

Mateus Rosé – Making the brand sparkle to Millennials¹

A contagem decrescente para o lançamento da nova garrafa do Mateus Rosé há muito que tinha começado, mas à medida que se aproximava a data de março de 2019 a ansiedade crescia naturalmente. Afinal, tratava-se de mudar uma embalagem quase tão icónica como a garrafa da coca-cola: um cantil transparente, uma ideia que o fundador tinha ido buscar aos tempos da II Guerra Mundial, período em que tinha surgido essa ideia genial : um vinho cor-de-rosa, ligeiramente gaseificado e que tirava partido do excesso de uva do Douro que não era usado para o Vinho do Porto.

Mateus Rosé é provavelmente uma das marcas de vinho mais conhecidas a nível mundial, atravessando gerações e geografias. Com os seus altos e baixos poucas marcas de vinho se podem gabar de serem conhecidas muito mais do que a marca região, ou a marca país, em que são produzidas.

Por esta razão e por ser fundamental para a sustentabilidade da Sogrape – a casa-mãe do Mateus Rosé - não estranhava que Pedro Lobato, o gestor da marca, tivesse um misto de ansiedade e esperança na mudança.

Seria a marca capaz de voltar a estar na moda como estivera nos anos 70? Mas mais importante que tudo, seria a marca capaz de gerar o entusiasmo nos *Millennials*, tornando-a uma bebida óbvia para os seus momentos de socialização? Além disso, tinha como objetivo conseguir crescer em todos os mercados, embora com especial ênfase no nacional e no Espanhol, Inglês, Francês e Russo, sem esquecer os *opportunity markets* como a Austrália, Alemanha e Estados Unidos.

O nascimento do Mateus Rosé

A história do Mateus Rosé remonta a 1942, quando Fernando Van Zeller Guedes criou e lançou um conceito totalmente novo - um vinho de sabor único e cor inesperada, apresentado numa garrafa invulgar e inovadora. António Oliveira Bessa, administrador da Sogrape, salientava o espírito empreendedor de Fernando Van Zeller Guedes:

“...O fundador tinha um espírito empreendedor de quem não pensa pequeno e que pretende afirmar-se no topo de qualidade e exigência, revelando essa crença e essa fé...”.

Esta atitude levou-o a criar um produto inesperado e completamente inovador.

A garrafa inspirava-se nos cantis usados pelos soldados na Primeira Guerra Mundial, criando uma forma que se destacou de uma multidão de garrafas altas. O rótulo, invulgarmente elegante e inovador para a época, foi uma ode ao grandioso passado português.

¹ Caso do Centro de Investigação da AESE Business School. Preparado pelo professor Ramiro Martins, em abril de 2019, para servir de base de discussão académica e não como exemplo de gestão, adequada ou inadequada, de uma situação concreta. Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização escrita. Copyright © 2019 by AESE Business School.

Dentro da icónica garrafa estava um novo tipo de vinho, algo diferente - cor-de-rosa, refrescante, com uma efervescência ligeira e extremamente versátil. O sucesso não foi imediato.

Mateus Rosé nasceu em 1942 - 1943, mas só começou a ter êxito nos anos 60 após bastante persistência de Fernando van Zeller Guedes em encontrar parceiros adequados nos mercados Inglês e Americano. Ao conseguir listar o Mateus junto das forças armadas norte-americanas, passa a estar disponível em todas as bases, inclusive no Vietname. Daí deriva um crescimento explosivo das vendas mercê da propagação mundial que a marca passa a ter na Ásia e depois no resto do mundo.

Um fantástico *slogan* salientava de forma brilhante a diferença do Mateus Rosé: *Drink Pink!* Ver Anexo 1.

