

# negócios negocios.pt iniciativas

Este suplemento faz parte integrante do Jornal de Negócios n.º 2783, de 3 de Julho de 2014, e não pode ser vendido separadamente.

## Distinguir a excelência

- ☛ Saiba quem fez parte do júri do prémio Excellens Oeconomia
- ☛ Os bastidores da decisão

**António de Melo Pires**  
Um líder de proximidade

**Sogrape**  
Uma estratégia global

Ana Brígida



Publicidade

*Vamos premiar aqueles que, como os navegadores, são capazes de navegar contra o vento.*



negocios



prémio  
EXCELLENS  
OECONOMIA

PwC / Jornal de Negócios

3ª Edição

**NEGÓCIOS INICIATIVAS EXCELLENS OECONOMIA**

PRÉMIO

# Um estímulo para as empresas

O prémio Excellens Oeconomia, promovido pelo Negócios e a PwC teve agora a sua segunda edição. Os distinguidos foram Melo Pires e a Sogrape, na qualidade de personalidade e empresa do ano, respectivamente.

FLIPE S. FERNANDES

O prémio Excellens Oeconomia para a melhor empresa e para a personalidade mais marcante de 2013 têm por objectivo destacar os casos exemplares, que possam ser emulados e admirados, sobretudo num contexto económico e social difícil como aquele que Portugal atravessa.

Nesta segunda edição do Excellens Oeconomia, promovido pelo Negócios e pela PwC, mantém-se o propósito de distinguir quem contribui para o progresso económico de Portugal.

Num momento em que Portugal enfrenta um dos seus maiores desafios, é necessário estimular as empresas que têm mérito, a visão, a excelência ou as personalidades que ousam, acreditam, criam, inovam. Premiar os que são capazes de navegar contra o vento. ■



A cerimónia de entrega dos prémios Excellens Oeconomia teve lugar no dia 25 de Junho no Pátio da Galé, em Lisboa.



**Este prémio quer premiar a excelência pessoal e empresarial.**

HELENA GARRIDO  
Directora do Negócios



**[Prémio deve-se ao] trabalho contínuo que hoje nos permite anunciar este investimento que podia ter ido para outra fábrica.**

ANTÓNIO MELO PIRES  
Director-geral da Autoeuropa



**Estes são os exemplos e os caminhos de sucesso que o Governo quer para Portugal e para as nossas empresas.**

LEONARDO MATHIAS  
Secretário de Estado da Economia

**677**

**INVESTIMENTO**  
Investimento de 677 milhões de euros deverá permitir à Autoeuropa criar, até 2018, 500 novos postos de trabalho.

**203**

**VOLUME DE NEGÓCIOS**  
Em 2013 a Sogrape registou um volume de negócios de 203 milhões de euros e um resultado líquido de 15,2 milhões.

## PRÉMIO EXCELLENS OECONOMIA

Uma iniciativa do Negócios em parceria com a PwC



### O JÚRI

O júri do prémio Excellens Oeconomia foi composto por 14 personalidades de diversas áreas de actividade, com provas dadas nos sectores onde exercem a sua actividade profissional.

Ana Brígida



**ANTÓNIO BROCHADO CORREIA**

É sócio membro do Territory Leadership Team da PwC em Portugal com a responsabilidade na área de Mercados e Clientes. Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica (UCP), é revisor Oficial de Contas desde 1999.



**ANTÓNIO LOBO XAVIER**

Licenciado em Direito por Coimbra, o advogado é especialista na área do direito fiscal, na sociedade Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados. É também membro da comissão executiva da Sonaecom e é ex-dirigente do CDS.



**ALBERTO CASTRO**

O economista e professor da Faculdade de Economia e Gestão da UCP foi um dos júris. É vice-presidente do Conselho Geral e de Supervisão da EDP e presidente dos Conselhos Fiscais da Mota-Engil e Unicer.



**ALEXANDRE SOARES DOS SANTOS**

É presidente do conselho de curadores da Fundação Francisco Soares dos Santos, tendo no fim do ano passado abandonado todas as funções na Jerónimo Martins, que é gerida pelo filho, Pedro Soares dos Santos.



**ANTÓNIO DE SOUSA**

É administrador da ECS Capital. Licenciado em Gestão pela Católica e doutorado na Wharton School foi presidente da Caixa Geral de Depósitos. Passou pelas secretarias de Estado da Indústria, Comércio Externo e das Finanças, e foi governador do Banco de Portugal.



**FÁTIMA BARROS**

É presidente da Anacom, regulador das telecomunicações, desde 2012. Foi directora da Católica Lisbon, onde é docente e ocupou vários cargos em organismos internacionais relacionados com o ensino da gestão.



**HELENA GARRIDO**

Licenciada em Economia pela Universidade Nova. Iniciou a carreira de jornalista em 1987 tendo passado por várias publicações. É directora do Jornal de Negócios e professora de na Universidade Lusófona.



**HENRIQUE GRANADEIRO**

O gestor que foi durante vários anos acumulou as funções de CEO e “chairman” da Portugal Telecom, passou a “chairman” da empresa, sob a liderança executiva de Zeinal Bava, em 2008. Agora com a partida de Bava para a Oi, volta a CEO da PT.



**JOÃO LOBO ANTUNES**

O médico e professor catedrático da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, trabalhou no Departamento de Neurocirurgia do New York Neurological Institute, tendo sido nomeado Professor Associado de Neurocirurgia desta Universidade.



**JOÃO SALGUEIRO**

O economista João Salgueiro foi ministro das Finanças e governador do Banco de Portugal. Liderou a Caixa Geral de Depósitos, e foi também presidente da Associação Portuguesa de Bancos. Actualmente é membro do Conselho Económico e Social.



**JOSÉ MANUEL FERNANDES**

Engenheiro, preside à Frezite, empresa que fundou em 1978. Tem ainda funções como presidente da assembleia geral da Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal e a vice-presidência da assembleia geral da AIP.



**LUÍS AMADO**

Licenciado em Economia pelo ISEG e é presidente do Banif desde 22 de março de 2012. Em março de 2005 chegou a ministro da Defesa do primeiro governo de José Sócrates tendo em julho de 2006 assumido a pasta dos Negócios Estrangeiros que manteve até junho de 2011.



