

caso de estudo
case study



IPL

instituto politécnico de leiria



UNISUL

SOGRAPE: Crescimento por aquisições

Manuel Portugal Ferreira
(ESTG, IPL)

manuel.portugal@ipleiria.pt

João Carvalho Santos
(ESTG, IPL)

joao.santos@estg.ipleiria.pt

Nuno Rosa Reis
(ESTG, IPL)

nuno.m.reis@ipleiria.pt

**globADVANTAGE – Center of Research in
International Business & Strategy**



 **Glob
advantage**

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*
 Rua das Olhalvas
 Instituto Politécnico de Leiria
 2414 - 016 Leiria
 PORTUGAL
 Tel. (+351) 244 845 051
 Fax. (+351) 244 845 059
 E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

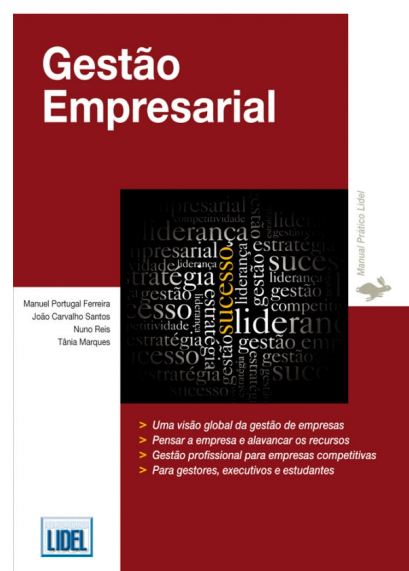
Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

Como citar este trabalho:

Ferreira, Manuel P., Santos, João C. & Reis, Nuno R. *SOGRAPE: Crescimento por aquisições*. Caso de estudo nº 6, globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy, 2011.

Mais casos em <http://www.globadvantage.ipleiria.pt/academy/casos-disponiveis/>

Caso desenvolvido para inclusão no livro:
 Ferreira, Manuel P., Santos, João C., Reis, Nuno R.
 & Marques, T. **Gestão empresarial**, 2ª edição,
 Lidel, Ed. Técnicas, Lisboa.



SOGRAPE: Crescimento por aquisições

Caso elaborado por Manuel Portugal Ferreira, João Santos e Nuno Reis. *

Introdução

Portugal é reconhecido pela qualidade e diversidade dos seus vinhos. É o 8º país do mundo com maior área de vinha – 243 mil hectares de área vitivinícola – e o 10º maior exportador de vinho no mundo, com um volume de exportações de 230 milhões de litros (cerca de 2,7% das exportações mundiais vinícolas em 2009) e tem dezenas de regiões demarcadas. Quem não conhece o vinho do Porto ou o vinho Alentejano? Quem não bebe vinho verde do Minho para acompanhar refeições de peixe ou marisco? Quem não conhece o vinho Mateus Rosé?

Este caso foca a indústria mundial e nacional de vinho, com um foco numa empresa de referência, e líder, portuguesa: a *Sogrape*. A *Sogrape* começou como uma empresa familiar de produção e comercialização do vinho *Mateus Rosé* e sustentou o crescimento num conjunto de aquisições. Assim, a empresa adquiriu inúmeras empresas produtoras de vinhos (nacionais e internacionais) líderes de mercado e/ou com elevada notoriedade em mercados estratégicos. Alargou, assim, a sua actuação geográfica e a sua carteira de produtos e marcas. Para se aproximar dos clientes, adquiriu também distribuidores (uma forma de integração vertical a jusante). Actualmente, o *Grupo Sogrape* tem 19 subsidiárias na área dos vinhos, e produz e comercializa uma larga gama de vinhos de mesa, vinhos do Porto, Xerês, aguardentes, licores, *whiskies* e cervejas, em Portugal e no estrangeiro. Conta no seu portfólio com marcas como *Mateus Rosé*, *Sandeman*, *Ferreira*, *Barca Velha*, *Viña Los Boldos*, para além de distribuir diversas marcas em Portugal e no estrangeiro.

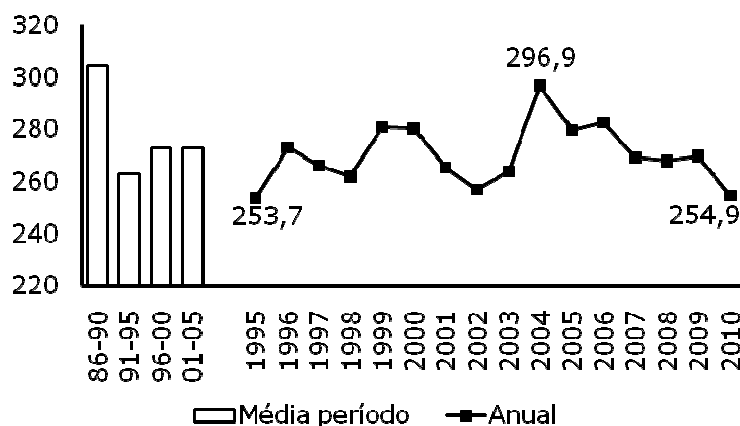
Actualmente, a concorrência de outros produtos é maior. Os produtores estrangeiros ganham experiência e quota de mercado e o consumo de vinho parece estar a diminuir. A análise do sector vinícola aos níveis nacional e internacional poderá auxiliar a *Sogrape* a tomar decisões cruciais como em que mercados apostar – reforçar nos mercados tradicionalmente mais atractivos ou nos agora emergentes? Continuar a crescer por aquisições? Alargar a carteira de produtos e marcas ou voltar a recentrar nas marcas bandeira do Grupo? De que marcas desinvestir?