A marca nascera com um posicionamento *Premium* não só pela imagem escolhida – o palácio de Mateus (ver Anexo 2) – remetendo para os *Châteaux* franceses, como pelo preço de venda. Neste sentido figuras carismáticas como Elton John e Jimi Hendrix, ao manifestarem-se *fans* do Mateus Rosé, ajudaram à imagem de produto de moda a nível internacional. Mas na verdade, um episódio marcante tinha ajudado a posicionar muito bem a marca: tendo ido almoçar ao Hotel Savoy em Londres, a Rainha pediu Mateus Rosé. O empregado atrapalhado por este não existir na carta de vinhos comenta o facto com a Rainha e ela volta a insistir que só quer beber Mateus Rosé. Para satisfazer-lhe o desejo o empregado saiu do hotel para comprar algumas garrafas. A partir desse dia os melhores hotéis de Londres passaram a incluir o Mateus Rosé na sua carta de vinhos. Foi uma história bastante falada na época gerando muita publicidade gratuita a este vinho pelo mundo fora.

Mas, curiosamente, o sucesso internacional não se refletia em Portugal onde algum preconceito rodeava a marca, não recebendo a aclamação que os mercados internacionais, especialmente o inglês, lhe conferiam.

A boa estrela do Mateus Rosé começou a erodir-se no final dos anos 80, coincidindo com os esforços de concorrentes norte-americanos, que começam a ter sucesso no seu mercado – um processo em tribunal com o distribuidor americano provocou um hiato de um ano que foi aproveitado pelos concorrentes - mas também no Reino Unido. A pressão dos retalhistas levou a marca a apostar em demasia em presenças promocionais e em fazê-lo sem manter a política de preço *Premium*, cedendo assim à pressão da concorrência e permitindo que estes passassem para um posicionamento superior. Por outro lado, a erosão das margens levou a uma redução do investimento publicitário. A ausência de comunicação fez com que uma geração completa não tivesse contacto com a marca, gerando uma base de clientes envelhecida. Nos mercados mais importantes foi perdendo quota e os preços foram sendo erodidos, enquanto em mercados menos concorrenciais a imagem de prestígio era preservada.

Esta situação prolongou-se no tempo pelo que ao fim de alguns anos o posicionamento da marca em alguns mercados era de produto *mainstream*, quase como pertencendo a um cabaz de preços - enquanto noutros menos importantes permanece como *Premium*. No mercado inglês, ao ser retirado do sortido de alguns retalhistas por a Sogrape se recusar em baixar ainda mais as condições comerciais, verifica-se uma situação curiosa: após o primeiro impacto de diminuição de vendas, estas começaram a recuperar uma vez que a procura por parte dos clientes passou a ser feita noutros pontos de venda, curto-circuitando os retalhistas que a tinham retirado do sortido. Este facto revelava a força da marca e do produto no mercado.

Ao mesmo tempo que estes fenómenos se verificavam, também a base de clientes ia envelhecendo. O Mateus Rosé havia sido responsável pela introdução ao mundo do vinho de uma quantidade de consumidores que na memória trazia a marca associada a bons momentos da sua vida. Mas este fenómeno tinha deixado de acontecer com o passar dos anos. As novas gerações não tinham tido essa experiência quase-iniciática e como tal o produto não se colocava como *top-of-mind* nos seus momentos de socialização.

A Sogrape

A Sogrape nasceu em 1942 como resultado da aposta ousada de um grupo de amigos na visão de Francisco Van Zeller Guedes em criar uma empresa capaz de impor os vinhos portugueses no mercado internacional.

Dessa visão resultou a criação da primeira marca portuguesa de vinhos global – Mateus Rosé –, cujo sucesso em mais de 120 países serviu de impulso decisivo para que a Sogrape se afirmasse como a maior empresa do setor em Portugal, com uma faturação de 197 e 189 milhões de euros em 2017 e 2018, exportando cerca de 62 % e 67% do que produz, 122 e 127 milhões de euros, respetivamente, o que a posiciona como a maior exportadora nacional no setor dos vinhos. Ver Anexo 3.

Dos tempos pioneiros da compra de pipas de vinhos aos pequenos produtores do Douro para serem tratados e engarrafados numa adega alugada em Vila Real, a Sogrape detém hoje mais de 855 hectares de área de vinha nas principais regiões vitivinícolas portuguesas e emprega mais de 500 pessoas. Incluindo Argentina, Chile, Espanha e Nova Zelândia, é responsável por 1550 ha e 1000 colaboradores. Ver Anexo 4.