**PEDRO REBELO DE SOUSA**

O advogado é, desde 2009, senior partner da SRS Advogados. Tem ocupado cargos como administrador não executivo em várias empresas em Portugal.



**RICARDO REIS**

O economista é professor no departamento de economia da Columbia University. Acumulando ainda a actividade de investigador associado do National Bureau of Economic Research e do Centre for Economic Policy Research.



**O meu avô sonhou, o meu pai acreditou e não desperdiçou oportunidades. E à minha geração, liderada pelo meu irmão mais velho, cabe continuar o trabalho até aqui desenvolvido.**

**FERNANDO CUNHA GUEDES**  
Administrador da Sogrape

PERSONALIDADE DO ANO

# António de Melo Pires: “Um líder de proximidade”

Dirige a Autoeuropa desde Setembro de 2010, conseguiu percorrer a crise sem despedimentos e tem agora um programa de investimentos até 2019. Por isso, como diz, “a Autoeuropa não tem prazo de validade”

FILIPE S. FERNANDES

**A**ntónio de Melo Pires, 57 anos, define a sua liderança como de proximidade e acentua que no dia-a-dia procura “estar o mais possível perto do produto e das pessoas de forma a entender os problemas que se colocam à gestão sobretudo ao nível os recursos humanos”.

Nasceu em Lisboa em 1957 mas cresceu e estudou na região de Palmela e Setúbal, o que fez dele adepto do Vitória de Setúbal. Licenciou-se em engenharia mecânica, no Instituto Superior Técnico em Lisboa, no ano de 1982. Como na época havia poucas oportunidades na engenharia começou por dar aulas na escola secundária de Palmela, mas pouco depois aproveita a porta que o serviço militar lhe oferece e faz carreira nas forças armadas, primeiro no exército, entre 1982 e 1985, como instrutor, e depois na Força Aérea Portuguesa, onde foi responsável pelo programa de manutenção dos motores do avião A7P e gestor da frota de transportes.

Em Outubro de 1992 saiu com patente de capitão e entrou para a Autoeuropa em Palmela cuja pri-

meira pedra tinha sido lançada em dezembro de 1991 e ainda viu as vinhas que foram substituídas pela fábrica. Esta foi inaugurada em 1995 com um investimento de 1970 milhões de euros, o maior investimento estrangeiro até hoje feito em Portugal.

A formação técnica e de liderança permitiram-lhe iniciar a carreira na Autoeuropa como superintendente, e foi galgando degrau a degrau, primeiro director de área de prensas e carroçarias, e depois, em 2003 director de produção, primeiro na fábrica portuguesa e depois na Volkswagen Navarra em Espanha.

Em Janeiro de 2006 rumou ao Brasil como director de produção na fábrica Volkswagen Anchieta, em São Bernardo do Campo, em São Paulo. Em junho de 2007 foi designado director da fábrica em São José dos Pinhais em Curitiba, no Paraná, onde esteve até 2010. Dirigia 3600 trabalhadores e fabricava 810 veículos por dia. A 1 de Setembro de 2010 substituiu Andreas Hinrichs no cargo de director-geral da Autoeuropa tendo sido apresentado publicamente a 3 de Agosto.

**O grande teste de gestão**  
O grande teste da gestão de An-

tónio de Melo Pires deu-se em 2011. Havia um excesso de 600 trabalhadores para as necessidades de produção da fábrica da Palmela. Como diz António de Melo Pires, “a decisão mais fácil era despedir mas não era a mais adequada”, o que o obrigou a tomar medidas que não são convencionais. Uma solução haver disponibilidade dos trabalhadores para se deslocarem para outros sítios de produção do grupo VW. Surgiram 600 voluntários e que hoje estão em fábricas do grupo na Alemanha, Malásia, China e Brasil. Como contou num colóquio, os alemães ficaram surpreendidos com a flexibilidade de trabalho dos portugueses e a sua capacidade de integração nas equipas.

Esta forma de agir coaduna-se com a sua filosofia de gestão. Como disse numa entrevista ao jornal Oje, “um líder não pode ser apenas um administrador de factos e números. Como gestor de pessoas tem de ser também um engenheiro de emoções. A capacidade de partilha de poder, de informação e de saber são marcantes”.

A Autoeuropa tem 3200 trabalhadores e, como diz António de Melo Pires, “um dos maiores desafios é manter uma equipa de mais de três mil pessoas permanentemente motivada e orientada para a excelência, qualidade e produtividade”. Outra das suas preocupações é conseguir que a Autoeuropa aumente para 70% a utilização de componentes de origem portuguesa no fabrico dos automóveis seja

**“A diferença não está nas máquinas e equipamento que se adquire, mas na aposta que se faz nos recursos humanos.”**

**“[em 2011, na Autoeuropa] a decisão mais fácil era despedir mas não era a mais adequada.”**

**Em Outubro de 1992, Melo Pires saiu da Força Aérea com a patente de capitão e entrou para a Autoeuropa em Palmela.**



Ana Brígida



António de Melo Pires já trabalhou em fábricas da VW em Espanha e no Brasil.

## PERFIL

### A fotografia como hóbi

António de Melo Pires nasceu em Lisboa em 1957. Licenciou-se em engenharia mecânica, no Instituto Superior Técnico em Lisboa, no ano de 1982. Fez carreira nas Forças Armadas, durante dez anos. Em Outubro de 1992 entrou para a Autoeuropa e em 2003 foi como director de produção para a Volkswagen Navarra em Espanha. Em Janeiro de 2006 foi para a fábrica Volkswagen Anchieta, em São Bernardo do Campo, em São Paulo, seguindo-se em junho de 2007 a fábrica em São José dos Pinhais em Curitiba, no Paraná. A 1 de Setembro de 2010 substituiu Andreas Hinrichs no cargo de director-geral da Autoeuropa. António de Melo Pires é casado e tem três filhos e procura ter mais vida para além da fábrica. Cultiva o exercício físico que faz no ginásio, corrida e natação, é proficiente em cinco línguas e como hóbis tem a leitura e fotografia.

pela realocização de peças produzidas no estrangeiro para Portugal ou pelo aumento de compras no mercado nacional em termos de serviços. Em Julho de 2013 a Autoeuropa atingiu os dois milhões de automóveis produzidos. O pico de produção registou-se em 1998 quando chegou às 138.890 unidades. Em 2013 produziu 91.200 automóveis ligeiros da Volkswagen e Seat.

