

CASO SOGRAPE

“A *Sogrape* identifica-se, normalmente, como a proprietária da ‘marca de maior notoriedade de Portugal, a marca *Mateus Rosé*, afirmando ser este o vinho de mesa mais vendido em todo o mundo’. O *Grupo Sogrape* posiciona-se como um ‘grande operador internacional de vinhos’, em cujo volume de negócios o *Mateus Rosé*, marca lançada nos anos 40 do século passado, representa 30%. Na área dos vinhos, o Grupo é constituído pela *holding Sogrape Investimentos*, com 19 subsidiárias, tendo como actividade principal a produção e comercialização de uma larga gama de vinhos de mesa, vinhos do Porto e de Xerês, aguardentes, licores, *whiskies* e cervejas. Para além do *Mateus Rosé*, a *Sogrape* inclui no seu *portfolio* as marcas *Sandeman* (Porto, Xerês, Brandy e Madeira), *Ferreira* e *Offley* (Porto), *Gazela*, *Grão Vasco* e marcas especialistas de prestígio em importantes denominações de origem como *Casa Ferreirinha* (Douro, com os vinhos *Barca Velha*, *Quinta da Leda*, *Vinha Grande* e *Esteva*, entre outros), *Quinta de Carvalhais* (Dão, com os vinhos *Quinta de Carvalhais Reserva* e *Duque de Viseu*, entre outros), *Herdade do Peso* (Alentejo, com os vinhos *Herdade do Peso Reserva* e *Vinha do Monte*, entre outros) . A *Finca Flichman* (Argentina) produz vinhos sob as marcas *Gestos*, *Reserva*, *Mistério* e *Dedicado*, o vinho mais emblemático da *Finca*. As marcas da *Chateau de los Boldos* (Chile) incluem *Viña Los Boldos*, *Chateau*, *Los Boldos Nuevo Mundo* e *Sanama*. Os vinhos da *Framingham* (Nova Zelândia) são basicamente comercializados sob esta marca, com a indicação da casta. A *Sogrape Distribuição* representa também em Portugal as marcas de *whisky* *Cutty Sark* e *Glenrothes*, o champagne *Taitinger* e o cava *Cordoniu*. A missão do *Grupo Sogrape* é definida da seguinte forma: “Ser uma empresa de vinhos de qualidade de cariz familiar e presença internacional, reconhecida pela sua excelência e focada no desenvolvimento de marcas *premium* portuguesas”.

Em 2009, o volume de negócios consolidado do *Grupo Sogrape* foi de 185 Milhões de Euros, com um EBIDTA de cerca de 25 milhões. Em 2001 o volume de negócios do Grupo tinha ascendido a 126 milhões de Euros. No fim deste ano, a *Sogrape* empregava 931 pessoas, cerca de 30% das quais no estrangeiro, particularmente na Argentina.

A *Sogrape* foi criada em 1942, tendo o seu sucesso sido baseado no lançamento do *Mateus Rosé*. Este vinho, concebido essencialmente para a conquista de mercados externos, conjugou características inovadoras, desde a qualidade do produto - leve, jovem, fresco, rosado e ligeiramente *pétillant* - ao seu *marketing* diferenciador com uma garrafa original e rótulo atractivo. A marca tornou-se mundialmente conhecida e apreciada.

Entretanto as condições do mercado vinícola foram-se alterando. O receio de ‘alguma fadiga’ do produto, o conhecimento acumulado nos mercados consumidores cada vez mais exigentes, a expansão da produção vinícola e a melhoria contínua da sua qualidade vieram colocar novas exigências à actividade da empresa. Os produtores europeus começaram a defrontar uma concorrência crescentemente forte de empresas baseadas no Chile, na Argentina, na Austrália ou nos Estados Unidos que, com sucesso, apresentaram vinhos de castas internacionais e ganharam significativas quotas de mercado. A conjugação destes factores impulsionou os responsáveis da *Sogrape*, para uma estratégia de diversificação de produtos e de intensificação da internacionalização, nomeadamente através do alargamento do espaço geográfico de produção vinícola, procurando reduzir a exclusiva dependência da produção portuguesa.

Em consequência dessa mudança de orientação estratégica, a *Sogrape* envolveu-se numa política de aquisições, iniciada em 1987 com a compra da *A. A. Ferreira (Ferreirinha)*, através da qual passou a liderar o mercado nacional dos vinhos do Porto, juntando à sua gama de vinhos de mesa alguns outros de grande prestígio. Em 1995, mediante um acordo de parceria estratégica com a *Bacardi-Martini Portugal*, adquire a empresa de vinho do Porto *Forrester*, detentora da marca *Offley*, cedendo 10% do seu capital, mas passando a apoiar-se no aparelho de distribuição da *Bacardi-Martini*, substituindo com vantagem agentes independentes.

Em 1997 compra a *Finca Flichman*, em Mendoza (Argentina), com 720 hectares, 300 dos quais plantados com vinha, possuindo marcas de boa qualidade e já com alguma exportação. ‘Este novo pólo de produção destinava-se a permitir ao *Grupo Sogrape* entrar num espaço de mercado ainda por explorar – o dos vinhos varietais internacionais (Cabernet Sauvignon, Chardonnay, etc.)’. Este negócio veio a atingir em meados da década de 2000, cerca de 4% dos negócios da *Sogrape*.

Em 2000, a *Sogrape* adquire a *Evaton, Inc.*, uma empresa de distribuição baseada nos Estados Unidos. O objectivo era assegurar, com maior eficácia, a distribuição no mercado americano. Em 2002, compra à *Diageo-Pernod Ricard* a totalidade do negócio da *Sandeman*, no Porto e em Xerês (Espanha), ‘concentrando na *Sogrape* as duas marcas de vinho português com mais notoriedade internacional, a *Mateus* e a *Sandeman*’, tornando-se numa empresa de negócios de vinho de dimensão mundial. No mesmo ano, a *Sogrape* concretiza uma parceria no Reino Unido, adquirindo uma participação na *Stevens Garnier*, com o objectivo de melhorar a distribuição de vinhos de mesa naquele mercado. O Reino Unido representa cerca de 6% do volume de negócios do grupo.

Em suma, entre 1995 e 2003, a *Sogrape* triplicou o seu volume de negócios, 60% do qual resultam da exportação para 130 países. A Europa, concentrava 85% do total, continuava a corresponder ao principal espaço de mercado internacional, representando a América do Norte aproximadamente 8%. Em 2005 o total de efectivos era de 890 colaboradores, dos quais 158 na Argentina e 63 em Espanha. Embora haja um número muito reduzido de expatriados, a empresa tem como princípio colocar administradores portugueses, com alguns anos de casa e conhecimento vivido dos princípios de gestão do *Grupo Sogrape*, a liderar as diversas operações no estrangeiro, tanto na vertente de produção como na de distribuição.

A *Sogrape* investiu significativamente, quer na *Finca Flichman*, na Argentina, onde despendeu 30 milhões de euros na aquisição inicial e na modernização e expansão das instalações produtivas e comerciais, quer na *Sandeman*, com activos em Portugal e na Espanha, transaccionados por cerca de 70 milhões de euros. A operação realizada com a *Pernod Ricard* concedeu a esta a 'responsabilidade pela distribuição da marca *Sandeman*, potenciando o desenvolvimento da mesma'. Simultaneamente permitiu posicionar a *Sogrape* no topo dos produtores e negociantes do vinho do Porto e abriu-lhe o acesso aos vinhos de Xerês, que passaram a representar 40% e 8% do volume total de negócios, respectivamente.

O *Grupo Sogrape*, de base familiar, é presidido por Fernando Guedes, representando a segunda geração. A liderança executiva está, no entanto, assegurada por Salvador da Cunha Guedes, membro da terceira geração familiar. Segundo este, "com os projectos de internacionalização, a *Sogrape* iniciou uma nova fase da sua vida, um desafio às suas capacidades de gestão, de adaptação a novas culturas e realidades e de controle de processos à distância". Salvador Guedes está atento ao potencial ainda derivado do *Mateus Rosé* que, depois do relançamento internacional (alterações de garrafa, rótulo, etc., designadas de 'operações de cosmética') efectuado em 2002, sessenta anos após a sua criação, compreendendo campanhas de publicidade "*drink pink*" e programas de relações públicas, de novo concretizou aumentos de vendas, confirmando uma 'renovação da apetência pelo *Mateus Rosé*'. Na versão *Mateus sparkling*, recebeu em 2009 nova distinção num concurso internacional.

Entretanto, em Julho de 2006, Joe Berardo, já proprietário da *Quinta da Bacalhoa Vinhos*, adquiriu 31.5% da *Sogrape*, através da aquisição das quotas detidas pela família Carmo na *Sogrape*. Salvador Guedes considerou que a operação correspondia à aquisição de uma posição minoritária que "em termos práticos, não traz qualquer alteração a nível organizacional, estratégico e de políticas [de negócio] das empresas

operacionais do grupo *Sogrape*". A Sogrape procurou, por todos os meios, limitar uma possível interferência do novo accionista na orientação estratégica e actividade da Sogrape. Daqui resultou uma batalha juridical que ainda corre, mas que não tem afectado o essencial da actividade internacional do *Grupo Sogrape*. Esta intensificou o seu credscimento internacional.

Entre 2007 e 2008 a empresa realizou duas importantyes aquisições internacionais. Em meados de 2007 adquiriu a empresa neo-zelandesa *Framingham* ao grupo *Pernod-Richard*, completando o seu *portfolio* com os vinhos brancos da casta Sauvignon Blanc, na região de Malborough na Nova Zelândia. O vinho de 2009 foi considerado pela revista *Wine Spectator* entre os 10 melhores Sauvignons Blancs do Mundo. Em Fevereiro de 2008 comprou a quinta chilena Chateau de los Boldos, uma Quinta de 270 hectares, considerada como tendo um microclima excepcional para produzir vinhos *premium*. Já em 2010 comprou à Pernod-Ricard uma adega em Luján de Cuyo, Mendoza (Argentina). A base produtiva passou a estender-se a mais de 1200 hectares de vinha, mais de metade dos quais fora da Península Ibérica.

Em resultado destes movimentos, o Grupo Sogrape tinha, em inícios de Julho de 2010, actividades de produção vinícola em quatro países¹: Espanha – Sandeman Jerez; Argentina – Finca Flichman (onde se integra a Adega de Luján de Cuyo); Chile – Viña Chateau de los Boldos; e Nova Zelândia- Framingham Wines. Conta ainda subsidiárias de distribuição nos seguintes países: Angola (*Vinus*), Espanha (*Iberian Wines*), Estados Unidos (*Evaton*), Hong Kong (*Sogrape Asia Pacific*) e Reino Unido (*C.G. Sandeman & Sons*).

A notoriedade do nome *Sogrape* em termos internacionais levou a uma batalha no domínio da propriedade intelectual. A Sogrape intentou uma acção na OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual contra aNetplus, uma empresa francesa dedicada à comercialização de vinhos, que tinha registado o nome de domínio <sogrape.com> na gandi SAS. A Sogrape ganhou a acção, baseada no registo anterior da sua marca. Segundo o acórdão da decisão: "The Complainant is also the owner of international trademark registration No. 214,935 for the trademark SOGRAPE in bold letters above the word PORTUGAL in smaller print protected since November 26, 1958 for wines, as well as community trademark registration No. 436,196 for the trademark SOGRAPE". A decisão tomada foi favorável à Sogrape e exarada nos

¹ No *site* da *Sogrape* apenas existe menção da *Finca Flichman*. A informação sobre o *Chateau de los Boldos* e sobre a *Framingham* apenas está disponível nos respectivos sites.

seguintes termos: “the Panel orders that the domain name <sogrape.com> be transferred to the Complainant” (*Sogrape*).

Em inícios de 2006 a *Sogrape* lançou um processo de reestruturação do seu sistema de informação. Esta foi descrita nos seguintes termos (texto retirado, com ligeiras adaptações, de estudo de caso disponibilizado pela Microsoft Portugal):

“Sendo a internacionalização uma componente com cada vez maior peso no negócio, para além de uma forte aposta estratégica [da *Sogrape*], a sua forma de actuar fora de Portugal está a mudar. De acordo com Carlos Alves [director de sistemas de informação da *Sogrape*], um dos desafios residiu precisamente na distribuição internacional, que pretendia conseguir estar mais junto dos clientes e acompanhá-los, um cenário que ultrapassa o tradicional agendamento de visitas periódicas. A questão que se colocava era, portanto, a de manter os colaboradores que estão fora do país, cerca de 20 [no momento de arranque do processo], em contacto permanente com a empresa, para poder aceder à informação e interagir com os sistemas, fosse qual fosse a sua localização. Em algumas zonas geográficas, como Hong Kong, no âmbito da expansão para os mercados asiáticos, o problema tornava-se ainda mais premente, em virtude da significativa diferença horária face à sede, em Avintes. Resulta daqui uma grande dificuldade de comunicação pelos métodos tradicionais e a necessidade de introduzir mecanismos alternativos de contacto, que potenciem a resposta rápida aos colaboradores e, consequentemente, aos clientes, para maximizar [sic] o negócio.

Se na área internacional era imperativo melhorar os mecanismos de comunicação, sem aumento de custos, a nível interno colocavam-se dois desafios adicionais: da gestão da informação e do acompanhamento do negócio. (...). Apesar de possuir uma equipa de TI relativamente reduzida na área de infra-estruturas – três elementos, mais um a tempo parcial – a *Sogrape* decidiu implementar a solução *in-house*, (...) para a configuração do Office SharePoint Server. Carlos Alves diz que o apoio da *Microsoft* foi instrumental para “vender a solução internamente”, algo que é sempre necessário em grandes organizações, porque o factor humano é extremamente importante na implementação de qualquer alteração que tenha a ver com métodos e processos de trabalho. (...). O projecto iniciou-se ainda baseado no Windows XP, no Office 2003 e no Exchange Server 2003; no final de 2006 foi então feita a migração para Windows Vista, Office 2007 e Exchange Server 2007, abrangendo mais de 300 computadores pessoais, dos quais cerca de um terço são equipamentos portáteis. (...) O Office SharePoint Server 2007 foi a última plataforma a ser implementada, tendo sido usado para criar uma intranet que facilitou a organização da

informação e facilitou a pesquisa e acesso aos dados, até então dispersos na empresa por vários sistemas de armazenamento, muitas vezes de forma duplicada e não consolidada”.

Já em 2010, a *Sogrape* decidiu apostar com mais força em algumas economias emergentes, como a China e o Brasil. A China, que tem um nível de produção de vinho que a coloca no 6º lugar, em termos mundiais (12 mil milhões de hectolitros, mais do dobro de Portugal), foi o único grande país em que o consumo aumentou em 2009. A distribuição para o mercado chinês é gerida a partir da subsidiária localizada em Hong Kong, a qual é responsável por todo o Extremo Oriente. A *Sogrape* decidiu reforçar os recursos atribuídos a esta subsidiária, mas não exclui a possibilidade de criar uma subsidiária exclusivamente orientada para a China, a localizar eventualmente em Xanghai. Entretanto, aproveitando a reforma do director de exportação para a América Latina, Jorge Guimarães, a *Sogrape* decidiu criar uma subsidiária no Brasil, gerida por um executivo brasileiro, a qual assumirá a responsabilidade da distribuição dos produtos *Sogrape* em toda a América do Sul. Também aqui se pretende uma presença mais forte no mercado brasileiro, onde o consumo de vinho de qualidade elevada está em crescendo.

Os elementos do ultimo relatório da OIV indicam uma retracção de 3.65 nas exportações mundiais de vinho. Face a estes elementos e tendo em conta a actual configuração geográfica dos activos da *Sogrape*, a gestão de topo da empresa interrogam-se sobre diversas questões relativas à melhor forma de sustentar o desenvolvimento futuro da actividade da *Sogrape*: Deverá a *Sogrape* alargar a sua geografia de produção? Ou, pelo contrário, deverá focalizar os seus esforços na consolidação das posições actuais, procurando gerar sinergias entre elas? Deverá continuar aa iniciativas de alargamento da rede de distribuição em países emergentes, eventualmente com novas aquisições ou parcerias, ou deverá focalizar-se mais na Europa e nos Estados Unidos, que continuam a ser os grandes centros consumidores? Não seria de reforçar, nesta lógica, a presença especialmente em Espanha e França, através de novas aquisições? Numa outra perspectiva, o reforço da concentração na sua marca líder – o *Mateus Rosé* – , recentemente premiado de novo, não seria preferível à dispersão da actividade por diferentes tipos de vinho?

[Texto elaborado pelo docente, com base em: C.C. Gago, E.G. Cardoso, J.T. Campos, L.M. Vicente e M.C. Santos, *Internacionalização das Empresas Portuguesas*, A.I.P., Lisboa, 2004; consulta de vários números de *Expresso* e *Público*; Relatório de Actividades de 2009 da *Sogrape* (consultado em

http://www.sograpevinhos.eu/pdf_info_fin/rel_cons.pdf , acedido em 11 e 12 de Julho de 2010), do site da *Sogrape* (<http://www.sograpevinhos.eu/>, acedido em 8, 9 e 12 de Julho de 2010), de outras URL, acedidas em 9 e 12 de Julho de 2010 (<download.microsoft.com/download/1/e/c/.../Sogrape.pdf> ;
<http://www.lusowine.com/displayarticle5204.html>;
<http://www.devscope.net/tabid/113/xmmid/446/xmid/21/xmview/2/Default.aspx>;
<http://noticias.universia.pt/publicacoes/noticia/2010/01/28/196291/seminario-marketing-vinhos-sogrape-globalizacao-partir-da-periferia.html> ;
<http://www.revistadevinhos.iol.pt/artigo357-sogrape-compra-mais-uma-adeiga-na-argentina>;
<http://pelanatureza.pt/agricultura/noticias/sogrape-vinhos-adere-a-projecto-para-promover-a-biodiversidade>;
<http://www.revistadequite.com/reportagens/view/352>;
<http://www.wipo.int/amc/en/domains/decisions/html/2009/d2009-0414.html>;
<http://www.clboldos.cl/empresa.html>;
<http://www.framingham.co.nz/wines/index.asp>)

e também de alguma imaginação]

- a) Proceda a uma análise do conjunto de acções realizadas pela *Sogrape* a partir de 1997. Há coerência entre as várias decisões tomadas pela gestão da *Sogrape* – ou não?
- b) Como classificaria a estratégia internacional da *Sogrape* nas tipologias de Bartlett e Ghoshal e de Prahalad e Doz? Justifique as suas posições.
- c) Refere-se no texto a possibilidade de “gerar sinergias” entre as diversas unidades da empresa dispersas internacionalmente. Que acções recomendaria que a *Sogrape* tomasse a este respeito.
- d) Que orientações estratégicas recomendaria que a *Sogrape* tomasse no futuro? Tenha em conta as questões formuladas no fim do caso (embora possa explorar outras possibilidades).