Em termos de marcas, o seu portfolio nacional inclui naturalmente Mateus Rosé, mas também outras marcas históricas de vinho do Porto, como a Sandeman, Porto Ferreira e Offley, e a marca mais prestigiada de vinhos do Douro – o Barca Velha. O portfolio é completado por outras marcas importantes como a Quinta dos Carvalhais e Grão Vasco (Dão), Herdade do Peso (Alentejo) e Quinta de Azevedo e Gazela (Verde).

No Relatório Corporativo de 2018 da SOGRAPE registou-se que as cinco marcas prioritárias do Grupo (todas acima de 10 milhões de euros de vendas) – Mateus, Casa Ferreirinha, Sandeman, LAN e Gazela em 2018 representaram 55,9% do total de vendas, mais 2,5p.p. do que em 2017. Em linha com a estratégia definida, a categoria vinhos de mesa Portugal (48% do total) e vinhos de mesa Espanha (10,9%), juntas, cresceram em 2018 3,6p.p. A categoria de Vinho do Porto, cuja procura global está em queda, perdeu relevância, à semelhança de anos anteriores, representando 23,5% das vendas totais em 2018, face a 24,7% em 2017.

Os Millennials

Os *Millennials* ou Geração Y são identificados como a população nascida após o início da década de 1980 até ao final da década de 1990, princípios dos anos 2000.

Essa geração desenvolveu-se numa época de avanços tecnológicos e crescimento económico, disponibilidade de bens e serviços, vivendo tipicamente em ambiente urbano. Nascidos depois do aparecimento da *internet* e com base nos equipamentos móveis, desenvolveu uma habilidade natural para tirar partido da mobilidade e do mundo virtual.

A desmaterialização de bens e serviços torna esta geração particularmente familiarizada com a baixa durabilidade e efemeridade dos produtos. O contexto em que vivem caracteriza-se por uma enorme volatilidade assistindo ao desaparecimento de profissões e aparecimento de novas, onde a lógica do trabalho tradicional se vê posto em questão, alterando drasticamente a noção de compromisso.

A geração Y tem acesso à informação quase de forma instantânea e está afastada de trabalhos físicos persistentes. Vive estimulada por atividades e tarefas múltiplas, estando habituados a conseguir o que querem sem esforço ou prazos, defendendo em geral que conhecimento e currículo técnico tornam desnecessários outros atributos profissionais. Tipicamente trocam de emprego com frequência em busca de experiências que os realizem, não auferindo, no entanto, salários compatíveis com as suas ambições.

São consumidores exigentes e em que a informação tem peso na tomada de decisões de compra. São a primeira geração verdadeiramente globalizada, cresceram com a tecnologia e usam-na desde a primeira infância. A *internet* permite desenvolver uma grande capacidade para estabelecer e manter relações pessoais próximas, ainda que à distância, o que lhes permite como a nenhuma outra geração anterior partilhar experiências, trocar impressões, comparar, aconselhar, criar e divulgar conteúdos, que são o fundamento das redes sociais. Este poder permite-lhes sentir que controlam o ambiente em que estão inseridos, que obtêm informação de forma fácil e rápida e que tem de estar aptos a ter vidas menos estruturadas.

As vendas Mateus Rosé – A situação atual

A erosão das margens de comercialização do Mateus comprometia de forma crescente a capacidade de investimento nesses mesmos mercados. Ver, no Anexo 5 a distribuição das vendas nos 10 maiores mercados. Nos Estados Unidos a empresa tinha passado de 2 milhões de caixas para umas 20000 no espaço de 40 anos. Longe iam os anos em que os americanos com receio de que Portugal se tornasse um satélite da União Soviética após a revolução do 25 de Abril, tinham encomendado 20 milhões de garrafas. Recentemente tinha sido retirado de linha numa importante cadeia de supermercados no Reino Unido, por não ceder nos descontos pedidos pela cadeia, uma vez que o produto era percebido como um referencial de preço conhecido pelos clientes.