O líder da Autoeuropa não nega a importância da cultura VW trouxe para a empresa sobretudo pela “capacidade de reagir a crises, que é acima do normal e do resto das empresas”. Mas não deixa de frisar que há “uma cultura VW Autoeuropa”, que se tem vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos e que, como acentua, “nos tem criado uma extrema resiliência à crise na forma como as temos enfrentado. Já vamos com 22 anos de crises, resistimos a várias intempéries. Esta capacidade de resiliência tem-nos levado a sobreviver praticamente incólume a estas várias alterações de

mercado e de produto que têm acontecido”.

Estas performances não deixaram de pesar nos novos investimentos que vão ser feitos em Palmela e na ascensão de António de Melo Pi-

res na hierarquia da VW. Em dezembro de 2012 foi anunciado que passava a integrar o grupo de altos quadros do grupo Volkswagen, que conta apenas 250 pessoas. No ano seguinte foi condecorado com a Or-

dem do Mérito Empresarial pelo Presidente da República, Cavaco Silva.

Diz que vê o futuro da Autoeuropa sem qualquer preocupação. “Os investimentos que temos assegurados assim o garantem” diz. Até 2019, serão investidos cerca de 700 milhões de euros e criados mais 500 postos de trabalho para produzir novos modelos do Grupo VW. Segundo António de Melo Pires “o grande desafio para o futuro será, de facto, conseguirmos que as nossas pessoas se actualizem para as novas tecnologias e as novas plataformas que vão chegar” Mas pela experiência do passado “não me causam qualquer preocupação, pois as pessoas sempre foram capazes de enfrentar esses desafios de uma forma muito bem sucedida”. De facto António de Melo Pires tem como lema que um “deve trabalhar, antes de mais, para e com as pessoas” porque a “diferença não está nas máquinas e equipamentos que se adquire, mas na aposta que se faz nos recursos humanos”. ■

**“Um dos maiores desafios é manter uma equipa de mais de três mil pessoas permanentemente motivada e orientada para a excelência, qualidade e produtividade.”**

**“[Cultura VW] tem uma capacidade de reagir a crises que é acima do normal.”**

**O futuro da Autoeuropa não representa qualquer preocupação. Até 2019 serão investidos 700 milhões de euros na fábrica.**

EMPRESA DO ANO

# A estratégia global da Sogrape

Se o Mateus Rosé foi o primeiro cartão de visita hoje o portefólio junta ao Barca Velha, ao Lan espanhol, aos portos Sandeman e Ferreira, aos vinhos chilenos, neo-zelandeses e argentinos.

**N**a Sogrape já se vive ao compasso das gerações e a sua história é a soma das decisões estratégicas tomadas ao longo de 72 anos. Hoje a maior empresa portuguesa de vinhos, que teve no Mateus Rosé o génio da lâmpada que abriu caminho pelo mundo e ainda hoje é o vinho português mais vendido no globo, é uma multinacional com uma facturação de 203 milhões de euros, 79% dos quais nas sete partidas e apenas 21% em Portugal.

Quando a quarta geração já tem representante na Sogrape com Mafalda Guedes, 29 anos, filha de Salvador Guedes, 56 anos, a desempenhar funções no marketing da empresa os objectivos são consolidar a produção de vinho e fortalecer o seu aparelho de distribuição global. Aliás, a atenção ao aspecto comercial está no genoma da Sogrape pois uma das regras de ouro de Fernando Vanzeller Guedes (1903-1987), fundador da Sogrape, “primeiro fazer amigos, depois fazer clientes”.

Hoje produz vinhos nas várias regiões demarcadas portuguesas como o Alentejo (162 hectares de vinha), Douro (521 ha), Bairrada (62 ha), Dão (49 ha) e vinhos verdes (34 ha), no Chile, na Argentina, na Nova Zelândia e em Espanha (Rioja e Rías Baixas) com uma área total de vinha da ordem dos 1400 hectares, uma produção de uvas da ordem das 11 mil toneladas e 16 adegas distribuídas pelas 10 regiões demarcadas.

Esta expansão permite-lhes ter maduros e verdes, de terroir e chateau e best-sellers, brancos, tintos e rosés, Porto e xerez. A actual estratégia da Sogrape passa por explorar as virtualidades do seu portefólio alargado de vinhos. Sempre com a premissa enunciada uma vez por Fernando Guedes, 83 anos: “não que queremos ser o nº 1, queremos ser os me-

lhores”.

Hoje o mix das marcas da Sogrape é mais complexo porque quando Fernando Guedes passou a liderar a Sogrape, substituindo o pai, Fernando Vanzeller Guedes, teve como missão libertar-se da dependência do Mateus Rosé porque, como dizia, “o Mateus rebocava a Sogrape e esta só olhava em frente e não tinha tempo para olhar em volta”. Uma das suas principais decisões foi a compra da A.A. Ferreira que lhe trouxe, além de outros vinhos como o Barca Velha, os vinhos do Porto e a marca Ferreira.

## As compras da terceira geração

A terceira geração incarnada por Salvador Guedes, licenciado em Economia, tratou de passar de exportador a internacional. Numa primeira fase, alargou a presença internacional na produção de vinhos, o que aconteceu com a Argentina em 1997, por cerca de 30 milhões, Chile e Nova Zelândia em 2008 e Espanha em 2012. A produção internacional de vinho da Sogrape tem alguns travos diferentes do normal. Por exemplo os seus vinhos chilenos e neo-zelandeses estão ligadas ao conceito de terroir, de nicho. “São vinhos premium”, como diz Fernando Cunha Guedes, 45 anos, administrador da Sogrape, licenciado em Gestão, que antes de entrar para a Sogrape em 1996 esteve quatro anos no BPI e no BBVA. Por sua vez em Espanha é um projecto premium com vinhos de Rioja, Rias Baixas (Galiza) e em breve de Ribera del Duero. A marca LAN ainda está muito vocacionada para o mercado interno onde faz grande parte das vendas e o objectivo é criar uma maior vocação exportadora das marcas espanholas mas sobretudo da LAN.

Salvador Guedes continuou a apostar no crescimento por aquisição nos vinhos do Porto em 1995 ad-



Fernando Cunha Guedes recebeu o prémio em nome da Sogrape.

