



Líder ibérico a dar de BEBER

Miguel Ribeiro Ferreira, administrador da Jet Cooler e da Acquajet.

Miguel Ribeiro Ferreira é líder no mercado de watercoolers (distribuição de máquinas refrigeradoras de água engarrafada) na Península Ibérica. Começou no negócio em Portugal, vendeu depois a empresa, comprometendo-se a não fazer-lhe concorrência no País nos três anos seguintes, e aproveitou para desbravar o mercado espanhol através de Sevilha. Reentrou em Portugal em 2005 e hoje é já o nº 1 ibérico, com o que factura através das marcas Fonte Viva, em Portugal, e Acquajet, em Espanha. Consolidar a liderança e criar riqueza são as suas preocupações.

POR LUÍSA REGO

Fotos: Paulo Alexandre Coelho

Um empreendedor define-se pelo seu comportamento. No caso de Miguel Ribeiro Ferreira é preciso recuar até à adolescência para perceber que cedo começou a construir uma carreira feita de poder de iniciativa.

Sete mil e quinhentos contos de capital próprio, repartido com mais dois sócios – Pedro Chaves e Jorge Espírito Santo – lançaram a primeira empresa fornecedora de água para consumo em locais de trabalho, a Bebágua – hoje na Nestlé. Foi então que os três sócios fizeram a primeira importação de máquinas, de Miami, que depois eram enchidas por um fornecedor em Portugal. Ano e meio depois, a empresa adquire o próprio fornecedor.

Na mente de Miguel Ribeiro Ferreira parece ter estado sempre a ideia de fazer negócios. Desde os treze anos que faz criação de cães. Formado em Marketing, chegou a pensar ser veterinário. Acabou por ir para os Estados Unidos à procura de conceitos que pudesse desenvolver. “Há lá um conceito girríssimo que são os supermercados de animais, com hotel, veterinário, etc. Quando fui para lá, há dez anos, a minha ideia era ser veterinário. Tentei duas vezes entrar mas só tinha média de 16, aquém do necessário”. Por outro lado, o que gostava de fazer era de gerir marketing, de criar. Acabou no que era, diz, o melhor curso da área, o do IPAM. “O curso de gestão de marketing era fantástico, aprendi imenso, abriu-me os olhos”.

Perdeu-se um veterinário ganhou-se um empreende-

dor que chegou mesmo a ter em Sintra um terreno para erguer um projecto numa área de mais de 3000m2, onde haveria um hotel para cães, piscina, hospital com internamento, uma loja gigante, com tudo: “Era um conceito fantástico. Tenho desenhos e tudo”, recorda. Hoje já sem ter nos cães, que continua a criar, o seu *core business*, Miguel Ribeiro Ferreira domina o sector da distribuição de água por *watercoolers* e acabou por abandonar esse sonho que, reconhece, requeria um grande investimento. “Acho que fiz a opção certa”.

Foi nos EUA que se deu conta das potencialidades deste negócio numa nova versão de “aguadeiro”. Praticamente todas as empresas tinham máquinas de água onde os colaboradores satisfaziam a sua sede, pelo que decidiu importar algumas máquinas. Fundou assim a Bebágua passando a distribuir a água da ABBA, que mais tarde, em meados de 1998, viria a adquirir, verticalizando o negócio. Em dois anos de trabalho conseguiu tornar a Bebágua na maior empresa do ramo em Portugal e, perante a oferta irrecusável do gigante asiático Watson Water Holding decidiu vender a empresa em 2000, comprometendo-se contratualmente a não actuar em Portugal nos três anos seguintes.

Mas se não podia manter-se no negócio no seu País, poderia fazê-lo aqui ao lado. Mudou-se então para o Sul de Espanha, e a partir de Sevilha começou a conquistar o mercado espanhol.



Negócio doméstico em expansão

2006 marca a entrada em força da Fonte Viva no mercado doméstico, isto é, no consumo nos lares portugueses. A experiência começou a ser feita no ano passado com sucesso e continua a correr bem.

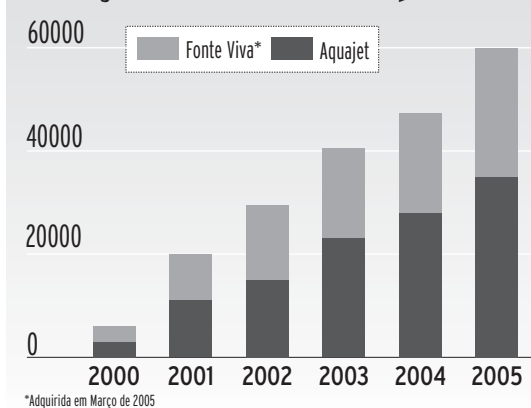
O Canadá tem o mercado doméstico mais desenvolvido do mundo: 85% das pessoas têm um *watercooler* em casa, o que dá uma ideia aproximada do potencial de crescimento do negócio. Nestes casos, o distribuidor trata de disponibilizar ao cliente um *watercooler* adequado ao tipo de cozinha que cada um tem, com um garrafão igual ao dos escritórios, e a empresa responsabiliza-se pelo abastecimento de garrações. “É um sistema fácil, barato, de uma comodidade extrema e evita que as pessoas estejam a comprar água, em garrafas, que ora não está fresca, ora se acaba, etc. Isto por 25 euros por mês, com três garrações num total de 60 litros, a máquina e toda a manutenção – preço que é praticado no mercado doméstico. Nas férias, pomos a máquina que os clientes têm na casa de férias”.

A distribuição no mercado doméstico é complexa: é mais atomizada geograficamente e requer uma distribuição em horários diferentes (muitas casas não têm gente durante o dia). A aposta no mercado doméstico é, no entanto, incontornável “porque é o crescimento natural do sector, enquanto o mercado empresarial atingiu já uma certa maturidade. Este é um negócio de margens muito mais apertadas, de capital intensivo e que emprega muita gente – o que é bom: temos 500 empregados”, esclarece o gestor. Trata-se pois de um mercado de volume:

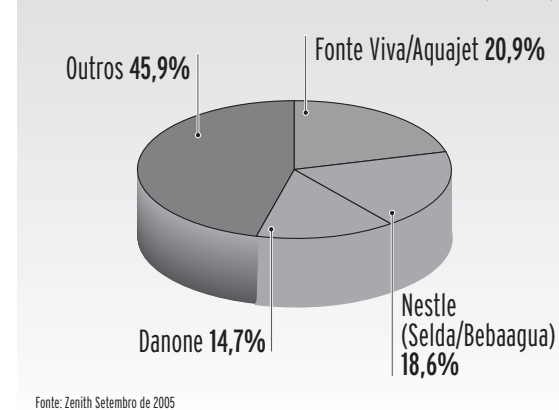
Perfil

Miguel Ribeiro Ferreira, 35 de idade, casado e pai de três filhos, é formado em Marketing pelo MIPAM - Instituto Português de Administração de Marketing. Começou por trabalhar na SIVA, antes de seguir para Londres onde foi tirar uma pós-graduação em Gestão de Marketing. Depois viajou para os EUA para fazer um estágio no Espírito Santo Bank of Florida, mas esses três meses na banca aconteceram no seu percurso como que “por acidente”... A experiência nos Estados Unidos destinava-se, como hoje reconhece, a procurar “novos conceitos, novos produtos, novos negócios”. Desde a adolescência que Miguel Ribeiro Ferreira assume uma postura de empreendedor. Primeiro como criador de cães, o que faz desde os treze anos. “Tive o meu negócio de cães, depois tive um negócio de camisas, depois fiz um negócio de jardins – sempre enquanto estudante, durante o Verão. O meu pai não me deixava trabalhar durante o ano, por isso o negócio dos cães desenrolava-se ao fim-de-semana: ia para exposições, vendia produtos de animais, *t-shirts*, champôs, etc, com um pequeno *stand*, e tinha os meus Serra da Estrela, que levava a participar e vendia em exposições caninas”. Irrequieto de iniciativas, não parava no resto do ano – ia pintar as cadeiras dos vizinhos, arranjar os jardins, entre outras tarefas que lhe davam gozo e permitiam ganhar algum dinheiro. “Sempre fui muito empreendedor, nunca dependi de ninguém”. A energia com que fala e se movimenta deve ser a mesma com que desenvolve o negócio. Energia que precisa de gastar também a fazer desporto, correr, nadar, jogar ténis... porque precisa “de algo que (me) deite abaixo”. Fez rãguebi em Cascais durante dez anos e *jiu-jitsu*, e tenciona regressar à prática de uma arte marcial. Confessa que prefere os desportos colectivos – o que não é de estranhar porque facilmente nos apercebemos que acredita no trabalho de equipa. Trabalha muitas horas por dia, num regime que o leva a passar metade da semana em Portugal e outra metade em Espanha, já que gosta de estar em contacto directo com os parceiros, os colaboradores e os clientes. “Uma delegação nossa, em Barcelona, está a 1200 kms e eu gosto de estar ao pé de toda a gente. E gosto de ir a Madrid, a Málaga, às Astúrias, ao Porto ou ao Algarve tratar deste negócio. Acho que a minha equipa precisa de mim e eu preciso deles, aprendo muito se estou na operação no dia-a-dia. Sempre sofri com eles e sofro com eles, festejo com eles e aprendo mais com eles. Acho que ainda não tenho o direito de jogar golfe!...” Ultimamente já consegue usufruir mais dos fins-de-semana e, este ano, em Agosto, pôde mesmo passar quinze dias com a família, o que lhe deu uma oportunidade de convívio a toda a hora com os filhos, os gémeos de quatro anos e a menina de dois, a que pôs fim com alguma relutância... Reconhece que sempre teve o apoio da mulher, sobretudo “nos dez anos em que tinha de trabalhar 18 horas por dia! Ser *entrepreneur* passa também por ser empresário e ter uma boa família. Gosto muito da minha família, tenho a noção de que tenho de estar com eles, e abrandei um bocadinho desde que sou pai. Trabalho muitas horas por dia. Ao fim-de-semana há sempre um assunto para falar no sábado de manhã, algum evento para acompanhar mas tento, ao máximo, não ter compromissos”. ●

