

ICIEMC 2021

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behavior

July 1 - 2, Aveiro, Portugal (virtual format)

Soluções para enfrentar as dificuldades causadas pela COVID-19 no setor das bebidas alcoólicas: O caso do Grupo Aveleda

Rui Jorge Ribeiro ¹, José Duarte Teixeira ², Marta Gonzaga ³, Maria João Rocha ⁴,
Manuel Au-Yong-Oliveira ^{5,6}

^{1,2,3,4,5} Universidade de Aveiro – DEGEIT: Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Aveiro, Portugal

⁶ INESC TEC, Porto; GOVCOPP, Aveiro, Portugal

Resumo

São sobejamente conhecidas as dificuldades enfrentadas pelo setor das empresas produtoras de bebidas alcoólicas durante a pandemia e diversos confinamentos, maioritariamente devido ao encerramento de bares, restaurantes e discotecas e à diminuição abrupta do turismo. Desta maneira, o objetivo principal deste artigo passa por procurar elencar algumas razões, sustentadas em estudos anteriormente publicados, que possam explicar as referidas dificuldades para, posteriormente, sugerir algumas soluções que visem mitigar o impacto negativo da pandemia no setor e ajudar as empresas a fazer diferente, agindo de forma socialmente responsável e contribuindo para a recuperação económica global. Assim, as soluções propostas debruçam-se, essencialmente, sobre a criação e dinamização de plataformas de vendas online, o envolvimento em iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa, a produção de embalagens sustentáveis e reutilizáveis, o apoio aos distribuidores, a promoção de gamas de cerveja sem álcool e o estabelecimento de parcerias estratégicas. Em suma, pensamos que estas propostas respondem à necessidade das empresas de ultrapassar as dificuldades causadas pela COVID-19, ao mesmo tempo que têm em consideração o desenvolvimento sustentável e adotam práticas socialmente responsáveis. A fim de complementar a informação recolhida e as soluções propostas, o artigo também contém uma entrevista realizada a Martim Guedes, co-CEO do Grupo Aveleda, um dos maiores grupos associado à produção de vinhos a nível nacional. A entrevista foi realizada via Zoom, no mês de abril de 2021, e permitiu obter um testemunho real de uma empresa do setor e de como procurou fazer face à pandemia.

Palavras-chave: COVID-19, Bebidas alcoólicas, Mudanças de hábitos dos consumidores, Crescimento económico, Sustentabilidade

Abstract

The challenges faced by the alcoholic beverage production sector during the pandemic and multiple lockdowns are well known, largely due to the closure of bars, restaurants, and nightclubs, as well as the sharp decline in tourism. The main objective of this article is to outline some of the reasons behind these difficulties, supported by previous studies, and subsequently propose solutions to mitigate the pandemic's negative impact on the sector and help companies adopt socially responsible practices while contributing to global economic recovery. The proposed solutions focus primarily on the creation and promotion of online sales platforms, engagement in Corporate Social Responsibility initiatives, production of sustainable and reusable packaging, support for distributors, promotion of alcohol-free beer ranges, and the establishment of strategic partnerships. In summary, these proposals aim to address the need for companies to overcome the challenges caused by COVID-19, while also embracing sustainable development and adopting socially responsible practices. To complement the information gathered and the proposed solutions, the article also includes an interview with Martim Guedes, co-CEO of Grupo Aveleda, one of the leading wine producers in Portugal. The interview was conducted via Zoom in April 2021 and provided first-hand insight into how a company in the sector responded to the pandemic.

Keywords: COVID-19, Alcoholic beverages, Changing consumer habits, Economic growth, Sustainability

ICIEMC 2021

1. INTRODUÇÃO

É globalmente conhecido o impacto marcante que a pandemia da COVID-19 teve no mundo como o que conhecemos, não só a nível sanitário, como também a nível económico. Por esta razão, torna-se imperativa a adaptação da sociedade a uma nova realidade, diferente daquela que conhecíamos, em todos os aspetos, adaptação essa que só será possível mediante o contributo tanto de cada um de nós a nível individual, como das empresas.

Nesse âmbito, é fundamental que as empresas não só procurem sobreviver a este período difícil que atravessamos, como tenham visões estratégicas que lhes permitam prosperar e construir vantagem competitiva, uma vez ultrapassada a pandemia em definitivo. Para além disso, não deve ser descartado o papel que estas têm na sociedade enquanto agentes de mudança e do contributo bastante positivo que podem dar para o seu desenvolvimento.

Desta forma, a Organização das Nações Unidas, através da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, preconiza um Desenvolvimento Sustentável, isto é, “um desenvolvimento que satisfaça as necessidades do presente, não comprometendo a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas.” (World Commission on Environment and Development, 1987), assente, desde 2015, nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas.

Deste modo, no nosso ponto de vista, será interessante referir um setor que poderá ter um contributo bastante significativo para este desenvolvimento, através do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº8, “Trabalho Digno e Crescimento Económico”, em concreto ao nível da meta 8.3 de “Promover políticas orientadas para o desenvolvimento, que suportem atividades produtivas, criação de empregos dignos, empreendedorismo, criatividade e inovação, e encorajar a formalização e o crescimento de micro, pequenas e médias empresas.”: o setor das bebidas alcoólicas. Na mesma medida, a resposta à COVID-19 assente neste objetivo passará também por “proteger empregos, dar suporte a pequenas e médias empresas e a setores informais através de uma resposta económica e de programas de recuperação.” (Organização das Nações Unidas, 2020). Do mesmo modo, será relevante verificar em que medida é possível compatibilizar este objetivo com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº12, “Produção e Consumo Responsável”, especificamente no que se refere à meta 12.6 de “Encorajar as empresas, especialmente grandes empresas e multinacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações sobre sustentabilidade nos seus relatórios de atividade”.