**203**  
**FACTURAÇÃO**  
A facturação da Sogrape atinge os 203 milhões de euros.

**14%**  
**MARCAS**  
O vinho rosé Mateus é o mais vendido do grupo, 14% do total.

**79%**  
**VENDAS**  
As vendas fora de Portugal representam 79% da facturação.



**O Mateus rebocava a Sogrape e esta só olhava em frente e não tinha tempo para olhar em frente.**

**FERNANDO CUNHA GUEDES**  
Administrador da Sogrape

do-se o Finca Fleichman com 10%, a LAN também com 10% e o Gazela com 7%. No vinho do Porto a Sandeman representa 12% das vendas e o Ferreira 7%. Nos chamados fine wines, a Casa Ferreirinha com as suas marcas Barca Velha, Esteva, Callabriga, Quinta da Leda, Vinha Grande, Planalto, Papa Figos tem uma quota de 7% nas vendas da Sogrape, a Viña Los Boldos 2% e a Framingham 1%.

Os novos mercados consumidores como os EUA e a China têm sido um desafio. Nos Estados Unidos a Sogrape conseguiu uma boa fatia de negócio, pois este mercado representa hoje 14% das vendas, sendo o segundo maior mercado a seguir a Portugal, que representa 21%. Nos EUA detém uma distribuidora, a Evaton, adquirida em 2000, que, como acontece com as outras distribuidoras no Reino Unido, Brasil e Angola, adicionou aos seus portefólios outras marcas como, por exemplo, a Osborne.

A China é uma tentação pela dimensão do mercado e uma vertigem tem de ser bem medida por causa do risco. E é já hoje o quinto maior produtor e consumidor de vinho. Mas o ataque ao Império do Meio está em vias de definição. Como reconhece Fernando Cunha Guedes, “é um mercado complicado, pois é um conjunto de cidades de grande dimensão, e é difícil encontrar o modelo certo de distribuição”.

Há alguns anos que a Sogrape tem uma operação comercial em Hong Kong, com 9 pessoas que acompanham os distribuidores em cada um dos países da Asia-Pacífico. Entretanto duas pessoas estão em Xangai, outra em Xiuan para começar a detalhar os planos e as acções e é convicção de Fernando Cunha Guedes que “em breve deveremos ter o nosso modelo definido e pronto a ser implementado”. ■

FILIPPE S. FERNANDES

quiriu a empresa de vinho do Porto Forrester, detentora da marca Offley, a que se seguiu, por setenta milhões de euros, a marca Sandeman no vinho do Porto e no xerez.

Um dos adágios de Fernando Guedes, e que marca a filosofia comercial e de marcas, é “não queremos vender muito, queremos vender bem”. Por isso a insistência da empresa na denominada em ter vinhos premium nas suas várias categorias.

## Mateus já só vale 14%

Em termos internos a Sogrape dividiu o seu portefólio entre os branded wines, marcas com uma tendência internacional e global, e os fine wines, gamas de vinhos com fortes ligações às regiões vinícolas e com importância acrescida no canal on-trade. Como diz Fernando Cunha Guedes, “são dois tipos de marcas que se trabalham e se comunicam de forma diferente mas que nós entendemos que se complementam e que acima de tudo torna e dá à Sogrape uma vantagem competitiva porque nem sempre isto acontece nas outras empresas. Geralmente há uma especialização e uma focalização numa das duas. Nós acreditamos que o facto de termos as duas nos dá uma vantagem competitiva”.

Nas marcas globais pontifica o Mateus com 14% das vendas seguin-

## A Europa é o grande mercado

# Do jantar de amigos à guerra com Joe Berardo

Os novos mercados não obnubilam a Sogrape que sabe ter no Velho Continente a grande fatia dos seus negócios. A Europa continua a ser uma âncora da Sogrape com um peso de 64% no volume de negócios. A aposta na rede da distribuição mostra que hoje já representa cerca de 50% da Sogrape. É de salientar ainda que 8% da facturação da Sogrape vem da representação de outras marcas. Fizeram, por exemplo, uma grande reestruturação da distribuidora Stevens Garnier, comprada em 2002, e que tem o portefólio de marcas portuguesas e internacionais da Sogrape, tendo juntado em 2013 o Mateus Rosé e marcas de terceiros como a marca Mouton Cadet da Baron Philippe de Rothschild e outras marcas “se seguirão de origens onde não estamos presentes como os vinhos franceses, italianos, australianos “ refere Fernando da Cunha Guedes.

A estrutura da Sogrape em diferentes unidades produtoras e de distribuição, espalhadas por Portugal e em diferentes partes do mundo, obrigou a uma reorganização corporativa. A fábrica em Avintes, que também funcionava como sede do grupo, passou a ser o centro de comando da Sogrape Portugal, que tem na administração António Oliveira Bessa, como CEO, Luís Martins, como administrador financeiro (CFO), George Sandeman e Miguel Pessanha, que é enólogo. Segundo Fernando Cunha Guedes, “é um facto importante porque há muito tempo não tínhamos um enólogo na administração. E em breve será nomeado um novo administrador para a área comercial e marketing”. Por sua vez a Sogrape Holding torna-se o centro de coordenação, acompanhamento e desenvolvimentos estratégicos das empresas participadas. A administração continua a ser presidida por Fernando Guedes, tendo como administradores Salvador Guedes, como CEO, Bernardo Brito e Faro, como administrador financeiro (CFO), Rolando Borges Martins, área comercial e marketing, e Fernando Cunha Guedes. Hoje a Sogrape conta com 956 colaboradores e muito mundo para palmilhar com os seus vinhos. ■ FSF

Num jantar de amigos no Verão de 1942, em que se contavam empresários portugueses, franceses, belgas e suíços radicados no Porto surgiu a ideia de fundar uma empresa de vinhos que seria liderada pelos os irmãos Fernando e Roberto Vanzeller Guedes, os únicos que estavam ligados aos vinhos.

Em Julho de 1942 a Sogrape já estava constituída com 16 accionistas, tendo Pierre Damaz 37,6%. Começou a funcionar nos escritórios e na loja da empresa da família Guedes, a Quinta da Aveleda. Em 1952 os sete irmãos, accionistas da Quinta da Aveleda, tornam-se accionistas da Sogrape, cada um com 12,6%, Walter Stam, 7,5% e Bernardino do Carmo, 4,1%.

