestreferreiradaherdadevaledarosaembaixadordase-managlobaldoempreendedorismoparaotemadaagricultura>, November 10, 2013 (accessed December 15, 2013)
2. “Discurso encorajador do Sr. Comendador António Silvestre Ferreira”, <http://www.youtube.com/watch?v=chuFbkRPnzs>, June 6, 2011 (accessed February 17, 2013)
3. “Uvas alentejanas à conquista da China”, [http://www.correioalentejo.com/?go=lista&lista=3&diaria=10011&page\\_id=36](http://www.correioalentejo.com/?go=lista&lista=3&diaria=10011&page_id=36), September 25, 2013 (accessed October 12, 2013)
4. Maio, Luís “Uvas em versão croché”, [http://fugas.publico.pt/Vinhos/289798\\_uvas-em-versao-croche?pagina=-1,Publico](http://fugas.publico.pt/Vinhos/289798_uvas-em-versao-croche?pagina=-1,Publico), July 9, 2011 (accessed February 17, 2013)
5. Expresso, “O sucesso das Uvas sem grainha”, <http://videos.sapo.pt/B5E3ZflyZvS5z9kBgsRi>, October 4, 2013. (Accessed November 15)
6. Ribeiro, Carla Alves, 2013. “Projecto Empresa”. *Diário Económico*, November 19, 30-31
7. Commander António Silvestre Ferreira, interview by the casewriter, May 14, 2013
8. Herdade Vale da Rosa, interview by the case writer, April 26, 2013
9. Cardon, M.S (2008) Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18 (2), 77-86
10. Cardon, M.S., Zietsma, C., Saporito, P., Davis, C., & Matherne, B. (2005). A tale of passion: A parenthood metaphor for entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 23-45
11. Luthans, F. (2002). The need for and the meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.

## Case study

# Herdade Vale da Rosa - The Fruits of passion

## APPENDIXES

Francisca Maria Costa de Macedo de Sousa Alvim

Student number 1041

A Project carried out on the Positive Theory Organization course, with the supervision of Professor Miguel Pina e Cunha

January 2014

## **Contents**

Interview trasncription to Herdade Vale da Rosa, April 26, 2013..... 1

Interview trasncription to Commander António Silvestre Ferreira, May 14, 2013...19

**Interview transcription to Herdade Vale da Rosa, April 26, 2013.**

Intervenientes:

JP – Dr. Joaquim Praxedes

RC- Dr. Ricardo Costa

PRL-Professora Raquel Lucas

PRF- Professor Rui Fragoso

FA- Francisca Alvim

FA- Com o comendador iria começar pelo princípio, e iria perguntar pelo pai e pelo avô, porque sei que ele herdou o gosto pelas uvas deles.

JP- É o seguinte: eles são oriundos de uma região perto de Torres Vedras. O avô, também o pai e também ele. O avô dedicava-se a horticultura e o comendador fala muito que ia com o avô durante a noite em carroças levar ao mercado de Lisboa os produtos. Mais tarde acabou por ser a vida do Pai, que também foi comendador. Esse evoluiu um pouco mais para negócios, começou a ter vinhas. Entretanto o pai Silvestre começou a ter negócios de vinho e começou a trazer o negócio para o Alentejo. Lá tinha negócio das vinhas e no retorno levava cereais. Ele próprio vinha com o camion, e vendia o vinho e levava os cereais. Começou a ter uma ligação aqui com a terra a tal ponto que, em vez de levar os cereais, ele começou a produzi-los aqui. Era uma pessoa muito dinâmica. Quando se fala do pai Silvestre fala-se sempre com muita admiração, porque começou a alugar terrenos aqui no Alentejo, que começou por ser pouco. As coisas começaram a correr bem, começou a alugar mais, e continuaram a correr bem.

Aqui o Dr. Ricardo é o homem do Marketing e relações públicas.

Desta ligação com esta região, as coisas começaram a evoluir. Alugou terrenos, começou a produzir trigo e a determinada altura começou a comprar as terras, e começou também a instalar-se com algumas hortícolas e com a vinha. Fez vinha de vinho e também vinha de mesa, mas com um sistema vinha diferente, o tradicional, com espaldeira baixa.

PRF- De que época estamos a falar?

JP- Estamos a falar dos anos 60, ainda antes da revolução. A revolução calha na altura quando o pai pagou uns meses antes tudo ao banco. No tempo em que ele se poderia ter expandido. Na altura de 64 já era considerado o maior produtor do país, já tinha 1000 e tal vacas de produção de leite, tinha suínos. isto era uma das maiores casa agrícolas do país, que passou por arrendamentos e por compras de terrenos que ia fazendo. Em 64 chegou a fazer uma integração de suínos com rações. Todas estas herdades pertenciam à Herdade do Pinheiro. Plantou vinho, pereiras. Há ainda outro núcleo onde operamos que ficou por partilha ao senhor comendador, era onde tinha as vacas. Tudo isto era sociedade agrícola Silvestre Ferreira, mas era conhecida por Herdade do Pinheiro porque era um núcleo de lavoura. Onde tinha as vacas, nos Canhestros, é onde temos 60 hectares de uva de mesa.

Isto há aqui uma história que o comendador poderá falar com mais pormenor, mas basicamente é isto, ele começou a passar por aqui como negociante de vinho e cereais e começou a deixar praticamente o Ramalhal e constituir casa aqui.

FA- Eu não sou do departamento do agronegócio, por isso quando diz que o negócio começou a correr bem, o que é que isso significa? Aqui já havia uma visão empresarial?

JP- Aqui já havia. Definitivamente tanto o pai como o filho são empresários agrícolas e não agricultores. É uma filosofia completamente diferente, nós gerimos esta casa como uma empresa e não como uma exploração de vinha. Nós desenvolvemos a comercialização, o marketing, chegamos a ter uma marca de uvas. As pessoas já não pedem uvas, pedem uvas Vale da Rosa. Isto quer dizer obviamente uma outra filosofia de negócio agrícola.

PRF- Neste ponto que a Francisca tocou há aqui um aspeto interessante. O próprio percurso das pessoas, eles não são agricultores de origem. Na zona de Torres de Vedras é uma zona que já há comércio e um pouco de indústria.

JP- Exactamente. Eles não tinham só o aspecto productivo mas também a visão comercial, já tinham um lugar no mercado para vender os produtos. Produzir, comercializar e também fazer alguma mais-valia na própria comercialização, na própria embalagem, na relação com os clientes. Ainda no tempo do pai Silvestre já se vendiam uvas de mesa Inglaterra, no mercado mais exigente. E por aí podemos ver que havia preocupações com o mercado, com a qualidade no Marks and Spencer, que é na europa

a cadeia de mercados mais exigente. Pagam bem mas são extremamente exigentes na qualidade.

PRL- Há aqui uma orientação que é claramente de mercado que era muito inovadora e radical para a época. Espírito empreendedor e inovador.

JP- A visão do negócio agrícola é completamente diferente. Não querendo ferir suscetibilidades, mas muitos dos agricultores a quem o pai acabou por comprar as terras são pessoas que tinham a visão agrícola da situação e não evoluíram, e ele estava a evoluir. Não era por ele ser mais inteligente, mas porque tinha uma visão do negócio global de uma outra forma. Era mais comerciante que agricultor.

FA- No tempo do pai, o actual senhor comendador também começou a trabalhar na propriedade a ajudar o pai. Tirou um curso de Veterinária.

JP- Eles viviam aqui. O pai Silvestre vivia numa casa arrendada em Ferreira, nunca teve casa própria, a não ser no final da vida. Ia ao banco para financiar a cultura, recebia, pagava e era mais ou menos isto. Mudaram-se para aqui. Os filhos estudaram aqui em Beja e em Lisboa. Tinha 3 filhos, o António, o Francisco e o Pedro.

Entretanto surge a revolução, retiraram-lhe as terras. Dois deles se formaram em agronomia e o António foi para veterinária.

RC- Importa referir que o filho António estudou durante 12 anos em Lisboa num colégio interno e decide enveredar pelo curso de Veterinária, até porque aqui existia já uma vacaria de leite e também uma exploração de porcos importante. Tinham também uma fábrica de ração. Há pouco quando falávamos do espírito empreendedor do pai, um pormenor importante é que há cerca de 50 anos já tinha um projecto feito para congelar ervilhas, na altura ainda não existia a Iglo. Ele já tinha a percepção que o futuro iria ter uma grande receptividade a esses produtos congelados. E também com as cascas de ervilhas alimentava a sua exploração de gado. Os três irmãos, dois agrónomos e um veterinário, respondiam às expectativas e exigências que o pai perspectivava de futuro, respondiam às três grandes áreas que ele explorava, a agricultura. Um dos agrónomos, o mais velho, tinha-se especializado na uva de mesa. O outro filho, o Pedro, era mais a rede de frio, e o António era o gado.

JP- Possivelmente é por isto. Como tinha a necessidade de ter alguém ligado à pecuária ou porque ele também gostaria. Mas agora posso dizer-lhe que a grande paixão são uvas de mesa.

RC- Não obstante o facto é que em 72 se iniciam as exportações para o tal exigente mercado Marks and Spencer, e em outros mercados como a Bélgica. O pontapé de saída desse grande feito foram os dois filhos mais velhos, o Francisco e o António.

JP- Eram eles que faziam toda esta comercialização com a Inglaterra, nomeadamente da exportação da uva. Apesar de ser veterinário, prestava apoio na pecuária, mas era ele que fazia as visitas a Inglaterra, para conhecer embalagens, o mercado, a expectativa do cliente em termos de qualidade mas também de apresentação do produto.

Entretanto é a revolução e sai o pai e a mãe, e eles ficam durante algum tempo. O pai instala-se no Brasil e começa a desenvolver o negócio de vinha, pomares e pecuária e chama os filhos. Foi uma fase mesmo difícil desta região, e principalmente eles que tiraram-lhes tudo. As contas bancárias ficaram congeladas, foram momentos muito difíceis.

FA- O senhor comendador fala sobre essa época?

JP- Nessa altura eles lutaram muito para recuperar as terras. Conta alguns episódios um pouco normais da época. Eles continuaram aqui mas sem qualquer acesso aos bens. Entretanto o pai instala-se e chama os filhos. O António e o Pedro vão para o Brasil e o Francisco, o mais velho, fica.

RC- O Doutor Silvestre hoje tem 64, preste a fazer 65, na altura teria 26 e o Francisco quase 30 e já era casado.

