

## **BOLTON FOOD E A NOVA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA CUCA<sup>1</sup>**

### **INTRODUÇÃO**

Oscar Vicente – diretor-geral da Bolton Food - estava no seu carro a conduzir de Villaverde de Pontones para Zamudio (Vizcaya) numa das primeiras sextas-feiras da primavera de 2021, enquanto pensava no potencial impacto que o acordo que acabara de assinar com o *chef* Jesús Sánchez poderia ter na nova estratégia de comunicação da Cuca.

Jesús era o proprietário do restaurante "El Cenador de Amós" situado na localidade de Villaverde de Pontones (Cantábria), galardoado com três estrelas pelo Guia Michelin pelo segundo ano consecutivo em 2021 e muito ativo no ecossistema digital.

Oscar já pensava há algum tempo com o seu departamento de marketing sobre a estratégia da empresa Bolton Food e, em particular, sobre como abordar o mercado das conservas de peixe com as suas três marcas: Isabel, Cuca e Massó.

Oscar e a sua equipa eram claros que este mercado tinha certas singularidades em comparação com o mercado italiano (um dos mais importantes do mundo, juntamente com o mercado espanhol) e em comparação com outros mercados internacionais. Distinguia-se pela elevada quota de mercado da MDD<sup>2</sup> e pela regionalização, mas vislumbrava-se um novo cenário em que muitos consumidores valorizavam cada vez mais a qualidade e a origem dos produtos, como demonstrado por vários estudos sobre os hábitos alimentares adotados pelos consumidores em resultado da pandemia da Covid-19.

A marca Cuca estava orientada para o segmento *premium* das conservas de peixe e os gestores consideraram que poderia ser a marca certa para crescer nesta categoria, neste novo cenário. Para o fazer, era necessário atrair novos consumidores, mas sem perder os atuais; fazer novas propostas de produtos e imagens, mas sem alterar o seu posicionamento; utilizar novos meios de comunicação, mas sem abandonar os meios tradicionais.

---

<sup>1</sup> Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Preparado pelo professor José Luis García del Pueyo para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação.

Copyright © Fevereiro 2022 Fundación San Telmo. Espanha.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em casos@santelmo.org.

<sup>2</sup> Marca privada (MDD)

A reunião marcada para segunda-feira com o diretor de *marketing*, Luca Brenna, e a sua equipa, seria fundamental para concretizar a estratégia da Cuca para os próximos anos e para definir os critérios de atribuição de um investimento em comunicação que poderia ser de cerca de três milhões de euros por ano.

As suas decisões iriam ser influenciadas pela emergência de meios digitais e suportes de comunicação; pelos hábitos dos novos consumidores; pelo crescimento do *e-commerce*; pelos *marketplaces*, generalistas ou especialistas alimentares; ou pela importância que o DTC estava a adquirir<sup>3</sup>.

## **BOLTON GROUP**

Bolton era uma empresa familiar italiana fundada em 1949 por Joseph Nissim, um imigrante grego e refugiado da Segunda Guerra Mundial em Itália, onde começou a importar produtos da empresa americana Procter & Gamble.

Em 2021 estava presente em 146 países com 50 marcas, empregava 11.000 trabalhadores e tinha 15 centros de produção.

A sua divisão mais importante foi a alimentar, que representava 69% do seu volume de negócios (incluindo tanto a pesca do atum - e outras matérias-primas - como a embalagem). As outras divisões, por ordem de importância, eram as seguintes: cuidados pessoais ou beleza (13%), limpeza doméstica (9%) e adesivos (9%).

A divisão de pesca do atum era única na medida em que tinha uma frota de 18 barcos de pesca do atum<sup>4</sup>, o que lhe permitia integrar verticalmente o seu processo de produção, desde as capturas no mar até à embalagem e comercialização com as suas próprias marcas.

O Grupo Bolton comprou, em 2012, 22% do capital social detido pelas antigas caixas económicas galegas na Calvo, uma empresa líder no setor das conservas de peixe; esta percentagem foi posteriormente aumentada para 40%, com a família Calvo a deter o resto do capital.