Em 1980 um grupo de accionistas decidiu vender 52,9% da Sogrape por 18 milhões de dólares à Whitebread mas os restantes accionistas conseguiram que o go-

verno impedisse a sua venda a estrangeiros. Pouco antes Jorge de Brito tinha comparado a Socifra que tinha 17% da Sogrape e imobiliário e venderia anos depois. Em 1981 a empresa de Fernando Guedes, Bernardino do Carmo e Gastão da Silva ficava com 50,1% da Sogrape e esta ficava a deter 26,9% de acções próprias. Em

## 82%

### CAPITAL

O capital da Sogrape nunca esteve tão concentrado como agora. A família controla 82% do grupo.

1989 Fernando Guedes comprou as participações dos seis irmãos na empresa Guedes, Carmo e Silva, cujo capital se repartia por Fernando Guedes com 56%, Bernardino do Carmo, 31,5% e Gastão Correia da Silva, 12,5%, e que já controlava a totalidade do capital da Sogrape.

Em Julho de 2006 a família Carmo vendeu a sua participação de 31,5% ao Joe Berardo, operação que não foi do agrado das famílias Guedes e Correia da Silva, os restantes accionistas. Vários processos judiciais depois e em Setembro de 2012 as acções foram recompradas e Fernando Guedes e os filhos (Salvador, 54 anos, Manuel, 53 anos e Fernando, 45 anos) ficaram com 82% e a família Correia da Silva com 18%. Como diz Fernando Cunha Guedes, nunca como agora o “capital da Sogrape esteve tão concentrado”. ■ FSF

## A Sogrape foi constituída em 1942 com 16 accionistas e começou a funcionar nos escritórios da empresa da família Guedes, a Quinta da Aveleda.

## Os ícones da Sogrape

Em 1942 com a ajuda do enólogo francês Eugène Hellis, Fernando Vanzeller Guedes chegou ao rosé, que definia com “um vinho para aperitivo que permite resolver o problema aos profanos do vinho quando estão diante de uma mastodóntica carta de vinhos, ou quando alguém pede um prato de carne e o outro conviva se decide pelo de peixe”. Se o vinho era bom, tinha de ser bem pago, mas era preciso encontrar a fórmula que o distinguisse dos seus rivais franceses e, ao mesmo tempo, o tornasse rapidamente conhecido. Inspirado nos cantis dos soldados na I Guerra Mundial, imaginou o bojo arredondado onde afixou o desenho de uma casa fidalga e de arquitectura barroca, a Casa de Mateus, ligando o produto à terra de origem. Mostrou a garrafa aos seus amigos numa espécie de estudo de mercado. Estes diziam-lhe que “era pequena, baixa, bojuda e que iria ficar escondida”. Fernando Vanzeller Guedes retorquia dando como exemplo os bouquets de flores. “Quando se

compõe um ramo de flores colocam-se as flores mais pequenas e mais bonitas à frente. E vai acontecer o mesmo com a garrafa do Mateus, vão escolher lugares centrais e à frente para exibir o produto”. Nem tudo foram rosas e os primeiros tempos foram difíceis. O primeiro mercado do Mateus Rosé, o Brasil fechou em 1946 as suas fronteiras a produtos de luxo como o



**Procuramos distinguir-nos pela naturalidade e simplicidade com que fazemos as coisas.**

FERNANDO GUEDES

vinho e Fernando Guedes pai virou-se para a Inglaterra. Mas foi um processo moroso. O primeiro distribuidor britânico desistiu ao fim de 4 anos. Em 1956, a Rawlings iniciou a fase de êxito do Mateus Rosé na velha Albion e em Londres, “a janela aberta para o mundo”, como dizia Fernando Vanzeller Guedes. Estavam lançadas as fundações para que o Mateus Rose, a partir dos anos 50, se espalhasse por todo o mundo. Aliás uma das suas acções de marketing foi premonitória desta globalização pois nessa altura enviou duas garrafas de Mateus Rosé aos embaixadores portugueses, acompanhadas de uma carta com a sua história e um pedido: “peço-lhe que prove uma garrafa e se gostar dê a segunda a um seu conhecido apreciador de vinhos”.

Quando noticiou a sua morte, o Daily Telegraph de 24 de Julho de 1987 chamava-lhe “the marketing genius behind Mateus Rose”. Em 2002 foi feito o styling da garrafa e do rótulo e em 2005 lançou-se o Mateus Tempranillo e outros se se-

guiram. A filosofia de empresa com o selo Sogrape bebe muito no conceito do Mateus Rosé. “Tentamos ser diferentes, inovadores, criativos. Procuramos distinguir-nos, não pela sofisticação, mas antes pela naturalidade e simplicidade com que fazemos as coisas” acentua Fernando Guedes filho.”

O Barca Velha é hoje um ícone da Sogrape nos vinhos, sobretudo nos premium. Mas este pertencia à A.A. Ferreira, adquirida pela Sogrape em 1987 e a sua produção raramente excede as 50 mil garrafas. É uma invenção de Fernando Nicolau de Almeida, que em 1952 descobriu o método de atrasar a fermentação do mosto para prolongar o seu contacto com a película das uvas, o que lhe permite absorver mais intensamente a cor, os sabores e os aromas. Fazer este vinho era também uma epopeia porque o arrefecimento, até aos anos 1970, era com gelo transportado de Matosinhos até ao Corgo em camiões que demoravam sete horas a completar a viagem. ■ FSF

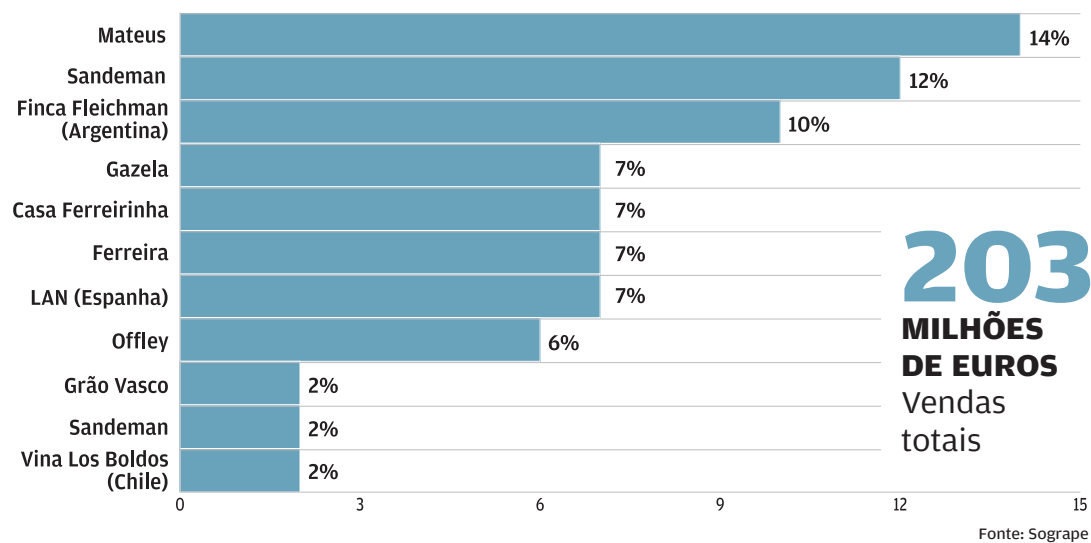
# Da Nova Zelândia ao Chile

A Sogrape é uma marca global com produção espalhada por países como a Nova Zelândia, o Chile e a Argentina.

## OS TOP SELLERS DOS VINHOS

Marcas da Sogrape por vendas

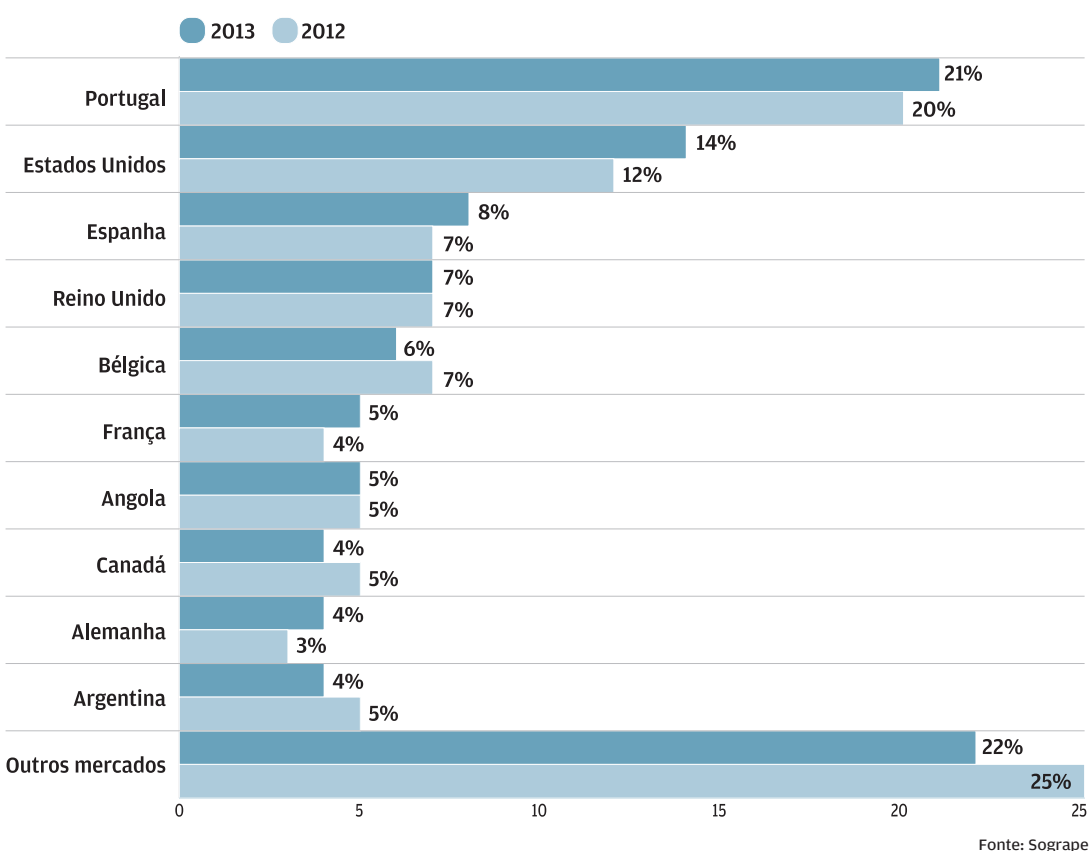
O Mateus Rosé é a marca mais vendida da Sogrape.



## OS PRINCIPAIS MERCADOS

"Ranking" por países

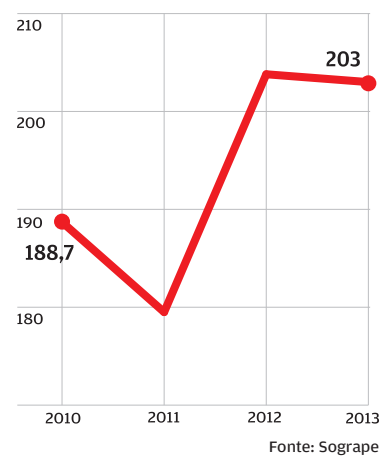
79% das vendas da Sogrape são feitas fora de Portugal.



## VOLUME DE NEGÓCIOS

Valores em milhões de euros

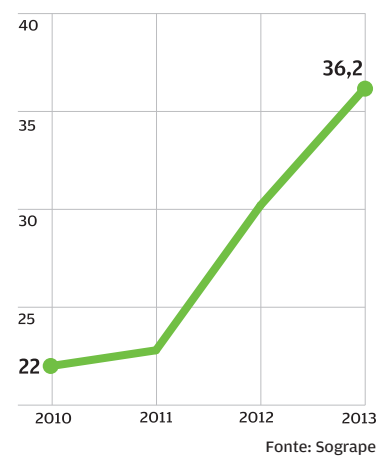
Após a queda registada em 2011, a empresa registou uma forte subida de vendas em 2012, uma tendência que se estabilizou durante o ano passado, tendo-se fixado em 203 milhões de euros.