JP- E o Doutor António também já era casado, mas as coisas não correram bem e acabou por casar novamente no Brasil, e o Pedro também. Vai para o Brasil, começa a desenvolver os seus negócios, lecciona na Universidade de Maringá, monta um negócio de uva de mesa e de uva de vinho. Desenvolveu mais uma vez lá o espírito. Fazia muitas visitas ao Chile. E é lá (Brasil) que tem o primeiro contacto com uva sem grainha e que produziu, ainda que em pequena quantidade, algumas variedades de uva sem grainha, porque era a moda que se estava a passar nos países mais desenvolvidos

em termos frutícolas. Mas este contacto vem porque na altura é o país que tem desenvolvido com mais intensidade e qualidade, na África do Sul e mais tarde no Brasil.

RC- As uvas sem grainha não é uma invenção humana. Já existiam mas não eram consumidas com uva de mesa, por serem muito pequenas, mas sim como passas. E o senhor Comendador António Silvestre Ferreira era assinante de uma revista, a Fortune, com a única exclusividade de aprender e aperfeiçoar o seu Inglês. Era uma revista económica. E uma vez a folhear a revista, vê que havia uma página inteira que falava de uvas sem grainha. Falava de uma organização da Califórnia que estava a desenvolver melhoramentos das variedades de uva sem grainha no intuito de as tratar mais atractivas, com aumento de calibre. E o comendador ficou muito entusiasmado com aquilo porque já tinha a sua exploração de uvas de mesa. Lá ele encontra um jovem que era português, o engenheiro Gonçalo, com quem trava uma amizade muito profunda que já trabalhava para o pai. Estou a confundir tudo. Há um japonês que era consultor da organização do Doutor Silvestre Ferreira e da cooperativa Cocamar, e o Doutor pede-lhe então a ele para ir até à universidade de Davis a que o artigo se referia. Para ver o que era aquilo e para trazer algumas variedades para testar no Brasil. E foi assim que aconteceu. O técnico japonês chegou a ir lá 2 vezes, trouxe algumas mudas e começaram então a experimentar.

JP- Que estavam a ser muito desenvolvidas no Chile, que imprimiu esta dinâmica de uva de mesa. E no Brasil tinha 2 ou três hectares de uva sem grainha. Era uma coisa muito pequenina.

RC- Ele estuda ali uma forma no que diz respeito à embalagem para ser atractiva, que chamasse a atenção para comercializar as suas primeiras uvas sem grainha. Quando ele começou a comercializar no mercado Brasileiro para a Seaba, era a única uva sem grainha que entrava lá. Era um vermelho coca-cola nas embalagens. São os primeiros contactos com uva sem grainha. Começou-se então a desenvolver os calibres, isto os olhos também comem. Nós temos actualmente um protocolo com uma empresa americana, que eles são os melhoradores e que depois nós trazemos para aqui para ver se elas se adaptam às nossas condições. Inclusive temos a maior vinha na europa dessa empresa.

JP- Entretanto a revolução aqui avança, algumas terras são recuperadas, e o pai com 62 anos regressa com a mãe, os filhos ficam. Nessa altura o Francisco adocece, há quem

diga que foi devido a estas situações, morre. Foi uma fase muito difícil da vida deles todos. Ele estava cá a ver como é que conseguia retomar as terras. O pai vem para Portugal e começa quase do zero porque, segundo o que consta, não estavam como a deixaram, estavam praticamente destruídas. O pai continuando com a dinâmica que tinha, já com 62, 63. Antes de ir para o Brasil tinha 400 hectares de uva de mesa. Com 62 anos arrancou 400 hectares de vinha e plantou 200 no sistema actual, com plásticos. Este sistema surge de uma visita a um amigo deles, Carlos, o das bananas Chiquititas, que diz ao António filho que os italianos adoptaram um sistemas com umas coberturas e que aquilo é que funciona. Então mandou o engenheiro civil Gonçalo ver como funciona. Ele veio e explica que permite antecipar a produção, e fez no Brasil uma experiência. O filho contou ao pai que também foi lá e arrancou. Ele percebeu, com a tal visão empresarial, que aqui é que ganha o negócio, e faz toda esta estrutura que custa dez vezes mais do que plantar um sistema de vinha tradicional. Ganha janela de mercado e os mesmos plásticos servem para proteger a uva para mais tarde. Nós hoje em dia conseguimos produzir durante 5 meses, seis meses. O pai replantou num novo sistema com 62 anos.

FA- E sabendo que depois demora a crescer e a desenvolver!

JP- Sim, sim. Quase com 70 anos a coragem que ele teve para fazer isso. Entretanto o pai nos finais de 90 começa a ter problemas de saúde e em 2000 vem a falecer. E nessa altura os dois filhos que estavam no Brasil voltam a Portugal. O Pedro continua a manter ligações fortes, estando três meses lá, nove meses cá, nos anos 2003, 2004. O Doutor António vem de vez e vende os negócios que tinha no Brasil. O Pedro mantém os negócios, os filhos e a mulher ficam lá. Há o processo de partilhas, a herdade é dividida em três partes. Os sobrinhos ficam com as instalações da Herdade do Pinheiro mesmo. O Pedro fica com outras propriedades e com 100 hectares desta vinha com sistema pérgola, e o António Silvestre filho fica com os outros 100 hectares de vinha e com outras propriedades de Canhestros onde nós temos já também plantadas mais 60 hectares de vinha. O património é dividido e ficam os sobrinhos com os pomares de pera, com a uva de vinho e com a sede da Herdade do Pinheiro. O tio António ficou com este lado de uva de mesa e mais algumas terras, mas nem se quer tinha nome. E para explicar o nome Vale da Rosa, havia ali uma fonte quando se entra na propriedade onde antigamente se fazia uma horta, que era a horta deles, onde os empregados faziam as suas hortas. Então o António filho chamou à sua propriedade Vale da Rosa, ficando a

gerir os 100 hectares todos com uva sem grainha. O Pedro depois de um ano a explorar, arrancou e vendeu e neste momento são olivais da Sovena e de uns empresários espanhóis. Actualmente vendeu tudo e está a tempo inteiro no Brasil. Vendeu numa altura que o valor da terra era elevado, em que os espanhóis queriam comprar. Agora querem todos vender.

FA- Só duas perguntas antes de entrar no começo do Vale da Rosa. O pai não decidiu experimentar também as uvas sem grainha?

JP- Na altura não devia ser muito sensato mesmo o António filho era só uma experiência, embora o Chile já tivesse investido muito. Mais tarde é que aparece a Petrolina.

RC- O pai do António tinha umas vinhas de uva de mesa sem grainha mas a título experimental, não chegou a comercializar.

FA- Qual foi o pensamento por detrás de vender tudo no Brasil para vir para Portugal?

JP- No Brasil nessa altura também não estava a correr muito bem, e nessa altura não era fácil. Nesse tempo a inflação era 30% ao mês. Nós deitávamo-nos e quando acordávamos os reais já valiam muito menos.

PRL- E Portugal era uma oportunidade de negócio.

JP- Exactamente isto era o El Dorado nessa altura. Vieram muitos brasileiros para cá. Nós tivemos aqui muitos empregados brasileiros, neste momento já não há nenhuns. Possivelmente deve ter sido por isso. Ele sentia-se lá como um emigrante, sempre se considerou um outsider, por isso para um português tendo oportunidades no seu país, com o que deixou e com as saudades, é um pouco isso. O porquê de dedicar-se às uvas sem grainha, aqui é que eu entro. Tinha chegado de malas e bagagens mas 100 hectares era pouco para ele. Ele é uma pessoa constatemente insatisfeita, só não faz mais porque não pode, e a situação actual também não é boa para se investir. Estamos agora a fazer 4 camaras frigoríficas para 400 toneladas. A questão da uva sem grainha. Ele chegou aqui, o pai só vendia uva para o mercado nacional, mas ele achava que eles tinham que exportar e vai novamente a Inglaterra para o Marks & Spencers que ele conhecia. Eles dizem que só querem uva sem grainha. E chegou e disse: nós vamos fazer uvas sem grainha. Aí fez-se experiências no meio das vinhas antigas, e no ano seguinte plantámos

3 e meio hectares de uvas sem grainha. As coisas correram bem no sentido comercial mas não tao bem no sentido agronómico. Por um lado não estão muito adequadas às nossas condições e são um tipo de uva, quer dizer, nem tanta parra nem tanta uva. O segredo em termos técnicos é conseguirmos o equilíbrio entre a parte vegetativa e a parte produtiva. E isto nem sempre é fácil porque por vezes dão muita parra e depois a uva é muito pouca ou então não tem a parra suficiente para dar os nutrientes necessários. Isto é o normal para qualquer vinha. No caso da uva sem grainha é mais complicado porque no mínimo descuido elas passam-se e começam a produzir a folha e deixam a uva.

PRL- Ainda não comercializam as folhas.

JP- Há quem esteja a vender para a Alemanha para cosméticos e farmacêuticos. É ali perto de Coruche que faz produtos biológicos.

Ao fim de 3 anos começámos a vender para Inglaterra e para outros países.

Sem grainha, temos 100 hectares.

FA- A minha pergunta seguinte é quais foram os primeiros passos, os riscos que teve.

JP- O pai Silvestre tinha feito camaras frigoríficas. Com a revolução dos plásticos ele pensou em conservar, porque antigamente com os direitos niveladores o que vinha de fora tinha que pagar um determinado valor que equilibrasse o valor nacional. Ele pensou que colhia as uvas e colocava nas camaras e vendia até janeiro. Obviamente que as técnicas não eram as melhores e acabava por produzir muita uva. Mas já aí ele via que em Setembro vendia por 1 euro, em Dezembro vendia por 2 Euros ou 3. Claro que tinha os custos do frio etc, mas já o pai tinha isso.

Como é que se desenvolveu. Tinha os 100 hectares. Já tinha alguns contactos nacionais. As camaras ainda trabalharam 2 anos mas ficaram obsoletas e pertenciam ao Pinheiro, que são dos sobrinhos. O que ele fez foi, começou aqui com um armazém muito pequenino que tinha a camara para receber. Nós não armazenamos uva. Recolhemos no campo e colhemos em função do mercado, só colhemos quando temos o produto vendido. Temos o plástico e várias variedades que permite estender, antecipar ou retardar. As vantagens são a uva manter-se fresca, é colhida no dia e chega ao mercado no dia ou dois dias depois. Já aconteceu ser recolhida à tarde e às 10 da manhã já estava

em Inglaterra. Esta ano, e como trabalhar desta forma é perigoso e por vezes cria-nos problemas, nomeadamente em termos de gestão do pessoal, porque acontece num dia termos muita encomendas e no dia a seguir baixar para metade, garantir isto a 100% não conseguimos. O que estamos a fazer é fazer umas camaras para mantê-las, não para guardar durante muito tempo como faz o Chile e muitos outros países, mas pelo menos para mantê-las durante 15 dias, um mês.

