



GESTÃO

POR: Helena Rua e M.^a João Vieira Pinto

FOTOS: Pedro Simões

À la carte

PEDRO DE MELLO É VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO JOSÉ DE MELLO, PRESIDENTE DO MONTE DA RAVASQUEIRA E O RESPONSÁVEL PELO CONSELHO DE FAMÍLIA. COMO GESTOR DO NEGÓCIO DE ENOTURISMO E VINHOS DA FAMÍLIA, NÃO ESCONDE O DESEJO DE AFIRMAR AS MARCAS QUE PRODUZ, A PARTIR DO ALENTEJO, EM MAIS PONTOS DE MUNDO. E, PELO MEIO, AJUDAR A DIFERENCIAR O QUE DE MELHOR SE FAZ EM PORTUGAL

É um bom contador de histórias. De conversa longa e tranquila. Traz um olhar sereno de quem já viveu muito e experienciou outro tanto. Mas que quer continuar a fazer e a partilhar. Com os filhos, os netos, a nova geração e os colaboradores do Grupo. É engenheiro de alma. Daqueles que sempre desmontou e montou tudo lá por casa. Gosta de tecnologia e de estar à frente! E de aprender. Sempre. Como quando fez o Curso de Relojoaria, na Suíça, ou de Engenharia Têxtil, em Barcelona.

É amante de acordar cedo e de ser dos primeiros, todos os dias, a passar a porta de entrada do edifício do Grupo Mello, na 24 de Julho, em Lisboa. Porque defende, como o pai, que o melhor activo do Grupo são as pessoas, sabe que só se motiva e incentiva pelo exemplo.

E ele, que nem bebia, é hoje o grande

impulsionador do Monte da Ravasqueira e dos seus vinhos. Fez alguns cursos, chamou a si os melhores enólogos, apostou no desenvolvimento de nichos e, hoje, acredita que está a levar a bom porto o projecto um dia sonhado pelo pai e inspirado em Napa Valley: o de produzir vinhos de qualidade distintiva! Também por isso, fez questão de levar vários dos vinhos que produz para o almoço com a Executive Digest, na esplanada no Olivier, em Lisboa. A conversa, que se segue, é pontuada então pelas seis referências escolhidas.

MR PREMIUM ROSÉ,
2015

«Somos um grupo familiar, somos 12 irmãos, seis rapazes e seis raparigas. Desde que o meu pai e a minha mãe morreram, em 2007 e 2009, o meu pai já tinha passado a pasta. Aliás, o meu pai esteve em coma três anos. Esse período foi importante, porque não

estando presente, estava fisicamente. Acho que isso nos ajudou a reforçar os laços entre irmãos e a consolidar o trabalho que ele tinha feito. Temos um protocolo familiar que foi feito com ele e connosco em 2001 e que nos ajudou a ancorar ainda mais o que já tinha sido feito. Por isso, quando o meu pai fica em coma, na família desafiavam-me para tomar conta da Ravasqueira. Adoro o campo, se pudesse vivia no Alentejo.

Esta ligação à terra vem do meu pai. A Ravasqueira é uma casa de família. Foi comprada pelo meu avô paterno, pai do meu pai, em 1943. Alfredo da Silva, que era meu bisavô, tinha uma personalidade fortíssima e, quando o meu avô casou, ele disse: “Casas com a minha filha, mas casas com a CUF”. Quando o meu bisavô morre em 1942, acho que o meu avô se libertou e comprou a Ravasqueira em 1943 para ter um sítio onde pudesse caçar, passar os fins-de-semana. Por isso, desde que me lembro de ser alguém, lembro-me da



À MESA COM...

A rubrica À La Carte decorre de uma parceria entre a Executive Digest e o Grupo Olivier. Regularmente, um gestor conversa de forma descontraída, à mesa de almoço de um dos restaurantes do Grupo, neste caso, a nova esplanada do Olivier. A Executive Digest reflecte, nas suas páginas, a conversa em jeito de testemunho.