Em Portugal apesar do produto representar cerca de 50% da quota de mercado dos vinhos rosé, o produto continuava a não penetrar nos gostos dos consumidores em geral e seguramente não encontrava espaço no segmento dos Millennials. Muito deste facto também se devia á falta de presença publicitária, e a Sogrape temia que a ausência de comunicação tivesse como consequência a repetição do efeito da Inglaterra: uma geração sem contacto com a marca.

Beneficiando da incorporação da distribuição em Espanha na operação da Bodegas LAN, as vendas em valor nesse mercado cresceram 20% relativamente a 2017. O sucesso da mudança de imagem e a integração no portfolio da LAN motivaram uma subida de vendas totais da marca de quase 3 milhões de euros face a 2017, com crescimentos acima de 50% em alguns dos mercados importantes tais como França (+74%), Suíça (+52%), Dinamarca (+62%) e Brasil (+62%).

Representando 18% das vendas da Sogrape, o Mateus ocupava um Market Share “emocional” muito superior, não sendo fácil criar consensos internamente sobre que medidas melhor se adequavam para fazer evoluir a marca.

A nova garrafa e a nova política para conquistar os Millennials.

Pedro Lobato tinha consciência que a tarefa a encarar não era fácil. Apesar da história de sucesso da marca Mateus Rosé, a situação atual do produto que representava 18% das vendas da Sogrape era preocupante. A imagem estava envelhecida, a marca adormecida e pouco adaptada ao estilo de vida do segmento que, em tempos, tinha garantido o seu sucesso. Esse segmento que hoje se poderia caracterizar como sendo os Millennials, não se revia de forma alguma na marca. No entanto o produto tinha todas as condições para poder entrar nos seus hábitos de consumo: um vinho ligeiro, levemente gasificado com uma cor atraente. Era necessário tornar a marca Mateus Rosé em algo sofisticado, moderno e jovem.

Era também necessário criar a imagem de que o produto se adequava a ser consumido em ambientes de socialização compatíveis com este grupo de consumidores.

No Relatório Corporativo de 2018 da SOGRAPE registou-se que Mateus tinha sabido reinventar-se de forma a acompanhar a evolução dos mercados e a responder às expectativas dos consumidores. Os principais objetivos desta mudança era conquistar novos consumidores, fortalecer a sua notoriedade e reforçar o posicionamento *lifestyle* que se concretiza num novo cantil – o icónico formato da garrafa de Mateus – mais alto e elegante, de vidro transparente, e num rótulo de linhas sóbrias, mas muito atrativo, premium e contemporâneo.

Era verdade que a garrafa do Mateus já tinha evoluído desde a sua criação, em especial ao nível da rotulagem e transparência. Anexo 6. Agora estava em curso uma operação de grande envergadura de renovar a mítica garrafa, tornando-a mais moderna e adequada ao gosto atual, tornando-a mais esguia e alta: em suma muito mais elegante. Anexo 7.

A campanha de lançamento, Anexo 8, iniciara-se em Maio de 2018 com o lançamento nos mercados teste (Alemanha, França, Suécia, Canadá, Irlanda e Austrália). Como os resultados foram bastantes positivos, em Outubro 2018 foi tomada a decisão de continuar o roll out para o resto do mundo a partir de Março 2019. Ainda assim, no resto do mundo, de forma a gerir stocks e encomendas, o lançamento foi dividido entre março e junho, como referia o Relatório Corporativo.

Pedro Lobato sabia que a nova embalagem de per-si não era capaz de atingir os objetivos da empresa. Era um passo importante, mas não determinante. O que era crítico era acertar no plano para entrar no coração dos consumidores mais jovens, nomeadamente pela identificação dos novos embaixadores - que poderiam representar o mesmo que no passado tinham representado Amália Rodrigues ou Jimi Hendrix para a geração dos baby-boomers, Anexo 9 – e como planear a presença nas redes sociais de forma a atingir o target pretendido, assim como as ações de relações públicas.

O caminho das publicações de vinhos e dos críticos não era obviamente uma boa opção, quer pelo tipo de vinho, quer pelo target que atingiam.