O mundo do vinho

A Organization Internationale de la Vigne et du Vin (OIV), em 2010, aponta para uma diminuição da produção mundial de vinho para o menor nível em oito anos (Figura 1). A maior diminuição ocorre na União Europeia, EUA e Austrália. A nível mundial, a produção de vinho caiu cerca de 4%: menos 9% nos EUA (para 19,9 milhões de hectolitros em 2010), menos 6% na UE (151,9 milhões de hectolitros) e menos 2% na

Austrália (10,9 milhões de hectolitros). As maiores diminuições ocorreram na Europa Central e Oriental: 30% na República Checa e Eslováquia e 23% na Roménia e Áustria, quebras directamente relacionadas com as reformas agrícolas da UE.

Figura 1. Produção mundial de vinho

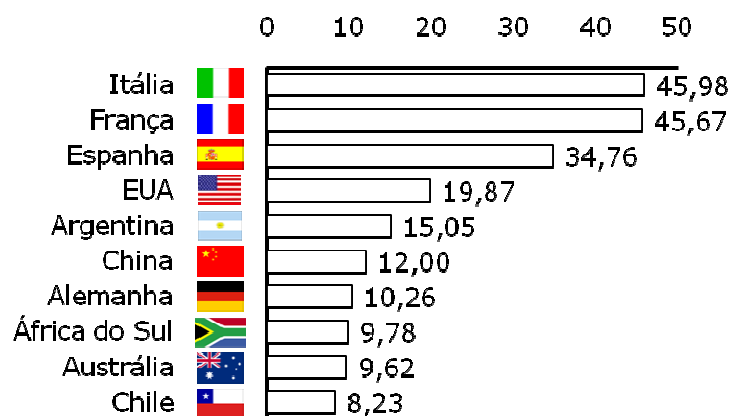


Nota: Valores em milhões de hectolitros.

Fonte: Dados da OIV (2010).

Apesar da diminuição da produção de vinho na União Europeia, ainda assim, os três maiores produtores de vinho são europeus (Itália, França e Espanha), a que se junta a Alemanha no sétimo posto. Destaque para os países do hemisfério Sul, com pouca tradição na produção de vinho mas com várias posições de destaque nos 10 maiores produtores mundiais (Argentina, África do Sul, Austrália e Chile). Realce ainda para a China, 6º maior produtor de vinho do mundo (Figura 2).

Figura 2. Maiores produtores mundiais de vinho



Nota: Valores em milhões de hectolitros

Fonte: Dados de OIV (2008).

O comércio mundial de vinho está, também, a alterar-se. Os países do chamado novo mundo (principalmente Argentina, Chile, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia e EUA) aumentaram significativamente a sua quota de mercado, sobretudo se comparado

com os grandes produtores europeus. Comparando os quinquênios 1986-90 e 2001-05, os países do novo mundo tiveram um crescimento de 3,1% para 23,4% do mercado mundial, enquanto os cinco principais produtores europeus (Itália, França, Espanha, Alemanha e Portugal) diminuíram a sua quota de 78,8% para 64,6% do mercado mundial (Tabela 1).

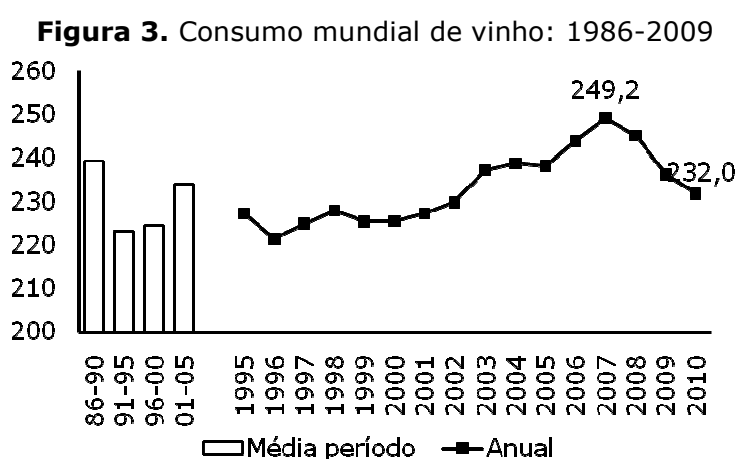
Tabela 1. Quota no comércio global de vinhos, por país (em %)

País/Região	1986-90	1991-95	1996-00	2001-05
Europa (Alemanha, Espanha, Itália, França, Portugal)	78,8	75,5	71,2	64,6
Novo Mundo (Argentina, Chile, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia e EUA)	3,1	8,0	14,8	23,4
Europa central e oriental (Bulgária, Hungria, Roménia) + Magrebe	10,3	5,1	4,9	3,2
Outros países	7,8	11,4	9,0	8,8

Fonte: Adaptado de OIV (2006).