PRF- Manterem as uvas no campo mais tempo não só a qualidade de uva é melhor como os custos de armazenamento e de logística também se conseguem diminuir.

JP- Certo. E os custos no investimento da camara também é alta, os custos de energia do frio, por isso é que é polémico este investimento. Por outro lado também há o reverso da medalha que é questão da gestão do pessoal. Se estivermos todos os dias com o pessoal no mesmo ritmo as coisas são mais fáceis do que andar um pouco com picos. Nem sempre conseguimos ter o mesmo nível de encomendas. O mercado é assim porque os nossos clientes também não vendem assim. Umas vezes vão ao fim de semana e levam tudo e ao final do mês já não têm dinheiro para levar mais. Temos que nos adaptar às circunstâncias. Já me perdi qual era a pergunta?

FA- Quais foram os primeiros passos.

JP- Pronto, foi o querer exportar. Este nervosismo, no bom sentido, do Doutor Silvestre levou a que isto não chega, os 100 hectares não é suficiente, tá-se aí toda a gente começa a falar de uva sem grainha, os ingleses só querem uva sem grainha, amanhã já ninguém quer uva com grainha e vamos embora a isto. E fizemos 3 hectares e a seguir as coisas correram bem.

FA- As uvas também vieram da Califórnia?

JP- Exactamente, são tudo variedades americanas. Estes 3 hectares eram de uma variedade não protegida, porque nas outras pagamos royalties ao detentor. Esta é uma variedade livre, tivemos acesso a ela, plantámo-la sem qualquer tipo de pagamento. É uma variedade que já está mais ou menos adaptada às condições europeias, é uma variedade boa. Em termos de sabor e de mercado é bastante aceite, é vermelha, é a Crimson. Para mim é das melhores variedades que nós temos, já está bem adaptada. Correu bem a experiência, pensou-se então em crescer, e fizemos mais 100 hectares.

FA- Como é que é o fazer mais?

JP- Para mim é extremamente fácil. É ter o terreno que ele tinha.

RC- Como o Doutor António silvestre dizia, o pai deixou-o rico e depois, assim com esta carolice, foi ao banco hipotecou tudo o que o pai lhe deixou para buscar alguns milhões de euros para apostar naquilo que ele acreditava. Naquilo que ele julgava que ele ia ter sucesso. E aí plantou mais vinha. No entanto não obstante desse facto uma coisa que é muito importante, quando ele veio também se deparou com a questão do pessoal, uma questão que também fala com alguma vivacidade. Foi buscar gente que ele acreditava que teria mais afinidade com os trabalhos agrícolas, não que aqui não houvesse essa familiaridade, mas estavam mais vocacionados para uma agricultura de sequeiro. Então ele conta isso até com alguma graça, foi fazer alguns contactos com escolas profissionais do Norte e veio umas levas de pessoal do Norte. Alguns ainda se mantêm entre nós. A questão do pessoal foi uma questão que lhe preocupou muito, ele desde logo começou a criar a sua equipa para criar os alicerces pelo menos no que diz respeito aos recursos humanos, para então aventurar-se nesta aventura que foi plantar mais. Em 2000 herdou 100 hectares, em 2013 tem 230 hectares. Atendendo ao facto de o custo por hectare ser extraordinariamente elevado, e também o facto de que um hectare plantado hoje não dá uvas amanhã, isto é um investimento de médio longo prazo, arriscado. Não deve haver nenhum investimento na agricultura que não seja arriscado, o sócio quase maioritário é São Pedro.

JP- Então ele tinha os 100 hectares e tinha terra que não tinha nada cultivado. Ainda continua a ter terra, que os filhos já têm agora plantados 6 hectares em terrenos que ele transferiu para os filhos.

RC- Herdou muita área livre. Ele hoje tem 230 ocupados com vinha mas ainda tem muita área para crescer.

JP- Por exemplo, nessa outra propriedade são 450 hectares. Nem todos podem ser porque é montado, também tem cortiça e até porque uma parte ainda está ocupada por um rezeiro que não sai de lá. Dos 450 hectares estão arrendados 200. Em princípio espera-se que em 2018 possa ter a posse total da terra, mas ainda tem lá muitos hectares onde se pode crescer. Na altura tinha a terra mas não tinha dinheiro, ou tinha algum que o pai lhe tinha deixado, não sei. Mas tinha a necessidade de crescer. Chegou ao banco e

hipotecou todas as terras que tinha e dêem-me muitos milhões porque isto é um investimento de 10 milhões de euros, entre 90 mil euros cada hectare de custo para montar um sistema de vinha neste sistema, camaras. Esta é a grande dificuldade, porque em termos de mercado as coisas estão muito facilitadas. O nosso drama comercial pelo menos nos últimos dois anos é dizer aos clientes que não temos.

PRL- A primeira produção da vinha é 5 anos depois de ser comprada, e o tempo útil da vinha são 18, 20 anos.

JP- A questão da produtividade por hectare depende. Nós temos variedades cujo potencial productivo poderá ser 45 toneladas por hectare mas nós não o fazemos. Por um lado a qualidade não é boa se tiver muita produção, e por outro lado a uva sem grainha não atinge o calibre. A uva sem grainha tem que ser pouco cachos e os bagos em cada cacho não podem ser muitos. Tudo feito à mão. E aí é que entra o aspecto do equilíbrio, quanto menos tiver melhor é a qualidade, possivelmente melhor vende. Também não é assim, também não podemos descarregar muito a balança porque depois dispara para a parte vegetativa. Nós ainda não dominamos muitas destas variedades, são variedades que foram obtidas há 8 anos. Tivemos aqui durante 2 anos e a seguir plantámos 20 hectares, veja o risco disto. Em termos de custo 20 hectares se calhar quer dizer mais 200 dos outros, neste caso é muito em termos de custo, de técnicas e de pessoas. Partir dos 100 hectares e crescer só havia mesmo uma hipótese, especializar em uva de mesa. Como? De uma forma tradicional não. Tem que ser deste sistema que permita aumentar as janelas de comercialização. Isso custa 90 mil euros. Dinheiro? Não há. Então vamos hipotecar tudo o que temos. E agora? O mercado quer uva sem grainha e o futuro é uva sem grainha. Mas uva sem grainha é difícil, mas é o que o mercado quer. É difícil mas então é para isso que nós cá estamos. É este o espírito do Doutor Silvestre, é como ele costuma dizer e com toda a razão, fácil qualquer pessoa faz, o problema é fazer as coisas difíceis. E esta é uma coisa difícil. E por isso talvez temos tido algum sucesso porque estamos a fazer coisas difíceis. A dedicação quer dizer começar às 6 da manhã e parar quando Deus quiser às 10, 11 horas da noite, e trabalhar muitas vezes durante toda a noite. Estamos a falar de seres vivos que têm uma doença a meio da noite e nós temos que a tratar, ou qualquer coisa do género. Depois tem estes pormenores todos técnicos de plantas e de variedades que nós ainda não conhecemos ainda muito bem. Temos que ir indo aprendendo com elas. A mesma variedade aqui tem um comportamento diferente da outra propriedade que está a 20 km. Mas o solo é

diferente. Lá o terreno é mais arenoso que deveria dar uma uva mais precoce, porque há mais reflexão da luz ao bater no solo, haveria um aumento do ciclo ou um ciclo mais rápido. O facto de estar neste tipo de terreno é diferente de estar num solo barro de Beja que é onde nós estamos aqui.

FA- Então a primeira coisa foi investir em aumentar a dimensão e plantar. E depois, as câmaras frigoríficas era outra preocupação?

JP- Exactamente. Poderia ter sido como o professor estava a dizer, nós vamos investir produzimos. Isto são variedades e técnicas que em Portugal não existem. Em Portugal somos os únicos a produzir, agora parece que não somos os únicos mas não produzem da mesma forma. Isto são técnicas que não são conhecidas no nosso país. Como não são conhecidas e são técnicas delicadas, temos que ir procurar onde há o Know-How. Nós estamos constantemente a viajar, e nestes contactos, ainda agora tivemos quase um mês fora, estivemos na Austrália na África do sul. Tivemos lá com colegas nossos que vêm aqui e que lá produzem muito e que nós ouvimos como é que está o mercado aqui o mercado ali, como é que fazes como é que não fazes. Em Portugal nós não temos isto, mas temos que procurar, e daí surgem por vezes ligações com técnicos. Este técnico é israelita, mas é americano digamos porque está ligado a esta empresa de desenvolvimento. A determinada altura nós dissemos está bem, nós vamos trabalhar convosco mas as vossas variedades ainda têm algumas dificuldades. E então cada vez que ele cá vem nós pagamos, e ele vem cá dar-nos alguma consultoria, dar-nos algumas ideias das melhores soluções técnicas que nós ainda não dominamos. Não é que os técnicos estrangeiros sejam melhores do que os portugueses. Eles têm é conhecimento que em Portugal não existe. Por isso se queremos ter uvas de qualidade, se queremos ter clientes de qualidade temos que produzir uva de qualidade. E para produzir uva de qualidade temos que obter os melhores conhecimentos possíveis. E estamos falar ao nível do mundo, não estamos a falar ao nível da europa.

PRL- A investigação mais avançada continua em David?

JP- Sim. E neste momento já aparecem algumas empresas privadas que o fazem embora sempre ligadas a Davis. Esta empresa com quem trabalhamos, a Sun World, tem uma ligação à Universidade de Davis. A Universidade participa na empresa e nós temos um acordo com eles em termos das variedades. E agora na quarta-feira, dia 1, vem cá uma

outra empresa americana. Nós agora quando lá estivemos fizemos uns primeiros contactos, que tem outras variedades, e vêm cá assinar um contrato connosco.

PRF- Mas o próprio acesso às variedades quase que obrigam a estas parcerias, porque você tem as variedades patenteadas ou tem as variedades livres, mas essas só traz se tiver assistência técnica e a consultoria não é?