Seria adequado ter os Chef's como prescritores da Mateus Rosé, aproveitando a vaga de notoriedade que a gastronomia tinha alcançado nos últimos anos, através dos concursos como o "Master Chef"? Como encontrar, identificar e recrutar os "foodies" e "influencers" que poderiam pôr Mateus Rosé no local que a Sogrape legitimamente aspirava? Os desafios eram grandes, mas o produto era fantástico e, portanto, faltava rever o plano geral e iniciar o roll-out da operação.

Anexo 1

Alguns apontamentos sobre a campanha de lançamento do Mateus Rosé

1. O Nome. Após um moroso período de negociação com o Conde de Mangualde, proprietário do Palácio de Mateus em Vila Real, Fernando Guedes adquire o direito de uso do nome e da fotografia do edifício para o rótulo da marca. Como contrapartida a Sogrape era obrigada a comprar parte da produção anual das vinhas do Conde, de sua mãe e de sua tia, situadas na Região Demarcada do Douro, a um valor 40% superior ao preço mais alto praticado no concelho de Vila Real.

2. De Portugal para o Mundo. Uma das primeiras medidas aplicadas por Fernando Guedes consistiu no envio de caixas contendo cada duas garrafas de Mateus para Embaixadores e Cônsules portugueses espalhados pelo mundo. Na carta que acompanhava cada caixa, pedia-se ao destinatário que, caso apreciasse o vinho, oferecesse a segunda garrafa a uma individualidade influente que pudesse contribuir para promover o vinho nesse país. Escusado será dizer que não pararam de chover encomendas no seguimento desta medida.

3. The Ascot Races. Em 1961, o Mateus Rosé surgia como patrocinador deste importante evento do calendário inglês, dando nome a um dos troféus da competição. O prémio, no valor de 5000£, foi pessoalmente entregue por Fernando Guedes ao vencedor da prova.

4. A entrada nos Estados Unidos. O contrato de distribuição que Fernando Guedes conseguiu para o Mateus nos EUA terá resultado de uma perfeita noção de protocolo e cumprimento das boas práticas negociais que o fundador da Sogrape elevava a uma verdadeira ética de trabalho. Ao chegar à reunião agendada por Michel Dreyfus, potencial distribuidor naquele importante mercado, este terá dito ao português que estava com pressa e que apenas lhe atribuíra cinco minutos do seu tempo para expor as condições do negócio. Muito calma e respeitosamente, Fernando Guedes cumprimentou-o dizendo: «Tive muito prazer em conhecê-lo. Foi uma honra. Muito obrigado... Mas se me dá cinco minutos, apenas tenho tempo para o cumprimentar. Adeus!». Dreyfus ficou atónito e, preparando-se o seu interlocutor sair, convidou-o a sentar-se. Ao fim de uma longa conversa, Fernando Guedes saía da reunião com um acordo de distribuição no mercado americano.

5. As Lendas bebem Mateus. A iconografia do Mateus Rosé está indelevelmente ligada às fotografias tiradas na década de sessenta em que celebridades conhecidas em todo o mundo surgem alegres e descontraídas a beber o seu copo de rosé. Nubar Gulbenkian, Danny Blanchflower (capitão do Tottenham F.C.) e Amália Rodrigues são algumas das estrelas que contribuíram para uma das mais famosas campanhas relacionadas com vinhos.