O consumo de vinhos no mundo

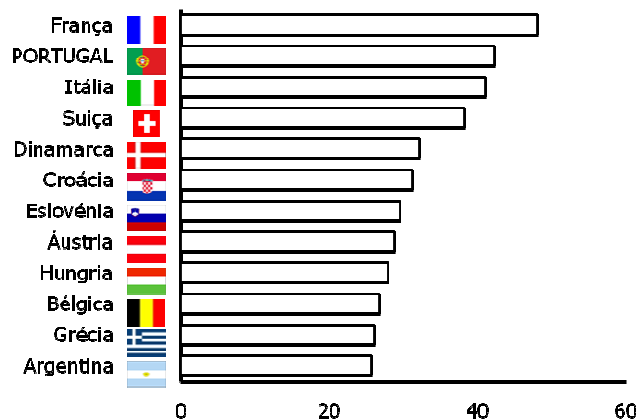
O consumo mundial de vinho parece estar a diminuir. Depois de atingir um pico de 247 milhões de hectolitros em 2007, em 2010 foram consumidos apenas 232 milhões de hectolitros, uma quebra de cerca de 7% em 3 anos (Figura 3). A análise do consumo por regiões, mostra que a Europa é o principal consumidor de vinho, destacando-se a Itália, Espanha, França e Portugal. O mercado norte-americano está em expansão, com um crescimento anual médio de 3%. Desde 2002 o mercado americano cresceu 13,7% em volume e 15% em valor, atingindo um consumo actual próximo dos 27 milhões de hectolitros. O mercado mundial do vinho em 2008 estava avaliado em 111,5 mil milhões de euros e prevê-se um crescimento de 8% entre 2009 e 2013.



Nota: Valores em milhões de hectolitros.
Fonte: Dados de OIV (2010).

Os maiores consumidores de vinho *per capita* são os países europeus, com 11 dos 12 primeiros lugares (Figura 4). Os EUA, apesar de ocuparem a 38ª posição, longe do consumo *per capita* europeu, têm ainda margem de crescimento, com 5 milhões de novos consumidores todos os anos nos EUA. O crescimento do consumo é, também, a tendência na China – entre 2004 e 2008 o consumo chinês aumentou 80%.

Figura 4. Consumo de vinho *per capita* no mundo



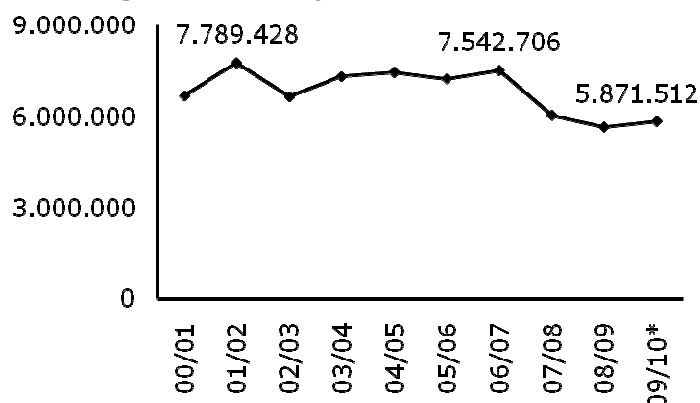
Nota: Valores em litros *per capita*, referentes a 2009.

Fonte: Adaptado de OIV, 2010.

O sector português

Portugal tem as condições óptimas para a actividade vitivinícola, em termos de clima, solos e orografia. A produção vinícola nacional ocupa cerca de 243 mil hectares, e Portugal é o 8º maior produtor em área de vinha. Em Portugal produz-se cerca de 6 milhões de hectolitros de vinho, um valor menor que em meados da década, no que aparenta ser uma tendência de diminuição (Figura 5). Boa parte da produção portuguesa destina-se ao mercado internacional: Portugal exporta cerca de 40% da produção (2,3 milhões de hectolitros), o que o torna o 8º maior exportador de vinho.