PEDRO DE MELLO

VICE-PRESIDENTE DO CA JOSÉ DE MELLO
E PRESIDENTE MONTE DA RAYASQUEIRA

GESTÃO

À LA CARTE



» Para existirmos como grupo familiar nos próximos 100 anos fizemos um acordo de família em 2001. Como em tudo, se temos esse objectivo, temos de trabalhar nesse sentido

Ravasqueira. A Ravasqueira chegou a empregar 600 pessoas. Não havendo telemóveis, havia sempre alguém que sabia onde estávamos. Depois os meus filhos também nasceram lá no sentido de passar lá o Natal, a Páscoa, as férias mais de Inverno.

Quando o meu avô morre é o meu pai que a herda e, a partir daí, os fins-de-semana eram na Ravasqueira. A Ravasqueira era a nossa casa. Nós tínhamos lá roupa. Cada um tinha um armário.»

REGRESSO À RAVASQUEIRA

«Em 1975, o Alentejo foi ocupado, foi expropriado, e em 1980 uma parte da Ravasqueira foi devolvida e eu ajudei o meu pai nessa fase. Do ponto de vista dos irmãos, sou o que sempre esteve mais ligado à terra. Fui eu quem fez as entregas, quem lá esteve, a bater à porta do Ministério da Agricultura. O

meu pai, a certa altura, decide focar nos temas estratégicos do Grupo e refugia-se muito no Alentejo.

Eu sou o quinto irmão, o meu irmão Vasco é o quarto e começamos a trabalhar com seis ou sete meses de diferença na Suíça. O nosso percurso é na Revolução. No 28 de Setembro tivemos de sair de Portugal, fomos para a Suíça, onde estive a estudar. Depois acabei a estudar Engenharia Têxtil em Barcelona. Mas começámos os dois a trabalhar com o meu pai, os dois na Suíça. No regresso a Portugal, em 78, 79, eu começo no Porto com o meu irmão Vasco, e as coisas começam a renascer. Depois ajudo o meu pai na entrega da Ravasqueira, porque era preciso tratar das coisas, mas era quase um part time.

MR PREMIUM BRANCO,
2013

Tivemos vários gestores à frente da Ravasqueira mas, nessa altura, o que havia eram ovelhas, floresta, não era

uma coisa tão intensa como agora. Ainda participei nisso. Onde é hoje a vinha plantou-se 45 hectares de pomar, de pêssegos, ameixas e romãs. Aliás, o nome Vinha das Romãs, que é de um dos nossos vinhos, vem daí.

O meu pai decide, em finais dos anos 80 e porque um cunhado foi a Napa Valley visitar adegas, inspirou-se nesse tipo de adega – a adega é só de 2003 – e a primeira vinha é do ano 2000. É aí que começa a aventura do vinho.

O meu pai queria duas coisas: decide ser campeão do mundo de atrelagem – aliás, no rótulo dos premium, está uma imagem do meu pai a cavalo – e faz muito pelo cavalo Lusitano. Foi em 1996 campeão do mundo de atrelagem, a quatro, e quando acaba esse seu projecto, sendo um empresário, e embora não me tenha dito mas não tenho dúvidas disso, precisou de outro desafio.

Tinha os filhos em Lisboa, tinha a parte estratégica, vinha uma vez por semana ou nós íamos lá, mas era um homem de desafios e claramente entregou-se de



OBJECTIVOS DEFINIDOS

QUEREMOS SER UMA REFERÊNCIA INCONTORNÁVEL DO ALENTEJO, MAS ISSO NÃO PASSA POR TER MAIS DIMENSÃO, EMBORA ALGUMA DIMENSÃO SEJA IMPORTANTE. A DOIS, TRÊS ANOS, TEMOS COMO OBJECTIVO ESTAR A VENDER CINCO MILHÕES DE EUROS

E PARA ALMOÇO...