Evolução do número de máquinas



Quota de mercado Península Ibérica (2004)



ganhar um euro por garrafão permite que num milhão de garrações, os ganhos sejam de um milhão de euros. Miguel Ribeiro Ferreira diz que “em Portugal o mercado doméstico potencial está estimado em 150 milhões de euros. Mas, se todas as casas tiverem uma máquina, o mercado é muito maior”.



Em 2005, o grupo Acquajet torna-se o maior operador ibérico de distribuição de águas, com mais de 60 mil máquinas e vendas de 20 milhões euros.

“A aposta no mercado doméstico é incontornável porque corresponde ao crescimento natural do sector”.



Rebranding da marca - do marketing ao consumo



O Verão é uma boa estação para fazer crescer a distribuição de água engarrafada refrigerada. Nesta época, o consumo de água deste segmento aumenta entre 60 a 70%. Miguel Ribeiro Ferreira lembra que “não devíamos beber água apenas quando temos sede nos meses de calor mas beber água para nos hidratarmos, limpar, desintoxicar, etc. – a água é essencial. Se as pessoas beberem dois litros todos os dias, o consumo era melhor. Mesmo assim consumimos muito mais que em muitos países na Europa”.

A imagem da marca Fonte Viva, como todas as marcas similares na Europa, baseava-se nas “ondinhas da água e nós entendemos “romper” com essa imagem”. A operação de *rebranding* foi desenvolvida pela agência BMS e, desde Fevereiro de 2006, a marca passa a veicular o slogan: “Fonte Viva em todos os momentos”. A marca associa-se a imagens/fotografias de momentos da vida: um casal a zangar-se, o filho a chorar, uma celebração de uma vitória no trabalho, etc.. Ou seja, está com o cliente todos os dias, em todos os momentos: “Na felicidade, na tristeza, a servir com o coração e com prazer, contribuindo para a saúde e bem-estar – não somos só o entregador de água”. Assim, o trabalho de *rebranding* passou de uma imagem centrada na água para uma imagem geral e a assinatura de *todos os momentos*. “É uma grande inovação: a comunicação é toda centrada na imagem de pessoas no seu espaço de casa ou do trabalho, com uma variedade de emoções”, explica Miguel Ribeiro Ferreira.

Não estão previstas campanhas de televisão e as acções de marketing são focadas na venda, através de marketing directo, seja “em concursos hípicas, competições de surf ou rãguebi, nas bombas Galp e nas praias: temos pessoas a fazer promoção da marca, em acções dirigidas com retorno imediato, que medimos”. Este negócio é muito dirigido às pessoas e as promoções são localizadas e dirigidas aquele que é o nosso público. Qualquer pessoa ou empresa, através do site ou do número telefónico, pode solicitar a experiência de ter em casa durante uma semana uma *watercooler*, sem compromisso. ●