## EBITDA

Valores em milhões de euros

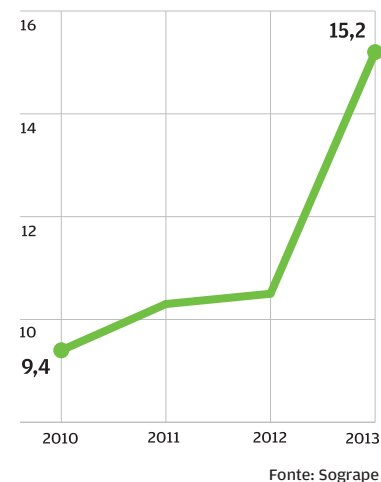
O EBITDA (lucros antes de juro, impostos, depreciações e amortizações) é um indicador que mostra a crescente solidez da Sogrape. O ano passado, o EBITDA foi de 36,2 milhões de euros.



## RESULTADOS LÍQUIDOS

Valores em milhões de euros

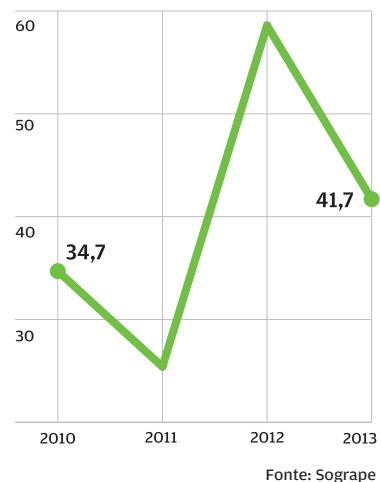
A Sogrape tem vindo a registar uma subida constante dos lucros. Em 2010, estavam abaixo dos 10 milhões de euros. Em 2013, foram superiores a 15 milhões.



## DÍVIDA LÍQUIDA

Valores em milhões de euros

A dívida líquida da Sogrape era em 2012 de 58,6 milhões de euros, tendo descido para 41,7 milhões de euros no ano passado.



**10**

MERCADOS

Os principais da Sogrape.

**15,2**

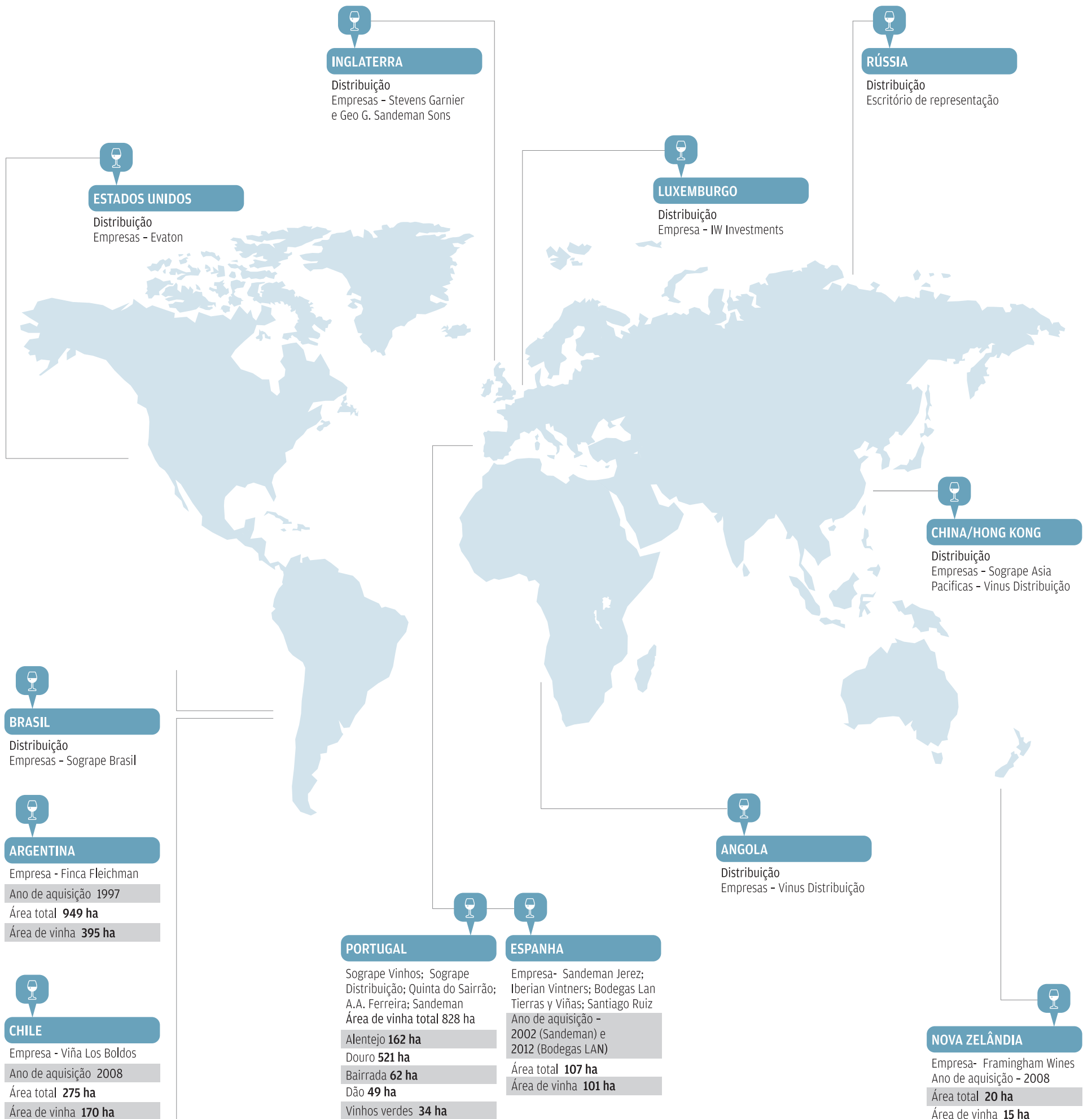
LUCRO

Em milhões de euros.



## PELOS QUATRO CANTOS DO MUNDO

A Sogrape produz vinhos em cinco países e tem empresas de distribuição espalhadas por geografias diversas como os Estados Unidos da América, a Inglaterra e a China. A diversificação do tipo de vinhos que comercializa tem sido uma das chaves do sucesso.



COMO FOI FEITA A ESCOLHA

# Nos bastidores do prémio

O grande objectivo do prémio Excellens Oeconomia era encontrar a melhor empresa e a Personalidade que tivessem marcado o ano de 2013. O desígnio foi coroado de êxito com a escolha da Sogrape e António de Melo Pires.