Uma prova única de carpaccio de melão, pérolas de mozzarella, hortelã e presunto, seguido de carpaccio de polvo, pimentos, tomate e coentros; salmão marinado em beterraba, endro com salada polaca e cornettos” de guacamole, salmão, cavala e tobiko. Um as entradas frias acompanhadas pelo Rosé Premium Monte da Ravasqueira.

Seguiu-se batatas bravas com maionese picante de morrones e empadinha da D. Luzia - Empadinhas de galinha, catupiry e tartare de tomate. Aqui, tempo para o MR Premium Branco, das castas Alvarinho e Viognier, Como prato principal, uma picanha Wagyu que se coordenou com a “massa da minha tia Carolina”: nem mais que um linguini, com tomate e pesto. Para além de

um segundo linguini com molho parmesão e trufa preta ralada. Por esta altura, já os tintos da Ravasqueira - o Syrah Viognier 2013, o Touriga Franca 2013 e o MR premium Touriga Nacional, 2012 - tinham começado a chegar à mesa. Em jeito de sobremesa, serviu-se a bomba branca, um gelado de chocolate branco merengado e frutos vermelhos e o Paris-Brest com praliné de avelã. A pontuar, aqui, nem mais que o Monte da Ravasqueira Licoroso, colheita 2015.

Foi um casamento mais que perfeito, o dos vinhos escolhidos e as sugestões gastronómicas propostas. Pedro de Mello conseguiu resistir à tentação dos doces (que fazem agora parte da nova carta Olivier) e ficou por dois cafés.

corpo e alma ao vinho. Depois fica em coma em 2006.»

ESTILO DE GESTÃO

Um dos valores do Grupo é o desenvolvimento humano. Para nós nada se faz sem pessoas, nada se faz sem delegar e responsabilizar. Tenho na Ravasqueira uma equipa no dia-a-dia em quem confio, que tem enormes desafios, por isso, não é possível não delegar, responsabilizar, definir objectivos. No dia-a-dia não sou interventivo. Nem dou sugestões para novos vinhos. Tentamos definir objectivos de longo prazo, o que é que queremos ser, mas obviamente que não se lança um vinho sem a equipa aprovar. Os enólogos são artistas e como artistas todos os anos querem fazer algo novo. Vamos conversando, dialogando, mas isso é o que temos de fazer todos os dias na gestão das empresas.

Para existirmos como grupo familiar nos próximos 100 anos fizemos um acordo de família em 2001. Como em tudo, se temos esse objectivo, temos de

trabalhar nesse sentido. E com 12 irmãos e hoje somos 112 membros, nessas coisas não basta dizer eu quero. É preciso trabalhar o tema. Este protocolo é válido para todo o Grupo. Temos tudo claro, definido para que não haja dúvidas, e trabalhamos o tema ao longo do ano. Sou o responsável na família pelo protocolo familiar. Temos um legado histórico que tem mais de 100 anos e tenho de passar aos meus filhos, sobrinhos, a vontade de

**O MEU PAI DECIDE, EM
FINAIS DOS ANOS 80,
INSPIRAR-SE NO TIPO
DE ADEGA DE NAPA
VALLEY. A ADEGA É SÓ
EM 2003 E A PRIMEIRA
VINHA É DO ANO 2000.
É AÍ QUE COMEÇA A
AVENTURA DO VINHO**

eles quererem existir daqui a 100 anos como grupo familiar.

Temos regras que definem como se pode trabalhar no Grupo. Um dia, vou ter que sair e acho que é nossa obrigação prepararmos a sucessão em qualquer posição que trabalhemos. É fundamental a todos os níveis da empresa. Mas não tem de ser dentro da família. Na Ravasqueira ou nas outras empresas não é imperativo que a sucessão seja dentro da família, mas a nível de Grupo sim. O presidente do Grupo tem de ser da família.