www.fonteviva.com.pt
www.acquajet.com



A aventura da Acquajet em Espanha e o futuro

O negócio de água de Miguel Ribeiro Ferreira entrou em Espanha por Sevilha, seguindo uma estratégia que deixava a capital, Madrid, para o fim das prioridades, devido à sua dimensão. A Acquajet foi adquirida pelo empresário depois deste ter vendido a empresa que tinha em Portugal, comprometendo-se contratualmente a não actuar no mercado nacional nos três anos seguintes. Assim, Sevilha, Málaga, Múrcia e Badajoz, depois Valência e Barcelona, entre outras cidades regionais, foram os primeiros mercados a ser testados. Em 2004, a Acquajet já tinha uma rede de distribuição que cobria todo o território espanhol, com vendas da ordem dos oito milhões de euros. “Só quando estávamos já estruturados fomos a Madrid. Aí, o mercado é completamente diferente do resto de Espanha, é muito agressivo”. Presentes na capital espanhola desde o início deste ano, com a empresa Acquajet, os próximos passos passam por desenvolver o negócio através da contratualização do fornecimento de água engarrafada às grandes empresas ibéricas. “Deixámos de ter como opção crescer nas periferias. Somos já o nº 1 ou nº 2 em Madrid e tratamos uma pessoa para começar a contactar tudo o que seja grande empresa... A nossa ideia tem sido ganhar dimensão, ganhar marcas, ganhar experiência de mercado, e agora damos um salto grande para conquistar as grandes empresas como clientes. La Caixa, que é um banco catalão, tem cinco mil agências; nós temos 35 mil máquinas em Espanha. E se, de repente, conseguimos mais cinco mil clientes? Com a Telefónica estamos a negociar três mil máquinas. É tudo numa dimensão grande”.

Os contactos com os potenciais grandes clientes a conquistar em Espanha, aos quais propõe a distribuição de água para todo o país e eventualmente outros produtos associados (como café, sumos, nectares e águas com gás), são feitos directamente pelo director-geral de Espanha, pelo próprio Miguel Ribeiro Ferreira ou pelo recém-conquistado Tiago Brito e Cunha. A grande vantagem competitiva da Acquajet, em Espanha, como da Fonte Viva em Portugal, assenta na agilidade e na capacidade de tomar decisões, como explica Miguel Ribeiro Ferreira que, todavia, não se assume concorrente das grandes multinacionais: “Não posso ter a pretensão de dizer que sou concorrente da Nestlé, mas cresço mais do que eles e sou maior do que eles neste sector”. O trunfo está na agilidade dos processos de funcionamento já que o “dispensa” de ir “a três conselhos de administração na Suíça para tomar uma decisão”. Apesar disso, o gestor português sente orgulho na concorrência. Reconhece que “a Nestlé e a Danone – respectivamente, líderes em Portugal e em Espanha – são os melhores concorrentes que se pode ter: há respeito pelo mercado e o cliente sabe que o produto é bom, uma vez que essas marcas o têm”. Consolidar o negócio em Espanha é o objectivo principal para os próximos tempos. As ilhas espanholas, eventualmente, serão também uma possibilidade de crescimento, por aquisições. A Madeira é outro mercado a desenvolver depois de ter sido encontrado um parceiro “fantástico”.

“Água de qualidade, e que seja portuguesa. Mas o mais importante é que prestemos um bom serviço”. Foi para melhorar o serviço que foi introduzido o café, em pastilhas. “Queremos também que o cliente tenha café a horas, que a máquina esteja sempre preparada e faça um bom café, e somos nós os responsáveis por garantir isso”.

Miguel Ribeiro Ferreira dá ênfase ao facto de privilegiar os produtos portugueses. “Temos produtos fantásticos e podemos levá-los ao mundo, e exportá-los”.

Sobre a eventual concorrência entre o seu negócio e os serviços municipais de abastecimento de água, o gestor explica que isso não acontece. “Os serviços municipais ganham com as regas, com os banhos, com a lava-

gem e o consumo humano de água representa, para esses serviços, perto de zero. Portanto, não são, para nós, concorrentes. A água da torneira é ótima, mas há uma tendência natural das pessoas para beberem água engarrafada”.