Figura 5. Produção de vinho nacional

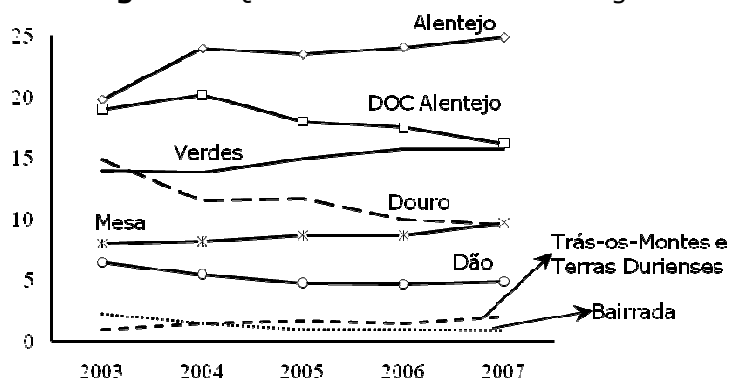


Notas: Valores em hectolitros, para as campanhas 2000/2001 a 2009/2010; * - previsto.

Fonte: Dados de IVV (2010).

As principais regiões vitivinícolas de Portugal são o Alentejo, Douro, Beira interior e Minho (vinho verdes). A região do Alentejo representa cerca de 40% da produção nacional de vinho e tem uma quota de mercado de 40% em volume de negócios. Os vinhos verdes do Minho têm 15% da quota de mercado e os vinhos do Douro têm cerca de 10% da quota de mercado nacional. De notar, que o volume de negócios dos vinhos alentejanos e do Douro tem diminuído desde 2003 (Figura 6).

Figura 6. Quota de mercado em Portugal








Nota: valores em percentagem do volume de negócios do sector.
Fonte: Adaptado de IVDP (2007).

Países importadores de vinho nacional

Os principais clientes da produção nacional de vinhos são os países de língua oficial portuguesa (em especial Angola, Brasil e Moçambique), EUA e França. As exportações para Angola têm aumentado significativamente, representando cerca de 22% do total de exportação de vinhos, no terceiro trimestre de 2009 (Tabela 2).

Tabela 2. Principais mercados de exportação dos vinhos portugueses

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Angola											
	Volume	90.928	103.566	175.973	336.301	439.185	462.894	591.158	553.734	516.478	459.056
	Valor	8.316	12.582	15.860	25.209	29.416	33.390	40.916	47.946	56.554	59.638
França											
	Volume	45.718	47.042	54.226	32.692	28.511	20.486	20.249	22.002	22.982	18.176
	Valor	201.625	172.617	439.959	782.259	592.426	380.195	319.726	306.034	247.757	184.047
EUA											
	Volume	54.300	54.771	57.895	51.390	59.293	65.164	64.079	76.729	75.536	84.375
	Valor	15.772	16.690	17.616	13.340	14.067	15.614	16.681	19.070	18.007	19.492
Brasil											
	Volume	45.433	41.683	25.615	31.396	35.855	45.737	55.598	59.046	55.776	51.979
	Valor	12.052	11.641	7.137	7.764	7.941	10.090	12.979	14.196	14.019	14.097
Espanha											
	Volume	237.475	39.005	103.935	141.197	70.926	90.425	178.296	352.134	295.276	53.186
	Valor	15.674	6.566	8.831	10.323	8.230	7.099	10.806	15.265	14.640	7.432

Nota: Volume em hectolitros e valor em milhares de euros.
Fonte: Adaptado de IVV (2009).

O potencial de produção e exportação do vinho português parece grande, mas o sector vitivinícola precisa de alguma reestruturação e modernização para se adaptar às mudanças no mercado. Um estudo recente da Monitor Group concluiu que as explorações estão muito dependentes de incentivos e subsídios ao investimento, as infra-estruturas são, genericamente, obsoletas e a produção é muito fragmentada. Por outro lado, a competição mundial aumenta, com o aumento da produção de novos países, em especial do Chile, Argentina, África do Sul, Austrália e EUA.

Para ultrapassar as insuficiências, o sector vitivinícola português precisa de reforçar o *branding* das marcas, mudando de uma estratégia assente nos preços baixos do produto para uma estratégia focada na alta qualidade dos produtos e das castas nacionais. É necessário, também, reforçar a capacidade de comercialização dos vinhos portugueses nos mercados inglês, norte-americano e alemão. A cooperação entre os produtores – tipicamente de pequena dimensão e tecnologicamente pouco sofisticados – através de cooperativas de produtores pode ajudar à penetração nos mercados externos.

Tabela 3. Análise SWOT ao sector vitivinícola português

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande diversidade de castas portuguesas; ▪ Condições climáticas e de solos idiossincráticas que permitem produzir produtos diferenciados; ▪ Alta reputação dos vinhos portugueses nos mercados internacionais; ▪ Alta notoriedade de alguns vinhos portugueses no mundo; ▪ Marcas regionais valorizadas pelo consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequena dimensão das explorações agrícolas; ▪ Dificuldades no transporte das uvas, desde a vinha até ao lagar; ▪ Baixa produtividade da vinha relativamente à média comunitária; ▪ Reduzido <i>know-how</i> em marketing das empresas; ▪ Baixo investimento em campanhas publicitárias nos mercados de destino.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescer nos mercados estrangeiros, sobretudo na Ásia e América do Norte; ▪ Reforçar o marketing nos mercados externos; ▪ Cooperação entre empresas produtoras; ▪ Maior sofisticação tecnológica para obter vinhos de alta qualidade; ▪ Aumentar a produtividade das vinhas e do trabalho; ▪ Explorar a imagem de castas nacionais com características únicas; ▪ Desenvolver o enoturismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior concorrência de novos países produtores como o Chile, Austrália e África do Sul; ▪ Aposta forte no marketing pelos principais concorrentes; ▪ Alteração nos hábitos de consumo e substituição por outras bebidas; ▪ Legislação comunitária que penaliza o consumo de álcool; ▪ Destruição de muitas vinhas com a expansão da rede hidroeléctrica (construção de barragens).