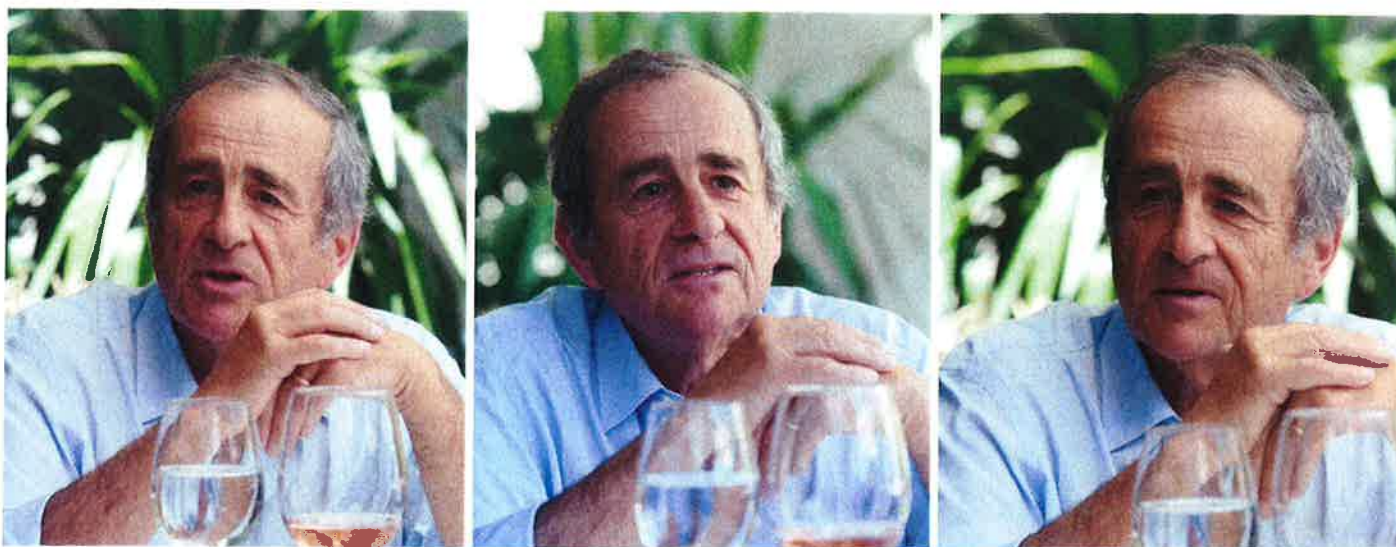
O MUNDO DO VINHO

Não fiz mais do que os cursos básicos. Depois é aprender a provar. É definir onde queremos estar, qual é o posicionamento. Queremos ser uma referência incontornável do Alentejo, mas isso não passa por ter mais dimensão, embora alguma dimensão seja importante. O importante é massa crítica... A dois, três anos, temos claramente como objectivo estar a vender cinco milhões de euros.

O reforço da produção não é um pro-

GESTÃO

À LA CARTE



» Em termos de mix, a Rússia leva mais premium do que os outros países. Depois da Rússia, os nossos mercados mais importantes são a Polónia, Inglaterra

blema e não acho que seja necessário ganhar dimensão via aquisições. Há muita vinha no Alentejo que se consegue alugar, consegue-se comprar uva. À partida não sou apologista de ter terra por ter. Temos área se quisermos crescer dentro da própria Ravasqueira, mas não tenho a certeza de ser a forma mais eficiente de o fazer. Acho que é importante ter um mix de produção própria, de compra de uva, o que permite ter alguma flexibilidade em anos maus, em anos bons, em anos quando as vendas podem estar a correr pior. Não ter tudo concentrado também diversifica o risco. Mas os nossos vinhos mais exigentes e melhores são todos das parcelas de vinha da Ravasqueira.

O que temos agora permite-nos ter escala para entrar noutros mercados. Mas Portugal não é conhecido no mundo, lá fora. As estatísticas da OIV de 2016 são o que são. Temos de continuar. Somos um

país de fado, somos um país de Ronaldo e de gente excelente que há lá por fora, mas não temos um cunho internacional, como os italianos têm com as pizzas. Falta-nos um bocado de orgulho de ser português. Qualquer francês, na comunidade europeia, tem sempre um carro francês, só dorme em hotéis franceses...