**E**ncontrar “a empresa perfeita para os tempos actuais” era o principal objectivo do prémio Excellens Oeconomia- Empresa do Ano. O processo iniciou-se com os membros do júri a fazerem chegar as sugestões de empresas que consideravam mais relevantes. O facto de o júri ser constituído por figuras com experiências profissionais variadas e profundo conhecimento do tecido empresarial permite uma visão multifacetada do universo empresarial. Depois foi elaborada uma lista com dezenas de empresas portuguesas ou em Portugal que cumpriam de forma relevante os critérios dos cinco pilares definidos na metodologia: inovação e resiliência (número de patentes, por exemplo); riqueza e crescimento (retorno para os accionistas, benefícios para os colaboradores, etc.); desequilíbrios externos (crescimento das exportações, dívida líquida, solidez financeira); utilização dos recursos (emprego criado, remunerações do trabalho, investimento em activos fixos e intangíveis); contas públicas (pagamento de impostos em Portugal, mecenato e donativos, sustentabilidade).

As equipas da PwC recolheram o máximo de informação significativa e uma bateria de dados, impostos pela metodologia, para este conjunto de empresas, e nos quais os diversos jurados se baseiam para formar a opinião e o juízo. O debate foi, por norma, intenso e acutilante, tanto mais que há, muitas vezes, um conhecimento detalhado dos sectores, dos negócios, da envolvência e das próprias empresas. Encontrada a short-list de empresas passou-se para uma fase em que a informação das empresas entra num maior detalhe para que a posterior decisão do júri seja fundada em dados objectivos e possa permitir uma fundamentação quase sem fissuras. A informação fluiu entre os membros do júri até que se chegou a um conjunto de empresas para a decisão final. Foi esta lista de grandes candidatos que permitiu seleccionar a Sogrape, por unanimidade, como empresa do ano.

A filosofia que norteava a escolha da personalidade do prémio Excellens Oeconomia-Personalidade



A fadista Gisela João actuou na cerimónia de entrega dos prémios Excellens Oeconomia.

era galardoar “aqueles que são capazes de navegar contra o vento”. Aos membros do júri foram pedidos sugestões de personalidades tendo em conta 6 áreas de análise. Eram objecto de escrutínio tanto os “contributos na área de actuação”, como a “consistência e carreira”, além da “liderança”, “inovação e criatividade”, “impacto na comunidade” e no item “Portugal” o contributo para o reforço da imagem e para melhorar a situação do país. O júri foi fazendo as suas escolhas chegando-se a mais de uma dezena de nomes. Esta lista de nomes foi objecto de análise e discussão tanto nas várias reuniões de júri como através de uma intensa troca de correspondência electrónica entre os jurados. Depois de várias votações, rapidamente os votos se concentraram em António de Melo Pires, director-geral da Europa, como vencedor do Prémio Excellens Oeconomia. ■

FILIPE S. FERNANDES

## PRÉMIOS

### EMPRESA DO ANO

2012 - Frulact  
2013 - Sogrape

### PERSONALIDADE DO ANO

2012 - Luís Portela (Bial)  
2013 - António de Melo Pires (Autoeuropa)

## 14

### JÚRI

O júri do prémio Excellens Oeconomia foi constituído por 14 personalidades de diferentes áreas de actividade.

## 2a

### EDIÇÃO

Esta foi a segunda edição do prémio Excellens Oeconomia, uma iniciativa do Negócios em parceria com a PwC.

A escolha da empresa vencedora baseou-se na avaliação de pressupostos como a inovação, o crescimento, a utilização de recursos e o mecenato.

## NEGÓCIOS INICIATIVAS Excellens Oeconomia



**O Pátio da Galé recebeu cerca de 180 personalidades ligadas ao mundo dos negócios e da política**

Entre os vários presentes que se juntaram ao final de tarde, início de noite, no Pátio da Galé, reinou a boa disposição. Em cima os convidados conversam enquanto esperam pelo início do jantar. À esquerda, Carlos Costa Pina, administrador da Galp, e Luís Amado, "chairman" do Banif, apressam-se para as respectivas mesas. Em baixo, outros convidados.

Fotografia: Ana Brígida



prémio  
EXCELLENS  
OECONOMIA

PwC / Jornal de Negócios



negócios

## Parabéns aos Vencedores

É com muito orgulho que damos os parabéns aos vencedores do Prémio Excellens Oeconomia, nas categorias **Empresa do Ano** e **Personalidade do Ano**, da edição de 2014, pelo seu contributo inequívoco e sustentado para o progresso económico de Portugal.

### Vencedor na Categoria Empresa do Ano

**S O G R A P E**

Sogrape Vinhos, S.A.

### Vencedor na Categoria Personalidade do Ano



António de Melo Pires,  
Director-Geral, Volkswagen Autoeuropa

## Prémio Excellens Oeconomia 2014

O *Jornal de Negócios* e a PwC criaram o Prémio Excellens Oeconomia, uma iniciativa distintiva e de grande prestígio em Portugal.

Num momento em que Portugal enfrenta um dos maiores desafios, é necessário estimular o mérito, a visão e a excelência.

Destacamos personalidades que Ousam, Acreditam, Criam, Inovam, têm Audácia, Paixão, e que apostam na Mudança. E premiamos aqueles que são capazes de navegar contra o vento.

**Este prémio é uma parceria da PwC  
com o Jornal de Negócios**

## Júri

**Alberto Castro**, Economista

**Alexandre Soares dos Santos**, Presidente do CA, Jerónimo Martins

**António Brochado Correia**, Sócio, PwC

**António Lobo Xavier**, Advogado

**António de Sousa**, Economista

**Fátima Barros**, Presidente do CA, Anacom

**Helena Garrido**, Directora, Jornal de Negócios

**Henrique Granadeiro**, Chairman, PT – Portugal Telecom

**João Lobo Antunes**, Professor Catedrático

**João Salgueiro**, Economista

**José Manuel Fernandes**, Presidente do CA, Frezite

**Luís Amado**, Chairman, Banif

**Pedro Rebelo de Sousa**, Sócio, SRS Advogados

**Ricardo Reis**, Economista e Professor, Columbia University