A Sogrape

A Sogrape foi fundada em 1942, com o nome Sociedade Comercial dos Vinhos de Mesa de Portugal. A empresa era diferente das que existiam na altura, que produziam maioritariamente vinho a granel, sem qualidade e vendido a baixo preço. Para marcar a

sua posição no mercado, a *Sogrape* apostou na qualidade e na apresentação dos vinhos e nas suas marcas, procurando uma visão de longo prazo para o seu negócio.

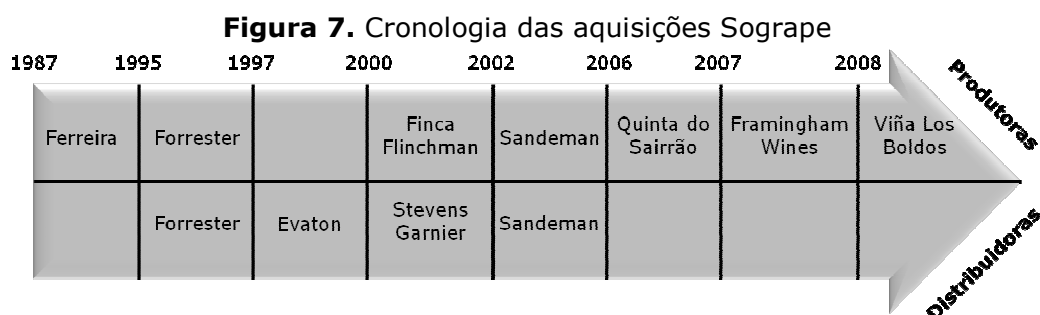
O primeiro produto de grande sucesso da *Sogrape* foi o vinho *Mateus Rosé*. Concebido originalmente para os mercados externos, conjugava características pouco habituais para os vinhos da época – leve, jovem, fresco, rosado e ligeiramente borbulhante – com alguns elementos de marketing diferenciado. Uma face visível estava na forma da embalagem (garrafa baixa e bojuda, inspirada no cantil dos soldados da I Guerra Mundial) e no rótulo. A *Sogrape* apostou na exportação do *Mateus Rosé*, inicialmente para o Brasil, Angola e Moçambique e mais tarde para o mercado inglês. Desde então, o crescimento da *Sogrape* tem sido apoiado na integração de novas empresas, marcas e castas e na expansão com produção própria nos mercados estrangeiros.

Resultado do processo de crescimento de mais de 50 anos, em 2009, a *Sogrape* tinha 931 trabalhadores, dos quais 159 na Argentina e 87 em Espanha. Possuía 1.200 hectares de vinha espalhados por vários países, com instalações produtivas modernas que permitem criar vinhos diferenciados. É detentora de diversas marcas, produz vários tipos de vinhos e distribui dezenas de marcas de bebidas.

Crescimento por aquisições

O sector vitivinícola não foi imune à globalização das economias. As empresas com uma orientação doméstica, em mercados relativamente protegidos, passam a sofrer a concorrência feroz do exterior. Os produtores europeus começam a sentir a concorrência de empresas chilenas, argentinas, australianas e norte-americanas que apresentam vinhos de qualidade a partir de novas castas e que ganham, rapidamente, substanciais quotas de mercado.

É nesta conjuntura internacional que a *Sogrape* desenvolve uma estratégia de diversificação de actividades, produtos e mercados geográficos. A concretização da estratégia conduz a *Sogrape* a uma política de aquisições nacionais e internacionais. A aquisição de conceituadas marcas nacionais possibilita a expansão da linha de produtos para os vinhos do Porto, vinhos verdes, vinhos alentejanos e vinhos das beiras. Para além de produtoras, a *Sogrape* também adquiriu distribuidoras, para conseguir penetrar melhor nos mercados internacionais (Figura 7).



Fonte: Autores.

Aquisições de produtoras nacionais

A. A. Ferreira, SA

A primeira aquisição é feita em 1987, com a compra da *A.A. Ferreira (Ferreirinha)*, que permite à *Sogrape* passar a liderar o mercado nacional dos vinhos do Porto. A *A.A. Ferreira* é uma das mais antigas produtoras da região do Douro, que sempre apostou na utilização de novas técnicas vinícolas, qualidade e prestígio dos seus vinhos. A aquisição da *A.A. Ferreira* visou a penetração no mercado da produção e comercialização de vinhos do Porto e do Douro, com a marca líder do mercado – o *Porto Ferreira*.