Portugal tem o Alentejo, tem o Douro, tem várias regiões com perfis completamente diferentes. Para o consumidor final, reconheço que em Portugal é uma confusão geral. Mas se reparar muitas dessas marcas não estão lá fora. A nossa aposta na internacionalização não pode ser na massificação de marca porque aí não temos qualquer hipótese de competir com os chilenos, com os espanhóis, com os italianos, com os argentinos. Tem de ser em nichos de mercado e um trabalho muito árduo que é que não seja no mercado da saudade. Mas temos de passar por lá, é crítico, é fundamental, ajuda a consolidar, a crescer.

Nós exportamos mais de metade da produção para 26 países. Por exemplo,

felizmente Angola não nos afectou, mas o nosso maior mercado hoje é a Rússia, onde entrámos há cerca de 5 anos. É um trabalho de formiguinha, mas é um mercado Premium. Não vale a pena combater com o vinho de um euro, porque isso são os produtores a matarem-se uns aos outros. Não estou a dizer que exportamos só topos de gama! Exportamos a base da Ravasqueira, a Reserva e vinhos premium também. Em termos de mix, a Rússia leva mais premium do que os outros países. Depois da Rússia, os nossos mercados mais importantes são a Polónia, Inglaterra – há algumas preocupações com o Brexit.»

REGRESSO À INFÂNCIA

«Quería ser engenheiro naval. Faço tudo, não há máquina em que eu não saiba mexer. Mas não cheguei a tirar esse curso por causa da Revolução. Fui para a Suíça, onde ainda tirei um curso de quatro anos de relojoaria.

Não gosto de falar nisto, não gosto no sentido de dar importância, mas saí de



GERIR PELO EXEMPLO

HOJE VOU UMA VEZ POR SEMANA AO ALENTEJO, NO MÍNIMO, GERALMENTE À TERÇA-FEIRA, ACOMPANHO A VINDIMA. ACHO QUE TENHO A OBRIGAÇÃO DE LÁ ESTAR ÀS 4 DA MANHÃ COMO OS OUTROS ESTÃO. É FUNDAMENTAL GERIR PELO EXEMPLO

Portugal com 14 anos, uma idade em que não sabemos bem o que queremos. Fui para a Suíça, odiei lá estar. É muito difícil ter de sair do país em 24 horas. Nós saímos de casa, fomos dormir ao Hotel Palácio, no Estoril, e no dia seguinte entrámos nos carros e fomos embora. Por isso, não é pela Suíça em si, mas pelo momento. Caímos primeiro em Genebra, onde estivemos três meses... Tinha de estudar alemão, mas odiava, depois fui tirar relojoaria já não sei porquê.

Anos mais tarde fui para Barcelona tirar o curso de Engenharia Têxtil. Este foi um período engraçado, um bom período. Casei em 1981 e fui para os EUA, onde estive um ano a trabalhar na área de têxteis. Estive no que se pode chamar os EUA profundo, no Arkansas. Mas todos os fins-de-semana viajava pelos vários Estados.

MONTE DA RAVASQUEIRA
SYRAH VIOGNIER, 2013

Hoje vou uma vez por semana ao Alentejo, no mínimo, geralmente à terça-feira. Acompanho a vindima. Acho que tenho a obrigação de lá estar às 4 da manhã como os outros estão. É fundamental gerir pelo exemplo. Não estou lá todos os dias às 4h da manhã, mas faço questão de aparecer. Se começa a vindima às 4h, estou lá às 4h. Não posso exigir aos outros coisas que eu não faça. Não acredito numa gestão por telefone. É importante delegar, saber delegar, mas também estar próximo para poder “bater bolas” e chegar à conclusão que o melhor caminho é ir por ali e não por outro lado.