A secção 2 prende-se com a metodologia utilizada, no que se refere à pesquisa e ao trabalho de campo efetuados, e a secção 3 fornece um enquadramento sobre a situação pandémica e as razões que levaram às dificuldades sentidas pelo setor. Na secção 4 são propostas soluções para ultrapassar estas dificuldades e, na secção 5, é feita uma análise da entrevista realizada. Para concluir, temos a discussão (secção 6) e a conclusão (secção 7), bem como a indicação das referências utilizadas.

2. METODOLOGIA

A metodologia associada a este artigo baseou-se, essencialmente, na pesquisa de dados coligidos por outras pessoas e entidades em artigos e notícias publicados antes e durante o período pandémico. Para além disso, e para enriquecer e complementar a informação recolhida, optou-se por realizar uma entrevista a um dos CEO's do Grupo Aveleda, Martim Guedes. A entrevista foi realizada no dia 08 de abril de 2021, com a duração de 25 minutos, entre as 16h55min e as 17h20min, sendo que o entrevistado permitiu a gravação da mesma e o uso quer do seu nome, quer do nome do Grupo, na elaboração do artigo. Nesta entrevista foram colocadas as seguintes questões:

ICIEMC 2021

- Qual foi o impacto, que, na opinião do Martim, enquanto co-CEO da Aveleda, a pandemia, no que toca ao fecho dos estabelecimentos (bares, restaurantes, discotecas etc.), teve nas vendas do Grupo Aveleda?
- Sabemos que o Grupo Aveleda possui uma plataforma de e-commerce para a comercialização dos seus produtos, a Aveledashop.pt. Como é que a pandemia se refletiu na plataforma?
- Referiu que uma das estratégias seguidas durante a pandemia passou pela criação da plataforma de e-commerce, para além da alteração do mix que também realçou. Na sequência disso, houve outras estratégias que o Grupo Aveleda decidiu adotar para fazer face às dificuldades causadas pela COVID-19, que não tinha antes?
- Aos dias de hoje, a Responsabilidade Social é, também, uma parte importante no quotidiano das organizações. Tendo isso em conta, quais são as políticas do Grupo Aveleda no que diz respeito a esse ramo?
- Por fim, no que diz respeito ao pilar ambiental, e tendo em conta que o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 12 da ONU é o da “Produção e Consumo Sustentável”, o que é que o Grupo Aveleda faz para garantir e/ou promover a sustentabilidade na produção e no consumo dos seus produtos?

Para a análise da entrevista, foi feita uma codificação dos dados (Remenyi, 2017), tendo surgido padrões, indicados na tabela 1.

Tabela 1 – Entrevista e os códigos/padrões respetivos que surgiram

Padrão	Descrição do tema
Canais	Análise dos diferentes canais e mercados para se criarem respostas adequadas.
E-commerce	Resposta inovadora [antes não tinham], em tempo real, à pandemia COVID-19.
Comunicação inovadora	Canal Instagram criado e possibilidade de envio de amostras de vinhos por correio, para provas com especialistas/ <i>sommeliers</i> . Marketing <i>one-on-one</i> .
Responsabilidade Social Corporativa	Ajudar e apoiar a comunidade local, em especial os colaboradores – Empresa Familiarmente Responsável. Alojamento para colaboradores, apoio a instituições (pessoas com deficiência) / IPSS, entre outros.
Sustentabilidade	Estações de previsão meteorológica para reduzir os tratamentos nas vinhas

ICIEMC 2021

3. ENQUADRAMENTO SOBRE A SITUAÇÃO PANDEMICA E AS RAZÕES QUE LEVARAM ÀS DIFICULDADES SENTIDAS PELO SETOR

3.1. SETOR DAS BEBIDAS ALCOÓLICAS: SITUAÇÃO PRÉ-PANDEMIA

O mercado das bebidas alcoólicas, em Portugal, é constituído essencialmente por três grandes áreas: vinhos, cerveja e bebidas espirituosas. No período antes da pandemia da COVID-19, de acordo com a Associação Nacional de Empresas de Bebidas Espirituosas, sendo os últimos dados referentes ao ano de 2016, dentro do consumo de bebidas alcoólicas, as bebidas espirituosas representavam cerca de 11% do consumo total, empregando cerca de 5.940 colaboradores, enquanto que os vinhos e a cerveja representavam 55% e 31%, respetivamente (Associação Nacional de Empresas de Bebidas Espirituosas, 2016).

Segundo dados da mesma associação, e relativamente às bebidas espirituosas, o volume de vendas distribuía-se pelos restaurantes, cafés e bares, que representavam mais de 50% do consumo, enquanto que o consumo em supermercados e minimercados era responsável pela restante percentagem.

Para além disso, segundo dados estatísticos dos Associados de Cervejeiros de Portugal, o canal HORECA, constituído pelos hotéis, restaurantes e cafés, e que é influenciado sobretudo pelo setor do turismo, representava cerca de 68 a 70% do volume de vendas do setor, no período anterior ao início da pandemia (Marcela, 2020).

3.2 AS CAUSAS: COVID-19 E ENQUADRAMENTO EM PORTUGAL

Em Portugal, para além dos confinamentos e das restrições à circulação a que os portugueses foram sujeitos, a situação pandémica também levou a que tivessem de ser tomadas algumas medidas pelas entidades competentes, que se refletiram diretamente nos mais variados setores.

Desde logo, no início da pandemia, foi possível observar o impacto dessas mesmas medidas, inclusive no setor das bebidas alcoólicas (restauração), como é possível verificar no quadro 1 (Mamede, Pereira, & Simões, 2020).