Relativamente às chamadas águas de nascente e mineral engarrafadas, o empresário justifica que os públicos-alvo são distintos do mercado para o qual trabalha. “Divido o mercado em três: as águas municipais – água de grande consumo, para lavar, fornecer casas de banho, regas, etc.; o canal horeca (hotéis, restaurantes e cafés),

que privilegia pequenas embalagens, para consumo directo e algumas grandes superfícies, e uma ou outra empresa; e, depois, o nosso sistema para abastecer empresas e casas, com grandes embalagens. É o sistema mais prático, mais ecológico, *user friendly* (imagine-se uma empresa de cem pessoas, onde cada pessoa bebe uma garrafa. No fim do dia são 100 garrafas vazias, não há frigoríficos para 100 garrafas, enfim... é impraticável). A água em garrafas tem consumo marginal nas empresas”.

Crescer pelo consumo doméstico

As perspectivas para este negócio, que cresce em média 20% ao ano, são animadoras. A estratégia passa por aumentar significativamente o consumo nos lares. Eventualmente, para tornar as operações de distribuição mais rentáveis poderá ser ponderado acrescentar outros produtos na entrega. Miguel Ribeiro Ferreira diz que não exclui a hipótese das empresas serem abordadas por grandes multinacionais para serem adquiridas. Declara que não está interessado em vender, mas sim “em crescer, em gerar riqueza. A minha estratégia absoluta para os próximos cinco anos é ser o número um na Península Ibérica, consolidar a liderança. Tenho um mercado de 52 milhões de pessoas, fantástico, cheio de sinergias e conheço-o bem. Não fecho nunca nenhuma porta”. O percurso que tem feito neste ramo é natural: os clientes começam por ser as grandes empresas e depois passam a ser também consumidores no mercado doméstico: depende da necessidade do mercado e da procura. “Agora, o mundo é o limite. Há muito para fazer”, declara o empresário, com a mesma boa disposição e optimismo que parece pôr em tudo o que faz. Fica a ideia de que o entusiasmo e a flexibilidade são as suas “armas secretas”. ●

Datas

1995 MRF funda, com sócios, a Bebáqua, em Portugal, com um investimento de 50.000 euros.

1998 Aumento de capital de 1,75 milhões de euros, com o objectivo de comprar a ABBA. A Bebáqua terminou o ano com 4.000 coolers.

2000 Bebáqua vendida à Powwow, com um parque de 6.500 coolers (Nestlé adquire a Bebáqua e também a Selda e, em 2003, funde-as). MRF funda a Acquajet em Espanha, com um investimento de 4,5 milhões euros.

2002 A Acquajet atinge o segundo lugar do ranking do mercado espanhol com 16.000 coolers.

2004 Acquajet termina o ano com 28.000 máquinas; cobre todo o território espanhol e regista vendas de cerca de oito milhões de euros. Em Novembro, MRF vende 40% da Acquajet ao Grupo Compal/Nutrinveste (os restantes 60% pertencem à SEMEA-Acquajet).

2005 Regresso de Miguel Ribeiro Ferreira a Portugal e, em Março de 2005, o grupo Acquajet e o grupo Nutrinvest adquirem a totalidade do capital da Fonte Viva, criando o maior operador ibérico de *watercoolers*. As marcas Fonte Viva e Acquajet, em conjunto, terminam o ano com a liderança ibérica reforçada, um parque total de 60.000 máquinas refrigeradoras e vendas globais na ordem dos 20 milhões de euros.

2006 Fonte Viva entra em novas áreas de negócio: começa a distribuir também café Nicola aos seus clientes de *watercoolers*, o que alimenta um crescimento da facturação no mercado empresarial; simultaneamente reforça a aposta no mercado residencial e procede em Maio ao *rebranding* da marca, adoptando o slogan “Fonte Viva: Em todos os momentos!”.

O negócio dos novos “aguadeiros”

O “coração” do negócio do grupo Acquajet, que em Portugal distribui a marca Fonte Viva e em Espanha opera sob a marca Acquajet é, respectivamente na Zona Industrial de Sintra e, em Sevilha, onde se encontram os principais armazéns. Em Cascais situa-se o armazém central, o *call center* nacional, com a parte administrativa e financeira, já que nada é feito em *outsourcing*.

Miguel Ribeiro Ferreira, administrador do grupo, passa metade do tempo em Portugal e outra metade em Espanha. Argumenta que gosta de estar em contacto directo com os clientes e manter uma relação próxima com o trabalho dos colaboradores: diz ainda que valoriza o trabalho de equipa e orgulha-se de empregar hoje 500 pessoas. A partir da sede na Grande Lisboa são geridos todos os nove armazéns que a Jet Cooler tem em Portugal continental e Madeira. O engarrafamento é feito na Sociedade da Água de Luso, S.A.. As máquinas são importadas do Canadá e da Irlanda.