Além disso, tenho ainda outra responsabilidade dentro do Grupo, tenho as responsabilidades transversais de recursos humanos corporativos.

Todos os dias às 7.30h estou no es-

“



TEMPOS LIVRES?

«TENHO QUE TER, PARA A MINHA MULHER, FILHOS E NETOS. TENHO QUATRO FILHOS E SEIS NETOS E SEMPRE QUE POSSO ESTOU COM ELES. DEPOIS, GOSTO MUITO DE MAR. TENHO UM BARCO EM CASCAIS E SEMPRE QUE POSSO VOU DAR UMA VOLTA COM ALGUNS DOS NETOS. PARTE DOS FINS-DE-SEMANA DE INVERNO É A CAÇAR, COM OS MEUS FILHOS. PROVAS DE VINHOS É DURANTE TODO O ANO. JÁ FAZ PARTE DA MINHA VIDA, MAS SÓ DESDE HÁ 11 ANOS, PORQUE ANTES NÃO BEBIA VINHO»

”

critório. Sempre me habituei. Acho que é a altura melhor de trabalhar. Acordo às 6.30h todos os dias. Quando vou ao Alentejo, um pouco mais cedo. Mas deito-me à meia-noite, não depois. Não sou nocturno, nunca fui. É uma questão de método. Saio às 7h porque odeio trânsito. Podia fazer algumas coisas em casa, mas prefiro fazer no escritório e toda a vida fomos pontuais, o que não é muito usual em Portugal. Por exemplo, odeio marcar reuniões ao final do dia não por mim, mas pelos meus colaboradores. Acho que temos de pensar nas pessoas e elas têm que ter tempo para ir para casa, tem de haver esse equilíbrio.

As pessoas estão no ADN do Grupo. Os nossos valores são Inovação, Competência e Desenvolvimento Humano. As pessoas são a razão de ser. Podemos achar que somos os melhores do mundo, mas se não tivermos uma boa equipa não fazemos nada.

Nos anos 60 existia o Credo CUF. O Grupo CUF criou uma cartilha de princípios éticos, por isso é uma coisa que vem muito de trás. Era um documento para todos os colaboradores. Hoje de forma diferente, o tema do desenvolvimento humano é uma preocupação.

MONTE DA RAVASQUEIRA
TOURIGA FRANCA, 2013

Quando recrutamos alguém, valorizamos a competência para o lugar. Depois, o alinhamento em alguns valores na vida, éticos, comportamentais, se sabe trabalhar em equipa, se sabe delegar. Não gerimos por imposição.

Acredito fielmente no trabalho de equipa. Se é preciso decidir, decide-se, mas às vezes trabalhamos mais o tema para o alinhar melhor com as pessoas. É isso que esperamos das pessoas. Para

GESTÃO

À LA CARTE

serem “yes men” então ponho o computador a dizer sim. Essa característica vem claramente do meu pai.

PROMOVER O PAÍS

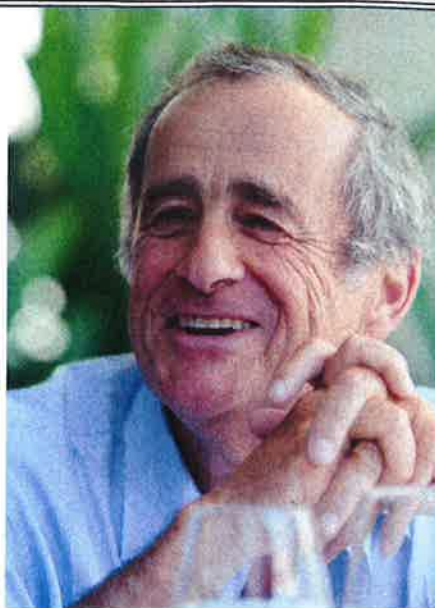
O País tem que se saber vender. Mas não tenho a certeza que o imenso crescimento turístico se traduza num melhor conhecimento dos nossos vinhos. A articulação entre o Turismo e a Rota dos Vinhos ainda é muito deficiente. Não é explicável.

Se um estrangeiro estiver em Lisboa e quiser ir à Ravasqueira, não encontra uma única placa que lhe indique o caminho. As entidades ainda trabalham muito de costas voltadas. Há muito a fazer. Assim como também faz falta mais oferta. Temos uma actividade de enoturismo mas só fazemos dormidas com marcação prévia. Não há mercado e ter uma estrutura fixa de um hotel não é rentável. Hoje já temos cinco mil visitas por ano e tentamos coordenar sinergias com alguns enoturismos da região.

Nós temos um elemento diferenciador que é a enorme colecção privada de atrelagens. Só que o problema é, como é que se vende aquilo?

É difícil a conjugação de interesses a curto e a longo prazo. O pai tentou-o várias vezes como quando fez o Manifesto dos 40 ou o Fórum do Mar. Mas tem sido muito difícil, em Portugal, conseguir consensos. Começa pela política de longo prazo. Devíamos pegar num ou dois temas convergentes a nível nacional e pensá-los a 10 anos! A começar pela Educação.

Este é um dos maiores problemas que temos, a falta de visão estratégica! É preciso desígnio do País. Além de que temos cada vez menos soberania. A grande diferença entre nós e Espanha é que Portugal destruiu a sua base industrial, enquanto Espanha conseguiu uma transição que lhe permitiu manter



UM DOS MAIORES PROBLEMAS QUE TEMOS É A FALTA DE VISÃO ESTRATÉGICA! É PRECISO DESÍGNIO DO PAÍS. ALÉM DE QUE TEMOS CADA VEZ MENOS SOBERANIA, AO CONTRÁRIO DO QUE HÁ EM ESPANHA

uma indústria forte. Cá houve uma brutal interrupção do investimento.

MR PREMIUM TOURIGA NACIONAL, 2012

Fez o ano passado 20 anos que fomos campeões do Mundo e decidimos lançar uma homenagem, com a imagem do cavalo no contra-rótulo dos vinhos Premium. Vinhos que só têm uma produção de cerca

de 3000 garrafas, cada um. Em 2004, o pai decide começar a idealizar a Taça Ibérica de Atrelagens que era suposto ser um ano cá e no seguinte em Espanha. Começa a organizar mas fica em coma em Fevereiro de 2006. Foi quando tive que reunir os irmãos para perceber o que podíamos fazer, a um mês e meio de ter 120 concorrentes, 300 cavalos... Decidimos ir para a Ravasqueira e conseguimos organizar a Taça. Foi o único e o último ano. Conseguiu-se fazer tudo em três semanas, e foi uma homenagem ao pai. Mas não se voltará a fazer. Tem grandes custos e não se paga a si própria. Foi uma decisão difícil, ter que acabar com algo que o pai tinha feito!

MONTE DA RAVASQUEIRA LICOROSO, 2015

O meu pai sempre me ensinou a ser pragmático. Mas as decisões importantes têm sido, regra geral, assumidas em conselho de família por todos os irmãos. Não me lembro de haver uma decisão que não tenha sido unânime. Por vezes há cedências, mas só assim é que se constrói! Queremos continuar a ser um grupo familiar daqui a 100 anos.

Trabalhamos o ano inteiro para isso. Parte do meu trabalho é a tratar da família. Temos, por exemplo, a Comissão de Acompanhamento com pessoas externas a ajudar e aconselhar os meus sobrinhos... como é que podem trabalhar no Grupo, que carreira podem seguir no Grupo, ajudar a visitar as empresas, as indústrias. Para além disso, uma vez por ano há uma reunião dos 112, na Ravasqueira. Vêm todos. Tenho sobrinhos no Chile e ninguém falta. Para se conseguir isto é preciso trabalhar. Na vida, quando se quer fazer uma coisa, tem que se trabalhar e estar preparado. ●