JP- Não necessariamente. A situação é esta. Se nós tivermos variedades protegidas, para já são variedades mais apetecidas nos mercados e por outro lado a produção é controlada. Ou seja, enquanto uma variedade livre qualquer pessoa no mundo a pode plantar e nós a qualquer momento, bem isto é quase como os médicos. Os médicos sempre se protegeram em não deixar entrar muitos médicos. Em Portugal mais ninguém pode produzir esta uva a não ser que se dê autorização. Limita-se a produção. Digamos o consumo são 1000 toneladas por ano, se o consumo não aumentar, não é permitido aumentar a área desta variedade. Mas as livres são livres. Essa primeira que fizemos, nós plantámos livres e estamos sujeitos ao mercado. Neste momento em Espanha se calhar 70% da produção é desta variedade a Crimson, que é boa tem muito mercado etc etc. Neste mercado, principalmente a Midnight Beauty, aquilo que nós quisermos vender o Marks & Spencers compra, desde que tenha qualidade. E até quer mais mas a própria empresa limita isto, não nos deixa produzir mais. Tem a desvantagem de se pagar royalties sobre um kilo que vendemos. É uma forma de proteger o negócio, e isso paga-se.

FA- O que é que diria que são assim os maiores dilemas do Vale da Rosa na actualidade?

JA- Principalmente o dominar as técnicas e mão-de-obra especializada. Nós temos muita dificuldade em arranjar mão-de-obra especializada na parte agronómica. O resto é administrativo e comercial.

PRL- Dão formação?

JP- Damos formação, muita. Aliás nós durante o período de Inverno se calhar 20% do tempo dos nossos chefes estão em formação. Por vezes corre bem, por vezes não corre bem porque as pessoas saem, outras entram. Quando contratamos alguém não contratamos para 6 meses mas para 60 anos. Mas também não é fácil adaptar-se aqui. Nós tínhamos necessidade de 2 agrónomos. Contratámos 2 agrónomos para fazer um

estágio profissional. Um deles no final foi-se embora porque não se adaptou às circunstâncias. Isto tem as suas particularidades e depois é preciso muita dedicação e ter alguma afinidade por este tipo de actividades.

O outro problema de facto é o financiamento, é o crédito que também não é fácil hoje em dia. Depois temos que estar muito atentos ao mercado porque o mercado evolui com uma rapidez muito grande. Todos os anos temos que apresentar um produto diferente ou em embalagem. Hoje em dia o cliente prefere uma coisa amanhã prefere outra. Temos muitas vezes quase que ir à frente do consumidor, e esse é outro aspecto que nos obriga a estar constantemente em evolução e em remodelação, e nalguns casos a gastar dinheiro. Nós há alguns anos gastámos dinheiro para comprar umas máquinas que custaram cerca de 150 mil euros para fazer um tipo de embalagem que hoje em dia já não serve para o cliente, ficou obsoleto. Parece mentira porque estamos a falar de um produto agrícola. Mas como nós estamos num mercado de um nível médio superior, aí está sempre em evolução, exige muito investimento, muita pesquisa muito desenvolvimento, muito marketing, muitas relações públicas.

Peço desculpa mas tenho um compromisso interno que eu não gosto de faltar. Nós temos todas as semanas uma reunião com os responsáveis.

PRL- Já agora uma questão que se calhar interessava à Francisca que é a questão da gestão. Portanto há o líder que tem um modelo de liderança que é o senhor comendador, e depois como é que trabalham aqui? Têm direcções, têm as coisas muito bem definidas?

JP – Basicamente está dividido entre três departamentos: produção, administrativo e comercial, e depois cada um tem vários subdepartamentos com áreas de responsabilidade. A parte comercial tem a parte de Marketing, tem a parte de compra, tem a parte de vendas etc. A parte da produção tem a parte da qualidade, das operações culturais, e da sanidade. A parte administrativa é um serviço de apoio, tem a parte do pessoal que tem a parte dos recursos humanos. A parte administrativa tem a contabilidade e tem os serviços gerais. E tem os serviços consultores, principalmente na área da produção mas também na área administrativa que nos ajudam a ter organização, método e disciplina, e para recursos humanos. Temos uma empresa que está ligada a Santelmo, que está ligada a Harvard, que nos ajuda nos controles de gestão de orçamento, ajuda-nos a ter disciplina a apresentar na hora, discutir orçamentos e ver

como é que fazemos os financiamentos. A parte dos recursos humanos de consultoria é relativamente recente, um ano, e está mais relacionada com a parte de formação. Estamos a gerir de uma outra forma o aspecto da contractualização do pessoal que também é uma área difícil, porque em média temos 350 pessoas e em determinados períodos temos 600, 700 pessoas. Temos uma coisa muito difícil de gerir, por exemplo se hoje for ao campo temos 100 pessoas no campo, mas na quinta-feira tínhamos 400. Este ano com estas diferenças de temperaturas não nos tem permitido gerir muito bem as pessoas. Os consultores estão a tentar adquirir soluções. Estamos a pensar em tornar algumas destas áreas outsourcing como fazem nos olivais, só que a nossa área é tao especifica e com tantos pormenorsinhos que não é “hoje vem um grupo e amanhã vem outro grupo do mercado”. Isto é fácil mas a nossa actividade não permite isso, porque se nós vamos colocar uma pessoa que hoje formamos, ensinamos a seleccionar, a tirar o número de cachos certo no sítio certo da planta, e se amanhã ou no ano que vem vêm outros fazem aquilo tudo errado e estragam a planta e depois precisamos de 3 ou 4 anos, como já aconteceu para recuperar a planta. Porque quando nós a desequilibramos, que se desequilibra em 15 dias, para a equilibrar precisamos de 2 ou 3 anos. Ao nível de área técnica, com o tipo de cultura e variedade, precisamos de apoio de quem conheça ao pormenor. Chilenos, americanos, espanhóis ao nível da rega, que têm evoluído muito nesta área. Já nem são os israelitas, veja como é que é isto. Não há muito tempo o mundo seria Israel e agora já não é.

FA- A questão do marketing. Eu li numa entrevista que o senhor comendador dizia que não queria produzir uma uva anónima. E para ser reconhecido de facto implica muito marketing. Quais foram os passos na área do marketing?

RC- Muito bem, sou eu que levo essa área aqui. Colaboro directamente com o Doutor Silvestre na questão das relações públicas. Os nossos maiores concorrentes são os Espanhóis e os Italianos. E eles têm uma vantagem que nos não temos. Têm tradição e têm uma maior familiaridade com a cultura. Nós temos uma dificuldade muito séria que é a questão do pessoal. Esta questão de termos as mesmas pessoas para o próximo ano a fazer a selecção é decisiva. Uma preocupação da parte dos recursos humanos é fidelizar as pessoas à empresa e às operações. Isso é uma dificuldade que nós temos que os Espanhóis e Italianos não têm porque o pessoal lá sabe o que tem a fazer e nós aqui muitas das pessoas que cá trabalha nunca tinha visto uvas à frente, e nós temos uma maneira de trabalhar diferenciada para poder efetivamente competir. Nós a nível de

produção teríamos imensa dificuldade em competir, então tivemos que ser diferentes, no que diz respeito à qualidade e no que diz respeito à promoção e projecção do produto. Então criámos uma marca e demos um nome ao nosso produto. Isso foi conquistado, porque hoje no mercado há uvas e existem as uvas Vale da Rosa, que são sinal de qualidade. Mas a marca precisa de ser alimentada e nós temos várias iniciativas que nos ajudam a colocar as uvas num patamar gourmet. Fazemos dois tipos de comunicação. Uma comunicação de produto em lojas no período da campanha. E como as marcas têm que ser alimentadas também fora do período da campanha, porque só produzimos 6 meses, era preciso ter uma presença nos mercados, não de produto mas de marca fazendo uma comunicação institucional, as exportações que fizemos, os empregos que demos, o contributo que demos no âmbito da nossa balança comercial, dados aqui também da nossa economia local, ajudas às instituições sociais. Fazemos esses dois tipos de comunicação.

FA- E depois esse tipo de comunicação fica disponível a onde?

RC- Nós temos hoje um canal com alguma dinâmica que é o facebook que lançámos há 2 anos. Hoje temos cerca de 7000 seguidores e uma empresa que dinamiza e gere o facebook, e todos os dias temos coisas novas. No período da campanha fazemos um investimento de publicidade dentro do facebook que permite alavancar o número de amigos no facebook. Isso tem sido muito importante para nós porque as pessoas quando vão às lojas, se perguntarem pelas uvas Vale da Rosa, se for hoje um, outro amanhã, quem está em loja, nomeadamente os chefes de fresco vão encomendar uvas Vale da Rosa. Ainda ontem tivemos na Ovibeja com 25 chefes de supermercado e falava-se nisso curiosamente. Estamos também a dinamizar a nossa página de web, e depois as relações públicas é algo que nós valorizamos muito e é de facto muito importante. Não vou dizer decisivo porque o que é decisivo é ter um bom produto, mas se as pessoas não conhecerem o produto e não desejarem o produto também não vale a pena. Colaboramos em algumas instituições e alguns projectos, por exemplo estamos envolvidos num projecto de empreendedorismo com algumas escolas vizinhas e tentamos criar algumas novidades no intuito de podermos ser atractivos à comunicação social. No ano 2012 tivemos presença em 30 e tal ocasiões na televisão, ou porque exportamos para a China, ou porque fizemos um acordo com o conselho de Alvito e o conselho foi um conselho com pleno emprego.

FA- E lá fora para os outros países onde exportam?