A rentabilidade do negócio é tendencialmente baixa e deve-se ao volume/quantidade de unidades comercializadas e à concentração da distribuição que permite poupar nos custos. O gestor da Acquajet sublinha que o grupo tem já um EBITDA positivo. “Em 2005 foi de 3,7 milhões de euros e, este ano, esperamos ter mais de cinco milhões de euros no EBITDA. O resultado operacional é bom. O problema é que estamos a crescer 30% ao ano e isto significa que temos sempre de investir – os *cash-flows* necessitam de apoio financeiro para crescer. Como a empresa tem investido menos do que gera, já dá resultados positivos. A entrada no negócio da distribuição de café veio ajudar muito”.

O café Nicola, com máquina, sistema de pastilhas e acessórios, que a empresa agora disponibiliza aos clientes a quem distribui os *watercoolers*, permite aumentar as vendas mantendo a mesma estrutura. Resultado, a venda por cliente pode dobrar sem que haja mais investimento – “eventualmente há um custo marginal que tem de subir pela quantidade de volumes que se integram, mas o aumento da venda é muito maior do que o aumento da estrutura”. Distribuir outro tipo de produtos, como sumos, nectares e águas gaseificadas, está nos planos da empresa que, no entanto, assume que não entrará no negócio de *vending*. Nos EUA, firmas congéneres entregam juntamente com a água, por exemplo, ração para cães. A justificação é simples: são volumes grandes, da ordem dos vinte quilos, e é mais cómodo para o cliente recebe-los em casa. “A partir daqui”, diz Miguel Ribeiro Ferreira, “pode-se pôr no “pacote” o que se quiser: um filme, um livro, etc., mas tudo isso tem de ser pensado, tem de haver *stocks* e tem de ser rentável”.

Nos Recursos Humanos, o grupo Acquajet (Acquajet mais Fonte Viva) que é hoje o maior operador ibérico de distribuição de águas, com mais de 60 mil máquinas e vendas na ordem dos 20 milhões de euros, tem 500 colaboradores, no conjunto de Portugal e Espanha, que operam nos centros de distribuição em mais de 25 cidades na Península Ibérica. A maior parte dos recursos humanos está ligada à distribuição e vendas. Mais de uma centena de pessoas trabalham nas vendas, só em prospecção. As equipas de vendas são entre 20% a 25% da estrutura.

“A empresa tem 20 mil clientes novos todos os anos e um canal directo com os clientes – contacto semanal, sem intermediários. As potencialidades deste negócio são enormes”.



A distribuição é realizada por uma frota de 45 veículos em Portugal e perto de 170 em Espanha. No Verão, a empresa está a entregar aos clientes cerca de 17 mil garrafas por dia – cada um tem 20 litros pelo que o volume de água comercializada ronda os 340 mil litros/dia.

Mas se o *core business* é a distribuição, é aí que assenta o êxito ou a possibilidade de falha. Miguel Ribeiro Ferreira exemplifica: “Se vamos entregar a uma rua onde temos dez clientes, fica muito barato. Mas se temos de entregar dez garrafas em dez montes distantes no Alentejo, o custo dessa distribuição é uma “loucura”. O truque está em gerir muito bem o crescimento. Por isso, mensalmente fazemos análises de concentração e tentamos crescer o mais concentrado possível, de forma a explorar zonas, embora façamos entregas na totalidade do território nacional. Só nos Açores é que ainda não é a 100%. É muito mais caro trabalhar nas ilhas: têm menos IVA e pouco mais: são mercados que não têm dimensão”.

A vantagem competitiva, sublinha o gestor da Acquajet, está em ter um canal aberto. “Temos de ganhar dinheiro, pagar impostos, pagar ordenados e gerir a empresa: um produto novo exige pensar-se bem como fazer. Mas as potencialidades deste negócio são enormes. A empresa tem 20 mil clientes novos todos os anos e o canal com os clientes é directo e semanal. É *business-to-business*, não há intermediários”.

Em Portugal, o mercado doméstico de *watercoolers* representa apenas uns 2% do total, enquanto que, no Canadá, os mercados doméstico e empresarial repartem-se em partes iguais, mas aí o negócio começou há cem anos! Na Europa arrancou apenas há 15 anos e a Polónia é talvez o país mais desenvolvido neste sector. Como há muitas mais casas que escritórios, as potencialidades de crescimento do negócio das *watercoolers* volta-se agora naturalmente para os lares. ●