Anexo 2

A comunicação no início da comercialização do Mateus Rosé

... and no wine ever had a lovelier birthplace



Palace of Mateus, Douro, Northern Portugal

Photograph by Percy Hemwell

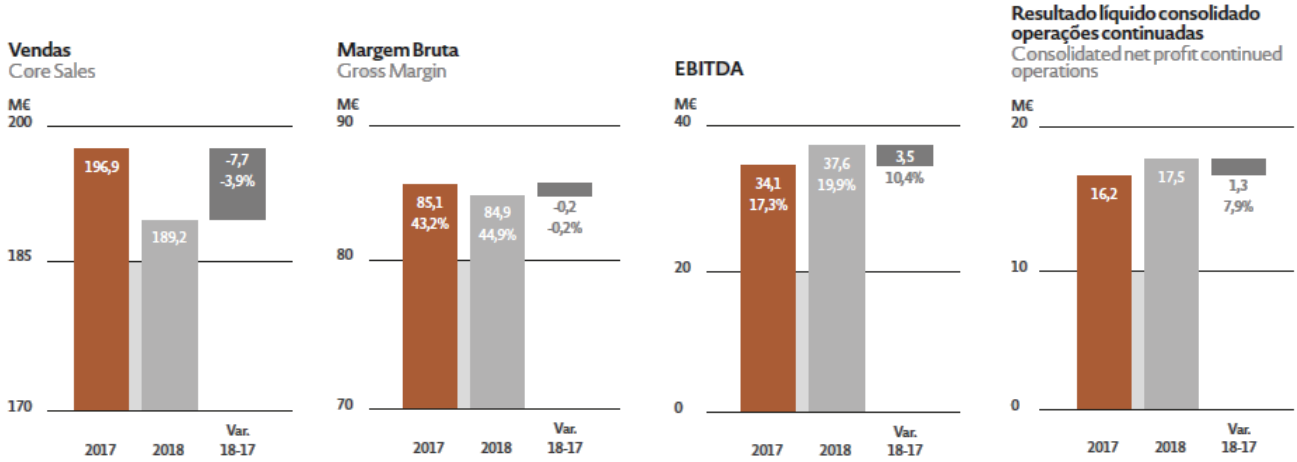
MATEUS ROSÉ

the enchanting pink wine



Anexo 3

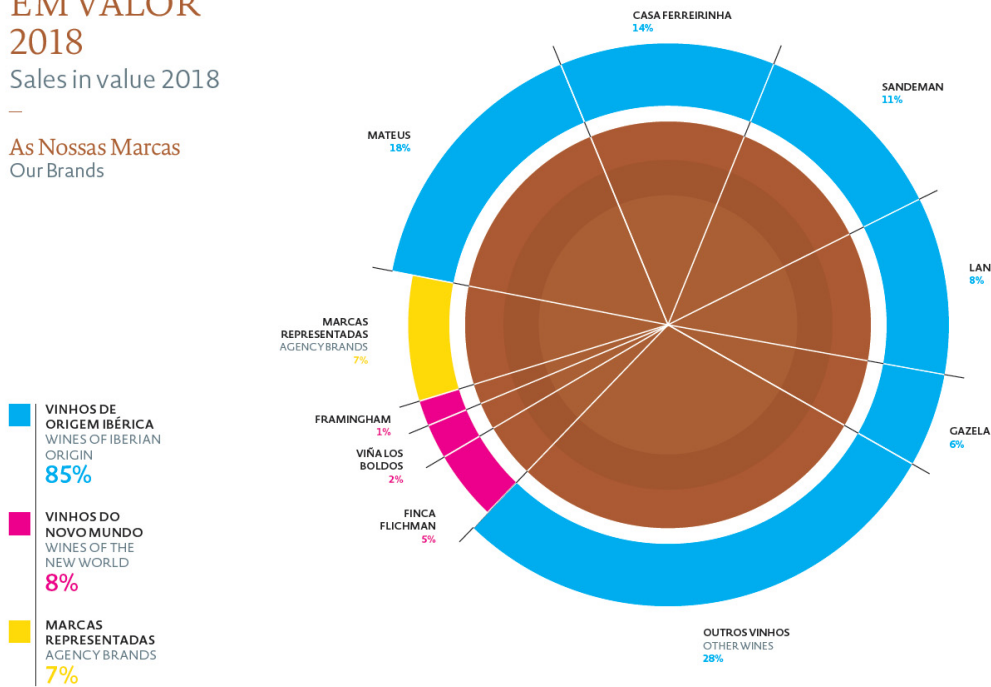
Vendas Sogrape global e marcas



VENDAS EM VALOR 2018

Sales in value 2018

As Nossas Marcas
Our Brands



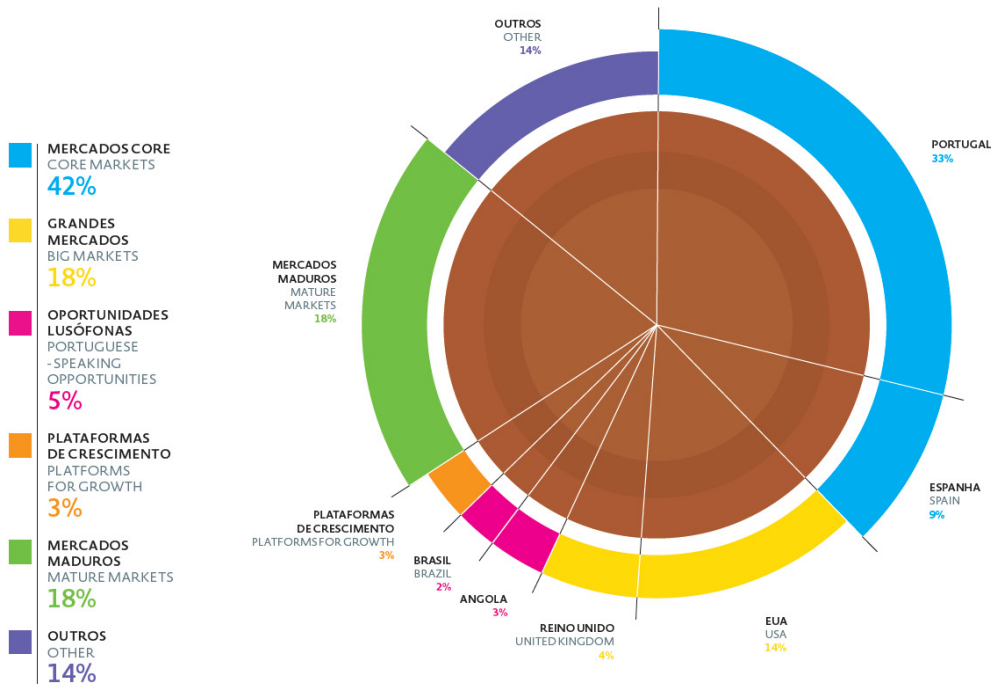
AESEinsight – Uso exclusivo para Alumni AESE #BusinessKnowledge – Agosto/2021

Fonte: Relatório anual 2018.

Anexo 4

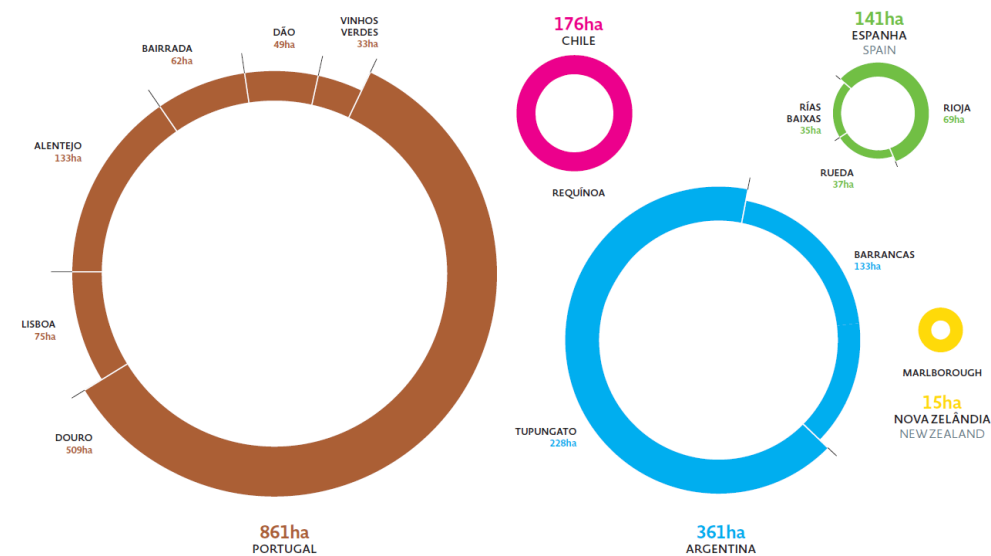
Vinhas por regiões

Os Nossos Mercados
Our Markets



Área Total de Vinha Plantada
(1 554ha)

Total area of planted vineyards (1 554ha)



Fonte: Relatório anual 2018.