---

<sup>3</sup> A DTC (Direct To Consumer) era uma tendência que muitas empresas fabricantes estavam a promover e consistia em distribuir diretamente ao consumidor final, dispensando as empresas de distribuição.

<sup>4</sup> A frota mundial de navios de atum registados na ISSF (International Seafood Sustainability Foundation) consistia em 642 navios de diferentes tamanhos e bandeiras, que operavam em todos os oceanos. As condições éticas, físicas e de trabalho em que muitos destes navios e as suas tripulações pescavam tinham sido questionadas pela comunidade internacional, e os consumidores estavam a começar a ter em conta estes fatores. Os barcos mais modernos, como os da Bolton, custaram cerca de 30 milhões de euros e contavam com tecnologia sofisticada que lhes permitia capturar e congelar o produto num espaço de tempo muito curto. Estas embarcações da Bolton tinham uma tripulação média de cerca de 30 pessoas. A sua base de operações era no Equador, pois as capturas vinham do Oceano Pacífico, onde passavam longos períodos de tempo, pelo que contavam com grandes medidas de conforto e de segurança no trabalho.

A seguinte aquisição no setor foi em 2015, quando adquiriu uma participação de 55% no Conservas Garavilla, que era propriedade do fundo de investimento MCH Private Equity; em 2018, tomou os restantes 45%, que ainda eram propriedade da família fundadora.

A Conservas Garavilla era uma empresa de conservas de peixe fundada em 1887 em Bermeo (Vizcaya). Tinha várias fábricas, tanto na Biscaia como na Galiza, e quatro modernos atuneiros. Comercializou os seus produtos com três marcas: Isabel - popular e muito conhecida -, Cuca - especializada em conservas de peixe de maior valor - e Massó - centrada no mercado da Catalunha. As suas vendas eram oriundas de Espanha bem como de vários países da América Latina - Equador, Colômbia e Peru e Norte de África - Marrocos, Argélia e Líbia.

A empresa mudou o seu nome para Bolton Food em 2019, um ano em que realizou um lucro de pouco mais de 10 milhões de euros e teve um volume de negócios de 350 milhões de euros, o que a colocou na quarta posição no mercado, atrás da Frinsa<sup>5</sup>, da Jealsa<sup>6</sup> e da Calvo.

A Bolton concentrou a produção nas fábricas da Corunha de O Grove e Cabo de Cruz, estabeleceu a sede em Zamudio (Vizcaya) e incorporou Oscar Vicente<sup>7</sup> como diretor-geral da empresa.

## **O MERCADO ESPANHOL DE CONSERVAS DE PEIXE**

O mercado espanhol era o maior da Europa e o segundo maior do mundo, com um valor económico de 1,88 mil milhões de euros em 2020. Nesse ano, devido à pandemia da Covid-19, a comida embalada dentro de casa cresceu 11,9% e, dentro desta, a categoria das conservas de peixe foi uma das mais importantes.

Para além deste consumo interno, o setor exportava mais de 50% da sua produção e era um dos mais competitivos do mundo. A maioria das empresas estavam localizadas na Galiza ou no País Basco e algumas na Andaluzia ou Catalunha.

As conservas de peixe eram muito populares em Espanha, onde uma grande variedade de produtos era comercializada, embora o atum era o preferido do consumidor, representando 61% da categoria. Entre estes, o atum claro teve o maior volume de vendas, com 70%, seguido do gaiado, com 18%, e do atum albacora, com 12%.

---

<sup>5</sup> O Grupo Frinsa é a principal empresa de conservas galega em termos de volume de negócios (588 milhões de euros em 2020) e é especializada na MDD, que fabrica para o El Corte Inglés, o Carrefour, o Alcampo e o Lidl. A sua própria marca, Frinsa, tem um volume de negócios minoritário e está orientada para o segmento das conservas de peixe gourmet.

<sup>6</sup> Jealsa comercializava os seus produtos com as marcas Rianxeira, Ecurís e embalava Hacendado, a MDD do Mercadona.

<sup>7</sup> Oscar Vicente tinha estudado na Universidade de Deusto e quando regressou a Bilbao, veio da Unilever em França, onde tinha ocupado vários cargos de gestão ao longo dos últimos dez anos.