RC- Lá fora. A exportação aqui na nossa empresa é uma coisa recente. Apesar de em Inglaterra, e depois com o aumento da vinha, o que é certo que em 2010 só tínhamos 10% da exportação e era basicamente Inglaterra. As dificuldades do mercado interno já eram evidentes há 3 anos, hoje ainda de uma forma mais agravada e naturalmente impôs-se que nós tivéssemos que desenvolver novos mercados. Se em 2010 tínhamos 10% de exportações em 2011 tivemos 25%, em 2012 35% e este ano esperamos aumentar significativamente. Para que este aumento seja uma realidade temos que fazer um investimento em frio, porque as uvas que têm como destino a exportação tem que ter um tratamento diferenciado das que vão para o mercado interno. Relativamente ao exterior, para uma empresa que queira ter uma dimensão significativa na exportação, é importante criar nome e que acima de tudo a sua origem seja uma origem apetecível. Isto é quando nós pensamos nos chocolates da Suíça. A agricultura em Portugal até há bem pouco tempo era uma actividade desprestigiante. Atraía poucas pessoas para a actividade, uma criança na escola sente-se inibida em dizer que o pai trabalha no campo, era uma área onde se podia crescer pouco socialmente. Hoje em dia sinto que está a existir uma maior atracção dos jovens à actividade agrícola. E nós aqui com a nossa pequena dimensão também tentamos dar uma imagem de inovação, e de uma agricultura hoje diferente com mais tecnologia, e então lançamos um projecto com as crianças do conselho. Não há nenhuma criança do concelho que não tenha vindo ao Vale da Rosa. Esse intuito foi para mostrar a nossa empresa, porque as crianças também têm uma importância muito significativa na decisão de compra dos pais nos supermercados, mas também para mostrar às crianças uma imagem diferente da agricultura. Quem tem uma marca, para essa marca ser desejada fora é importante a origem, é importante que o nosso país tivesse uma imagem de produtor de qualidade e de bom exportador, e essa imagem não existia até há bem pouco tempo. Hoje já existe, ainda tímida mas existe. Acho que o antigo ministro da agricultura fez um trabalho muito significativo nessa ordem, nomeadamente a criação da Portugal Fresh e da Portugal Foods, associação que nós também somos sócios fundadores. E pela primeira vez em 2011 empresas portuguesas, de baixo deste chapéu da Portugal Fresh, foram por exemplo àquele que deve ser o maior evento da Europa em frutas e legumes, que é a feira Frutologic em Berlim. Havia 2 ou 3 empresas que já iam, mas uma coisa é irem 2 ou 3 com stands pequenino no vão da escada. Outra é ter um stand do país com várias

empresas e com vários produtos, dando uma imagem de um Portugal produtor de qualidade e exportador. Veja por exemplo a primeira vez que fui à feira de Berlim, eu lembro-me que o Zimbabué tinha um stand imponentíssimo, e Portugal não tinha stand nenhum. Porque vamos em conjunto o cliente da Vitacress, da Abruhoeste ou da Luís Vicente, Maça de Alcobaça e isso também tem fomentado uma maior união e associação das empresas agrícolas que até ao momento julgo que não estavam de costas voltadas mas não dialogavam muito. Nós temos uma dificuldade para o associativismo, para o cooperativismo. Esta associação tem também contribuído para dar a imagem de um Portugal exportador e para uma maior unidade e cooperação entre as empresas. Daí que nós temos ido às feiras internacionais debaixo da protecção da Portugal Fresh. Portanto a nível externo, se em 2 anos aumentamos em 25% as exportações, a nossa comunicação externa tem sido feiras. Fizemos alguma coisa em rádios, por exemplo no Luxemburgo na rádio portuguesa. Por exemplo um Holandês tem conhecido a produção nacional muito em conta da apresentação num stand nacional. A nível interno temos duas comunicações: produto ao nível da campanha, e institucional para manter a marca viva e presente. Relativamente ao mercado externo participamos em feiras e isso tem sido muito importante para nós. E depois temos sempre uma preocupação muito cuidada na apresentação do produto, no embalamento. As nossas embalagens distinguem-se de todas as outras, mas também devem ser as embalagens mais caras, encarecem muito o produto. Outro produtor de uvas em Portugal que é nosso amigo, eu tenho a certeza que ele gasta se calhar 10% daquilo que nós gastamos no total das embalagens. Nós temos cores muito vivas, brilho.

PRF- No mercado externo tem um mercado exigente e a marca é um nome tipicamente português, é difícil de reter não?

RC- Mas eles conhecem, a nossa cor apelativa ajuda muito nisso. E há empresas maiores que nós que eu tenho a plena convicção que nos estão a copiar. Também é claro que nós temos que responder às especificidades de cada mercado. Por exemplo na china, o rosa é uma cor ofensiva. Parece que o cartão lá é um produto medíocre. Lá o que é fino é a madeira. Então estamos a trabalhar numa nova imagem só para o mercado da China. Vamos ter só para o mercado da China uma caixa de madeira com cores preto dourado e vermelho, que são as cores gourmet lá. Cá tentámos mas não correu bem, não funcionou como queríamos, que era distinguir as uvas com grainha das uvas sem grainha. Mas então como é que respondemos a isto, tivemos que ir lá ao local. Quando

começou as uvas sem grainha, que serão de 2006 de uma forma visível. Eu estou a falar em termos de comunicação na nossa comunidade que é muito tradicional e conservadora na gastronomia. Então tivemos que associar o nome Vale da Rosa à uva sem grainha, com uma comunicação muito intensa e muito bem conhecida. Isso deve-se ao Doutor Silvestre Ferreira porque é a pessoa que leva o barco da nossa empresa, porque ele gosta destas áreas. O Doutor fez uma coisa extraordinária e inédita que é construir uma marca de fruta, que não há. Temos a Pera Rocha, a Maçã de Alcobaça, mas isso são denominações de uma região. Agora um nome não há, e criar um nome numa fruta não é fácil, mas foi conhecido. Tivemos o problema que havia pessoas que associavam o Vale da Rosa a uvas sem grainha, e compravam as uvas com grainha pensando que eram uvas sem grainha, sentiam-se defraudadas. Recebi alguns telefonemas e reclamações. Fomos tratando resolver com as tais diferenciações de caixa.

PRF- Quem é que faz a diferenciação?

RC- É uma questão cultural. A diferenciação é feita por quem compra mas cabe muito ao produtor. A região norte do país é uma região mais conservadora e a uva sem grainha é uma novidade. Em Portugal hoje em dia não somos os únicos a produzir uma sem grainha mas em dimensão somos, os outros são particulares. Até a Sonae que está a fazer agora as suas experiências de uva sem grainha. O nosso concorrente interno está a fazer 10 hectares, e ele vai ter que vender em algum lado, mas a nível de dimensão somos os únicos. A nível de distribuição de retalho estávamos muito concentrados na zona centro e na zona sul de Portugal, e na zona norte não tanto. Tivemos que começar por algum lado e até por estarmos aqui mais próximos. Na distribuição vende-se muito mais nas lojas centro sul. Estamos a implementar um sistema de implementação na zona norte, tanto na distribuição como no mercado tradicional, e julgo que nesta campanha iremos fazer um trabalho importante das uvas sem grainha principalmente na região norte. Aquele discurso do que são as uvas sem grainha que fazíamos há 4 anos hoje em dia já sabem no centro sul, no norte ainda tenho que fazer esse discurso.

PRF- E a questão da sazonalidade do consumo.

RC- Eu acho que hoje as pessoas estão a começar a comer tudo em toda a altura do ano. Isso é verdade no que diz respeito à marca. As uvas Vale da Rosa são muito mais caras que as outras. Entre uvas e uvas Vale da Rosa temos que criar uma diferenciação. No

período em que não temos produto a comunicação do produto não se faz e é um problema que nós temos.

No norte há muito mais uvas do que no sul e é muito mais forte o mercado tradicional. Como os pequenos produtores vendem só para o mercado tradicional.

PRL- Os consumidores mais tradicionais em termos de comportamento do consumidor são os transmontanos e os alentejanos.

RC- É uma questão cultural, é muito mais fácil introduzir no Algarve. É uma questão de maior proximidade com os seus produtos e é mais difícil introduzir um novo produto. Em Évora há pouca expressão de uva Vale da Rosa. Temos que trabalhar isso. Mas é claro que em Ferreira e Beja vende-se muito bem, até porque temos muitos trabalhadores que moram aqui e representam muitos agregados. E não tenho dúvidas que gostam de as levar porque têm uma relação afectiva com o produto, porque sabem ver quem fez as caixas.

FA- Eu gostava de voltar à parte da mão-de-obra. O que é que têm feito para conseguir segurar a mão-de-obra?

RC- Isso é muito importante. Nós estamos aqui muito condicionados com a sazonalidade do nosso produto. E estas pessoas têm despesas em casa e não vão estar à espera que lhe arranjemos trabalho daqui a dois meses, eles têm que ir à procura de trabalho. Nós temos aqui pessoas nervosas no final da colheita que chega a Novembro e eles já têm que ir para a apanha da azeitona, e se chegam lá duas semanas mais tarde já têm o lugar ocupado. Mas é possível ser resolvido. Na minha opinião é decisivo para as empresas da região. Para nós é decisivo ter um mesmo grupo porque este trabalho é muito minucioso. Ter 500 pessoas na época de selecção, imaginamos mais moedas em cada cacho no chão do que no ramo e começamos a ficar nervosos. Quem faz isso são as pessoas e não pode ser ao calhas. É decisivo fidelizar as pessoas à actividade e às empresas, o amor à camisola, é muito importante. Temos a plena convicção que se conseguirmos fazer isso a cada funcionário da nossa empresa ficaremos muito mais fortes. Os nossos concorrentes espanhóis e italianos têm custos de produção muito mais baixos que nós pela mão-de-obra e por fazerem muito menos operações que nós, tratam o produto de maneira diferente. Os espanhóis cada hectare de uva com grainha chegam a ter 55 a 60 toneladas. Nós temos 30 a 35 toneladas, as uvas vão para o chão e eles não

mandam para o chão. Eles é o que mais produzir e o que menos custar. O Doutor Silvestre tem uma imagem: uma cadelinha que pariu 12 cãesinhos. Se aguentarmos todos vão ser raquíticos, mas se tivemos a coragem de eliminar metade deles ficam ali uns Tarzans. É o que nós fazemos, as nossas uvas dizem que são mais doces, porque os açúcares ficam mais concentrados, a polpa mais consistente, a coloração mais forte, até a vegetação é mais exuberante. Ainda há pouco tempo fui ver uma vinha na Itália, nós damos-lhes 0 a 10 mas eles se calhar ganham bem. Há dois anos em Maio, antes do início da colheita tínhamos 520 pessoas. Um produtor espanhol tinha 10 tractores a pulverizar as vinhas. E para ser vendido também tem que ser vendido diferente. Se vendermos ao mesmo preço morremos logo, se vendermos mais caro também temos que fazer uma comunicação para fazer as pessoas perceber porque é mais caro. E as tais relações públicas também são muito importantes. Por exemplo, antes da RTP vir à Ovibeja, telefonou a perguntar se lá íamos estar. O jornalista da Sic telefonou-nos a saber se jantava connosco. O Doutor Silvestre diz com simpatia que nós fazemos 50% do trabalho, que é fazer um bom produto, e essa gente faz os outros 50%, que é tornar o produto conhecido e desejado.