Forrester, Lda

Em 1995, adquire a empresa de vinho do Porto *Forrester*, possuidora da marca *Offley*, e acedendo ao canal de distribuição da *Bacardi-Martini*. A entrada na distribuição permite-lhe substituir os agentes independentes.

Sandeman & Cia, SA

Em 2002, compra à *Diageo-Pernod Ricard* a marca *Sandeman*, no Porto e em Xerês (Espanha), passando a deter as duas marcas de vinho português de maior notoriedade internacional, a *Mateus* e a *Sandeman*. A *Sandeman*, fundada em 1790, foi uma das maiores exportadoras de vinho do mundo. No portfólio original da *Sandeman* encontrava-se a produção e distribuição do Porto *Sandeman* e do *Sandeman Jerez*, produzido em Espanha. A alta notoriedade do Porto *Sandeman* em todo o mundo faz dele o mais internacional dos vinhos do Porto.

A operação realizada com a *Pernod Ricard* permitiu posicionar a *Sogrape* no topo dos produtores e comerciantes de vinho do Porto e deu-lhe acesso aos vinhos de Xerês, que passaram a representar 40% (*Porto Sandeman*) e 8% (*Sandeman Jerez*) do volume total de negócios. A marca *Sandeman* tem elevada notoriedade nos mercados belga, francês e americano.

Quinta do Sairrão Soc. Agrícola, SA

Em 2006, adquire a Quinta do Sairrão para reforçar o seu posicionamento na região demarcada do Douro, juntando-se às quintas que o grupo já possui e a partir das quais são produzidos as marcas *Sandeman*, *Ferreira* e *Offley*. A Quinta do Sairrão possui 8 propriedades, num total de 175 hectares de vinha e detentora de marcas como a *Quinta do Vale da Silveira*, *Quinta do Picoto*, *Quinta do Sairrão*, entre outras, nos vinhos de vinhos de mesa e vinhos do Porto.

Aquisição de produtoras internacionais

Finca Flichman

Em 1997, compra a sua primeira empresa produtora internacional – a *Finca Flichman*, em Mendoza, na Argentina. A *Finca* detinha 720 hectares, 300 de vinha, e marcas reconhecidas em vários mercados. Esta aquisição abre as portas de um espaço

de mercado ainda por explorar – o dos vinhos varietais internacionais (*Cabernet Sauvignon*, *Chardonnay*, etc.). A *Finca Flichman* é uma das maiores produtoras da Argentina e uma das mais antigas, fundada em 1823. Esta aquisição foi uma aposta estratégica, já que um dos mercados preferenciais do grupo *Sogrape* é o Reino Unido, o maior importador dos vinhos da *Finca Flichman*. Assim, a *Finca Flichman* é responsável, actualmente, por cerca de 4% dos negócios do grupo *Sogrape*.

Framingham Wines Limited

Em 2007, a *Sogrape* adquire a empresa neo-zelandesa *Framingham Wine Company* ao grupo *Pernod-Richard*, acrescentando ao seu portfolio os vinhos brancos da casta *Sauvignon Blanc*, na região de Marlborough na Nova Zelândia. A *Framingham* é uma empresa relativamente recente: criou a primeira casta em 1980 e comercializou os primeiros vinhos com esta marca em 1994. Esta aquisição permitiu entrar num novo continente e reforçar a estratégia de produção internacional com vinhos de alta qualidade, já que a casta neozelandesa *Sauvignon Blanc* tem elevado potencial de crescimento de vendas.

Viña Los Boldos Limitada

Em 2008, comprou a quinta chilena *Chateau de los Boldos*, uma quinta de 270 hectares com um microclima excepcional para a produção de vinhos *premium*. Adiciona à carteira de marcas a *Chateau Los Boldos* e *Sanama Santa Amália*. Esta aquisição pretende reforçar a posição do grupo possibilitando-lhe entrar num dos principais países produtores de vinho da América do Sul, alargando a sua carteira de marcas aos reconhecidos vinhos chilenos. De facto, as marcas já detinham alta notoriedade e muitos consumidores em vários países (em 35 países, incluindo EUA e Inglaterra).

Aquisição de distribuidoras

Evaton, Inc

Em 2000, a *Sogrape* adquire a norte-americana *Evaton, Inc.* – uma distribuidora de vinhos e outras bebidas alcoólicas que actua no mercado dos EUA. A *Evaton* é actualmente uma das maiores distribuidoras de vinhos portugueses e argentinos mas comercializa também vinhos chilenos, neozelandeses, libaneses e italianos. Com esta operação, a *Sogrape* assegurou maior capacidade de distribuição no mercado americano. Os EUA são um mercado preferencial para a *Sogrape*, de tal modo que a empresa planeia desenvolver uma gama de produtos adaptada aos consumidores americanos.