Anexo 5

Quantidades vendidas, quotas de mercado e preços indicativos nos mercados Top 10

	Volume Caixas 9L 9L	PVP Recomendado Mateus Original 750ml	Market Share
Total	1 600 000	–	– –
Portugal	270 000	3,99€	48% vinhos rosé > 2€
Reino Unido	270 000	£5,49	2% total rosés
Espanha	120 000	3,99€	9% vinhos rosé > 2€
Suíça	90 000	5,95 CHF	4% total rosés
França	90 000	4,49€	32% vinhos rosé importados > 3€
Alemanha	90 000	4,49€	23% vinhos rosé importados > 3€
Itália	75 000	3,99€	5% total rosés
Canadá	70 000	CAN \$10	3% total rosés
Benelux	65 000	4,49€	2% total rosés
Austrália	52 000	AUS \$14	13% total rosés

Nota: a medida standard de volume no mercado de bebidas é Caixas de 9 litros. Os formatos Sogrape são :187ml, 250ml, 375ml, 750ml, 1L, 1,5L.

Nos mercados europeus e nos Estados Unidos onde existe uma grande pressão comercial e uma concorrência mais agressiva, a Sogrape pratica preços mais competitivos. Em geral, está ligeiramente acima da média do mercado. Noutros mercados na Ásia, África e América Central e do Sul a Sogrape vem conseguindo ao longo dos anos gerir melhor o valor acrescentado para a marca em parceria com os seus distribuidores.

Anexo 6

A garrafa original e modelos mais recentes antes da alteração de 2019



AESEinsight – Uso exclusivo para Alumni AESE #BusinessKnowledge – Agosto/2021

Anexo 7

A nova garrafa



Anexo 8

Alguns apontamentos sobre a campanha de lançamento

DESAFIO

Com esta campanha a Sogrape pretende que a frescura e leveza que sentimos num copo de Mateus Rosé seja a confirmação de uma marca descontraída, descomplicada, próxima e divertida.

E que, sem perder sofisticação, a marca seja capaz de gerar no target mais jovem uma cumplicidade, empatia e relevância pouco vulgares no universo dos vinhos e, em especial, no universo de rosés.

RACIONAL

Sendo esta campanha desenhada sobretudo para Portugal onde a Sogrape é líder de mercado o objetivo principal é expandir a categoria de rosés. E uma vez que o universo das bebidas alcoólicas é extremamente competitivo, e a Sogrape tem vinhos tintos e brancos a dominar as refeições, enquanto cervejas e cidras controlam o mercado de bebidas refrescantes durante o dia e parte da noite, é importante encontrar o momento Mateus e apropriar-se dele. E é nesse sentido que a Sogrape pretende reclamar uma hora do dia que nenhuma outra bebida poderá reclamar, sob risco de infringir as leis da natureza.

INSIGHT

Coincidência ou não, fala-se de uma hora propensa a improvisos e mudanças de planos. Uma hora em que já não é dia, mas ainda não é noite. Em que já não estamos a trabalhar, mas ainda não estamos em casa. Uma hora em que tudo pode acontecer. Uma hora em que o mundo pede rosé.

BRAND PURPOSE

Incentivar e inspirar as pessoas a desfrutarem de momentos em convívio.

Anexo 9

Os “influencers” dos anos 70

A fama internacional de Mateus Rosé levou o produto nacional a infiltrar-se na história da pop. Elton John fala do vinho rosado na canção de 1973, *‘Social Disease’*: «*I get juiced on Mateus and just hang loose*» [«fico frutado com Mateus e solto-me»]. E na capa do álbum do cantor britânico Graham Nash, também de 1973, *‘Wild Tales’*, vê-se acima da lareira uma garrafa de Mateus Rosé.

No museu de Jimi Hendrix em Londres, no apartamento onde residiu entre 1968 e 1969, descobriu-se que o blues-rocker tinha entre os seus prazeres o famoso vinho nacional Mateus Rosé: no seu reconhecível formato arredondado, destaca-se uma garrafa de Mateus Rosé, na mesa de cabeceira do seu quarto mesmo por cima de um manuscrito do guitarrista canhoto.