Quadro 3: Setores de atividade com a maior redução de valor acrescentado bruto (VAB) em abril	
Transportes aéreos	- 87.1%
Fabricação de material de transporte	- 78.7%
Comércio a retalho de bens não essenciais e comércio e reparação de automóveis	- 74.4%
Alojamento e restauração	- 70.3%
Fabricação de coque e de produtos petrolíferos refinados	- 63.0%
Outros serviços (incluindo artes, de entretenimento e recreativos)	- 62.2%
Transportes e armazenagem (excluindo transportes aéreos)	- 52.9%
Atividades de saúde humana	- 50.3%
Indústrias transformadoras, n.e.; reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	- 48.8%
Indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro	- 46.8%
Fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos	- 45.5%

Fonte: Banco de Portugal

Quadro 1 - Setores de atividade com a maior redução de VAB em abril de 2020

A título de exemplo, durante bastante tempo, foi proibida a venda de bebidas alcoólicas após as 20 horas, ou a venda das mesmas em esplanadas. Numa declaração da Associação de Vinhos e Espirituosas de Portugal (ACIBEV) à *Agência Lusa*, esta referiu que compreendia a proibição do consumo de bebidas alcoólicas na via pública, uma vez que a mesma podia potenciar os ajuntamentos, porém, não entendia a razão pela qual também existia uma proibição da venda do mesmo tipo de bebidas, depois das 20 horas, em hipermercados e supermercados (Agência Lusa, 2020). Na qualidade de diretora executiva da Associação, Ana Isabel Alves defendeu que não fazia sentido as pessoas poderem comprar o seu jantar no supermercado depois das 20

ICIEMC 2021

horas, mas não poderem comprar uma garrafa de vinho ou poderem estar numa esplanada a beber uma água e não poderem beber álcool, sendo que, na sua opinião, o objetivo destas medidas não passava pelo controlo da pandemia, mas sim pela diminuição do consumo de bebidas alcoólicas.

3.3 AS CAUSAS: O IMPACTO DO FECHO DOS BARES, RESTAURANTES E DISCOTECAS E DA DIMINUIÇÃO DO TURISMO

Para além do tremendo impacto na saúde pública, a COVID-19 tem tido, como referido anteriormente, um efeito considerável no mercado das bebidas alcoólicas. Em conjunto com a alimentação, este setor do mercado tem algum peso e responsabilidade na satisfação de necessidades básicas da humanidade.

Todas as adversidades com que este setor se tem vindo a deparar provêm de diferentes fontes constituintes da cadeia de valor tais como os clientes, fornecedores, processos de produção internos, distribuição e até o armazenamento. Para além disso, a cadeia de valor da indústria alimentar e bebidas está associada a incertezas e atrasos por ser uma indústria dinâmica por natureza, apresentando assim uma grande propensão ao risco. Com os sucessivos confinamentos implementados por todo o mundo, a grande maioria dos parceiros comerciais das empresas deste setor foi forçada a fechar durante longos períodos, como é o caso das lojas físicas, dos bares, das discotecas e dos restaurantes, o que fez com que o tráfego destes produtos diminuísse drasticamente. Posto isto, muitos distribuidores acabaram por se demonstrar relutantes a providenciar os seus serviços, uma vez que os seus custos operacionais eram superiores ao lucro que obtinham com a entrega dos produtos, dada a redução do número de produtos efetivamente vendidos ao público, em comparação com aqueles que eram produzidos.

Com efeito, alguns estudos têm vindo a alertar para o facto de esta crise poder vir a provocar grandes dificuldades no setor, mesmo depois do fim da pandemia, dado que um grande número de potenciais clientes se mostra receoso por voltar a fazer refeições fora das suas casas: “Uma pequena pesquisa no Twitter, que foi respondida por 10.346 entrevistados, demonstrou que cerca de 53% das pessoas dizem não encomendar comida, 13% disseram talvez encomendar e os restantes 34% continuarão a fazê-lo depois da pandemia.” (Jain, 2020).

Posto isto, devido à reduzida entrada de recursos, as empresas tentam, por isso, arranjar soluções para adaptar os seus processos operacionais, para efetuar os pagamentos salariais aos seus funcionários atempadamente, para cobrir o aluguer de fábricas e armazéns e conseguir financiar todas as suas despesas com serviços públicos.

Também outros setores como o turismo e hotelaria, educação, moda e vestuário foram gravemente lesados pela pandemia. Diariamente, as pessoas são aconselhadas a manter o distanciamento social, o que se traduz em desafiantes efeitos nos negócios de turismo e em todas as indústrias relacionadas com viagens. Assim, esta redução abrupta do turismo repercutiu-se bastante na indústria das bebidas alcoólicas, uma vez que, em diversos países, como é o caso de Portugal, os turistas têm um papel bastante significativo na economia. Sendo que estes não tiveram a oportunidade de viajar, ou, mesmo por receio, decidiram não o fazer, as receitas dos bares e restaurantes, que podiam, de algum modo, estar abertos, sofreram quebras incomensuráveis, praticamente insustentáveis a médio/longo prazo.

Em suma, enquanto que o volume de negócios das vendas online tem vindo a aumentar de forma célere, tanto a venda em lojas físicas como os gastos gerais dos consumidores direcionados para as bebidas têm tido um declínio considerável.

3.4. O EFEITO: MUDANÇA DE HÁBITOS DOS CONSUMIDORES

A pandemia fez, também, com que os consumidores tivessem de mudar os seus hábitos, quer no que toca às suas rotinas diárias, quer no que diz respeito aos seus hábitos de consumo. O facto de os consumidores terem de estar confinados nas suas casas e só saírem à rua em situações específicas e necessárias teve um peso bastante significativo na alteração dos hábitos de consumo no mercado como um todo, à qual o mercado do setor das bebidas alcoólicas não foi exceção.

ICIEMC 2021

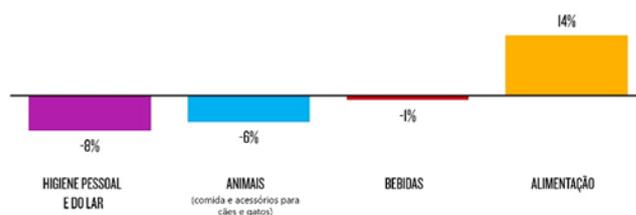
Desde logo, os sucessivos confinamentos podem ter afetado de forma diferente os consumidores. Para uns, é possível que tenham tido um impacto pernicioso na sua saúde mental e bem-estar psicológico, o que levou a um crescimento do consumo de álcool em casa e a que, a título de exemplo, este tivesse sido considerado um dos fatores responsáveis pelo aumento de peso, num estudo efetuado a cidadãos belgas (Drieskens, et al., 2021). Para outros, a deterioração da sua situação financeira e a reduzida oferta de estabelecimentos abertos, como bares e restaurantes, poderá ter levado a uma redução no seu consumo de bebidas alcoólicas.

Na mesma medida, a obrigatoriedade de permanecer em casa também se traduziu num aumento exponencial das compras online, e que também se refletiu, obviamente, no setor das bebidas alcoólicas. Um estudo da empresa de pesquisas de mercado *NielsenIQ*, publicado em maio de 2020, evidencia o exemplo do mercado dos Estados Unidos da América, em que, no período de 7 semanas da pandemia da COVID-19 com fim a 18 de abril, as vendas de bebidas alcoólicas online tinham aumentado em 234%, comparativamente ao mesmo período do ano passado, sendo este o setor que mais rapidamente tinha crescido a nível de *e-commerce* de bens embalados (NielsenIQ, 2020). Deste modo, torna-se, claramente, visível que, tendencialmente, os consumidores de bebidas alcoólicas estão a usar o dinheiro que gastariam em bares, restaurantes e discotecas para comprá-las a retalhistas, comerciantes online e até diretamente aos próprios produtores. Todavia, o mesmo estudo aponta para que, especificamente no mercado norte-americano, as vendas “fora dos estabelecimentos”, *i.e.*, fora dos bares, restaurantes e discotecas, tenham de crescer em 22% para poderem mitigar as perdas causadas pelo encerramento destes estabelecimentos.

Esta tendência para o aumento das compras online também se verificava em Portugal, segundo dados da *NielsenIQ*, noticiados pelo Jornal *Observador* em maio de 2020, e relativos à semana de 27 de abril a 3 de maio. A publicação avança, assim, que “Enquanto categoria geral, as bebidas registaram uma ligeira queda de 1%, contudo, a venda de bebidas alcoólicas aumentou 11% face a 2019.”, e que, a nível global, “O comércio online regista um crescimento na ordem dos 200%, quer em número de ocasiões de compra, quer no número de lares compradores.” (Gonçalves, 2020) (Figura 1).

NA SEMANA 18, A ALIMENTAÇÃO DESTACA-SE COMO A ÚNICA CATEGORIA A REGISTRAR CRESCIMENTOS

Var (%) Vendas em Valor S18.2020 vs semana homóloga



Fonte: Barómetro Covid-19, Nielsen
Copyright © 2020 The Nielsen Company (US), LLC. All Rights Reserved.

Figura 1 - Vendas na semana de 27 de abril a 3 de maio de 2020

Nesse sentido, também o Jornal *Expresso* fazia, em dezembro de 2020, notar essa tendência, na medida em que “Quase metade dos portugueses admite ter alterado os seus hábitos de consumo com a pandemia de COVID-19. Destes, mais de 50% assume ter feito compras online nos últimos meses, e 31% dos quais garante que continuará a fazê-lo no futuro”, segundo dados da *Ageas Portugal* em conjunto com a *Eurogroup Consulting Portugal* (Ferrão, 2020).

Para além disso, será ainda importante referir outra tendência relevante que já se verificava antes da pandemia, mas que se continuou a manifestar durante a mesma, e que será útil ter em conta no período de recuperação pós-pandémica. Desta maneira, a sustentabilidade ao nível do consumo tem também vindo a ser uma preocupação emergente para os consumidores, - sendo que, segundo He e Harris (2020), as empresas deverão procurar ser mais autênticas e ir de encontro à tendência evidenciada na crise de COVID-19 – por

ICIEMC 2021

exemplo, evitando recorrer a embalagens que contenham plástico e/ou materiais que dificultem a sua reutilização (com a publicidade negativa que foi veiculada sobre algumas indústrias em concreto, que danificam o ambiente com as suas práticas). Exemplo disso é uma das tendências referidas pela *Forbes* num artigo que lista as cinco tendências ao nível da comida e das bebidas alcoólicas que têm vindo a sobressair com a pandemia e com a crise económica associada (Pearson, 2021). Desta forma, apesar de alguns retalhistas estarem, de algum modo, a abrandar na implementação dos seus planos de sustentabilidade devido à pandemia, os consumidores, no que diz respeito ao uso de embalagens ecológicas e reutilizáveis, têm vindo a revelar preocupações ambientais crescentes, por exemplo, relativamente ao “tsunami de plástico” e ao efeito negativo que este tem nos oceanos.

4. SOLUÇÕES: BOAS PRÁTICAS E SUSTENTABILIDADE PARA “RECONSTRUIR MELHOR” APÓS A COVID-19

Face à mudança de hábitos dos consumidores referida anteriormente, e ao impacto que o fecho de grande parte dos estabelecimentos teve no setor das bebidas alcoólicas, torna-se imperativo que estas empresas adotem estratégias de marketing e de distribuição diferentes daquelas que utilizavam no período anterior à pandemia da COVID-19. Por isso, são elencadas, seguidamente, algumas sugestões que as empresas do setor poderão ter em consideração para construir vantagem competitiva no período pós-pandemia.

- **Construir e dinamizar plataformas de vendas online:** As empresas do setor poderão desenvolver websites de marketing, isto é, plataformas de *e-commerce* que permitam aos consumidores comprar diretamente às marcas. Pela observação de alguns websites de marcas com notoriedade no setor, é possível verificar que estas têm websites corporativos, onde enfatizam a sua missão e os seus valores. Porém, uma plataforma de *e-commerce* onde possam vender diretamente ao consumidor final poderá ser uma boa ferramenta para complementar a venda através de distribuidores e retalhistas. Para além disso, isto dinamizará o mercado, na medida em que aumentará a concorrência e fará com que, no período após a pandemia, a oferta para o consumidor seja mais alargada e com mais qualidade, contribuindo, a nível global, para um crescimento económico alicerçado no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 8;
- **Envolver-se e/ou promover iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa:** As empresas poderão, de algum modo, envolver-se ou, elas próprias, levarem a cabo iniciativas que contribuam para apoiar alguns setores da sociedade mais fragilizados pela pandemia, nomeadamente ao nível da saúde ou de causas ambientais. Um exemplo de uma iniciativa deste tipo que merece ser referida foi o do Super Bock Group, que se associou à Destilaria Levira para transformar 56.000 litros da sua produção de cerveja sem álcool em perto de 14.000 litros de álcool gel para as mãos (Super Bock Group, 2020);
- **Produzir embalagens ambientalmente sustentáveis e reutilizáveis:** A pandemia veio, do mesmo modo, alertar os consumidores para a necessidade de adotarem estilos de vida mais saudáveis, ecológicos e “amigos do ambiente”. Desta maneira, torna-se fundamental que as empresas tenham em conta as práticas adotadas pelos seus clientes e, também elas, enveredem por políticas sustentáveis no que toca ao embalamento dos seus produtos. Desta forma, as empresas do setor das bebidas alcoólicas podem, e devem, procurar embalar os seus produtos com materiais reutilizáveis, tentando, da mesma forma, reduzir ao máximo a utilização de plástico nas suas embalagens. Na mesma medida, deverão procurar incutir nos seus distribuidores e parceiros comerciais estas práticas socialmente e ambientalmente responsáveis, uma vez que o aumento das compras online e do uso de embalagens de *take-away* e de sacos plásticos, exponenciado pela COVID-19, conjuntamente com as dificuldades por estes enfrentadas, poderia levar a que a sustentabilidade fosse menos tida em conta;

ICIEMC 2021

- **Apoiar os distribuidores:** Através, por exemplo, de alguns incentivos de curto prazo, e enquanto permanecerem algumas restrições ou existirem dificuldades decorrentes da pandemia, as empresas devem apoiar os seus distribuidores. Desta forma, após a pandemia, é expectável que o consumo em estabelecimentos como bares, restaurantes, discotecas ou hotéis venha a aumentar substancialmente, pelo que estes distribuidores confiarão nas empresas e nas marcas que os apoiaram durante os períodos em que enfrentaram mais dificuldades para continuar a desenvolver parcerias estratégicas;
- **Desenvolver gamas de cerveja sem álcool, ou promover gamas de cerveja sem álcool já existentes:** Derivado da necessidade de confinamento e da consequente menor facilidade em fazer exercício físico, outra das preocupações dos consumidores que emergiu com a pandemia foi a saúde pessoal. Deste modo, e especificamente para as empresas produtoras de cerveja, poderá ser benéfico apostar em gamas de cerveja sem álcool, utilizando ferramentas de marketing que as promovam junto dos consumidores ou, caso estas gamas não existam, desenvolvê-las, acrescentando mais produtos ao portefólio da empresa;
- **Apostar em segmentos de clientes onde as vendas são superiores e estabelecer parcerias entre empresas:** No caso específico das bebidas espirituosas, poderá ser interessante perceber que bebidas é que os consumidores mais misturam, como, por exemplo, gins e águas tónicas, ou bebidas brancas e sumos. Com essa informação, seria possível estabelecer parcerias comerciais com outras empresas e com os próprios retalhistas, no sentido de desenvolver conjuntos de produtos com um preço mais reduzido (NielsenIQ, 2020).

5. ANÁLISE À ENTREVISTA FEITA AO CO-CEO DO GRUPO AVELEDA, MARTIM GUEDES

Na Aveleda, empresa fundada em 1870, a paixão pelo vinho, o tratamento sustentável do ambiente, a biodiversidade e a atenção ao pormenor são os princípios orientadores. É a própria empresa que refere que estes princípios estão na génese da produção de vinhos de qualidade e na criação e aquisição das suas marcas Aveleda, Adega Velha, Quinta Vale D. Maria, Villa Alvor, Quinta D'Agueira e Casal Garcia. No seguimento disso, pensámos ser relevante entrevistar um dos CEOs do Grupo, no sentido de perceber qual o impacto que a pandemia tinha tido na empresa e quais as estratégias que adotou para dar resposta à COVID-19 e como estas podiam ir ao encontro de algumas das soluções propostas anteriormente.

"A falta do turismo prejudicou muito o canal HORECA, que resultou numa perda de cerca de 40%"

Em primeiro lugar, quando questionado relativamente ao impacto que a pandemia, no que diz respeito ao fecho dos estabelecimentos, teve nas vendas do grupo, o entrevistado fez realçar que estas resultam de um mix entre vários mercados e, dentro de cada mercado, em vários canais, e que este sofreu alterações muito significativas no ano de 2020 face àquilo que costumava ser o habitual, e teve efeitos positivos e efeitos negativos conforme os canais e os mercados. Desta forma, referiu que o impacto mais negativo de todos estes veio do mercado nacional, no canal HORECA, onde existiu uma perda de 40%, pelas razões comumente conhecidas, de que é exemplo a diminuição abrupta do turismo. Ainda assim, acrescentou que, felizmente, esta perda tinha sido colmatada pelo crescimento nos outros mercados e canais. No mercado nacional, registou um crescimento de 10% e, associado ao impacto também marcadamente positivo nas exportações, a empresa teve, a nível global, um acréscimo de 7% nas suas vendas, o que corresponde a cerca de 2 milhões e meio de euros.

De seguida, relativamente à existência da plataforma de *e-commerce* *aveledashop* procurámos, na mesma medida, perceber como é que a pandemia se tinha refletido nesta. Nesse âmbito, o co-CEO da Aveleda salientou

ICIEMC 2021

que esta tinha sido criada na sequência do surgimento da pandemia, no sentido de passar a mensagem de que a empresa estava sempre disponível para os seus clientes e de que estes possuíam mais um canal alternativo para adquirir os seus produtos. Ainda que, segundo o mesmo, no canal online, esta plataforma não seja a principal fonte de receita, que é o canal B2B2C (por exemplo, a empresa vende ao Continente Online e o Continente Online vende, por sua vez, ao consumidor final), a empresa achou necessária a criação da mesma, a fim de oferecer alguns produtos diferenciados, como é o caso dos cabazes. Assim, é possível evidenciar que a empresa acabou por adotar uma estratégia semelhante a uma das soluções propostas anteriormente, no sentido de criar plataformas para compra online, ou dinamizar aquelas que, eventualmente, já existam.

Para além disso, tivemos como objetivo perceber que estratégias a empresa tinha adotado para dar resposta à COVID-19, para além daquelas que o entrevistado já tinha referido. Deste modo, por um lado, procuraram não parar a sua produção, continuar a abastecer os seus distribuidores e entregar aos seus clientes. Por outro lado, outro dos desafios referidos passou pela comunicação da empresa para com os seus clientes e distribuidores, que, no passado, estava muito assente em visitas presenciais, em que davam a conhecer os seus vinhos ou alguma formação vínica. Neste aspeto, optaram por criar um canal no Instagram chamado @provas_em_casa, onde fazem provas em direto para os seus clientes e, da mesma forma, por apostar no marketing “one-on-one” em que enviam por correio amostras para fazerem provas em simultâneo com alguns *sommeliers*.

Posteriormente, e no sentido de abordar o tema da Responsabilidade Social Corporativa, quisemos conhecer quais as iniciativas levadas a cabo pelo Grupo Aveleda neste campo. Desta maneira, a política de Responsabilidade Social da empresa prioriza, em grande parte, os seus trabalhadores, no que diz respeito à conciliação entre trabalho e vida pessoal (sendo a única empresa no setor dos vinhos com a certificação de Empresa Familiarmente Responsável), e a comunidade do Vale do Sousa em que está inserida, uma vez que a primeira sentiu, desde sempre, que a última necessitava bastante desse apoio. Essa política comportava, desde logo, a ida de um médico às instalações da empresa para dar consultas gratuitas aos seus funcionários, e, no mesmo sentido, o facto de, atualmente, a empresa ter 80 colaboradores que vivem, diariamente, em habitações cujos custos são suportados por esta. Além disso, e com vista a apoiar a comunidade local, o Grupo Aveleda colabora com IPSS e outras organizações não lucrativas, incluindo na área da deficiência, de que são exemplos algumas iniciativas como a construção de uma creche e a correspondência a pedidos de apoio por parte de freguesias próximas. Mais uma vez, é possível evidenciar que a empresa, no seu dia-a-dia, também acaba por dinamizar iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa, o que está em sintonia com uma das soluções sugeridas no artigo.

"As nossas políticas de Responsabilidade Social sempre deram uma grande prioridade à nossa comunidade local, porque entendemos que é uma comunidade que precisa desse apoio"

Por fim, e tendo em consideração o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº12, “Produção e Consumo Sustentável”, tentámos averiguar se a sustentabilidade na produção e no consumo era uma preocupação que a empresa também tem no seu quotidiano. A esse respeito, Martim Guedes afirmou que “isso não era novo” dado o facto de serem uma “empresa de raiz agrícola”, pelo que a sustentabilidade tem de estar, constantemente, no centro das preocupações da mesma. Assim, a qualidade dos produtos que oferece no mercado está, necessariamente, associada à sustentabilidade e à preservação das vinhas e das terras que as suportam. A título de exemplo, a empresa utiliza estações de previsão meteorológica, a fim de reduzir os tratamentos que faz nas vinhas, o que constitui uma “vantagem ambiental e económica muito direta”. Por outro lado, com vista a obter um equilíbrio natural no ecossistema, contribuem, anualmente, com a plantação de 3.000 árvores por ano, o que ajuda na manutenção de uma fauna e flora equilibrada e sustentável.

"Uma viticultura mais sustentável é uma viticultura que tem, necessariamente, mais qualidade, custos menores, e que beneficia, a longo prazo, do produto de que de lá sai"

Em suma, a entrevista ao co-CEO do Grupo Aveleda, Martim Guedes, permitiu compreender melhor a realidade de uma empresa do setor, sendo também interessante o facto de algumas das estratégias empregues pela

ICIEMC 2021

mesma no seu dia-a-dia e para combater a COVID-19 estão no seguimento daquilo que são algumas das soluções que também propusemos no artigo.

6. DISCUSSÃO

Dadas as dificuldades enfrentadas pelo setor das empresas produtoras de bebidas alcoólicas, e enquanto existirem restrições associadas à pandemia, torna-se necessário que estas empresas se saibam adaptar às mudanças de hábitos dos consumidores e às implicações que a COVID-19 teve a nível global, sob pena de não conseguirem sobreviver após este período difícil.

Desta forma, algumas das soluções sugeridas anteriormente merecem, no nosso ponto de vista, uma análise mais aprofundada, a fim de esclarecer a sua pertinência e a sua replicabilidade prática.

Em primeiro lugar, é essencial que as empresas do setor procurem criar as suas próprias plataformas de *e-commerce*, ou dinamizá-las, no caso de já existirem, de modo a permitir aos consumidores comprar os seus produtos e recebê-los nas suas casas de forma cómoda e mais segura. Esta abordagem comporta diversas vantagens para os produtores de bebidas alcoólicas. Desde logo, e como refere Christian Rohr, a possibilidade de chegar diretamente aos consumidores através de plataformas online permite às empresas controlar a experiência, construir relacionamentos diretamente com os clientes, fomenta a lealdade à marca e, principalmente, aumenta a base de clientes que a empresa serve (Rohr, 2020). Noutra perspetiva, também a rede de distribuição e os clientes da empresa no mercado B2B poderiam usufruir da mesma flexibilidade nas opções de compra online e da experiência que os clientes do mercado B2C da empresa têm ao seu dispor, através de um portal para os clientes B2B, associado à plataforma de *e-commerce* referida. Atualmente, já há algumas empresas que recorrem às vendas online para aumentarem a sua receita através das suas próprias plataformas ou recorrendo a outras já existentes. Um artigo da revista *Forbes* refere o exemplo da *Drizly*, uma plataforma que opera em mais de 100 mercados nos Estados Unidos e no Canadá, que permite aos consumidores comprar, online, bebidas das mais variadas marcas através de retalhistas locais, e que viu as suas vendas aumentarem em 300% após o início da pandemia (Micallef, 2020). O mesmo artigo evidencia ainda o exemplo do *Winc*, um clube de vinhos que optou por vender online, e diretamente aos seus clientes, o que levou a que as adesões de membros, desde o início da pandemia, aumentassem para uma média de 2.100 por dia e a que as suas vendas crescessem cerca de 50%. Também em Portugal, um artigo publicado pelo Jornal *Público* deu a conhecer aos consumidores algumas empresas que estavam a optar por vender online ou a estabelecer parcerias com plataformas como a *Uber Eats* ou a *Glovo*, no sentido de aumentarem as suas receitas e combateram as perdas causadas pelo fecho de grande parte dos estabelecimentos (Pereira, 2021).

Por outro lado, também a preocupação por parte dos consumidores com a sua saúde pessoal tem vindo a emergir, devido aos confinamentos a que foram sujeitos. Nesse âmbito, pensamos que, no caso específico das empresas produtoras de cerveja, poderão investir na criação e na promoção de gamas de cerveja sem álcool. Isto permitirá aos seus clientes continuar a consumir cerveja, diminuindo alguns efeitos prejudiciais associados a esse consumo, devido à inexistência de álcool. Um exemplo ilustrativo do sucesso que essas gamas poderão vir a ter é o facto de, no mês de maio de 2020, nos Estados Unidos, as vendas de cerveja sem álcool terem aumentado 44%, comparativamente ao mesmo mês no ano anterior (Bandoim, 2020).

Por fim, as empresas não devem descartar a responsabilidade que têm para com a sociedade no seu dia-a-dia. Parte dessa responsabilidade passa por dar apoio aos seus distribuidores e fazer face às perdas que sofreram durante a pandemia. Deste modo, esse apoio poderá consistir em aconselhar os distribuidores sobre a forma como podem otimizar as suas vendas e oferecer aos seus clientes uma proposta de valor diferente da dos seus concorrentes (NielsenIQ, 2020). Desta forma, e numa altura em que os consumidores mostram confiar mais nas marcas com que têm alguma afinidade, é fundamental que as empresas do setor das bebidas alcoólicas se diferenciem e apoiem os seus distribuidores, de forma a que, futuramente, estes possam retribuir o apoio e optem por vender os produtos das mesmas aos clientes, em detrimento dos produtos concorrentes, e concentrem os seus esforços na promoção das marcas destas empresas.

ICIEMC 2021

7. CONCLUSÕES

No cômputo geral, pensamos que o objetivo principal do artigo foi cumprido, na medida em que, na nossa perspectiva, as razões explicativas das dificuldades que as empresas do setor das bebidas alcoólicas estão a enfrentar foram bem sustentadas e as soluções apresentadas para contrariar o impacto negativo da COVID-19, tendo em conta a mudança de hábitos dos consumidores, são elucidativas da necessidade das empresas de fazerem diferente para sobreviverem, fazendo face a essas dificuldades, e prosperarem depois da pandemia. Desta forma, as soluções propostas têm por base o desenvolvimento sustentável difundido pela ONU, uma vez que vão ao encontro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável n.ºs 8 e 12 e se baseiam no crescimento económico e na produção e consumo sustentáveis necessários ao mesmo. Para além disso, as referidas soluções têm em consideração a responsabilidade social que é inerente a cada uma das empresas do setor, e que nunca deve ser descartada nas decisões estratégicas que são tomadas por estas. Concluindo, o contributo deste artigo passa por, essencialmente, agregar a maior parte da informação disponível referente ao comportamento e à abordagem seguidas pelo setor de empresas bebidas alcoólicas durante a pandemia, ao mesmo tempo que propõe algumas soluções que, na nossa perspectiva, poderão ser bastante úteis para mitigar o impacto negativo que esta provocou.

Nesse âmbito, a figura 2 resume as nossas propostas, no sentido de vincar qual o caminho que, na nossa perspectiva, as empresas produtoras de bebidas alcoólicas devem seguir, com vista a reconstruir de forma diferente.

De referir, na figura 2, a importância das parcerias estratégicas para a inovação (incluindo ideias inovadoras de mistura de produtos), referidas por Chesbrough (2003). Assim como a promoção de comportamentos responsáveis (promoção de bebidas sem álcool, embalagens amigas do ambiente, entre outros) enquanto impulsionador da marca a nível nacional e internacional – pois é inegável que dá visibilidade e faz os consumidores quererem fazer parte da comunidade da marca e comprar mais. He e Harris (2020) argumentam que a pandemia da Covid-19 oferece uma grande oportunidade para as empresas mudarem para uma RSC mais genuína e autêntica e contribuírem para enfrentar os urgentes desafios sociais e ambientais globais.

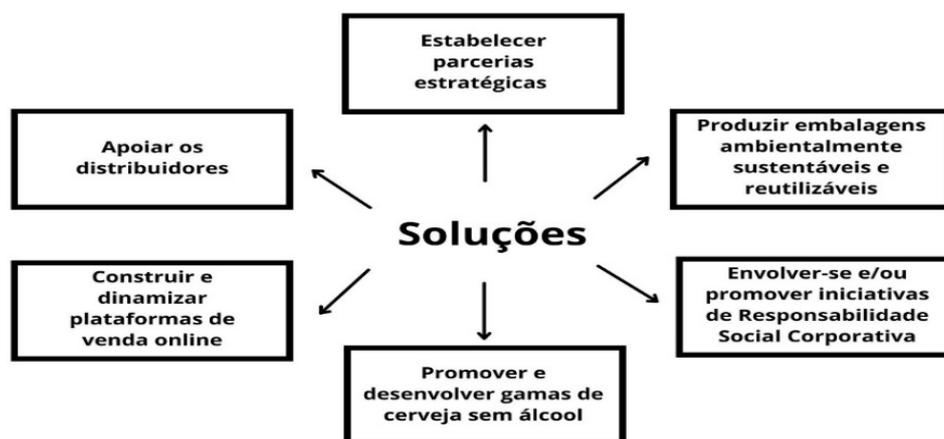


Figura 2 - Esquema das soluções propostas

ICIEMC 2021

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Lusa. (28 de setembro de 2020). Covid-19: ACIBEV contra proibição de venda de álcool no retalho e de consumo nas esplanadas. Obtido em 31 de março de 2021, de <https://www.lusa.pt/article/29682398>

Associação Nacional de Empresas de Bebidas Espirituosas. (2016). O setor. Obtido em 30 de março de 2021, de Associação Nacional de Empresas de Bebidas Espirituosas: <http://www.anebe.pt/setor/>

Bandoim, L. (22 de outubro de 2020). Nonalcoholic Drinks Grow In Popularity During Coronavirus Pandemic. Obtido em 21 de março de 2021, de <https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2020/10/22/nonalcoholic-drinks-grow-in-popularity-during-coronavirus-outbreak/?sh=5f75a8b916aa>

Chesbrough, H.W. (2003). The era of open innovation. MIT Sloan Management Review, Spring, pp.35-41.

Drieskens, S., Berger, N., Vandevijvere, S., Gisle, L., Braekman, E., Charafeddine, R., . . . Demarest, S. (22 de fevereiro de 2021). Short-term impact of the COVID-19 confinement measures on health behaviours and weight gain among adults in Belgium. Obtido em 21 de março de 2021, de <https://archpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13690-021-00542-2>

Ferrão, F. (14 de dezembro de 2020). Hábitos de consumo mudam com a pandemia. Expresso. Obtido em 21 de março de 2021, de <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2020-12-14-Habitos-de-consumo-mudam-com-a-pandemia>

Gonçalves, M. (20 de maio de 2020). Mesmo fechados em casa, portugueses fizeram mais compras. Comida e bebidas alcoólicas estão no topo da lista. Observador. Obtido em 21 de março de 2021, de <https://observador.pt/2020/05/20/mesmo-fechados-em-casa-portugueses-fizeram-mais-compras-comida-e-bebidas-alcoolicas-estao-no-topo-da-lista/>

He, H., Harris, L. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182.

Jain, D. S. (21 de abril de 2020). Effect of COVID-19 on Restaurant Industry – How to Cope With Changing Demand. Obtido em 29 de março de 2021, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3577764

Mamede, R. P., Pereira, M., & Simões, A. (junho de 2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho, p. 5. Obtido em 31 de março de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf?fbclid=IwAR0fnm-9iMLd5woLQcpOOVgc9R63l4aB2XBoYieOZlrORewHEvhqKYQGxpA

Marcela, A. (26 de junho de 2020). "Expectativa para 2020 é queda generalizada, setor da cerveja não será exceção". Obtido em 30 de março de 2021, de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/expectativa-para-2020-e-queda-generalizada-setor-da-cerveja-nao-sera-excecao-12696204.html>

Micallef, J. V. (4 de abril de 2020). How The COVID-19 Pandemic Is Upending The Alcoholic Beverage Industry. Obtido em 21 de março de 2021, de <https://www.forbes.com/sites/joemicallef/2020/04/04/how-the-covid-19-pandemic-is-upending-the-alcoholic-beverage-industry/?sh=7e9ba5b04b0b>

NielsenIQ. (7 de maio de 2020). Rebalancing the 'COVID-19 effect' on alcohol sales. Obtido em 21 de março de 2021, de NielsenIQ: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2020/rebalancing-the-covid-19-effect-on-alcohol-sales/>

Organização das Nações Unidas. (abril de 2020). Estrutura da ONU para uma resposta sócio-económica imediata à COVID-19. Obtido em 28 de março de 2021, de Organização das Nações Unidas: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_framework_report_on_covid-19.pdf

ICIEMC 2021

Pearson, B. (18 de janeiro de 2021). 5 Food And Beverage Trends Heated Up By Crisis. Forbes. Obtido em 24 de março de 2021, de <https://www.forbes.com/sites/bryanpearson/2021/01/18/5-food-and-beverage-trends-heated-up-by-crisis/?sh=6ed12f0e3f8d>

Pereira, A. M. (24 de fevereiro de 2021). Vamos dar de beber à pandemia: 10 lojas que entregam vinhos e bebidas em casa. Público. Obtido em 21 de março de 2021, de <https://www.publico.pt/2021/02/24/fugas/noticia/vamos-dar-beber-pandemia-10-lojas-entregam-vinhos-bebidas-casa-1951987>

Remenyi, D. (2017). *Dictionary of research concepts and issues*. 2nd edition. Reading, ACPI.

Rohr, C. (21 de outubro de 2020). Food and beverage industry during COVID-19: 4 survival strategies. Obtido em 21 de março de 2021, de <https://www.the-future-of-commerce.com/2020/10/21/food-beverage-industry-during-covid-19/>

Super Bock Group. (20 de março de 2020). Super Bock Group e Destilaria Levira convertem álcool de produção de cerveja em gel desinfetante. Obtido em 21 de março de 2021, de Super Bock Group: https://assets.bondlayer.com/nh1z4bytud/_assets/nsuekpgcqs7demu3wqij.pdf

World Commission on Environment and Development. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Obtido em 21 de março de 2021, de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>