Stevens Garnier

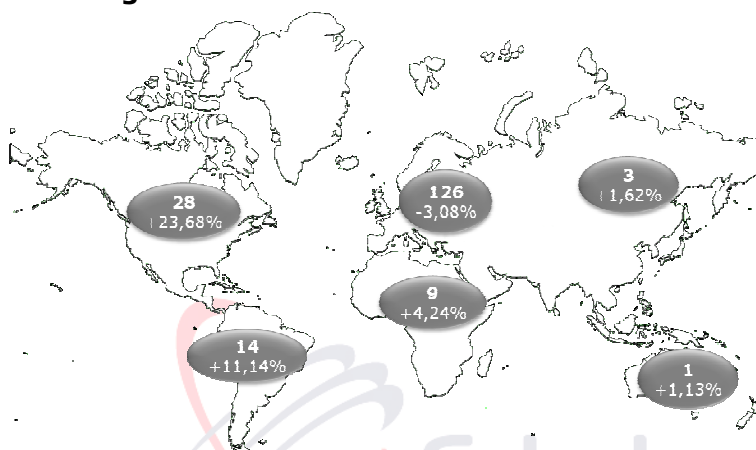
Em 2002, faz uma parceria no Reino Unido, adquirindo uma participação na *Stevens Garnier*. Esta aquisição visou melhorar a distribuição de vinhos de mesa em Inglaterra. O mercado inglês representa cerca de 6% do volume de negócios do grupo.

A *Sogrape* é, actualmente, uma empresa multinacional, com presença importante em vários mercados e com controlo em várias fases da cadeia de valor (Figura 8). Deixou de ser uma pequena empresa que exporta parte da produção para mercados seleccionados. Nas palavras do seu director executivo:

"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 da Cunha Guedes, CEO *Sogrape*, in JN(2011)

Figura 8. Volume de vendas internacionais



Nota: Valores em milhões de euros; em percentagem, o crescimento anual de 2009.
Fonte: Relatório e Contas *Sogrape* 2009.

O processo de aquisições da *Sogrape* resultou num grupo multinacional, com presença em vários continentes. Em 2010, produzia vinho em quatro países, para além de Portugal: Espanha (*Sandeman Jerez*), Argentina (*Finca Flichman*), Chile (*Viña Chateau de los Boldos*) e Nova Zelândia (*Framingham Wines*). Era, ainda, responsável pela distribuição dos seus produtos em Angola (*Vinus*), Espanha (*Iberan Vintners*), EUA (*Evaton*), China e Hong Kong (*Sogrape Asia Pacific*) e Reino Unido (*Geo G Sandeman Sons*).

Figura 9. Empresas do *Grupo Sogrape*

Sogrape SGPS	Portugal	Sogrape Vinhos, SA
		Sogrape Distribuição, SA
		A. A. Ferreira, SA
		Sandeman & Cia, SA
		Quinta do Sairrão Soc. Agrícola, SA
	Espanha	Sandeman Jerez, SL
		Iberian Vintners, SA
	Luxemburgo	IW Investments, SA
	Reino Unido	Geo G Sandeman Sons & Co Limited
	Chile	Viña Los Boldos Limitada
	EUA	Evaton, Inc
	Argentina	Finca Flichman
	Angola	Vínus – Distribuição de vinhos e bebidas, Lda
	China e Hong Kong	Sogrape Asia Pacific
	Nova Zelândia	Framingham Wines Limited

Fonte: Adaptado de Sogrape (2010).

E o futuro?

O sucesso da estratégia de aquisições da *Sogrape* reflecte-se no crescimento do volume de negócios que atingiu 185 milhões de euros em 2010. A *Sogrape* é, hoje, o maior grupo português no sector, com uma carteira de marcas e produtos bastante alargada e muito longe dos tempos em que dependia de uma única marca - a *Mateus Rosé*. A *Mateus Rosé*, que nos anos 80 representava quase 90% das receitas, é responsável por apenas 25% das receitas do grupo.

No entanto, segundo Salvador Guedes, CEO da *Sogrape*, a empresa vai iniciar uma nova fase, não sendo espectáveis novas aquisições nos próximos anos. Ao invés, a *Sogrape* pretende consolidar as marcas que já possui, ou mesmo reduzir o número das marcas:

"estamos a desenvolver o nosso projecto de uma forma ponderada e conservadora e, nesta fase, estamos a consolidar aquilo que já temos. Estamos a aprimorar as operações de distribuição. Os tempos são mais de consolidação e de procurar fazer melhor, ser mais eficientes naquilo que fazemos. Ao mesmo tempo, estamos atentos, porque se os tempos são difíceis, também são de alguma oportunidade. Se houver situações que façam sentido, estamos dispostos a analisar, mas não estamos como no passado a investir"

Salvador da Cunha Guedes, CEO *Sogrape*, in JN(2011)

Um dos pontos fulcrais da estratégia futura da empresa passa pelos vinhos do Porto, através do aumento da quota de mercado do *Porto Sandeman* para os mercados internacionais e do *Porto Ferreira* para os mercados nacionais. Para além da aposta no vinho do Porto, a empresa pretende manter a liderança do *Mateus Rosé* e entrar em novas regiões do globo com a marca *Grão Vasco*.