Então, face ao facto de estarmos condicionados à sazonalidade da actividade, temos dificuldade em recrutar recursos humanos. Para já pelas condições mencionadas há pouco. A agricultura não é ainda uma actividade prestigiante, é a última actividade a ser procurada. Se for assim então nós vamos ter aqui a ralé, se as pessoas que vêm para o campo vêm porque não arranjam trabalho em lado nenhum. Nas horas extras o salário do pessoal é até bastante razoável no período de campanha de Maio a Novembro, conseguindo 900 a 1000 euros. Hoje já é diferente. Hoje temos professores que nas férias vinham cá fazer uns meses, sendo o subsídio que lhe tiraram. A agricultura está melhor mas ainda tem dificuldade em atrair pessoas. Estas precariedade de trabalho também não é atractiva, hoje há trabalho amanhã não há, até pela questão legislativa que regula o trabalho do campo é discriminatória. A prática reiterada faz o hábito. Nós temos feito muita coisa. A nossa política interna de recursos humanos é dar prioridade aos portugueses, da região. Nós também temos alguns estrangeiros, mas damos prioridade aos portugueses da região. E isso custa-nos muito porque vamos buscar as pessoas a um raio superior a 100 kms. Lembro-me de irmos a Valdeiras falar com o padre a pedir para anunciar na missa que na quarta-feira às nove da noite no salão nobre vai estar uma empresa, o Vale da Rosa. E lá íamos nós promover a nossa empresa e

tentar atrair as pessoas que nós não conhecíamos. Depois a formação, lançámos um projecto que foi a academia da formação. Uma formação continua com pessoas do ISA. Acho que ainda podemos fazer mais. Eu sempre pensei numa coisa que há muitos que não acreditam nisto, e dizem que sou louco, mas eu acho que não se motiva as pessoas no campo por fazer mais em menos tempo, premiando face aos níveis de produção. No nosso caso a pessoa sabe que quanto mais rápida acabar, mais rápida é despedida. Por isso o principal motor de motivação e incentivo às pessoas, mais do que o reconhecimento, é a redução da precariedade do trabalho. Se nós Vale da Rosa fizermos uma parceria com a Sunfruta aqui ao lado, com a Sovena, com o das laranjas, e criar aquilo que é o centro de emprego que tem uma bolsa de desempregados. Mas se eu criar aqui no Alqueva que é e será garantidamente agricultura, se criar uma bolsa de trabalhadores agrícolas, porque a dificuldade é encontrar pessoas que saibam e que queiram trabalhar no campo. E às vezes é difícil, hoje é menos difícil é verdade. Mas se eu encontrar o Joaquim e dizer que tu contas com o Vale da Rosa até Novembro, depois em Dezembro até Fevereiro conta contigo a Sovena, depois é a laranja, completando o ciclo. Claro que há um mês que não há nada, por isso temos parcerias. Um mês de formação, que temos formação de tapetes de arraiolos mas isso não dá nada na prática, nem há fábricas aqui. Mas não tem sobre técnicas agrícolas. Essa bolsa teria parceria com os centros de formação que seria direccionado para as necessidades dessas empresas.

## **Interview transcription to Commander António Silvestre Ferreira, May 14, 2013.**

Intervenientes:

C- comendador António Silvestre Ferreira

F- Francisca Alvim

C- Então, se eu entendo bem, a Francisca está a fazer um mestrado e o Vale da Rosa faz parte da sua tese.

F- Sim, eu vou fazer um caso de estudo sobre o Vale da Rosa, no fundo é mostrar uma organização de sucesso no sector agrícola, e explicar um bocadinho o porquê desse sucesso no sector.

C- Muito bem. E a Francisca quer frisar nesse seu trabalho digamos, a importância que a pessoa, que o empresário tem naturalmente no caminho que poderá ou não ser de sucesso de uma empresa. O que é que ele faz para a empresa ter sucesso.

F- Sim. É um bocadinho perceber o que é que aconteceu para o Vale da Rosa hoje ser uma empresa de sucesso.

C- Muito bem, então sim senhora. O meu avô era um agricultor de sucesso no Oeste, numa aldeia que se chama Ramalhal, que é próximo de Torres Vedras. Era um forte agricultor da região, era o agricultor mais importante lá da aldeia dele, era um homem muito conceituado que fez uma ótima casa agrícola, uma organização muito importante. O meu pai foi criado dentro desse ambiente, um ambiente de uma agricultura de sucesso. O meu avô fazia fruta, produtos hortícolas, e comercializava esses produtos basicamente em Lisboa, na praça da Figueira. Naquela altura o transporte fazia-se em galeras e enfim, iam as galeras do meu avô de noite para o mercado, que era assim que se fazia na altura. No início da vida comercial do meu avô, o meu avô tem uma história muito bonita, para ver como é que se talha a pessoa, porque é que o jovem se direcciona em determinado sentido. O meu pai sempre contava muito as histórias da sua vivência da sua juventude. O meu pai quis estudar pouco, como o meu tio, e o meu avô levava o meu pai nas galeras juntamente com os empregados, para Lisboa para fazer a comercialização, para entregar nos mercados os produtos que o meu avô produzia. E isso naturalmente foi uma grande escola para o meu pai, uma escola dura porque aquilo realmente não era fácil. Mas a vida era assim na altura, e o meu pai gostava muito de contar essas histórias, essas noites que se passavam nas galeras, às

vezes noites de tempestades enfim, com um clima mais difícil, e enfim ele arregalava-se a contar essas histórias. Mas uma das histórias que eu mais me lembro e que é uma história muito significativa é uma que o meu pai contava frequentemente da grande vergonha que ele tinha tido. E a grande vergonha era a seguinte: as galeras chegavam a Loures, já perto de Lisboa, e em Loures os animais eram desatrelados, iam para umas cocheiras grandes e ali se restabeleciam, comiam, descansavam um pouco, bebiam. As pessoas também descansavam um pouco ali ao pé dos animais, tomavam o pequeno-almoço que era feijoada, cozido à portuguesa, isto para aí às três da manhã, porque tinham que estar no mercado em Lisboa às seis da manhã. E tinham aquela Calçada de Carriche que era muito ingrime, e as bestas tinham muita dificuldade e por vezes os homens empurravam também as rodas das galeras, enfim era como a gente vê nos filmes hoje. E então a grande vergonha que o meu pai se lembrava é que o pai dele, um dia ao desatrelar lá os animais deu um cabresto para o meu pai pendurar, e o meu pai não conseguiu pegar no cabresto, é que o meu pai tinha três anos, mas ele ficou com essa vergonha toda, isto para dizer com as coisas são. Aos três anos já ia com o pai, que depois deixou de ir e iam só os empregados, mas a criança é talhada dessa forma, e isso dá uma vivência fantástica. E depois no tempo de moço e jovem, até casar, o meu pai trabalhava para o meu avô e ia nas galeras também, e esse conhecimento dos mercados e essa proximidade com a comercialização naturalmente dá um calo muito grande às pessoas. E o meu pai quando casou, casou jovem nos seus 20 anos, ele começou a vir para o Alentejo fazer negócio. O meu pai deixou de trabalhar para o meu avô e foi à sua vida. Então comprou um camião e fazia negócios, trazia para o Alentejo e levava cereais lá para aquela região, e foi o início da vida dele, o negócio. A determinada altura, ele comprou um armazém de vinhos aqui em Ferreira do Alentejo, uma adega antiga que ele transformou em armazém e fez um importante armazém de vinhos, de licores, uma organização muito boa que tinha camions a distribuir no Alentejo, e foi a vida dele durante alguns anos. Ao mesmo tempo que negociava cereais, gado, era um homem de negócios. Que era o que ele tinha aprendido com o pai dele naquela escola tão importante que era o negócio. E ele sentiu-se muito bem aqui no Alentejo e teve muito sucesso no negócio, porque o meu pai era um homem simpático, jovem e muito trabalhador, sério. Ele ganhou essa fama, e as pessoas gostavam muito de negociar com ele. Em determinada altura, uns anos depois de ele estar estabelecido com o seu armazém de vinhos, uma importante casa aqui da região chamou-o para lhe propor o arrendamento das terras dessa organização, a compra dos gados e das máquinas e isso

naturalmente era um negócio muito grande, porque era uma casa agrícola muito grande. E o meu pai ficou em grande dúvida se tomava aquele desafio tão grande na vida dele, mas como ele era um homem muito sério, tinha crédito e era muito valente, ele fechou esse negócio. Então começou de um momento para o outro a ser agricultor, e um grande agricultor porque isto eram alguns milhares de hectares de terra e o meu pai de um momento para o outro deixou de ser armazenador de vinhos e comerciante para passar a ser agricultor, numa grande casa agrícola, naturalmente cheio de dívidas porque ele teve que contribuir dívidas para comprar essas máquinas e aquilo tudo. Era uma aventura muito grande. Ele teve muita sorte, a vida correu-lhe tão bem. Ele também era um grande homem, o meu pai era um homem fantástico, veja bem que passados poucos anos ele já era o maior produtor de trigo em Portugal, sem ter essa tradição de agricultor no Alentejo. E foi grande em muitas coisas, era muito grande em porcos, em vacas, fez uma vacaria para mil vacas de leite permanentemente confinadas, com salas de ordenha com o mais sofisticado que havia, fábrica de rações, tinha também muitas ovelhas, tudo aos milhares. Era uma organização muito grande. E em determinada altura o meu pai decidiu-se dedicar às uvas de mesa e em 1965 começou a plantar a grande vinha de uvas de mesa em Portugal, e plantou 420 hectares de uvas de mesa. Era algo de muito grande, vinhas baixas em espaldeira. Nós éramos três irmãos, o meu irmão mais velho foi para agronomia e fez-se agrónomo muito competente em uvas de mesa, eu fui para veterinária porque o nosso complexo de veterinária era muito grande.

F- Pois eu perguntava-me porque é que teria ido para veterinária, porque no final o seu sonho são as uvas de mesa.

C- Então eu já lhe conto a história. O meu irmão mais novo foi também para agronomia mas para indústrias, porque o meu pai entretanto era muito mandado para a frente e descobriu que havia um indivíduo em Itália que tinha iniciado o processo de conservação de uvas de mesa em camaras especiais. Lá fomos nós para Itália atrás desse indivíduo que tinha montado a primeira instalação para conservar uvas de mesa em França. Fomos para França, e enfim pronto o meu Pai era assim. Fizemos até uma grande amizade com esse senhor, e o meu pai montou as camaras frigoríficas para 1200 toneladas de uva, uma coisa muito grande, e a verdade também a única pessoa que tinha uvas fora de época. Isto foi em 1969 para aí. Em 1972 demos início à exportação das nossas uvas para Inglaterra, para Alemanha e para a Bélgica e o nosso principal cliente,

a nossa grande conquista, foi o Marks & Spencer que era tido como das organizações mais exigentes a nível da Europa, o que foi uma grande vitória.

F- Eu sei que tem muito a ver com isso.

C- Nessa altura, eu e o meu irmão mais velho, que infelizmente faleceu, nós é que tratávamos dessas exportações. Então lá ia eu e o meu irmão para Inglaterra para acompanhar a venda das nossas uvas, e isso foi um momento que muito me marcou, foi um momento muito empolgante, foi algo assim de jovem, eu tinha 20 e poucos anos quando isso começou, e isso marcou-me de mais. E eu e o meu irmão acompanhámos a exportação das nossas uvas até 1976 quando se deu a ocupação da nossa propriedade. Nessa altura fomos para o Brasil, eu e os meus pais. No Brasil fui à procura de emprego, fui oferecer-me numa universidade, numa cidade muito bonita que se chama Maringá, que é no norte do Estado do Paraná. E lá fui leccionar para a Universidade de Maringá e ao mesmo tempo, juntamente com o meu pai, demos início à plantação das uvas de mesa, entre outros negócios que para lá fizemos.

F- Espere lá. Não me chegou a contar a escolha da veterinária. Podemos só recuar um bocadinho no tempo? Nasceu cá em Ferreira do Alentejo?

C- Eu nasci no Ramalhal mas vim fazer um ano em Ferreira, portanto eu sou de Ferreira. Eu formei-me em 1973. Portanto trabalhei na casa do meu pai a tomar conta do sector da pecuária até à altura da ocupação até 1976, mas acompanhando muito de perto a exportação das uvas porque eu tratava disso juntamente com o meu irmão.

F- E decidiu ser veterinário então para poder colmatar esse sector da herdade?

C- Eu fui criado naquilo, eu gostava muito dos animais, fui criado desde moço sempre a pensar em ser veterinário, foi sempre o que eu desejei ser. Tanto que eu fui fazer a aptidão à faculdade de medicina e depois pedi transferência para veterinária, porque na altura era mais fácil entrar em medicina do que em veterinária, porque eu queria mesmo era ser veterinário. Eu gostava muito, fui criado nisto, isto era lindo, maravilhoso, um complexo de fábrica de rações, aquelas vacas todas, os porcos, as ovelhas, aquilo era lindo. E já viu o que é um jovem acabo de se formar ter à sua responsabilidade um dos maiores complexos de pecuária do país, para mim era lindo aquilo tudo, e eu encaminhei a minha formação nesse sentido.

F- Disseram-me que teve em Lisboa a formar-se. Quando é que saiu de Ferreira?

C- Com nove anos fui interno para o Colégio Manuel Bernardes onde fiquei lá até ao 7º ano, fiquei lá 10 anos. E foi uma grande escola e eu fico muito satisfeito por ter tido a oportunidade por ter estudado num Colégio tão bom, com um director fantástico, o Padre Augusto Gomes Pinheiro. Essa forma dura como nós eramos educados me ajudou muito na minha vida, esses anos todos de Colégio Manuel Bernardes foram muito importantes para a minha formação como homem também. Eu nas minhas intenções diárias rezo sempre pelo padre Augusto Gomes Pinheiro.

F- Era um colégio com muita disciplina?

C- Muita disciplina, naquela altura aquilo era muito a sério. Mas olhe não me fez mal nenhum. Depois fui para veterinária, em 1973 acabei o meu curso e em 1976 deu-se a ocupação e depois fomos para o Brasil. No Brasil, ao mesmo tempo que leccionava na Universidade de Maringá, também demos início à produção das uvas de mesa, e naturalmente eu passei a dedicar-me com mais intensidade às uvas de mesa que é uma actividade apaixonante, muito gratificante. Tenho histórias muito bonitas. Eu para treinar o meu inglês, assinava uma revista de economia que era a Fortune. E um dia a Fortune trazia uma página inteira sobre uvas sem grainha.

F- Já tinha ouvido falar antes?

C- Eu nunca tinha ouvido falar, isto foi nos inícios de 1982. E eu fiquei deslumbrado com aquele artigo que era o futuro das uvas que era algo fantástico, era uma coisa grandiosa que estava aí. E eu fiquei tão impressionado com aquilo que fui falar com o nosso técnico que era técnico de uma cooperativa de Japoneses, que era a coltia, e eu fui-lhe pedir para ir à universidade de David na Califórnia buscar material genético que eu queria fazer as uvas sem grainha. E ele lá foi por duas vezes buscar material e eu fui no Brasil, pelo menos que eu tenha conhecimento, era a única pessoa que aparecia no mercado de São Paulo com uvas brasileiras sem grainha.

F- Nessa altura já investia também no marketing?

C- Sim, sim. Eu sempre gostei dessa área e investia nisso.

F- Portanto sempre teve também a visão de negócio.

C- Sim, eu fui criado nisto, com o meu pai, com as uvas do meu pai, a fazer divulgação, o meu pai também tá a ver foi o primeiro a exportar uvas, para o Marks & Spencer onde nós tínhamos que fazer um trabalho muito aperfeiçoado. Fez parte da minha vida. E depois começámos a trabalhar muito com o estrangeiro, com Itália para nos montar as camaras frigoríficas, com Inglaterra e com outros países para exportar, outros países para trazer tecnologia.

F- E como é que sabia quais eram os países? Tinha que ir à procura.

C- Mas isso sabe-se. Eu quando vivia no Brasil ia muito ao Chile, porque o Chile era um país já muito avançado na produção de uvas de mesa. Eu e o meu pessoal íamos muito ao chile buscar tecnologia, e depois eu também sou muito curioso, sempre viajo muito e enfim, tenho muitas histórias dessas que a vida nos vai trazendo. E estou-me a lembrar de uma história que é muito interessante que é o seguinte: em determinada altura, quando nós estávamos no Brasil já a produzir as nossas uvas de mesa, eu vim à Europa a um congresso de suinicultura, porque eu também tinha uma produção de suínos, e aproveitei essa oportunidade de ir à Dinamarca, para ir a Londres visitar um amigo meu, que trabalhava na organização que nos comprava as uvas para fornecer ao Marks & Spencer, que se chama MAC. E então esse meu amigo disse-me que a última moda, o melhor que há aqui são uns irmãos italianos que descobriram um processo de cobrir as uvas com um plástico, e eu fiquei outra vez muito impressionado com aquilo. Eu sou assim, é o meu jeito, eu emociono-me muito. E ele contou-me que eram as uvas mais caras, e falou-me tão bem daquilo que eu fiquei hipnotizado com aquilo. Vim para o Brasil e imediatamente destaquei para Inglaterra o meu braço direito no Brasil, o engenheiro Gonçalo, para vir a Inglaterra falar com o meu amigo e que ele lhe indicasse os caminhos em Itália para ele ir ver essa tecnologia em Itália e trazer essa tecnologia para o Brasil. E ele fez isso e implantámos essa tecnologia no Brasil. Tínhamos vinhas à moda da pulha da Itália cobertas com plástico. Passado algum tempo o meu pai foi-me visitar no Brasil, no meio dos anos 80. O meu pai já tinha voltado, ficou fora só uns quatro ou cinco anos. Depois quando devolveram as terras o meu pai voltou, até porque infelizmente o meu irmão mais velho faleceu na altura e o meu pai ficou. Mas eu fiquei no Brasil, eu tinha casado no Brasil, tinha lá a minha vida e continuei no Brasil. Mas o meu pai foi lá ao Brasil visitar-me e viu essa vinha que eu tinha montando com o sistema italiano coberta com plástico. E o meu pai ficou também alucinado com aquilo. O meu pai disse-me “ eu quero ir a Itália ver isso também.” E como o engenheiro

Gonçalo vinha também a Itália colher mais uns pormenores técnicos, então o meu pai combinou encontrar-se com eles em Itália. E ficou também de tal forma apaixonado pelo aquilo que viu, que me pediu que o meu engenheiro viesse a Portugal montar a primeira vinha do processo Italiano. Nós fomos a Itália copiar este sistema italiano para o Brasil, e depois o meu pessoal do Brasil veio montar a primeira vinha deste sistema ao meu pai. E o meu pai gostou tanto que arrancou os 400 hectares de vinha e transformou esses hectares nessas vinhas novas e altas. O meu pai tinha 65 anos quando começou esta empreitada, e fez outra vez 200 hectares de vinhas e também fez peras, mas transformou tudo em sistema pérgola. Entretanto o tempo passou, o meu pai faleceu e cá vim eu tomar conta de 100 desses 200 hectares.

F- E como é que foi a sua decisão de sair do Brasil onde de facto tinha a sua vida, os seus negócios, e decidir voltar para Portugal?

C- Realmente o meu pai era um grande proprietário e tinha uma organização muito bonita, grande e eu achei mais interessante vender as coisas no Brasil e mudar-me para cá. Também tinha vontade de educar os meus filhos aqui na Europa que nos parecia assim mais interessante e coitada da minha mulher, nós também temos que ser casados com uma santa para deixar assim o seu país e emigrar, mas cá estamos, estou muito contente.

F- Tinha saudades de Portugal?

C- Tinha muitas. Os meus filhos adaptaram-se muito bem, dois deles são agrónomos, uma é advogada, os três já estão a trabalhar no Vale da Rosa, e uma está a estudar Marketing e também penso trazê-la para o Vale da Rosa. Portanto eu estou muito contente por poder também passar aos meus filhos esta paixão que eu tenho pela actividade, pelas uvas e nomeadamente pelas uvas sem grainha. Quando cheguei a Portugal, liguei para os meus amigos do Marks & Spencer e disse cá estou eu de novo para voltar a exportar para vocês. E aí informaram-me que lamentavelmente Inglaterra agora só já importa uvas sem grainha. E eu disse mas olhe que eu tenho aqui umas uvas tão boas, com grainha, que era o que o meu pai tinha. Não, só sem grainha. E lá comecei eu por esse mundo a fora a buscar as variedades de uva sem grainha, que entretanto apareceram organizações basicamente na Califórnia mas também noutra lado que se dedicaram a fazer o melhoramento das uvas sem grainha, porque as uvas sem grainha digamos há para aí uns trinta anos para serem consumidas em mesa, porque as uvas sem

grainha eram todas transformadas em passas. São as Sultanas. Então começou a haver interesse pelo consumo das uvas sem grainha e então apareceram organizações que se especializaram no melhoramento dessas variedades. E o que eu tenho feito ao longo destes anos é direcionar a atenção no sentido da produção das uvas sem grainha. É uma actividade complexa, muito delicada, temos testado dezenas e dezenas de variedades, o pioneiro sofre muito, apanha muito, mas a verdade é que hoje nós temos um bom nome no mercado internacional. Nós somos muito conceituados, nós ouvimos sempre o elogio. Por exemplo o Marks & Spencers continua a ser assim das organizações mais conceituadas da Europa que nos diz sempre, e todos os anos lá vou e diz sempre as suas uvas são as melhores! De maneira que isso também me motiva muito. E porque é que eles dizem que as uvas do Vale da Rosa são as melhores, e não só eles, é frequente nós ouvirmos isso. Em primeiro lugar porque estamos no Alentejo, e esta região é caracterizada por produzir sabor, os produtos produzidos no Alentejo são normalmente mais saborosos, e em segundo lugar porque eu as trabalho muito. E por essa razão é que o Vale da Rosa tem tanta gente. Nós temos uma média de 350 pessoas, das quais 25 com nível superior, nós dedicamo-nos muito ao trabalho, das uvas, dos cachos. Selecções que se faz com muita gente. Para que me entenda, o nosso técnico Israelita que nos dava assistência nas uvas sem grainha dizia nos “ esta variedade exalta a sua potencialidade com 150 bagos o cacho”. Ora, se um cacho tinha nascido com 230, nós tínhamos que retirar aquela quantidade de cachos para pôr o cacho com mais ou menos essa margem. E não é só cortar o cacho, é cortar bagos de uvas dentro do cacho para que aja espaço para os outros crescerem mais. Claro que isto se faz com centenas de pessoas com tesourinha na mão a cortar os cachos. São operações caríssimas mas digamos que nós exaltamos o sabor das nossas uvas. Então as uvas Vale da Rosa são boas em primeiro lugar porque estamos no Alentejo e em segundo lugar porque trabalhamos muito para que isso aconteça. Então fazer uvas de alta qualidade quer dizer gastar muito, investir muito em tecnologia, em gente e em operações, e em adubos e em materiais para que as uvas fiquem mais saborosas. Nós estamos muito contentes com este percurso porque a cada ano somos mais conceituados, não só no mercado nacional como no mercado internacional. Isso ajuda-nos muito e dá-nos muita esperança. E eu também fico contente ao ver que os meus filhos também já estão na actividade, e também lhes dou todos os dias uma injeçãozinha desta virose que é para ver se eles cada vez se apaixonam mais por isto como eu.

F- E têm-se apaixonado?

C- Têm sim. Os dois rapazes fizeram candidatura para os projectos de jovens agricultores, cada um para seis hectares de uvas de mesa em estufas. As do Diogo já estão plantadas, vamos todos os dias lá vê-las. E o Henrique vai plantar no ano que vem. Já estão os dois nas uvas de mesa que vão ser comercializadas no Vale da Rosa. O Vale da Rosa tem aqui um núcleo de 160 hectares e tem um núcleo em sociedade com um amigo meu italiano, numa outra propriedade nossa a 20 kms daqui. A ideia do Vale da Rosa é constituir uma organização de produtores no sentido de nós desenvolvermos a actividade.

F- E assim deixa de ter concorrência?

C- A concorrência forçosamente vai vir, mas é verdade também que é uma actividade muito complexa, muito dedicada e pouco apetecível porque tem muito investimento e é preciso ter uma área relativamente grande para poder compensar estes investimentos em tecnologia, em viagens. Mas naturalmente vão aparecer outros a produzir uvas de mesa nesta região, mas há espaço.

F- Então chegou a Portugal, e herdou 100 hectares de uvas e também herdou uns terrenos sem nada. E escolheu fazer as uvas.

C- Sim, eu também gosto muito de arriscar, tenho isso em mim. Eu recebi praticamente terrenos com uva de mesa e resolvi melhorar aquilo que tinha recebido, mas já só queriam uvas sem grainha. E o que é que eu fiz, fui ao banco, hipotequei tudo e pedi milhões de euros emprestados e fiquei a dever, para produzir e plantar uvas sem grainha, para fazer a instalação frigorífica, fazer isto tudo. Enfim foi um gesto muito arrojado, é o meu jeito, eu acredito nisto, estou muito contente por ter dado este passo, acho que fiz o certo, as condições são muito boas e eu estou muito contente, Deus ajudou-me muito, tenho tido muita sorte. Esta actividade é apaixonante. Eu sou feliz, porque vejo os meus filhos apaixonados por isto, vejo continuidade, temos um bom nome no mercado, eu acredito muito no futuro. Ao contrário do que ouvimos todos os dias na radio e na televisão eu sou fã incondicional do futuro da nossa região. Esta região e daquelas que eu conheço, e olhe que eu conheço um bocado desse mundo das uvas, para mim é a melhor região que eu tenho conhecimento para fazer o que nós fazemos, acho que com este Alqueva temos condições para transformar esta região

numa região de produtos nobres, o Vale da Rosa dá esses 325 empregos em média, no ano passado já ultrapassamos 600 pessoas na altura da colheita. Então eu vejo que não há razão para esta região não ser uma região rica, pujante em que tenhamos toda a gente empregada, não só os menos qualificados como os técnicos, o Vale da Rosa tem 25 pessoas de nível superior, eu realmente vejo um grande futuro, acho que é uma região de oportunidades e vejo com muito bons olhos o futuro.

F- Mas teve um bocadinho dificuldade em conseguir as pessoas ao princípio, não foi?

C- Sim, não há coisas fáceis, tudo é difícil. Nós temos que procurar dar os passos certos, temos que rezar muito, temos que ter muita sorte e temos que dar os passos certos. Por isso eu sempre investi muito nos recursos humanos. Por exemplo, é a minha filha que está a chefiar o departamento de Recursos Humanos mas também temos uma empresa especializada em recursos humanos que nos dá acessória, que vem todas as semanas aqui para nos ajudar. Fazemos formação constante dos nossos colaboradores, nomeadamente nos nossos supervisores e dos nossos técnicos. Trabalhamos muito nos recursos humanos no sentido de selecionar melhor as pessoas, de as formar melhor, de fazer com que elas gostem do Vale da Rosa. Porque a única possibilidade de nós termos sucesso é vivermos em família, porque de tudo o mais importante são as pessoas, são as pessoas que fazem as coisas e nós se queremos sonhar em ter sucesso temos que ter um ambiente muito bom com os nossos colaboradores. Os nossos colaboradores têm que ser nossos amigos, têm que se sentir acarinhados, têm que se sentir parte da família, não tem outra forma de termos um sucesso sustentado.

F- E como é que se traduz isso na prática. No Vale da Rosa quais são as características que evidenciem esse sentido de família?

C- Olhe, eu quando era professor era muito chato com alguns princípios e dizia sempre aos meus alunos, e é o que eu penso e digamos que é a minha norma de vida, eu dizia-lhes: vocês amanhã vão sair daqui e vão ser chefes. Vou-lhes dar a receita do sucesso que é: de cada vez que vocês tratarem com alguém, vocês têm que fazer mentalmente o exercício se eu tivesse do outro lado como é que eu gostava de ser tratado. Tratem dessa forma que dá sempre certo, nunca falha e vocês vão ter sempre um relacionamento ótimo, e vão ser pessoas queridas e admiradas e vai haver um ambiente de proactividade à vossa volta, porque vão tratar os outros conforme gostariam ser tratados se estivessem no lugar deles. Façam assim que dá certo. É uma regra de vida que eu

tenho, e procuro fazer assim. E tenho tido também muita sorte e saúde. Portanto, as pessoas que estão connosco são também fãs do Vale da Rosa, são orgulhosas do que nós fazemos. E pode falar com qualquer um, vá ao campo e ouça-as a falar um pouco porque não há uma que não fale com paixão do Vale da Rosa. É claro que temos que tratar as pessoas com toda a dignidade e com todo o respeito, é tratar os outros como nós gostamos de ser tratados, é batata dizia eu aos meus alunos, nunca falha. E naturalmente, temos que mostrar às pessoas que estamos aqui para colaborar com elas até porque são as pessoas, e como lhes digo a elas sempre: são as vossas mãozinhas que mexem nessas uvas e que fazem com que elas façam água na boca ao comprador, são vocês que são o artista principal aqui do nosso filme. Então é claro que se a pessoa trabalhar com amor e com paixão a pessoa faz milagres, faz coisas maravilhosas, e isso é o segredo do sucesso. É claro que temos que fazer a nossa parte, temos que traduzir para a prática este pensamento, temos que os acarinhar, temos que os pagar decentemente e temos que lhes mostrar que não é só discurso, que é verdade. Então nós procuramos fazer coisas com o nosso pessoal, fazemos algumas coisas meio malucas. Aqui há 3 ou 4 anos, enchemos 6 autocarros e fomos todos fazer festa para Sevilha, alugamos uma casa de espetáculos e foi flamengo lá naquela casa porque a colheita tinha corrido bem. No ano seguinte fomos para o fluviário de Mora, fazemos também as nossas festas de colheita, mas não é só isso. É o dia-a-dia. Os nossos chefes de pessoal recebem formação contínua com formadores profissionais, com mestres com professores que lhes vêm dar formação de liderança para que eles saibam comportar-se como chefes como líderes e saber tratar as pessoas com o carinho que eles têm obrigação de dar. Então eu preocupo-me muito com o bem-estar das pessoas até porque mais de 50% dos custos totais do Vale da Rosa são para pagar salários. Portanto o negócio do Vale da Rosa basicamente é administrar pessoal. Se as pessoas estiverem motivadas, se estiverem felizes, e se sentirem bem na empresa, a empresa tem sucesso. De forma contrária nunca teria sucesso. O artista principal aqui dentro somos todos nós, são as pessoas que fazem o vale da rosa. Isso tem que ser mesmo assim porque se não traduzimos em actos este pensamento dificilmente uma empresa destas será viável, porque é tudo feito manualmente com carinho e dedicação a fazer croché nas uvas a tirar bagos das uvas. Isto tem que ser feito com muito carinho, com muita paciência, com muito amor, e é a única forma que nós temos de ter sucesso. E quando falar do Vale da Rosa com os nossos clientes, nós temos mais de 16 mil seguidores no nosso Facebook, que se correspondem connosco assim com muita frequência. E vê-se

mensagens de carinho para com o Vale da Rosa com muita frequência. Esta imagem tão bonita que se fez à volta do Vale da Rosa e eu próprio me tenho dedicado muito a isso. Voltei a estudar, fui fazer um agribusiness na universidade de Harvard que foi muito importante para mim, aprendi muito. Também já fiz duas vezes cursos de agribusiness em Santelmo. Gostam muito de mim depois tenho de lhe mostrar um vídeo do instituto de Santelmo em que me poem como testemunha.

O que interessa é termos esperança, darmos esperança à nossa região, não tem sentido ser uma região pobre. Vamos lutar para enriquecer a nossa região. Todos gostam de estar aqui, todos falam bem. Fazemos questão de tratar as pessoas com quem gostamos de ser tratadas. Se as pessoas trabalharem sentindo-se prestigiadas e amadas elas também dão amor. Planta bem que vais colher bem.