Os mercados que a *Sogrape* considera estratégicos são a Inglaterra e EUA, para além de algumas economias emergentes cujos mercados têm grande potencial de crescimento, como a China e o Brasil. A *Sogrape* decidiu reforçar os recursos atribuídos à distribuidora responsável por todo o Extremo Oriente, mas não exclui a possibilidade de criar uma subsidiária para a China. A *Sogrape* decidiu também abrir uma subsidiária no Brasil, que assumirá a distribuição dos produtos *Sogrape* em toda a América do Sul.

Conclusão

A *Sogrape* começou como uma pequena empresa que concentrava grande parte do seu volume de negócios na marca *Mateus Rosé*. Com o declínio da quota de mercado da *Mateus Rosé*, quer a nível nacional quer internacional, a empresa diversificou o portfolio de marcas, adquirindo empresas em Portugal e no estrangeiro. Passou a comercializar novos produtos (vinho do Porto, vinho verde, vinhos alentejanos, etc.), produz em novos mercados (Argentina e Chile) e exporta para todo o mundo. A empresa procurou, também, assumir outras fases do negócio e adquiriu empresas de distribuição nos EUA e no Reino Unido.

Num cenário de diminuição das exportações mundiais de vinho, várias questões se colocam à *Sogrape*. Deverá a *Sogrape* alargar a sua produção para novos países? Ou, pelo contrário, deverá consolidar as posições actuais, procurando sinergias? Deverá continuar o 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 consumidores? A forma como a *Sogrape* responder a estas questões vai, certamente, ter influência no seu sucesso futuro.

Questões para discussão

1. Analise a actuação do *Sogrape*, de crescimento por aquisição desde finais dos anos 90.
2. Porquê crescer para os mercados externos a nível da produção? Como esta acção melhora a capacidade competitiva da empresa no mercado doméstico e internacional?
3. Há potencial de explorar sinergias entre as diversas actividades da empresa? Como poderia a *Sogrape* actuar para aumentar a possibilidade de realizar sinergias?
4. Que outros mercados externos lhe parece serem "interessantes" para expansão futura? A nível do mercado? A nível da produção?
5. Quais as dificuldades que se podem deparar à *Sogrape* no futuro?

6. Que outras acções estratégicas você tomaria como Administrador do Grupo *Sogrape*?

Bibliografia

IVDP (2007), *Estudo de mercado AC Nielsen*, Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto.

IVV (2009) *Evolução das expedições – Exportações por país de destino*, Instituto da Vinha e do Vinho.

IVV (2010) *Evolução da Produção Total por Região Vitivinícola*, Instituto da Vinha e do Vinho.

Lima, A. (2011) *Sogrape está "ao nível das melhores do Mundo"*, Jornal de Notícias.

Martins, A. (2003) *Sogrape quer menos marcas mas mais importantes*, LusoWine.

OIV (2006) *Situation and statistics of the world vitiviniculture sector 2006*, Organization Internationale de la Vigne et du Vin.

OIV (2008) *World vitivinicultural statistics 2007*, Organization Internationale de la Vigne et du Vin.

OIV (2009) *Report of the Director General of the OIV on the world vitiviniculture situation in 2009*, Organization Internationale de la Vigne et du Vin.

OIV (2010) *Elements de conjoncture vitivinicole mondiale*, Organization Internationale de la Vigne et du Vin.

Pereira, S. (2010) *Sogrape destrona Esporão e recupera liderança no mercado de vinhos*, Jornal Económico Online.

Rocha, J. (2007) *Sogrape anuncia compra da Framingham e alarga produção de vinhos à Nova Zelândia*, Público.

Sogrape (2010) *Relatório de Contas 2009*.

* Com o apoio das alunas Filipa Maximiano e Mariana Farinha, do curso de Gestão, 2010-2011, do Instituto Politécnico de Leiria.

Sobre os autores

Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa', 'Casos de estudo: Usar, escrever e estudar', 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas', 'Gestão estratégica das organizações públicas', 'Gestão estratégica: Conceitos e casos portugueses' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: manuel.portugal@ipleiria.pt

João Carvalho Santos

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e doutorando em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professor das disciplinas de Inovação e Empreendedorismo, Estratégia Empresarial e Gestão Internacional no Instituto Politécnico de Leiria. Membro Associado do centro de investigação globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy onde desenvolve investigação nas áreas da Estratégia Empresarial, Empreendedorismo e Negócios Internacionais. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: joao.santos@estg.ipleiria.pt

Nuno Rosa Reis

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e licenciado em Línguas Estrangeiras Aplicadas pela Universidade Católica Portuguesa. Docente no Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de Estratégia e Empreendedorismo. Investigador no globADVANTAGE. Co-autor dos livros 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: nuno.m.reis@ipleiria.pt

globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt