

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Filipe Miguel Carvalho Pereira Antunes

**A Importância dos Cavalheiros da Indústria
na Internacionalização do Douro**
The Leading Case: The Symington Family Estates



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Filipe Miguel Carvalho Pereira Antunes

**A Importância dos Cavalheiros da Indústria
na Internacionalização do Douro**
The Leading Case: The Symington Family Estates

Dissertação de Mestrado em Economia,
Mercados e Políticas Públicas

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José Cadima Ribeiro

Outubro de 2010

DECLARAÇÃO

Nome: Filipe Miguel Carvalho Pereira Antunes

Endereço electrónico: filipecolacoantunes@gmail.com

Título da Dissertação de Mestrado: A Importância dos Cavalheiros da Indústria na Internacionalização do Douro – *The Leading Case: The Symington Family Estates*

Orientador: Professor Doutor José Cadima Ribeiro

Ano de Conclusão: 2010

Designação do Mestrado: Economia, Mercados e Políticas Públicas

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Universidade do Minho, Outubro de 2010.

Assinatura: _____

A meu Pai.

AGRADECIMENTOS

Após a conclusão da dissertação de mestrado, não posso deixar de expressar a minha gratidão a todas as pessoas que, com palavras ou gestos contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Cadima Ribeiro é devido um agradecimento especial pelos sábios ensinamentos, críticas, sugestões e leitura cuidada do texto.

Gostaria ainda de destacar o contributo do Senhor Engenheiro José Álvares Ribeiro, Director Executivo da Symington Family Estates, pela disponibilidade e generosidade demonstradas na entrevista pessoal, sem a qual não teria sido possível a realização da dissertação.

RESUMO

A Symington Family Estates, empresa média de cariz familiar, produtora de vinho do Porto e Douro DOC, consegue e mantém, numa economia global e homogeneizada, uma posição no plano da internacionalização que se pauta pela qualidade e diferenciação do produto que oferece. O objectivo foi tentar encontrar as razões de sucesso da empresa no panorama da Região Demarcada do Douro, europeu e mundial, num sector tão competitivo. Desde os primórdios da sua bela história, a Symington Family Estates sempre se antecipou no tempo, em particular na área da enologia e viticultura, o que lhe permitiu granjear e consolidar, ao longo dos séculos, o número um no ranking mundial dos vinhos do Porto; é também a empresa mais galardoada a nível mundial em competições internacionais, ano após ano. A sábia combinação de uma gestão profissional com a linha sucessória, que vai a caminho da quinta geração, parece constituir um dos pilares do sucesso da empresa líder de mercado. A Symington Family Estates é sinónimo de desenvolvimento e competitividade territorial ao impulsionar uma salutar concorrência com os competidores locais e internacionais. A entrada para União Europeia, em 1986, e a classificação da UNESCO permitiu tornar ainda mais visível o Douro, possibilitando a colocação dos vinhos nos mercados num tempo célere e associar a qualidade e a originalidade do vinho do Porto a uma região única e assombrosa pela riqueza do seu património natural e paisagístico.

Neste contexto, a investigação preconizada apoiou-se, inclusive, numa entrevista gentilmente concedida pelo Director Executivo da Symington Family Estates, Senhor Eng.º José Álvares Ribeiro, de modo a perceber e confirmar o que de melhor se faz em Portugal num sector de secular importância para a economia portuguesa. É igualmente relevante que as autoridades com competência nas políticas públicas zelem pelo ordenamento do território e defesa da vinha no Douro, em homenagem a uma visão estratégica que faça do passado e do presente um futuro com futuro.

Palavras-chave: Symington Family Estates, Douro, vinho do Porto, empresa familiar, inovação científica, internacionalização, competitividade, desenvolvimento regional.

ABSTRACT

Symington Family Estates, a large traditional family company producer of Porto and Douro DOC wines, manages and keeps in a global and homogeneous economy a position in their internationalization, based on quality and differentiation of their products. The main propose was to find the reasons of the company success in the Douro Region, European and worldwide context, in a very competitive sector. Since the beginning of their beautiful history Symington Family was always pioneer in time in enology and viticulture area, which allowed them to achieve and consolidate from centuries the number one in the world ranking of Porto wine; it is the most awarded company in the international competitions, year after year. The wise combination of professional management with the successor's line towards the fifth generation seems to be one of the pillars of the company leader of market. The Symington Family Estates is synonymous of development and territorial competitiveness, impelling a healthy competition among the local and international competitors. The entrance to European Union, in 1986, and the UNESCO classification (2001) allowed Douro to become more visible enabling the placement of wines in short time in the markets, associating quality and originality of Porto wine to a unique and astonishing region with a rich natural landscape patrimony.

In this context, the investigation taken care was inclusive supported by an interview, gently conceded by the Executive Director of Symington Family Estates, Engineer José Álvares Ribeiro, so we could realize and confirm the best that it is done in Portugal in a sector of secular importance for the Portuguese economy. It is equally relevant that authorities with competence in public politics to look after the territorial planning and defence of wine in Douro, in honour to a strategic vision that makes past and present a future with future.

Key-words: Symington Family Estates, Douro, Porto wine, family company, scientific innovation, internationalization, competitively, regional development.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

OBJECTO, MÉTODO E RAZÃO DE SER

1. Estrutura da dissertação.....	1
2. Apresentação e justificação do tema.....	2
3. Objectivos da investigação.....	5
4. Metodologia da investigação.....	6
5. Limites da investigação ou estrutura.....	7

CAPÍTULO I

ANÁLISE DA LITERATURA ESPECIALIZADA

1. Modernidade e tradição. Considerações introdutórias.....	9
2. Os distritos industriais.....	13
3. A importância do contributo de Porter.....	30
4. Importância do território como objecto de políticas públicas adequadas e modelo de um desenvolvimento económico sustentável.....	36
5. A Região Demarcada do Douro e o desafio da internacionalização.....	43
6. Os problemas de sempre e a especificidade da Symington.....	50
7. Continuação. Das debilidades tradicionais do tecido empresarial português a um novo paradigma?.....	59

CAPÍTULO II

A SINGULARIDADE DA SYMINGTON NUMA REGIÃO UNIVERSAL

1. A produção mundial de vinho.....	61
2. Consumo mundial de vinho.....	62

3. Exportações mundiais de vinho.....	63
4. O peso dos cinco principais exportadores da Europa: Itália, Espanha, França, Alemanha e Portugal <i>versus</i> países emergentes.....	65
5. A dimensão do mercado europeu no contexto mundial.....	66
6. A dimensão competitiva do sector dos vinhos em Portugal.....	69
6.1. A produção de vinho em Portugal.....	71
6.2. Exportação de produtos vînicos: Portugal	72
7. O distrito da Região Demarcada do Douro: a região de valor em Portugal	73
7.1. A Região do Douro: área da vinha	74
7.2. Produção de vinho no Douro: vinho do Porto e Douro DOC	75
7.3. As exportações de vinho do Porto.....	78
8. O diamante da competitividade de Porter: análise da Região do Douro	80
9. O Mercado Único Europeu - concorrência e reforma do mercado comum vitivinícola	81
10. A Bacia Hidrográfica da Região do Douro na Península Ibérica.....	82
11. O <i>know-how</i> geracional da Symington Family Estates: posicionamento e segmentação	85
11.1. Património, marcas, tipos de vinho do Porto e prémios	89
11.2. Vinhos produzidos e comercializados pela Symington.....	91
11.3. Tipos de vinho do Porto produzidos pela Symington	92

CAPITULO III

METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

1. Metodologia da Investigação	97
1.1. Objectivos e âmbito da investigação	97
1.2. Metodologia adoptada, recolha e tratamento de dados	99
2. Apresentação e análise de resultados	105
2.1. O território e a universalidade dos seus produtos.....	105
2.2. A concorrência no mercado nacional e no mercado internacional	108
2.3. Organização e estratégia comercial da empresa	113
2.4. As questões de regulação de sector e o seu enquadramento	115

2.5. Visão do futuro da empresa e do sector.....	117
CAPITULO IV	
REFLEXÕES FINAIS	121
ANEXOS.....	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139

ABREVIATURAS

BOB	Buyers Own Brands
CRP	Constituição da República Portuguesa
DO	Denominação de Origem
DOC	Denominação de Origem Controlada
DOP	Denominação de Origem Protegida
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IVDP	Instituto dos Vinhos do Douro e Porto
IVV	Instituto do Vinho e da Vinha
LVB	Lated Bottle Vintage
NUT	Núcleo de Unidade Territorial Estatística
NWP	New Wine Producers
OCM	Organização Comum do Mercado Vitivinícola
OIV	Organisation Internationale du Vin et Vigne
OMC	Organização Mundial do Comércio
OWP	Old Wine Producers
PFV	Primum Familiae Vini
PME's	Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
RDD	Região Demarcada do Douro
SFE	Symington Family Estates
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VEQPRD	Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Demarcada
VLQPRD	Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Demarcada
VQPRD	Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Produção mundial de vinho – principais produtores	61
Figura 2 – Consumo mundial em 2008 (taxa de participação)	62
Figura 3 – Consumo mundial: líderes no consumo <i>per capita</i> em 2008.....	62
Figura 4 – Líderes mundiais na exportação de vinho.....	63
Figura 5 – Líderes mundiais na exportação de vinho (continuação)	63
Figura 6 – Exportações mundiais de vinho (1 000 000 hl) - 2008.....	64
Figura 7 – Exportações mundiais de vinho.....	65
Figura 8 – Regiões vitivinícolas de Portugal com destaque para a RDD	69
Figura 9 – Evolução da produção média de vinho em Portugal entre 2000 e 2010	71
Figura 10 – Produção vinícola por tipo de vinho em Portugal	71
Figura 11 – A Região Demarcada do Douro.....	73
Figura 12 – Produção vinícola no Douro.....	75
Figura 13 – Produção vinícola no Douro em volume (milhares de hectolitros)	76
Figura 14 – Produção declarada por tipo de produto na Região do Douro	76
Figura 15 – Produção declarada de vinhos com DO na Região do Douro	77
Figura 16 – Produção declarada de vinho apto a VQPRD (campanha de 2008/2009).....	77
Figura 17 – Comercialização de vinho do Porto em quantidade (caixas de 9 l) em 2009	78
Figura 18 – Comercialização do vinho do Porto em volume de negócios em 2009	79
Figura 19 – O Douro Internacional	82
Figura 20 – Árvore genealógica da Família Symington	86
Figura 21 – <i>Primum Familiae Vini</i>	88

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Produção média mundial de vinho dos 10 principais produtores (2008)	66
Tabela 2 – Evolução da produção de vinho na União Europeia a 27 no ano de 2010	67
Tabela 3 – Evolução do consumo na União Europeia a 15 (Março de 2010)	67
Tabela 4 – União Europeia: volumes exportados e quotas de mercado mundial	68
Tabela 5 – A União Europeia e os NWP: quotas de mercado.....	68
Tabela 6 – Exportação de produtos vínicos em Portugal (volume de hl).....	72
Tabela 7 – A Região Demarcada do Douro: as sub-regiões.....	74
Tabela 8 – Área de vinha e proprietários na RDD.....	75
Tabela 9 – Quadro de pessoal da Symington.....	89
Tabela 10 – Património secular da Symington.....	90
Tabela 11 – Tipos e marcas de vinhos da Symington.....	91
Tabela 12 – Tipos de vinho do Porto da Symington	92
Tabela 13 – Prémios da Symington em provas internacionais (2009/2010)	93
Tabela 14 – Exportações da Symington para a Europa e resto do Mundo.....	93
Tabela 15 – Principais produtores vitivinícolas da RDD	94
Tabela 16 – Vinho do Porto: duas áreas de mercado	95
Tabela 17 – Volume de negócio da Symington no ano de 2009	95
Tabela 18 – Symington: quantidades produzidas e exportadas no ano de 2009	96
Tabela 19 – Grelha de análise da entrevista	103

INTRODUÇÃO

OBJECTO, MÉTODO E RAZÃO DE SER

1. Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em quatro capítulos. Em cada um constam aspectos distintos, de acordo com as prioridades estabelecidas para esta investigação. Para além disso, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos.

Na Introdução (intitulada Objecto, método e razão de ser), são apresentadas a justificação do tema, a problemática da investigação em estudo e identificados os objectivos da investigação (sendo referidas a importância e limitações da investigação em causa).

No que respeita ao primeiro capítulo (Capítulo I – Análise da Literatura Especializada), expõe-se uma fundamentação teórica que contempla o que é importante para a investigação. Deste modo, procurou-se abordar a doutrina mais significativa que se tem debruçado sobre as várias temáticas, como o desenvolvimento e competitividade territorial, a internacionalização e o ordenamento do território ou os *distritos industriais* (dos vinhos do Porto e Douro DOC em Portugal). São apresentadas, portanto, as principais referências, investigações e estudos realizados.

Quanto ao segundo capítulo (Capítulo II - A Singularidade da Symington numa Região Universal), são apresentados os factos que permitem à Symington afirmar-se cada vez mais como empresa líder no Douro na produção de vinhos do Porto, tendo realizado uma análise e

comparação sobre vários parâmetros (mão-de-obra, quintas, quotas de mercado, tipos de vinho, prémios) com os principais competidores directos, inserido no contexto europeu e mundial.

Quanto ao terceiro capítulo (Capítulo III – Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados), procede-se à apresentação das diversas fases que constituem a componente metodológica descrevendo o método adoptado no caso de estudo, com especial ênfase para as metodologias qualitativas, bem como a apresentação e análise dos resultados do estudo realizado.

Por último, no Capítulo IV (Reflexões Finais) procurámos extrair algumas conclusões da investigação levada a cabo, chamando a atenção para a necessidade de políticas públicas adequadas a um desenvolvimento territorial sustentável da Região Demarcada do Douro e dos seus principais actores.

Finalmente, foi realizada a análise *SWOT*¹ da Symington Family Estates.

2. Apresentação e justificação do tema

A escolha do tema está relacionada com o estudo de caso sobre a Symington Family Estates inserida no contexto do *distrito* dos vinhos do Porto e Douro DOC. Esta temática tem para nós um interesse especial pelo facto de se tratar de um caso *sui generis* no panorama da economia portuguesa, com repercussões assinaláveis na área da internacionalização da economia. Permite, de igual modo, aprofundar e desenvolver um tema relacionado com o mestrado em curso (Economia, Mercados e Políticas Públicas) pelo qual tenho particular apetência.

Com o estudo deste caso pretendemos demonstrar a importância que uma grande empresa no panorama do Douro (PME no panorama europeu e mundial), produtora de vinho do Porto, pode ter na competitividade, no desenvolvimento territorial e na internacionalização da

¹ A análise SWOT foi um instrumento proposto inicialmente pelos Professores KENNETH ANDREWS e ROLAND CHRISTENSEN, da *Harvard Business School* que, na expressão portuguesa, se designa por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

região vitivinícola mais antiga do mundo, tendo sido, recentemente, qualificada pela UNESCO como Património Mundial (que abrange uma parte do Alto Douro vinhateiro) ².

O objectivo primordial é estudar o processo de internacionalização da Symington Family Estates, com um olhar sobre o passado que ilumine a evolução do mercado do vinho em Portugal, enquanto parcela do mercado mundial do vinho.

Nesta perspectiva, o objectivo deste trabalho é analisar a evolução do vinho Porto e Douro DOC produzido pela família Symington, no passado e no presente, tendo em conta o posicionamento do país no mercado mundial. É interessante perspectivar a evolução do sector, colocando-se em evidência a compatibilidade lógica entre os diferentes níveis do regime económico de funcionamento do sector vitivinícola (produção, circulação-comercialização e consumo) e os instrumentos institucionais nacionais e supranacionais que lhe estão subjacentes.

A globalização do mercado gerou importantes mudanças nos cenários em que as empresas actuavam. Embora tivesse origem no contexto internacional, a globalização obrigou gradualmente as empresas nacionais a alterações para se acomodarem a essa nova realidade. O acréscimo de competitividade trazido pela globalização, com especial relevo para o crescente número de empresas de países emergentes no sector dos vinhos (Argentina, Estados Unidos da América, Chile, Austrália, África do Sul, entre outros) fomentou enormemente a competição internacional, interagindo com a estratégia das empresas de forma sensível.

Este estudo de caso justifica-se para se perceber como é que uma empresa líder nacional no sector produtor de vinhos do Porto, que possui marcas como a *Graham's*, *Down's*, *Warre's*, lida com a mudança do contexto internacional, que, naturalmente, também atingiu este sector, conseguindo manter e aumentar o seu *status* secular reconhecido ano após ano em competições internacionais de grande gabarito.

Numa primeira fase, é feito o enquadramento desta problemática no que respeita à mudança e respectiva caracterização das tendências estruturais que se têm feito sentir no sector do vinho, onde a família Symington se insere, quer em termos nacionais quer internacionais.

² A Região Vinhateira do Alto Douro (ou Alto Douro Vinhateiro) foi classificada pela UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), em 2001, como Património Mundial na categoria paisagem cultural. A área classificada engloba 13 concelhos e representa 10% da Região Demarcada do Douro.

Na segunda fase, respeitando o alinhamento com a metodologia dos estudos de caso, é feito o estudo da empresa líder em Portugal no sector dos vinhos do Porto, Douro DOC e categorias especiais.

Actualmente as empresas têm de pensar localmente e agir globalmente e foi isso que as gerações da família Symington fizeram e fazem bem. As estratégias globais alavancam vantagens concorrenciais nos mercados externos, de modo a poderem competir até com zonas consideradas rivais, demarcadas ou não. Para além da qualidade da actividade desenvolvida, é deveras importante o tipo de posicionamento no mercado que pode assumir duas formas: ou através do baixo custo ou da diferenciação³. A diferenciação é a capacidade que um produtor tem de providenciar uma mais-valia em termos da qualidade do produto que se oferece. A diferenciação permite também a imposição de um preço *Premium* que gera naturalmente um maior lucro e quotas de mercado inerentes. A competitividade é importante porque as firmas podem obter mais-valias resultantes da internacionalização ou através duma interacção entre as diversas indústrias de suporte⁴.

O papel globalizante da competição tem vindo a intensificar-se de tal modo que muitos autores dizem que o papel dos Estados é diminuto, uma vez que a internacionalização tende a remover certas barreiras e distorções concorrenciais impostas tradicionalmente pelos Estados. Certos factores como a cultura, valores e tradições enraizadas não só não ameaçam a competição global, como podem constituir um elemento diferenciador do produto associado à componente turística como acontece com a região do Douro. Assim é, porque só é verdadeiramente universal aquela realidade que é genuinamente local e distinta de todas as outras. A universalidade está no desigual e não no igual (em todas as partes).

O elemento territorial e paisagístico que caracteriza a região do Douro, a par da qualidade ímpar do produto que gera, deve ser perspectivado como um valor de enorme importância na internacionalização da Região e dos seus produtos. Dir-se-á que esta ideia não constitui novidade, mas o que seria novo e relevante era encontrar formas institucionais e económicas de conjugar os vectores principais que definem e caracterizam uma região como a do Douro.

³ PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Editora Campus, p. 50.

⁴ PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Editora Campus, p. 50.

Na situação actual de crise económica e financeira do País em que as exportações são o principal pilar de crescimento e competitividade, importa dar a conhecer o bom exemplo da Symington que consegue contrariar a tendência geral no sector vitivinícola português.

O contexto territorial e social que rodeia a Symington, a Região Demarcada do Douro, não é imune à crise e, como tal, importa realçar ainda mais o papel de uma empresa familiar na sua luta constante por aumentar a sua quota de mercado em nichos como as categorias especiais *Premium*.

Para ter uma ideia da importância da Symington para a economia de um *distrito* como a Região Demarcada do Douro, conceito que data de 1890, é a empresa que mais vinhas possui (1.900 hectares), a que mais produz em termos de volume de vinho do Porto e com mais prémios internacionais, deixando a segunda a grande distância.

3. Objectivos da investigação

Com a presente investigação pretende-se a consecução dos seguintes objectivos:

- i) Avaliar a capacidade de competitividade e internacionalização da Symington e das suas marcas;
- ii) Perceber qual a estratégia de competitividade territorial seguida que lhe permite uma posição invejável na panorama nacional e internacional no segmento *Premium* dos vinhos do Porto;
- iii) Averiguar a importância para a Região Demarcada do Douro da Symington, com base na análise competitiva no sector dos vinhos em Portugal;
- iv) Identificar as potencialidades da Symington num contexto de forte internacionalização e competitividade territorial, associadas a sinergias que produzem um efeito catalizador

face à Região Demarcada do Douro e ao sector dos vinhos nacional. Em suma, como uma economia de qualidade pode ser sustentada por empresas de médio porte;

- v) Sendo uma empresa familiar, como é que resolvem a questão sucessória e a sua separação de uma gestão altamente profissional ?

4. Metodologia da investigação

A metodologia aplicada neste estudo de caso visa perceber a importância de uma empresa para o sector da Região Demarcada em que se insere, sendo para isso crucial os resultados a atingir.

Numa primeira fase foi analisada a literatura e bibliografia nacional e estrangeira sobre o tema, para além da informação obtida através de bases de dados na Internet da especialidade.

À medida que a informação e o conhecimento se foi avolumando, tornou-se imperativa uma divisão temática, de modo a possibilitar uma melhor compreensibilidade do caso em estudo.

A procura por informação estatística fez-se com recurso a publicações nacionais e internacionais consideradas fundamentais para uma maior percepção de amostra da realidade em causa. Estes estudos empíricos são de uma enorme utilidade, ajudando, inclusive, a compreender a importância e a circunscrever o objecto de estudo.

A adopção de uma técnica de investigação qualitativa, dada a amostra (população restrita) ser pequena (n=1 entrevista) foi consubstanciada no estudo de caso e no recurso à técnica da entrevista, tendo sido elaborado um guião de entrevista onde se abordam algumas das temáticas e questões essenciais.

Existem várias técnicas de recolha de informação, como a entrevista, questionários, recolha documental e observação, entre outras. A entrevista, técnica adoptada, como meio de excelência em estudos de caso, permite recolher dados e informações privilegiadas, experiências, centrar temáticas difusas, tendo por base a sensibilidade e profissionalismo do entrevistado.

Foi possibilitado, mediante solicitação, o recurso à gravação da entrevista de modo a ser possível a sua transcrição integral. Após a realização da entrevista foi elaborado um relatório.

5. Limitações da investigação ou estrutura

Este estudo foi realizado tendo por pressuposto uma análise qualitativa, procurando respostas ou interrogações vitais para o sector dos vinhos do Porto e Douro DOC na Região Demarcada do Douro, com projecção no sector dos vinhos em Portugal.

Numa palavra, o que pode ser replicado da Symington para o Douro e Portugal constitui a pergunta capital.

A investigação levada a cabo possui algumas limitações decorrentes do estudo de caso, que incide sobre uma empresa, com a recolha de dados e com o seu tratamento e análise.

A recolha de dados levada a cabo através da técnica da entrevista possui vantagens sobre outras, todavia os entrevistados podem sempre apresentar respostas desejáveis em sublimação de um discurso mais técnico e realista.

A análise da entrevista pode de igual modo ser influenciada pela concepção do investigador, contudo tal subjectividade foi dirimida através de procedimentos adequados.

CAPITULO I

ANÁLISE DA LITERATURA ESPECIALIZADA

1. Modernidade e tradição. Considerações introdutórias

A competitividade de uma região ou território afirma-se na projecção internacional dos produtos que nela se produzem. As empresas têm de ter capacidade para crescer e desenvolver-se de forma sustentada no âmbito da internacionalização. Para que haja uma competitividade territorial sustentada são necessários factores produtivos intrínsecos à própria região, sendo de igual modo necessária a prestação de serviços, a oferta de recursos físicos e materiais, desde recursos humanos qualificados às relações institucionais.

Devido à crescente globalização, sucederam-se acontecimentos importantes na indústria do vinho a partir dos anos oitenta do século XX, com as exportações dos produtores de vinho do Novo Mundo (NWP: *New Wine Producers*) a aumentar exponencialmente, provocando um estrangulamento no sector vitivinícola mundial em termos de competição (preço e qualidade) nos mercados de consumo mais tradicionais e de maior poder de compra, como os países europeus (OWP: *Old Wine Producers* - França, Espanha, Itália, Alemanha e Portugal).

Ao mesmo tempo, como é sabido, o consumo total mundial de vinho diminuía em meados dos anos noventa, obrigando os produtores europeus a fazer face a uma acrescida e severa competição vinda dos chamados NWP, onde o clima e as políticas públicas incentivavam o cultivo de novas vinhas por grandes extensões. Os países produtores do Velho Mundo (OWP) defrontaram-se, por isso, com inúmeros problemas de competitividade e concorrência.

A diferença fundamental entre a lógica produtiva da indústria dos NWP e dos OWP consiste no facto de estes manterem a tradição de cultivar a vinha onde cada casta se dava bem, enquanto os primeiros faziam crescer a vinha onde cada um dos produtores quisesse, não importando a localização geográfica. No que se refere à competitividade, uma das vantagens dos NWP prende-se com os custos de produção que são notoriamente inferiores aos dos OWP.

As empresas que competem internacionalmente encontram-se sob pressão constante para inovar, sendo que o seu *status quo* é uma forma de sustentação e auto-preservação de um território único que se tenta dar a conhecer ao mundo cada vez mais, como é a Região Demarcada do Douro.

O desenvolvimento económico espacial assenta em factores que constituem objecto de acumulação, como sejam o capital humano, físico e o *know-how*. Este factor económico tem correspondência nas definições de competitividade e eficiência que foram tidos em conta na teoria neoclássica de crescimento e desenvolvimento económico, como na teoria do comércio internacional ¹.

O ordenamento e gestão do território pelas autoridades públicas são factores de extrema importância na competitividade do território. Em regra, os países com um ordenamento do território bem delineado são, em princípio, os países mais desenvolvidos ².

A primariedade do interesse público e a sua defesa numa região, englobando não apenas as infra-estruturas e investimentos públicos mas também a preservação dos direitos de propriedade, do ambiente, da paisagem e do património construído e arquitectónico são elementos fundamentais de competitividade, eficiência e de atracção de investimentos. O sucesso da competitividade também se explica pelos *distritos industriais* ³, neste caso o

¹ LUCAS, R. (1988), "On the Mechanics of Economic Development", in *Journal of Monetary Economics* 22, pp. 3-42; ROMER, P (1990), "Endogenous Technical Change", *Journal of Political Economy*, 94-S, pp. S71-S101.

² Por ordenamento do território deve entender-se a actividade desenvolvida pela Administração pública no sentido de assegurar, no quadro geográfico de um país, a melhor estrutura e localização das implantações humanas em função de um desenvolvimento equilibrado e sustentável das várias regiões que o compõem.

Acrescente-se que a noção jurídico-administrativa de ordenamento do território nasceu em França, em 1951, pela mão do Ministro CLAUDIUS PETIT, intitulada "Pour un plan national d'aménagement du territoire". Cfr. FREITAS DO AMARAL, "Ordenamento do território, urbanismo e ambiente: objecto, autonomia e distinções", in *Revista Jurídica do Urbanismo e do Ambiente*, 1994, p. 11 e segs, especialmente pp. 13 e 14.

³ Distritos Industriais são concentrações geográficas de pequenas e médias empresas que, trabalhando (competindo e cooperando) em rede e em proximidade, conseguem usufruir de vantagens competitivas, decorrentes dessa localização.

distrito dos vinhos em Portugal, especificamente o distrito dos vinhos do Porto e Douro, como veremos mais adiante.

A tradição da família Symington consubstancia-se num marco importante que é o de fazerem parte da Região Demarcada do Douro, criada, em 1756, pelo Marquês de Pombal, sendo que Portugal foi o primeiro País do mundo a criar uma região vinícola protegida, para assegurar a qualidade do Vinho do Porto. Isto deve-se a várias razões como a incerteza climatérica, excedentes que não eram escoados nos mercados e uma forma de na altura proteger uma sector vital para a economia de Portugal. Por outras palavras, houve, o que é raro entre nós, estratégia económica e ordenamento do território.

Após a adesão à União Europeia, em 1986, Portugal adoptou um sistema idêntico aos congéneres espanhol, francês e italiano que veio substituir as anteriores Regiões Demarcadas (DO) ⁴.

Cada região europeia demarcada está normalmente associada a determinadas variedades de castas que têm a ver com tradições locais (*Chardonnay Pinot Noir, Cabernet Sauvignon, Merlot, Bourgogne, Bordeaux*, consoante as zonas), sendo o vinho o resultado de um apuramento tradicional tecnicamente orientado e estilizado. Os europeus esperam que o vinho tenha um sabor associado ao solo e aos microclimas de cada vinha específica, localizada em regiões específicas, e a família Symington é um bom exemplo desta prática secular. Os velhos produtores mantêm a tradição de que o vinho deve crescer no sítio certo e não em qualquer sítio.

Os produtores emergentes não se preocupam tanto com o sítio ou com o espírito do lugar e, em consequência da falta de tradição de vinhas regionais específicas, foram dirigindo a atenção para a elaboração de sabores, odores e paladares do vinho mais concordes com os apetites momentâneos do mercado. Neste, como noutros sectores, impõe-se uma regulação não

⁴ A Denominação de Origem é aplicável a produtos cuja individualidade e originalidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local ou denominação tradicional, que serve de identificação ao produto vitivinícola utilizado para os vinhos (sector em análise) na União Europeia.

A Denominação de Origem Controlada (DOC) é a menção tradicional específica, que pode ser usada em Portugal na rotulagem dos produtos com denominação de origem, procurando assegurar o nível qualitativo dos vinhos associados a determinada região, estabelecendo as castas autorizadas e recomendadas, os métodos de vinificação, o teor alcoólico mínimo, os rendimentos por hectare e os períodos de envelhecimento em garrafa ou em cascos de carvalho, entre outras funções. Cfr. a alínea a) do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 212/2004, de 23 de Agosto.

apenas comunitária (União Europeia) mas inclusive global, de forma a garantir uma concorrência saudável e a qualidade do produto final.

Uma empresa localizada num *distrito industrial* permite, através do contacto e da proximidade geográfica, cultural e histórica beneficiar de externalidades positivas por via da diminuição dos custos de transacção, pela especialização da mão-de-obra, como pela pressão constante para inovar ⁵.

Os distritos não se afirmam apenas pela mão da iniciativa privada (aglomeração de empresas com interesses comuns). A interrelação com agentes públicos e de associações empresariais vem dar um contributo muito generoso para o distrito da Região Demarcada do Douro. Autores como BECATTINI e SFORZI ⁶, que fazem referência aos distritos, permitem-nos ter uma noção ampla das vantagens desta figura conceptual, enquanto impulsionadores de desenvolvimento e competitividade territorial.

A competitividade passa, a montante, por um correcto ordenamento e desenvolvimento do território, disciplinando a cultura das vinhas, a criação e manutenção de infra-estruturas; a jusante, a competitividade deve direccionar-se para as exportações de vinhos provenientes de segmentos de mercado *Premium* através da internacionalização das marcas. A intervenção pública de entidades reguladoras é crucial, mas limitada, ainda que temperada pela livre concorrência nos mercados internacionais e as regras comunitárias. No caso concreto, as empresas têm de ser auto-suficientes e eficientes, tentando maximizar os lucros ao menor custo possível, sem com isso afectar a qualidade do produto nos mercados internacionais e interno.

A Symington tem levado a cabo uma estratégia qualitativa de âmbito local-internacional, que nem todas as empresas seguem e alcançam.

As infra-estruturas, o sistema de educação, o funcionamento (ágil) dos tribunais e os centros de investigação, a par da imagem externa através de campanhas de marketing nas feiras internacionais, são decisivos para os investimentos privados.

No que à organização territorial da produção se refere, como foi dito atrás, os economistas italianos foram pioneiros na literatura com o conceito de distritos industriais. Os estudos

⁵ BECATTINI, G. (1994), "O distrito marshalliano", in BENKO, G. / LIPIETZ, A. (eds.) (1994), *As Regiões Ganhadoras: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Celta Editora, Oeiras, p. 19.

⁶ SFORZI, F. (2000), "Local development in the experience of Italian Industrial districts", in *Geographies of Diversity. Italian Perspectives*, CORI, B. et al. (eds.), Roma, CNR, pp. 133-156.

empíricos centraram-se na organização da produção industrial e organização social, possibilitando processos de inovação no território. Esta linha de pensamento pioneira deu origem a um segundo *Group de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (GREMI) conceptualizada através do conceito do meio inovador (redes de inovação).

Segundo RAUL LOPES ⁷, o distrito, meio inovador, e redes de inovação complementam-se entre si. A Região Demarcada do Douro começa a revelar uma dinâmica inovadora, suportada por uma organização territorial potenciada pelas novas tecnologias. Nas últimas décadas, alguns estudos empíricos vieram contrariar a teoria neoclássica de economia regional. Esta centrava-se no facto de a proximidade geográfica reduzir os custos de transporte, sendo que esta ideia foi sendo abandonada em favor do intercâmbio de inovação.

A União Europeia tem um papel decisivo na regulação jurídico-económica, como faz com o bom-nome e a imagem do vinho do Porto e Douro. É notório ainda que uma concorrência desleal na Região Demarcada do Douro é prejudicial, o que frequentemente acontece em violação do direito comunitário da concorrência (artigo 101.º e segs do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia) ⁸.

A verdade é que o distrito (região do Douro) depende, em boa parte, de um sistema comercial que parece privilegiar os preços, o que deve ser combatido ao nível da Administração comunitária e de organizações internacionais com *lobbies* competentes e a acção persistente do Estado português.

2. Os distritos industriais

Embora a definição de distrito industrial seja difusa, como ressalta do contributo de vários autores ao longo dos tempos, os distritos associados a uma região têm sido vistos como um elemento diferenciador de competitividade.

Pese embora a dificuldade conceptual, um “distrito” ou “distrito industrial” define-se como um grupo de empresas, agentes económicos e instituições de uma região que se interligam

⁷ RAUL LOPES (2001), *Competitividade, Inovação e Territórios*, Celta Editora, Oeiras, p. 101.

⁸ Além do relevantíssimo direito comunitário derivado, constituído essencialmente por Directivas e Regulamentos.

numa relação de proximidade geográfica, retirando vantagens competitivas dessa relação⁹. Os distritos têm vindo a assumir nos últimos vinte anos um papel de destaque na economia regional como vectores de competitividade e desenvolvimento dos territórios, e de definição de estratégias que visam a internacionalização.

Segundo BECATTINI¹⁰, a ideia de distrito industrial (primeiro modelo de distrito industrial sem intervenção externa do Governo) surgiu nas décadas de 50 e 60 do século XX no sul de Itália, numa região pouco desenvolvida, polvilhada de pequenas empresas que produziam bens de consumo com recurso a mão-de-obra intensiva e pouco qualificada. BECATTINI deu um grande contributo ao aplicar nos sistemas produtivos dos territórios do sul da Itália o conceito pioneiro de MARSHALL¹¹ do distrito industrial, sendo que a unidade de análise não era constituída por uma firma apenas mas sim por um conjunto de empresas localizadas numa pequena área.

O distrito engloba o conjunto de empresas que na sua maioria produzem um bem homogéneo que se posiciona de maneira difusa no mercado. Para esta doutrina (BECATTINI), um distrito não possui um centro nevrálgico de tomada de decisão, dada a autonomia própria das empresas face a outras, prevenindo uma centralização numa só empresa.

BECATTINI e BRUSCO¹² frisam que as pequenas empresas são semelhantes às grandes empresas em termos tecnológicos. Já SABEL¹³, através da sua teoria, apresenta uma nova abordagem, na qual as inovações tecnológicas, associadas a conhecimentos partilhados entre as empresas do distrito, aumentam devido à cooperação estratégica entre trabalhadores qualificados e pequenos empresários das firmas que produzem o produto final e os seus subcontratados.

⁹ BECATTINI, G. (1994), "O distrito marshalliano", in G. BENKS / A. LIPIETZ (coords.), *As Regiões Ganhadoras*, Celta Editora, Oeiras, p. 30.

¹⁰ BECATTINI, G. (1994), *As Regiões Ganhadoras*, *op. cit.*, p. 19.

¹¹ Cfr. MARSHALL, citado por A. PYKE, F. / BECATTINI, G. / SENGEBERGER, W. (1990), na obra: *Industrial Districts and Inter Firm Cooperation in Italy*, Geneve, International Institute for Labour Studies.

¹² BRUSCO (1982), "The Emilian Model: productive decentralisation and social integration", *Cambridge Journal of Economics*, 6, pp. 167-184; PYKE, F. / BECATTINI, G. / SENGEBERGER, W. (1990), *Industrial Districts and Inter Firm Cooperation in Italy*, Geneve, International Institute for Labour Studies, p. 40.

¹³ SABEL, C. / ZEITLIN, J. (1997), "World of Possibilities: Flexibility and the Mass Production" in *Western Industrialization*.

A dificuldade reside na capacidade de conciliar a cooperação e a competição entre empresas idênticas que trabalham na mesma actividade ou produzem o mesmo produto; por outro lado, procura-se enfatizar a competição horizontal entre as empresas, verificando-se, por outro lado, uma cooperação vertical entre as empresas que praticam o mesmo tipo de negócio.

Em suma, diferentes empresas cooperam e competem entre si. Como ressalta antecipadamente BECATTINI, o *background* cultural em que se baseia o distrito e os conhecimentos adquiridos ao longo de séculos podem ser abundantes a nível local sem deixar de ser escassos a nível global ou mundial.

Para este autor ¹⁴, o distrito é visto como um território sócio-económico que se caracteriza por uma presença activa de agentes locais e de empresas numa circunscrição delimitada e com história própria. O auto-confinamento e uma divisão progressiva do trabalho aumentou o *superavit* de produtos finais que não podem ser vendidos no distrito, deslocando o escoamento dos excedentes para o mercado nacional internacional. Esta condição essencial de sobrevivência do distrito, a par da necessidade de resolver um problema maior do que procura final, fez com que se desenvolvesse uma rede de permanente contacto entre o distrito, fornecedores e clientes.

Numa comunidade local-regional como a Região Demarcada do Douro parece destacar-se o sistema homogéneo de valores culturais, um *status quo* muito particular no que se refere ao sector de actividade, à ética e ao substrato social das famílias e das mudanças. O sistema de valores culturais que prevalece num distrito ainda hoje suscita curiosidade, na medida em que pode ser explorada ou estar na génese da criação de um distrito e constituir mesmo um dos requisitos essenciais para a sua reprodução e continuidade. Por outro lado, o sistema de valores, por vezes tradicionais, pode constituir-se num obstáculo às inovações tecnológicas e à persecução da qualidade. A solução está, como no Japão, em saber, o que não é fácil, conjugar tradição e modernidade. O primeiro elemento é importante como elemento de coesão social e regional, que se deve conjugar harmoniosamente com a capacidade de criar o novo, a inovação, elemento vital da actual competição económica.

Paralelamente, temos também o sistema de regras e instituições que se desenvolveram de maneira a que esses mesmos valores se interiorizassem no distrito, de modo a que os legados

¹⁴ PYKE, F. / BECATTINI, G. / SENGENBERGER, W. (1990), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, *op. cit.*, p. 38.

tivessem sucessões garantidas. O mercado, a família, a escola, a universidade, a igreja, as autoridades locais, as estruturas locais de partidos e sindicatos são instituições próprias da Região Demarcada do Douro que ajudaram ao longo da história a região do Douro a ser o que é hoje.

Para o metabolismo social funcionar, o sistema de valores e a existência de múltiplos interesses difusos devem ser conjugados com o interesse público e o bem-estar da comunidade, valores que ontologicamente devem prevalecer.

O distrito industrial possui um forte vínculo histórico que é, por vezes, um obstáculo à introdução de valores e conhecimentos exteriores e mais arejados, fomentando o uso de *double standards* que são (ou podem ser), paradoxalmente, uma forma de sobrevivência da sua identidade e competitividade em relação à concorrência nacional e transnacional.

No funcionamento de um distrito existe tradicionalmente uma comunidade muito interligada que funciona como uma família fechada (fenómeno de auto-preservação que não é, por si, limitadora). O sucesso de alguns distritos na Itália dos anos 50, 60 advém desta forte capacidade de assimilação de valores por uma comunidade pouco dialogante externamente e pelo facto de a imigração ser um fenómeno relativamente distante.

A tendência nos distritos para formar a sua mão-de-obra é uma das condições essenciais para a produtividade e competitividade. Há mesmo autores que consideram os distritos como um estádio de desenvolvimento no processo de industrialização ¹⁵.

Para outros autores, os distritos assumem, nos dias de hoje, uma proeminência mais destacada do em que qualquer outra altura, por induzirem um aumento da competitividade da região com base no acesso a mão-de-obra qualificada, uma relação racional fornecedor, instituições e financiamento governamental, a par de informação especializada e de relações duradouras de confiança.

As PME's, unidades industriais dominantes (no distrito), ao cooperarem entre si aumentam a produtividade através das economias de escala, o que não conseguiriam se actuassem individualmente. A proximidade geográfica possibilita o acesso e facilidade de troca

¹⁵ Para MARSHALL, "... a especialização do trabalhador é parte de um bem público que pode ser específico de uma empresa ou de um sector, e que denomina de atmosfera industrial".

de conhecimentos, que fomenta só por si a criação contínua de vantagens competitivas e o distanciamento dos concorrentes ¹⁶.

PIORE ¹⁷ faz depender o sucesso do distrito de factores económicos, sociais e culturais enraizados, o que é pouco e vago.

BECATTINI ¹⁸ evidencia que o resultado tem de ser ponderado sobre parâmetros históricos. Segundo BECATTINI, os distritos são redes de empresas e agentes económicos especialmente delimitados que interagem entre si. Os distritos são vistos como representações industriais que obtêm vantagens competitivas pela proximidade geográfica, proximidade que facilita a aprendizagem e a transmissão de conhecimentos em conjugação com incentivos para a inovação.

O conceito de distrito promove a competitividade em empresas de distintas dimensões, incentivando a inovação dentro do mesmo sector. Os distritos enfatizam um aumento da produtividade e eficiência que, segundo PORTER, se deve à facilidade de coordenação entre as empresas, ao acesso à informação aproveitando sinergias, à prestação de serviços e acesso a recursos humanos qualificados ou às boas infra-estruturas existentes. Todo um ambiente que facilita a inovação através de proximidade e concentração dentro do distrito de fornecedores, instituições de suporte e investigação.

Para CARBONARA ¹⁹, o modelo de distrito industrial defendido por BECATTINI e MAILLAT ²⁰ era uma forma de superar o paradigma do *fordismo*, da produção em massa. O distrito industrial teve um impacto transversal nas grandes indústrias e empresas, que assentavam na estandardização de processos, enquanto que o distrito proporciona o desenvolvimento e colaboração entre pequenas e médias empresas que se encontram localizadas numa área específica, indo de encontro ao modelo de especialização e

¹⁶ PORTER, M. (1998), "Clusters and the new economics of competition", in *Harvard Business Review*, vol. 76 (6).

¹⁷ PIRE, M. (1990), "Work, Labour and Action: Work experience in a system of flexible production" in BECATTINI, G./ SENGEBERGER, W. (orgs), *Industrial districts and inter firm cooperation in Italy*, Geneve, ILO, pp. 52-74.

¹⁸ PYKE, F. / BECATTINI, G. / SENGEBERGER, W. (1990), *op cit*, p. 40.

¹⁹ CARBONARA, N. (2002), "New models of inter-firm networks within industrial districts", in *Entrepreneurship & Regional Development*, 14: 3, pp. 229-246.

²⁰ MAILLAT, Denis (1997), *Réseaux d'Innovation et Milieux Innovateurs: Un Pari pour le Développement Régional*, Groupe Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs, VI, EDES, Neuchâtel.

diferenciação ²¹. Este modelo, como já foi referido, é consubstanciado em certos factores como a divisão do trabalho entre firmas e a concentração elevada dum conhecimento especializado, conjugando o “aprendendo bem” com os valores sócio-culturais próprios e enraizados durante séculos.

Estes factores foram suficientes em contextos económicos de baixa competitividade e com uma procura pouco sofisticada. Daí que as empresas que apostaram no distrito industrial tivessem de operar mudanças reais no cenário da competitividade, deixando-se influenciar pelas inovações internacionais e a sua rápida propagação. Os factores acima referidos não chegam, naturalmente, para ter sucesso.

Segundo CARBONARA ²², são necessários mecanismos de coordenação entre sujeitos com capacidade de gerir e governar as redes formadas por empresas estáveis, ultrapassando os limites do distrito. CARBONARA, retratando a realidade italiana nos anos 50 e 60 do século XX, verificou mudanças ao nível da competição por parte das empresas italianas mais dinâmicas e que assumiam um papel de destaque de liderança na criação e desenvolvimento do distrito. As empresas dominantes, num cenário de competição, adoptam um comportamento estratégico, desenvolvendo uma panóplia de competências que lhes permite ter uma vantagem competitiva. Por outra parte, os líderes empresariais tinham um vínculo contratual com as suas empresas marcado pelas condições económicas e estatuto social; as tecnologias e as relações de isolamento-confinamento dos líderes era outro problema. Outro fenómeno dos distritos é o aparecimento de instituições público-privadas e organizações prestadoras de serviços, centros de investigação e associações empresariais.

As PME's, através destas instituições, puderam recorrer aos serviços de consultoria e coordenar esforços em actividades produtivas e comerciais, gerindo processos de cooperação entre empresas dentro e fora do distrito (CARBONARA).

As empresas dentro de um distrito devem ser especialmente inovadoras. A primeira condição prende-se com o facto de os distritos poderem beneficiar de economias de escala, da

²¹ PIORE, M. (1990), “Work, Labour and Action: work experience in a system of flexible production”, in BECATTINI, G./ SENGENBERGER, W. (orgs), *Industrial districts and inter firm cooperation in Italy*, Geneve, ILO, pp. 52-74.

²² CARBONARA, N. (2002), *op cit*.

rivalidade directa entre competidores e da capacidade e habilidade para explorar e aplicar o conhecimento.

Em segundo lugar, as empresas inseridas num distrito retiram benefícios de uma rede de trabalho baseada num esforço conjunto. As empresas num distrito têm ainda melhor acesso a informação do que outras empresas exteriores ²³ facilitando, inclusive, o funcionamento em rede de processos subjacentes ao distrito.

A habilidade para aproveitar os distritos está relacionada com factores tão tradicionais como a linhagem comum e o património das empresas ou a capacidade dos seus executivos. Esta mesma linhagem e património podem habilitar os empresários a um melhor entendimento e a uma informação mais fluida. Isto é, quanto mais similaridade e proximidade houver maior será o acesso e a partilha de um conhecimento comum. Por outro lado, a proximidade geográfica entre competidores num distrito provoca uma maior observação e processos de imitação, que podem mitigar vantagens comparativas.

Com a globalização, tudo se universalizou, desde os mercados até às inovações tecnológicas e à eficácia dos transportes e vias de comunicação; pensava-se, inclusive, que este *status quo* iria diminuir o papel do local em termos de vantagem competitiva, porque tudo o que é considerado fonte eficiente dum sítio está disponível para qualquer empresa. Ora não é assim, ou pelo menos inteiramente assim, porque a vantagem competitiva não se pode desligar do espírito do lugar e da intrínseca especificidade dos seus bens. Um produto, seja qual for, só é verdadeiramente universal quando é intrinsecamente de um lugar.

O que sucede internamente nas empresas é tão importante como o ambiente sócio-económico onde operam. A inovação e competitividade estão ou podem estar geograficamente associadas, sendo que os distritos influenciaram a competitividade nacional e externa. Os distritos representam um novo paradigma sobre a importância do local, desafiando a sabedoria convencional e pós-moderna sobre como as empresas devem ser configuradas, como os centros de investigação e Universidades devem contribuir para a afirmação da competitividade e, sobretudo, como é que os Governos podem promover o desenvolvimento de políticas públicas (horizontais).

²³ BIANCHI, Tito (2001), "With and Without Co-operation: Two alternative strategies in the food processing industry in the Italian South" *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 13, n.º 2, pp. 117-145

Já o marketing utilizado é semelhante, na medida em que compete com imagens idênticas em segmentos de mercado semelhantes, por razões de custos, que seriam incomportáveis se fossem distintos mercado a mercado, como, por exemplo, a informação contida nos rótulos das garrafas.

Para CARBONARA ²⁴, na sua análise dos distritos italianos, os líderes empresariais, para consolidarem as suas vantagens competitivas nos mercados internacionais, apontaram para regras organizacionais e inter-organizacionais que pudessem influir no distrito industrial.

Quando uma empresa inserida num distrito industrial, como a Região Demarcada do Douro, enfrenta adversidades externas, procura reagir com base em competências e *know-how* próprios do distrito mas também conhecimentos adquiridos através de contactos externos com fornecedores e clientes, centros de investigação e Universidades, o que originou uma alteração das relações entre empresas dentro do mesmo contexto, em detrimento de factores sociais e culturais.

Os distritos promovem a cooperação entre sectores com uma rivalidade muito vincada, até para salvaguardar o próprio distrito. Existe mesmo uma cooperação vertical relativamente a empresas de indústrias homogêneas e instituições locais. Creio que podemos falar num âmbito difuso dos distritos, onde por um lado temos o *braço armado* e hierarquias e, por outro, integrações verticais. O distrito é uma forma alternativa de organizar a cadeia de valor, tendo como objectivo mitigar problemas inerentes a factores como a distância, sem impor inflexibilidades por parte da integração vertical ou até a gestão de elos (in)formais como redes (*networks*), alianças.

Um distrito onde predominem elos informais entre empresas e instituições representa um modo de organização capaz, eficiente e flexível. A produtividade e a qualidade é quem dita nos dias de hoje a competitividade e o modo como se compete e não tanto o recurso exclusivo a matérias-primas. A diferença no sucesso reside no factor de inovação tecnológica, a oferta de produtos únicos de grande qualidade e serviços. Mas para tal, são necessárias boas infra-estruturas de transporte e uma aposta na formação e qualificação dos recursos humanos das empresas.

²⁴ CARBONARA, N. (2002), *op. cit.*, p. 231.

Certos dilemas culturais na sociedade portuguesa podem ser obstáculos se nada for feito, como a torrencialidade legislativa, a ineficiência do sistema judicial ou a ausência de incentivos fiscais, entre outros. Uma coisa é certa, *o que deve permanecer local é a genuinidade do produto, não o sujeito económico.*

Um factor essencial para que este *modelo* resulte é a existência de uma propensão natural para a cooperação entre agentes económicos, de modo estabelecer uma densa rede de cooperação que entrelace as empresas numa eficiência colectiva.

A vantagem competitiva em segmentos estreitos de mercado através de produtos diferenciados para um nicho específico de fornecedores satisfaz a procura, favorecendo a estratégia da Região do Douro ²⁵.

Os recursos de uma região estão associados à capacidade das empresas dessa região em se apropriarem das rendas recebidas e à forma como os consumidores dão valor às características da região associadas ao produto ²⁶.

Dentro do distrito, bem como fora, a relação mais importante, do meu ponto de vista, é a do cliente e fornecedor. As empresas adquirem os *inputs* (serviços, matéria prima) a outras e a existência de uma densa rede de fornecedores (uvas, vinho) permite um aproveitamento das vantagens inerentes de uma economia de escala. Para PORTER, o modelo de estratégia competitiva passa por gerir bem todo o processo, desde a elaboração do produto, ao *design*, à logística e às vendas e serviços. Como todas estas actividades se dão entre clientes, fornecedores e distribuidores, a proximidade local é essencial. Esta relação de proximidade levou a uma integração vertical onde uma empresa actua em cada estágio da cadeia de produção. Gerir a distância não é exequível.

Autores italianos como BECATTINI e BIANCHI, ao abordarem os distritos industriais dividiram-nos em distritos embrionários, consolidados e maduros, como é o caso do Douro. Desde MARSHALL a autores contemporâneos podemos referir duas linhas de pensamento sobre o distrito: a tradição económica neoclássica e a tradição social e institucional. Há duas explicações para o interesse académico deste tema se manter actual.

²⁵ PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Editora Campus.

²⁶ CADIMA RIBEIRO, J. / FREITAS SANTOS, J. (2005), *Desenvolvimento Endógeno e Política Regional*, in Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional.

A primeira está relacionada com o estudo de distritos industriais nas últimas décadas do século passado por economistas italianos, estudo que incidiu agora sobre o norte de Itália, claramente industrializada e, mais recentemente, em 1990, através do economista PORTER, com a publicação do livro *Vantagem Competitiva das Nações*.

Durante o século XX, o modelo de capitalismo foi dominado pelo sistema de produção em massa em que as grandes empresas multinacionais podiam usufruir das economias de escala e dominar mercados através do baixo custo. A década de 1980 veio anunciar o surgimento de um segundo modelo de industrialização, por contraste à saturação dos mercados e à baixa diversificação dos produtos.

O facto de ter havido uma mudança no tipo de procura por produtos diferenciados e de alta qualidade, possibilitou que as PME's se orientassem para a sua produção com recursos humanos qualificados. De acordo com BECATTINI ²⁷e o seu trabalho sobre os distritos industriais italianos ficou demonstrado que pequenas redes de empresas estavam a conseguir penetrar e afirmar-se nos mercados internacionais ao produzirem determinados produtos que eram vendidos para nichos de mercados exclusivos. Ao contrário de uma grande empresa multinacional, conseguiram ter sucesso graças a uma especialização que lhes permitiu responder rapidamente às mudanças na procura e apostar na qualidade, em detrimento da quantidade dos produtos que produziam. Estas empresas nos distritos industriais eram suportadas por instituições onde existia uma cultura de cooperação que permitiu usufruir de vantagens competitivas de escala, impulsionando o crescimento e desenvolvimento de uma região.

As relações, no distrito, entre trabalho e gestão são uma alternativa à massificação em larga escala do capitalismo de tipo *fordista*.

A noção de competitividade não é linear entre os autores. Podemos mesmo falar numa visão sistémica da mesma. Para PORTER ²⁸, uma empresa é competitiva quando domina uma grande percentagem do mercado.

²⁷ BECATTINI, G. (1994) *op cit*.

²⁸ PORTER, M. (1990), in *The Competitive Advantage of Nations*, p. 43, desenvolveu a teoria de indústria dos *clusters*, com base na ideia da teoria neoclássica e teoria social institucional. Para haver competitividade tem de haver de igual modo inovação e aumento da produtividade.

A especialização dos fornecedores permite, por outro lado, a manutenção de uma procura suficiente que sustente os avanços tecnológicos necessários à produção dos produtos; um mercado abrangente e global permite igualmente a criação de produtos especializados. A localização é chave para os fornecedores e adquire maior relevo quando está situada dentro dum distrito que é o seu mercado interno. Os *spillovers* (mais-valias) do conhecimento também são importantes mas não são facilmente quantificáveis, como, por exemplo, nas patentes.

O empreendedorismo, segundo SCHUMPETER²⁹, igualmente importante porque se insere numa cultura de criação de novos produtos, associada a uma mentalidade do risco, o que permite promover, de igual modo, a competitividade e aumentar o desenvolvimento de uma região e de um país. Para isso é necessária uma *ambiance* sócio-económica propícia. O ambiente económico da região vai determinar as oportunidades disponíveis, moldando a distribuição dos trabalhadores pelas empresas, com refracções no custo de novos produtos.

Numa região como o Douro, as relações sociais estão ligadas ao sistema económico. As relações sociais permitem-nos perceber como os agentes económicos, a cultura e a história desempenham um papel decisivo na fisionomia estética e económica de uma região.

A estrutura das empresas e as suas rivalidades dão-nos uma visão da interacção social e dos respectivos comportamentos competitivos. A procura local pode pressionar igualmente as empresas do distrito a criar e a manter uma certa qualidade, aumentando, inclusive, a competitividade nos mercados. A ideia base é que a procura local é mais importante do que o tamanho do mercado local no que à inovação se refere, porque na maioria dos casos são os primeiros a tomar conhecimento das novidades e a prová-las. Não por acaso, quando em Espanha se quer testar um produto, o consumidor escolhido é o aragonês. As paixões e preferências locais passam depois para o âmbito nacional e internacional; a Região Demarcada do Douro não é excepção.

Nos modelos de geografia económica, as empresas competem usufruindo das economias de escala e custos de transporte adequados. A noção de *cluster/distrito industrial* ou distrito de BECATTINI revelou-se importante para interpretar os sistemas de valores de cada região.

²⁹ SCHUMPETER, J. (1996), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit and the Business Cycle*, Transaction Publishers.

Para isso, é necessário criar e ter relações permanentes com redes de apoio desde distribuidores a fornecedores e clientes. Esta condição é essencial para a salvaguarda do distrito dos vinhos do Porto e Douro. A Região Demarcada do Douro possui valores históricos e culturais muito próprios, seculares, que, sendo homogêneos, vão desde a aristocracia da actividade à ética pela defesa do produto local. Todas estas virtudes são condições reais para a existência de desenvolvimento e crescimento de um distrito. A Região Demarcada do Douro pode mesmo ser vista como um exemplo a seguir em tempos de crise. Este sistema de valores, no caso da Symington, sempre foi sinónimo dum grande espírito empresarial, de paixão pelo Douro, pela cultura do risco e pela busca da diferenciação através da aposta na qualidade e inovações tecnológicas adequadas.

Para os distritos funcionarem bem devem ter o apoio de instituições e de regras pelas quais se pautam, envolvendo desde o mercado, a empresa e a escola até às Universidades, como a do Porto e de Trás-os-Montes e Alto Douro, sem descurar o papel das instituições culturais e de solidariedade social, religiosas e artísticas ³⁰.

A existência de um aglomerado de empresas no distrito é importante porque, cada uma tende a especializar-se em diversas etapas do processo produtivo. Daí também a importância do *background* histórico de uma região.

Geralmente, as empresas que fazem parte do distrito são do mesmo ramo. MARSHALL ³¹ dizia que existiam indústrias principais ou auxiliares, enquanto PORTER ³² fala em integração vertical. De todo o modo, a concorrência local e externa obriga as empresas da Região Demarcada do Douro a estarem bem preparadas e a inovarem, como também as impele a integrar-se no processo produtivo e a serem relativamente homogêneas na inovação tecnológica. Outro factor muito importante são os laços familiares que se verificam em algumas empresas com tradições ligadas ao Douro, sendo estes, por vezes, um obstáculo à flexibilidade e divisão do trabalho na empresa ao prevalecer a via sucessória em detrimento do mérito. Ora, tanto quanto julgamos saber, não é o caso da empresa Symington, em que prevalece o mérito profissional em vez do espírito de casta.

³⁰ BECATTINI, G. (1994), *op cit.*, p. 20.

³¹ Cfr. MARSHALL, citado por A. PYKE, F. / BECATTINI, G. / SENGENBERGER, W. (1990), *op cit.*

³² MONTGOMERY, C. / PORTER, M. (1991), "Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage", Boston, *A Harvard Business Review Book*.

Os acordos, fusões, aquisições ou alianças podem, de igual modo, assumir um papel interessante por permitirem resistir às ameaças internacionais. A qualificação da mão-de-obra é condição essencial da competitividade do distrito e da produtividade e crescimento. É muito importante que no distrito estejam concentrados recursos humanos qualificados, desde enólogos, empresários, comerciantes do vinho do Porto, cooperativas e quadros técnicos, seguindo os acontecimentos no mercado mundial à luz de um entendimento partilhado ou comum do distrito enquanto entidade produtiva.

A função do empresário é tirar partido das potencialidades históricas e transformá-las em oportunidades, especialmente nos actuais tempos de crise, mas isso só é possível se ele tiver uma pré-compreensão adequada da região ou do distrito e que, seguramente, não pode ser apenas ou essencialmente instrumental. É aqui que empresas como a Symington têm um papel capital, porque são detentoras de um património histórico-cultural que lhes permite adoptar e introduzir o novo *know-how* sem se descaracterizar.

Devem existir marcas conhecidas e com dimensão para competir globalmente, só assim o Douro conseguirá resistir no processo de desenvolvimento territorial e de internacionalização dos seus vinhos.

O desafio, mas também o perigo para o distrito, pode vir do facto do empresário, em vez de tentar capitalizar o acréscimo de benefícios que retira dos clientes internacionais, graças ao melhor conhecimento do seu distrito, optar por novas áreas de produção que levará a um enfraquecimento das relações no distrito, acabando, frequentemente, por se tornar num mero intermediário.

O distrito caracteriza-se por uma imagem própria, imagem essa que se projecta nos mercados internacionais e que o diferencia de outros espaços competitivos. O produto comercializado tem de ser peculiar, distinto e apresentar altíssima qualidade, a começar pela matéria-prima e terminar no circuito de comercialização, passando pela tecnologia utilizada. A Região Demarcada do Douro usufrui de bom-nome nos mercados internacionais, pontificando o vinho do Porto como produto de eleição e marca distintiva universal da região e até do país.

Dentro do próprio distrito há um enorme aproveitamento do produto ou matéria-prima, o que permite a formação adequada de aglomerados de empresas necessárias à actividade produtiva.

Mas, o distrito vai para além da sua localização, de factores sócio-culturais, sistemas de valores ou instituições, história e características geográficas e técnicas do processo produtivo; importa também a procura pela internacionalização e por novos mercados para exportarem os seus produtos e ganharem quota de mercado, constituindo redes sólidas com fornecedores clientes e distribuidores.

O distrito tem de ter em conta a limitação decorrente da sua quota máxima de mercado, bem como a partilha dos benefícios. A concorrência através dos preços no distrito é intensa e, por vezes, desleal, não resultando adequada ao mercado nacional e internacional (bem como da lei da oferta e da procura locais), tendo como consequência o abaixamento artificial dos preços.

A intervenção de instituições reguladoras como o Instituto do Vinhos do Douro e do Porto (IVDP) permite uma estabilização dos preços. Por outro lado, o acordo tácito ou expresso entre produtores exige e pressupõe, perante certas calamidades, uma certa segurança e estabilidade nos lucros, nas redes de comercialização e dos custos de produção que, de outro modo, seriam bem maiores do que se operassem em mercados com abertura total. Por sua vez, o elo sócio-cultural entre os agentes económicos permite uma solidariedade que, por vezes, envia a concorrência para os produtores do distrito.

Uma empresa verticalmente integrada dá-nos uma noção da lógica económica do distrito mas pode ser prejudicada pela falta de mobilidade da empresa, ao participar em todas as fases.

Segundo PIORE ³³, a ideia interessante é a de que o capitalismo se encontra numa fase neo-artesanal assente em PME's com mão-de-obra altamente especializada e meios tecnológicos de ponta que lhes permite competir com as grandes empresas em produtos que privilegiam a qualidade em detrimento da quantidade. Este autor teve de igual modo, a par de BECATTINI, um papel essencial na difusão dos distritos inseridos no contexto italiano, mas que se pode replicar à realidade no Douro.

O conceito de *cluster* é mais recente e foi criado pelo economista americano PORTER ³⁴, através do seu grupo de investigação internacional. Esta ideia é interessante se tivermos em conta que o mundo, em termos económicos, vai ser cada vez mais pequeno, com redução dos núcleos de desenvolvimento económico. No que diz respeito aos vinhos de mesa, na designação

³³ PIORE, M. / SENGENBERGER, W. (1990), *The re-emerge of small enterprises: industrial restructuring in industrialized countries*, VI.

³⁴ PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Editora Campus, p. 87.

tradicional, talvez fosse promissora a criação de *clusters* transregionais, que colaborem entre si e criem sinergias. Um exemplo poderia ser o da região do Douro (português) com a região de *Castilla y León* (vinhos da *Ribera del Duero*).

O termo *cluster* tem vindo a granjear adeptos e sucesso contribuindo para a erosão do conceito de distrito industrial, a meu ver erroneamente, até porque as diferenças entre os dois conceitos não são assim tão pertinentes. BECATTINI crê que existem semelhanças entre os distritos e os *clusters*.

A projecção dos distritos sobre as comunidades locais gera uma interligação entre a comunidade e a indústria respectiva. A diferença face ao distrito parece residir na natureza do elemento principal dos *clusters*. Com efeito, a acumulação de capital permite, em função dos rendimentos esperados, que se gerem novos *clusters*, enquanto no caso dos *distritos* se premeia a divisão internacional do trabalho, pelo que as comunidades que possuam uma identidade própria podem reproduzir-se e estender-se a bom ritmo.

Quer um quer outro, em termos genéricos, são capazes de aumentar e melhorar o aparelho produtivo. Enquanto no *cluster* a identidade localizada do processo de acumulação e redistribuição do capital por território é uma manifestação instável, no distrito, ao invés, resulta do esforço de uma comunidade num determinado território, especializando-se numa área concreta da região e correspondendo a uma definição estável ao longo de décadas. A Região Demarcada do Douro é um exemplo desta máxima.

A ligação das empresas com o complexo mundo jurídico-político é um factor a considerar. Ao nível da Administração Central, existe a tentação de conformar a relação entre o poder e as empresas. O fenómeno do *lobbyism* não tem grande tradição entre nós, o que não afasta o perigo de uma certa proximidade entre o político e o económico. O problema é que o *lobbyism*, face à perda de centralidade do Estado, está hoje dirigido para as instâncias comunitárias e internacionais de decisão. É aqui que está hoje o verdadeiro poder.

BECATTINI vai mais longe e afirma que os *clusters*, apoiados num discurso uniformizador, fazem tábua rasa do passado histórico, o que já não se verifica com o conceito de distrito que privilegia o local como elemento diferenciador e competitivo.

Para MARIA ANGELES DIAZ ³⁵, o crescimento económico deve-se ao capital social e a regras e valores que regem uma determinada região. Por isso, têm surgido teorias que abordam as vantagens competitivas associadas à ideia de localização e de redes de empresas em estreita ligação com instituições públicas.

As empresas e produtores focalizaram-se na inovação e cooperação, que devem ser suportadas também pelas instituições económicas e sociais locais. Segundo ANGELES DIAZ, esta interacção de redes e cooperação em prole da competitividade regional faz com que as políticas regionais se baseiem nos distritos, enquanto concentrações geográficas industriais, que usufruem de vantagens devido à sua localização. Como referi antes, o conceito de *cluster* foi revelado por PORTER ³⁶, através da análise de vantagens competitivas nos diversos Estados federados norte-americanos e nos Estados europeus, em estudos de consultadoria. Os distritos vêm associados a conceitos de indústrias localizadas, redes de empresas, em conjugação com políticas e medidas regionais bem definidas.

A vontade política neste tipo de regiões é importante, porque permite uma maior colaboração entre as empresas do distrito e as instituições, gerando um apoio mais alargado.

As novas concentrações de empresas não nascem apenas junto das grandes cidades industriais, estendem-se territorialmente por uma grande área intermédia.

A teoria de localização industrial não considerava esta realidade atraente para regiões que careciam de infra-estruturas ou eram pouco acessíveis, sendo consideradas como sectores de economia industrial do passado, sem perspectivas, e de tamanho reduzido (PME's de cariz familiar).

Para BECATTINI, as condições iniciais para a criação de um distrito são as condições de oferta locais e as condições de procura.

Da parte da oferta é necessário perceber e valorar a cultura local e os seus valores associados a conhecimentos especializados, em detrimento de uma cultura massificadora baseada no *fordismo*. A estrutura produtiva baseada em pequenas e médias unidades produ-

³⁵ MARIA ANGELES DIAZ / ESTEBAN, M. S. (2000), *The Evaluation of Regional Innovation and Cluster Policies: looking for new approaches*, University of the Basque Country.

³⁶ PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Editora Campus, *op cit*.

tivas, a aposta na produção familiar e o apoio de bancos na concessão de crédito permite aos agentes económicos a venda dos seus produtos estavelmente no mercado.

No que se refere à procura importa criar condições para o aparecimento de consumidores exigentes que saibam valorar a genuinidade do produto com a sua sofisticação comercial.

Este tipo de *status quo* é um terreno favorável às PME's, uma vez que as grandes multinacionais não só não conseguiram aproveitar as economias de escala, precisamente pelo tipo de processo produtivo estandardizado e massificador, como foram incapazes de oferecer produtos originais e diferentes.

As PME's estão intrinsecamente ligadas a um território e a uma população; cada uma está ou deve estar dedicada a alguma das fases do processo produtivo, dispondo de um rol de conhecimentos técnicos e valores seculares associados a uma história que lhes permita criar um diferencial positivo de confiança entre os agentes económicos, reduzindo o custo global no distrito. Em termos de produção, a Região Demarcada do Douro é uma região muito cara devido ao elevado relevo e aos investimentos avultados necessários à cultura da vinha.

De acordo com BRUSCO ³⁷ há uma certa diferença na concepção do termo distrito industrial confeccionado por BECATTINI, na medida em que está baseada no caso concreto da região da *Emília Romagna*, sem fazer uso, portanto, das economias externas e internas. O sucesso adveio da rápida inovação e da produção eficiente de pequenas séries e de uma rede de interligações entre os diversos agentes económicos.

Para PORTER, o aspecto decisivo é a competitividade das empresas, marginalizando o conceito de distrito industrial. A eficácia do sistema local dos partidários do distrito, associada à vantagem competitiva, suscitou em Itália uma nova linha de pensamento (paradigma) dirigida especialmente para certos nichos de mercado e as suas exportações.

Vários autores, como FORTIS ³⁸, valoram um sistema de sectores produtivos interdependentes com objectivos sociais próprios. Outros autores, como BECATTINI e SFORZI ³⁹, identificam nos diversos sectores uma espécie de *core made in Italy* ou uma espécie de ponta de lança das exportações da economia italiana.

³⁷ BRUSCO (1982), "The Emilian model: productive decentralisation and social integration", in *Cambridge Journal of Economics*, 6, pp. 167-184.

³⁸ FORTIS, M. / CARMINATI, M. (2005), *Industrial Districts: The economic reality and legislative framework in Italy*, *Unicreditreviews.eu*

³⁹ BECATTINI, G. (1994), *op. cit.*

A teoria económica tem alguma razão de ser na medida em que estudos econométricos demonstraram a tendência dos trabalhadores de um distrito com *know-how* acumulado terem maior tendência para trabalharem por conta própria.

Um distrito, como a meu ver é o caso da Região Demarcada do Douro, apoiado numa concentração de famílias-empresas produtoras de vinho do Porto e outras variantes, que interagem numa área territorial própria e cheia de história, tem, claramente, possibilidades de afirmação a nível supranacional, se bem que o elemento que me parece decisivo é a qualidade e originalidade do produto que colocam no mercado.

Um aspecto determinante para BECATTINI é a proximidade à realidade italiana que eu transponho para o Douro; a existência de um elo de ligação muito forte entre relações económico-produtivas e relações sócio-culturais.

As razões originárias de um distrito são do meu ponto de vista a subdivisão de certos processos produtivos, a formação e passagem de conhecimentos, a consolidação de instituições formais e informais que respeitem as condições de competitividade, reprodução social e cultural do sistema local, a colaboração entre o saber local produtivo e o conhecimento científico.

3. O contributo de PORTER

MICHAEL PORTER ⁴⁰ defende que para um país ser competitivo não pode usar apenas critérios justificativos numa perspectiva agregada, como indicadores micro-económicos, recursos naturais dum país ou região, factores de produção (como o trabalho), taxas de juro, políticas públicas. Segundo este autor, a competitividade depende fundamentalmente de quatro factores que constituem o chamado “diamante de Porter”.

O “diamante de Porter” promove a criação de aglomerados de indústrias competitivas. Nesta perspectiva, os sectores que competem entre si não se encontram desordenados na economia, mas antes interligados através de integrações verticais (comprador-vendedor) e horizontais (clientes e tecnologia) ⁴¹.

⁴⁰ PORTER, M. (1994), “Construir as vantagens competitivas de Portugal”, in *Monitor Group Company*, p. 49.

⁴¹ PORTER, M. (1994), *op. cit.*, p. 57.

A economia portuguesa necessita primordialmente de não estar dependente do baixo custo dos factores de produção, como a mão-de-obra ou as matérias-primas, logo sem motivação necessária para inovar - o que a longo prazo induz negativamente a competitividade regional e nacional. Certos aspectos como o capital humano, as qualificações especializadas podem estimular a inovação e são mais determinantes do que o seu custo. Portugal para ser competitivo em termos internacionais precisa de apostar mais em I&D, não só por ser um indicador de desenvolvimento do país como também da produtividade e crescimento.

O primeiro elemento determinante do “diamante de Porter” são os factores de produção (*inputs* como o trabalho, o capital, as competências e as infra-estruturas). A falta de mão-de-obra qualificada pode ser superada pela inovação tecnológica, sendo que a aposta de um país, de uma região, deve recair nos factores de produção mais indicados e apetrechados para competir internacionalmente. O recurso ao capital é necessário para inovar e criar novas tecnologias ou modernizar infra-estruturas mas não é eficiente, na medida em que as instituições financeiras não concedem capital barato, face à crise financeira actual, no médio e longo prazo, prejudicando a competitividade e a possibilidade de se internacionalizarem. O sector do vinho do Porto implica necessariamente um investimento no longo prazo. Esta é uma situação muito presente no quotidiano das PME's na região do Douro, bem como no panorama nacional.

O segundo elemento determinante do “diamante de Porter”, condição da procura, tem a ver com a procura ⁴² interna no mercado no nacional. Este vector pode permitir às empresas de uma região ganhar vantagem competitiva (inicial), na medida em que antevê e projecta com mais probabilidade as necessidades e apetites dos consumidores face a produtos dos concorrentes estrangeiros.

A inovação tecnológica também pode ser considerada como vantagem competitiva. Na segunda determinante, condições de procura, o processo de internacionalização é potenciado pelo facto de os clientes locais (nacionais) serem potencialmente compradores sofisticados, na óptica de PORTER ⁴³.

⁴² PORTER, M. (1990), *op. cit.*, p. 68.

⁴³ PORTER, M. (1994), *op. cit.*, p. 69.

Por outro lado, a falta de procura industrial a nível nacional faz com que os fornecedores estejam em desvantagem, sendo que um dos obstáculos que justifica esta situação é o preço praticado.

No modelo em análise, as indústrias de suporte são a terceira determinante. Portugal necessita da existência de distritos e de indústrias relacionadas para melhorar o seu desenvolvimento e crescimento económico. A vantagem competitiva que advém das indústrias relacionadas e de suporte, de base doméstica, é enorme porque permite o estímulo da inovação e aposta na diferenciação face à oferta estrangeira, permitindo, inclusive, um aumento da produtividade. Neste cenário, os fornecedores actuam através de *inputs* que serão apreciados previamente no mercado nacional.

Uma boa parte do mercado nacional de vinhos possui um gosto especializado onde os consumidores estão bem informados; os clientes e fornecedores encontram-se localizados proximamente e beneficiam do fluxo de informação e de *know-how*. As interrelações ao nível dos empresários e da gestão, a proximidade cultural e a existência de boas infra-estruturas são factores competitivos que importa entrelaçar com centros de investigação relativamente próximos e de qualidade. Só assim o desenvolvimento e a competitividade territorial se podem afirmar, em particular da Região Demarcada do Douro, bem como o seu crescimento. Por outro lado, há que apostar na qualidade em prole dos preços, bem como na ligação de proximidade entre empresas e fornecedores como meios de contribuir para o bem-estar do distrito e a competitividade nacional e internacional.

O quarto vector determinante - estratégia e rivalidades no mercado internacional e nacional - é crucial na estrutura empresarial num país como Portugal. O *modus operandi* das empresas inseridas no distrito vai determinar a sua capacidade inovatória. Quando se verifica uma concorrência doméstica e internacional há maior capacidade e pressão para desenvolver novas técnicas e estratégias e, conseqüentemente, aumentar a competitividade que passará pela internacionalização dos produtos ⁴⁴.

⁴⁴ PORTER, M. (1994), *op. cit.*, p. 71.

O facto de a maior parte das empresas portuguesas terem falta de escala não é mau em si mesmo, residindo frequentemente o problema na desorganização industrial ⁴⁵ e na ausência de uma ideia ou estratégia empresarial.

Neste sentido, a crescente preocupação relativa à teoria tradicional, em que a vantagem comparativa é insuficiente para se poder ter uma compreensão global dos padrões de troca no processo de internacionalização. Esta tendência dá-se após a Segunda Guerra Mundial, começando a despontar uma perda de importância dos custos de factores de produção, em detrimento da aposta no conhecimento tecnológico científico. Esta realidade originou uma perspectiva internacional difusa na escolha da localização das matérias-primas da produção e escoamento nos mercados internacionais. PORTER acredita que a resposta está no seu teorema, onde a competitividade de um país ou região se deve reger pelos atributos referidos.

O quarto elemento determinante aborda rivalidades e estratégias no ambiente nacional de um país como forma de determinar as estratégias e o modo de organização das empresas, bem como os seus objectivos, e, assim, criar inovação e qualidade. Por outras palavras, a rivalidade como técnica de desenvolvimento de um país ⁴⁶.

As regiões, atendendo aos produtos que produzem e exportam, têm de criar e sustentar os factores especializados de produção (primeira determinante), de modo a aumentarem a competitividade. Estes factores mais especializados já são mais difíceis de imitar pela concorrência, dado o gigantesco investimento que seria necessário. Esta dimensão qualitativa faz com que haja uma pressão de empresas concorrentes para inovar e para atingir um nível e segmento mais avançado. A imagem de ter compradores sofisticados tem um efeito em catadupa nos competidores. Estes clientes serão mais importantes ainda se conseguirem moldar as futuras necessidades de outros países antecipando a tendência do mercado.

Esta tese é contrária a uma dinâmica exclusivamente tradicional, deixando o mercado doméstico de constituir um factor determinante de vantagem competitiva.

Nas indústrias de suporte e relacionais verifica-se também um aumento de competitividade porque a inovação e a produtividade aumentam e interagem. As empresas com

⁴⁵ PORTER, M. (1994), *op. cit.*, p. 72.

⁴⁶ Vejamos o caso dos anos 80 em Itália (*Emiglia Romana*) onde as PME's constituem distritos nos bairros industriais, combinando entre si os recursos a usar e estabelecendo um sistema de produção que deu resposta às necessidades de produção a nível mundial, associando entre si pequenas séries de inovação científica.

maior *know-how*, fonte de tecnologias, recursos humanos qualificados e ideias conseguem proporcionar os melhores *outputs*.

A vantagem competitiva principal para PORTER advém da proximidade de indústrias relacionadas e de suporte do mercado doméstico que criam externalidades positivas, enquanto alavancas de desenvolvimento e crescimento. Ao invés, quando se privilegia o preço em detrimento da qualidade e relações adversas com os fornecedores, em vez de interligação, o resultado é um desenvolvimento menos sustentado, inclusive das indústrias de suporte competitivas.

As fraquezas das determinantes do paradigma de PORTER determinam o desenvolvimento e competitividade de uma região.

Por outro lado, as políticas públicas podem e devem influenciar a estratégia de competitividade nacional, sendo que numa economia não estão limitadas à escolha primária entre o *laissez faire* e a intervenção directa na indústria.

Neste contexto, os distritos, enquanto entidades características de cada região, reforçam a vantagem competitiva ao envolverem indústrias fornecedoras competitivas. Os distritos crescem quer através de cisões e transformações das indústrias base, quer das indústrias de consumo final, sendo que as áreas onde os mesmos se sobrepõem são habitualmente um terreno fértil para o surgimento de novas empresas ⁴⁷.

As interligações entre agentes económicos, instituições e empresas desenvolvem o território e sustentam a competitividade, constituindo um fluxo de informações entre instituições no sistema económico. A perspectiva de concentração geográfica de empresas clientes e fornecedores ajuda na interacção dos quatro elementos do “diamante de Porter”, propiciando uma maior concorrencialidade-competitividade local (e internacional); a possibilidade de fusões ou aquisições pode também estimular a sofisticação dos clientes locais e a formação de indústrias de suporte, sem deixar de incentivar um maior investimento local sendo foco/pólo de atracção.

Os factores de produção têm sido cruciais para a economia portuguesa. A dependência das exportações nas dotações de matérias-primas (recursos naturais), torna importante quebrar esta dependência do baixo custo dos factores e aplicar toda a concentração em factores

⁴⁷ PORTER, M. (1994), *op. cit.*, p. 52.

especializados, criando riqueza para o país. A qualificação da mão-de-obra é estruturante na economia portuguesa, sendo que esta não pode ser vista apenas como um custo variável mas sim como um factor decisivo e mais relevante que o seu custo ⁴⁸.

O isolamento histórico de Portugal (período da ditadura), a par de baixos salários e influências externas provocou um atraso no investimento na qualificação dos recursos humanos, que se mantém. Este factor é decisivo nos dias de hoje para que haja uma vantagem competitiva com os mais directos concorrentes. Por outra parte, os recursos de capital têm uma importância extraordinária para a competitividade e inovação na economia portuguesa, onde 70% a 80% do tecido empresarial português é constituído por pequenas e médias empresas.

O sistema de afectação de capital em Portugal é ineficiente, o que se deve, entre outros factores, a uma intermediação ineficaz, à inexistência de um mercado de capital de risco eficaz e à pouca participação das PME's no mercado de acções. Do lado da procura, dada a dimensão das PME's, a sua estrutura de propriedade familiar e uma tendência para financiamentos no curto prazo ou através de fundos estruturais, a presente realidade parece traduzir-se numa fuga no âmbito fiscal em relação ao investimento em capital de risco com taxas de juro mais baixas.

Do lado da oferta tem-se vindo a verificar um decréscimo de fundos de capital de risco, o que se compreende devido à pouca adesão e compreensão por parte das PME's.

O comércio internacional e o investimento directo estrangeiro podem de igual modo incrementar a produtividade, facilitando a especialização em determinados segmentos de mercado. A vantagem competitiva deve residir em distritos industriais, que funcionam como pilares da produtividade nacional, para deste modo fazerem a diferença no panorama internacional.

A teoria clássica diz-nos que a vantagem é feita através de factores de produção como a terra e a mão-de-obra e outros recursos naturais de que os Estados fazem um uso intensivo. Mais recentemente, surgiu uma teoria que se baseia na modernização da competição internacional, funcionando o Estado como interface de vantagens competitivas de cada país.

Assim, as redes de cooperação entre os distritos são cruciais para um desenvolvimento territorial que assenta nas NUT's, definição comunitária de unidades territoriais para fins

⁴⁸ PORTER, M. (1994), *op. cit.*, p. 53.

estatísticos (NUT III) e que constituem circunscrições regionais. Estas circunscrições correspondem, *grosso modo*, a agrupamentos de distritos ainda que as suas fronteiras não sejam inteiramente coincidentes ⁴⁹. Estas divisões administrativas constituem a base territorial da Administração regional do ordenamento do território, da economia, do ambiente e da cultura, entre várias outras. A NUT afecta à região do Douro é a NUT III.

4. Importância do território como objecto de políticas públicas adequadas e modelo de um desenvolvimento económico sustentável

Com o desgaste da visão funcionalista, que não consegue desvendar convenientemente as diversas estruturas industriais e a crise do modelo fordista de produção em massa, nos anos setenta verifica-se uma aproximação ao modelo de desenvolvimento regional (territorial); o aparecimento de regiões administrativas europeias e os distritos industriais deram maior destaque e sustentação a modelos de desenvolvimento endógeno local, como *interface* entre o que é local e o que é estadual em sentido estrito ⁵⁰.

O território, enquanto comunidade de pessoas e de interesses definida espacialmente, passa a constituir o elemento central do novo paradigma de desenvolvimento.

O crescimento sócio-económico dos territórios, neste caso a Região Demarcada do Douro, está orientado para o aproveitamento, a modernização e a transformação das actividades já existentes, em linha com os recursos naturais disponíveis na região e implantações humanas racionalmente distribuídas pelo território.

A participação na vida pública e o auto-governo devem ser os pilares de políticas destinadas a regiões com especificidades únicas. O regional e o local são o ponto de partida para o desenvolvimento através de uma política dos recursos e capacidades próprias, à luz dos princípios da descentralização administrativa e da subsidiariedade (artigos 6.º e 267.º, n.º 2 da Constituição da República Portuguesa - CRP).

⁴⁹ Por exemplo, a Região Centro não abarca os Municípios do norte do distrito de Viseu e da Guarda (os quais estão inseridos na região Norte, nem abrangia, até há pouco tempo, toda a metade sul do distrito de Leiria (que estava integrada na região de Lisboa e Vale do Tejo).

⁵⁰ CADIMA RIBEIRO, J. / FREITAS SANTOS, J. (2005), *Desenvolvimento Endógeno e Política Regional*. Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional.

A produção de produtos agrícolas, neste caso o vinho, implica a conjugação de determinados factores financeiros, humanos, tecnológicos, culturais e reputacionais que dão expressão a um território com uma peculiaridade muito vincada ⁵¹. A localização dá relevo aos aspectos económicos, em virtude da distribuição e recursos limitados das regiões nas actividades económicas, tendo em consideração os custos e benefícios. A procura e o consumo variam consoante a localização; no curto prazo, impõe-se uma preocupação com as economias de escala e externas. Neste sentido, podemos afirmar que os recursos naturais são fonte de competências e estas constituem uma vantagem competitiva da região.

No Douro, o vinho é o elemento indissociável, interligado como está com o ambiente e a paisagem peculiares da região, que possui uma geografia ímpar, única a nível mundial. Esta prática secular já vem desde o século XVII com as exportações para Inglaterra, constituindo mesmo o produto mais exportável da economia portuguesa ⁵².

Ao nível da procura importa referir o *status* implícito, a reputação, a história; da parte da oferta existe a preocupação de oferecer produtos com qualidade diferente, preservando características próprias e intrínsecas como o sabor, a textura, a cor, a forma e características extrínsecas como a marca, o produto e a região de origem ⁵³.

CADIMA RIBEIRO ⁵⁴ afirma que a incorporação de informação relativa à origem dos produtos (vinho) se traduz numa maior preferência junto dos consumidores (infra-estruturas e política regional).

A importância dos recursos, a estrutura do sector e aspectos geográficos moldam directamente a economia o Douro, nomeadamente ao nível dos rendimentos, produtividade e emprego.

A Administração central, com destaque para o Governo, como órgão superior da Administração estatal (artigo 182.º da CRP) assume um papel relevante ao poder definir as

⁵¹ SIMÕES LOPES, A. (1979), *Desenvolvimento Regional: Problemática, Teoria, Modelos*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, p. 139.

⁵² SODANO, Valeria (2001), *Competitiveness of Regional Products in the International Food Market - 77th EAAE Seminars*, Helsinki.

⁵³ BIANCHI, Tito (2001), *With and Without Co-operation: "Two alternative strategies in the food processing indorsing in the Italian south"*, in *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 13, n.º 2, pp. 117-145.

⁵⁴ CADIMA RIBEIRO, J. / FREITAS SANTOS, J. (2003) "Effects of territory information on Portuguese wine prices: a hedonic approach", in *European Review of Economy and Finance*, vol. 2, n.º 1, pp. 39-52; CADIMA RIBEIRO, J. / FREITAS SANTOS, J. (2008), "Portuguese quality wine and the region of origin effect: consumers' and retailers' perceptions", NIPE WP/11, 2008.

regras pelas quais se deve pautar o ordenamento do território, nomeadamente através de Planos Regionais de Ordenamento do Território, as políticas de emprego, a mobilidade do trabalho, ou até o cumprimento de normas comunitárias a que estamos vinculados como membros da União Europeia.

Ao nível da Administração local é importante que os municípios de Lamego, Régua, Pinhão e Vila Real possam trabalhar de forma coordenada e perceber quais as melhores formas de diversificar a economia do território através da combinação de vários sectores de actividade. Por exemplo, no Douro cada vez mais se associa o vinho com a indústria do turismo.

O vinho do Porto e Douro DOC, como elemento essencial do desenvolvimento económico do Douro, deve ser um objecto privilegiado de políticas públicas adequadas.

Uma região com as potencialidades do Douro necessita, como já foi previamente referido, do apoio de instituições locais, como os municípios, do Instituto do Vinho do Douro e do Porto (IVDP)⁵⁵, o acesso a capital, aos fundos comunitários e uma classe empresarial moderna e activa. *O Douro*, como dizia MIGUEL TORGA *é um assombro estético, sensitivo e económico*.

O Douro não é repetível e por isso as políticas públicas devem ter uma intervenção administrativa a certos níveis – ordenamento território, urbanismo, ambiente, defesa do património arquitectónico, apoios selectivos a empresas que queiram internacionalizar-se.

Ao nível da planificação territorial são fundamentais os Planos Regionais de Ordenamento do Território e os Planos Municipais de Ordenamento do Território, com destaque para o Plano Director Municipal (Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de Setembro, sucessivamente alterado). A planificação territorial deve ter por objectivo principal preservar e potenciar tudo o que é estruturante do Douro. Uma verdadeira política pública é isso mesmo, a institucionalização de meios técnicos, económicos e jurídicos indispensáveis ao desenvolvimento de uma região do país. Esta política pública não se deve dissociar, antes pelo contrário, das especificidades de uma região como o Douro. O Douro é uma região que possui a vantagem de um mercado de trabalho especializado na indústria do vinho do Porto há mais de trezentos anos, de produtores e fornecedores de uvas constituídas por pequenos proprietários ou adegas e cooperativas, a par do conhecimento, de que são um exemplo sofisticado, os lagares robóticos.

⁵⁵ IVDP – Instituto dos Vinhos do Douro e Porto.

Outro factor a ter em consideração é a afirmação de uma classe empresarial de produtores com iniciativa, com uma certa cultura do risco através da aposta num médio-longo prazo, que saiba respeitar os factores culturais de valores próprios de uma região única no mundo.

GAROFOLI ⁵⁶ sustenta que a flexibilidade e a mobilidade da mão-de-obra facilita a inovação tecnológica, mas tem inconvenientes, porque sendo um modelo endémico tende a excluir os que são diferentes. Ora é precisamente neste campo que a Symington sobressai, sendo diferente, optando por não fazer uma colagem a paradigmas estereotipados.

A globalização e os seus desafios da flexibilidade impostos pelas novas tecnologias permitem descentralizar e tornar o território menos dependente do custo de localização.

A competitividade, a par do bem-estar social, constitui outro elemento decisivo. Para RAUL LOPES ⁵⁷, a competitividade territorial deve ser entendida como uma performance relativa. A competitividade da Symington está pensada para a obtenção de vantagens que duram no tempo e são estruturantes, assegurando as oportunidades com que se depara, sejam elas exógenas ou endógenas. A Região Demarcada do Douro só pode sobreviver se o modelo da Symington for entendido pelo mercado e pelos poderes públicos. E que modelo é esse? É o modelo de uma média-grande empresa forjada familiarmente que sabe conjugar tradição e modernidade, passado e futuro, o artesanal com a sofisticação internacional e, sobretudo, o respeito absoluto pela autenticidade do produto que oferece.

Para sintetizar, uma política pública de competitividade para a Região Demarcada do Douro deve ter em conta o padrão local de vantagens comparativas dinâmicas do tecido produtivo local-internacional.

As características mais importantes de economias baseadas em PME's são a especialização produtiva num sistema complexo e evoluído; a área de produção é suficientemente grande para suprir o mercado nacional e fornecer o mercado internacional; a divisão do trabalho aparece, contudo, como resultante dos baixos custos de transacção entre empresas locais; inexistência de uma empresa líder, acompanhada de especialização produtiva ao nível da empresa e unidade industrial e formação progressiva de um sistema de informação à escala

⁵⁶ GAROFOLI, G. (1994) " Os sistemas de pequenas empresas", in G. BENKO / A. LIPIETZ, *As Regiões Ganhadoras*, Celta, Oeiras.

⁵⁷ RAUL LOPES (2001), *op. cit.*, p. 153.

local. A par destas razões existem de igual modo razões socio-económicas que se caracterizam por um grupo de empresas (cinco) que dominam o mercado de vinhos do Porto, sendo relativamente homogéneas no que toca a comportamentos, valores culturais e mobilidade social elevada.

Estas condições, entre outras, são fundamentais para a formação do sistema de PME's-distritos com um tecido social produtivo capaz de sustentar flexibilidades, acumulação de *know-how* e um intenso profissionalismo.

A estratégia empresarial a adoptar deve ter em conta a sua posição relativa e evolução no médio-longo prazo. A existência de níveis decisórios nacionais e supranacionais obriga também a uma estratégia ponderada e conjunta ao nível da região, por forma a diminuir, inclusive, a introdução de novas tecnologias.

Um outro factor partilhado é a circulação eficaz de informação, difusão sobre tecnologias e *inputs* permitindo uma avaliação correcta de perspectivas. A capacidade e estratégia conjunta das PME's permitem uma maior autonomia se for bem pensada.

Entidades reguladoras de controlo de qualidade, instituições de investigação e instituições reguladoras da livre concorrência no mercado são também um factor de desenvolvimento da região.

Para PIORE ⁵⁸, as variáveis exógenas são de igual modo importantes, chamando a atenção para o insucesso crescente de produtos em massa, que veio, aliás, permitir uma maior especialização em pequenas séries ⁵⁹.

Em certos países do sul da Europa tem vindo a assistir-se à transformação de sectores tradicionais ao qual se juntou um processo capitalista intensivo; noutros casos, onde há uma descentralização territorial, verifica-se a fixação de empresas (externas) que se estabelecem em regiões onde predomina a mão-de-obra intensiva. No caso da Região Demarcada do Douro, nas décadas de 80/90, houve um "ataque" por parte de empresas multinacionais que não foi bem sucedido na maior parte dos casos. Empresas que nunca tinham tido experiência no sector do

⁵⁸ PIORE, M. / SENGENBERGER, W (1990) *The Re-emerge of Small Enterprises: industrial restructuring in industrialised countries*, VI.

⁵⁹ BRUSCO, S. (1982), "The Emilian Model: productive decentralisation and social integration", *Cambridge Journal of Economics*, 6, pp. 167-184.

vinho, ou inclusive no sector das bebidas brancas, procuraram um lucro rápido e que se veio a revelar pouco feliz.

Concordando com RAUL LOPES (2001), certas características dos países europeus do sul menos avançados – mobilidade, flexibilidade do emprego e predominância de PME's – são um elemento de sustentação económica que pode, inclusive, levar ao nascimento de uma nova classe empresarial.

Nos dias de hoje, o desenvolvimento local-regional depende da conquista de nichos no mercado nacional e internacional, o que se consegue através da especialização e de uma rede de ligação entre empresas e da própria divisão do trabalho entre empresas. Tratando-se de empresas do mesmo sector, quanto menor for o número de tarefas e profissões concretas mais fácil será a passagem e interiorização de conhecimentos.

Com a expansão das economias externas e da divisão internacional do trabalho estabelecem-se relações em espaços cada vez mais globais, com refacções várias que podem ir desde os custos de transporte de mercadorias ao intercâmbio de informações. Esta situação implica, paradoxalmente, uma ideia de proximidade, de modo que por vezes só é possível às economias externas actualizarem-se através de uma estratégia de localização, com concentrações geograficamente polarizadas como os distritos industriais *marshallianos* que se pautam por uma desintegração vertical.

Os distritos industriais definem a centralidade como paradigma social, por contraponto ao sistema de massas.

No caso da Região Demarcada do Douro verifica-se alguma flexibilidade e especialização, a par de uma articulação da divisão do trabalho ao nível das relações entre empresas ou mesmo no interior das mesmas. No caso da empresa Symington, a sua capacidade inovatória está ligada à natureza das relações que estabelece com os trabalhadores e os quadros técnicos, por um lado, e os clientes e empresas com as quais colabora, por outro, deixando que o êxito flua deste espírito de equipa e de intercâmbio.

Na visão de RAUL LOPES⁶⁰, a capacidade criativa de inovação tecnológica é mais importante do que os factores primários (produção) no peso do comércio internacional e nas

⁶⁰ RAUL LOPES (2001), *op. cit.*, p. 26.

vantagens competitivas dos países e empresas, sendo que este pensamento não é, ou pode não ser, extensível a todos os sectores de actividade económica.

A acumulação de capital, quer na escola neoclássica quer nos clássicos, é um factor de crescimento económico. Na doutrina, PORTER foi quem mais pôs em causa as limitações do modelo neoclássico, dividindo em dois aspectos a vantagem competitiva – a diferenciação e o menor custo. Isto é, a vantagem competitiva de um país ou empresa é sobretudo a inovação científica e tecnológica.

No livro *As Vantagens Competitivas das Nações* (PORTER, 1990), o centro da análise da competitividade foi transferido das dotações de factores de países para vantagens específicas que algumas empresas conseguem obter em determinados segmentos de mercado ⁶¹.

Seguindo ainda PORTER, deu-se uma alteração do centro da competitividade baseada nos custos dos factores de produção para um paradigma que privilegia a qualidade e a diferenciação pela inovação. A vantagem da empresa depende da sua análise ao posicionar-se adequadamente na indústria.

A vantagem pelo menor custo permite produzir e comercializar um bem mais acessível do que os competidores, enquanto a diferenciação é a capacidade de uma empresa tornar um produto com valor e qualidade acrescentado para o comprador.

Esta teoria de PORTER está orientada para certos nichos de mercado, tendo em conta factores concorrenciais como o custo e a diferenciação. Mas uma empresa para se manter competitiva deve inovar permanentemente e promover a adopção de novos produtos em novos mercados, com novos fornecedores e formas de financiamento, como parece ser o caso da Symington.

Esta teoria pressupõe, portanto, o domínio por parte de uma empresa da cadeia de valor, passando pelos consumidores, fornecedores e pela linha de distribuição, até à cadeia de valor interna da empresa, sendo que as sinergias da cadeia de valor são um factor de competitividade para empresa e para o país.

A habilidade de uma empresa para explorar as interligações com fornecedores, distribuidores e clientes é importante para se perceber qual a sua posição num dado sector industrial.

⁶¹ RAUL LOPES (2001), *op. cit.*, p. 57.

A inovação (segundo a cláusula de progresso técnico-científica) é preponderante para a competitividade em segmentos de mercado diferentes ou de novos produtos, em obséquio, aliás, à regulamentação ambiental e comunitária.

No estudo que realizei, verifico que a Symington não se deixou adormecer à luz do sucesso passado e do presente.

As políticas públicas que têm por objecto as indústrias de uma economia podem ser horizontais, afectando todas as indústrias, ou verticais (sectoriais), focalizadas numa indústria determinada, por exemplo a do vinho do Porto e Douro DOC.

No plano horizontal, aposta-se na criação e desenvolvimento de infra-estruturas e na remoção de obstáculos no sistema. Todavia, esta abordagem não deve servir para retirar autonomia ou conformar a iniciativa privada empresarial. O Estado deve actuar com vista ao desenvolvimento da região, potenciando o seu crescimento e a respectiva internacionalização.

As políticas horizontais não são contrárias ao desenvolvimento dos distritos, uma vez que apostam numa harmonização das determinantes da competitividade adequadas a cada região, que continuam a dispor de liberdade para implementar políticas flexíveis, sendo que a descentralização permitirá às regiões escolher o método mais eficaz a praticar e desenvolver.

Já a investigação é mais difícil de desenvolver em Portugal ao nível das regiões, devido ao fraco investimento em I&D e a uma permanente descoordenação. Com um sistema local-regional obtém-se uma melhor percepção dos obstáculos que se colocam às empresas que tentam melhorar a sua competitividade, auxiliando-as a superar os obstáculos.

5. A Região Demarcada do Douro e o desafio da internacionalização

Em termos racionais e dogmáticos, para os NWP, aquilo que a matéria-prima (solo) oferece, não parece constituir um elemento decisivo ou pelo menos tão marcante como acontece a nível europeu.

A partir desta realidade surgiu uma elevada onda de aquisições e fusões (especialmente nos NWP), que fomentaram a competição e ajudaram as multinacionais do sector a defenderem as suas posições como reacção a esta diferente competição global ⁶².

Portugal é uma média potência no mercado europeu e mundial do vinho. Ao nível da superfície de vinhas ⁶³ dentro da União Europeia, Portugal ocupa o quarto lugar, mantendo, ao nível da produção, também a quarta posição na União Europeia, enquanto no que se refere ao consumo ocupa a quinta posição.

A competitividade consiste na capacidade das empresas de regiões vitivinícolas aumentarem sustentadamente as suas quotas no mercado mundial, no âmbito da teoria do comércio internacional, sendo interessante ver como a Symington faz uso dessa mesma vantagem competitiva, resultante de várias determinantes como os recursos humanos, o factor geográfico e os investimentos em áreas de ponta. Todavia, a competitividade das regiões e dos países está relacionada com uma série de factores que incluem não só os factores produtivos mas também uma provisão equitativa de bens e serviços públicos, a par de uma oferta de qualidade de recursos empresariais e institucionais ⁶⁴.

A competitividade territorial é um conceito recente na literatura, todavia, podemos falar de modo mais abrangente em regiões, localidades ou cidades.

A crescente liberalização do mercado veio acrescentar dificuldades aos produtores europeus, especificamente para os produtores do Douro, como é o caso da Symington, nomeadamente por causa dos acordos TRIP ⁶⁵.

A concorrência resultante de uma nova ordem mundial dos vinhos, a par dos custos de transporte, dos impostos sobre bebidas com álcool e das tarifas, gera diferenças e disparidades entre o Velho e o Novo Mundo. Uma das questões actuais está relacionada com a I&D alocada pelos países europeus, que durante décadas, devido às suas raízes históricas na produção de vinha, consistia em aumentar o teor de álcool nos vinhos (açúcar nas vinhas), factor que se

⁶² PORTER, M. (1998), "Clusters and the new economics of competition", in *Harvard Business Review*, vol. 76 (6).

⁶³ Dados da *Organisation Internationale du Vin et du Vine*, Março de 2010 (www.oiv.com).

⁶⁴ BUCKLEY, P. (1990), "Problems and development in the theory of international business", in *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n.º 4, pp. 657-664.

⁶⁵ Acordo TRIP's (Trade-related aspects of intellectual property rights) é um Tratado internacional que faz parte do conjunto de acordos realizados em 1994 que encerrou o *Uruguay Round* e que esteve na génese da criação da Organização Mundial do Comércio (OMC).

mostra desadequado às preferências dos consumidores; em sentido oposto, os novos países apostaram em vinhos com pouco teor alcoólico. Acresce que, pelo menos antes da reforma da OCM ao sector comum europeu vitivinícola, a União Europeia só concedia ajudas se houvesse a manutenção de um teor alcoólico mínimo para os vinhos de mesa (parâmetros) ⁶⁶.

A vantagem competitiva dos novos países emergentes advém ainda dos baixos custos laborais, contrabalançada, é certo, por um crescente apetite dos consumidores de vinho em países onde não é tradição ou hábito. O caso do Brasil é paradigmático, o que tem sido uma vantagem competitiva dos produtores nacionais. Para diferenciar, em termos competitivos, há que produzir mais em qualidade em detrimento da quantidade, porque só assim os produtores médios europeus como a *Symington* terão um futuro promissor. Verifica-se, compensatoriamente, uma tendência para a manutenção das exportações de *vinhos de qualidade*.

Num contexto de competitividade global, coloca-se a questão de um ajustamento entre as políticas agrícolas comunitárias e a realidade das regiões europeias demarcadas, indo ao encontro das tendências dos consumidores, de modo a propiciar uma resposta rápida às alterações do mercado sem perda de qualidade.

As estratégias de internacionalização estão hoje associadas a particularidades muito próprias de cada região, como os recursos naturais e ambientais, a cultura e a história, numa linha de actualização do passado, do passado histórico-cultural mas também do passado natural (dos bens paisagísticos).

O passado, como o passado-presente e passado-futuro, é uma pedra basilar no processo de internacionalização e ao mesmo tempo de desenvolvimento territorial. É aqui, isto é, na matriz de uma região que se devem fundir e conjugar a iniciativa privada com o planeamento territorial e económico, que compete ao poder público.

Tradicionalmente, a literatura especializada não valora o papel das políticas públicas no desenvolvimento territorial; todavia, é necessário introduzir novas perspectivas onde existem recursos, empresas, agentes económicos e uma menor participação do Estado no ordenamento do território. A competitividade resulta da articulação de recursos, estruturas e meios. O novo paradigma parece propor uma associação da modernização tecnológica das empresas e

⁶⁶ Regulamento (CE), nº 1608/2000.

indústrias com a internacionalização das mesmas; da mão-de-obra, com o capital e o *know-how*, permitindo uma maior concorrencialidade face a terceiros ⁶⁷.

No contexto histórico português, podemos salientar que o Estado, tradicionalmente, se refugiava numa atitude paternalista baseada em sistemas proteccionistas (anos 60), que não se pôde manter com a adesão à União Europeia. O aspecto dramático é que não se verificou uma grande fase de internacionalização, porque só concorriamos com produtos intensivos em mão-de-obra e pouco diferenciados. Continua a faltar-nos uma economia produtiva, sendo que este é o problema estrutural do nosso país e, pelos vistos, vai continuar a ser.

Durante as décadas de 80 e 90, Portugal abriu-se para um mundo cada vez mais globalizado, com o seu portfolio de produtos; ao lado deste processo surge outro que tenta conciliar as preferências e os produtos de regiões com a globalização.

Com a perda de soberania inerente à integração europeia, sobretudo da soberania económica, Portugal tardou em inovar e em acompanhar níveis de investimento competitivos, quer relativamente à produção, quer à comercialização, mesmo num sector tão importante para a economia portuguesa como é a dos vinhos.

A perda dos mercados coloniais e a vivência num mercado de concorrência aberta de quinhentos milhões de consumidores possibilitou maiores exportações. A qualidade do produto teve, naturalmente, que se afeiçoar aos modelos normativos da União Europeia.

No quadro legislativo comunitário, os vinhos foram classificados em duas categorias: vinhos correntes ou de mesa e vinhos de qualidade produzidos em Região Demarcada (VQPRD). Em Portugal, foi de igual modo adoptada a distinção dos vinhos regionais, categoria intermédia entre VQPRD e vinhos de mesa.

Um dos principais problemas na União Europeia até 2008 era a proibição de plantação de vinhas novas, o que limitava a expansão de produtores no Douro, como a Symington.

Um dos problemas identificados pela *Monitor Group* ⁶⁸, há dezasseis anos atrás, foi a carência de marketing que desse a conhecer produtos de qualidade. Um produto de melhor qualidade pode ser suplantado por outro de pior qualidade mas que tenha uma imagem mais

⁶⁷ PORTER, M. (1994), *op cit.*, p. 152.

⁶⁸ MICHAEL PORTER foi convidado, em 1994, por um grupo de empresas portuguesas (públicas e privadas) para estudar as vantagens competitivas de Portugal, tendo sugerido uma série de acções a implementar no sector vitivinícola, entre outras.

cativante e criativa. Nas regras de produção aplicáveis, pode suceder que vinhos de boa qualidade (VQPRD), ao não cumprirem certos *standards* impostos pelas Directivas, possam ver-se excluídos de certos mercados europeus.

Verifica-se, por outro lado, uma falta de coordenação entre as entidades reguladoras públicas IVDP e IVV, verificando-se uma certa sobreposição de competências.

Como já foi dito, a capacidade dos agentes económicos actuarem de forma articulada, permite maximizar a utilização dos recursos disponíveis a menor custo e, assim, aumentar a competitividade e o desenvolvimento territorial ⁶⁹.

A produção vitivinícola tem uma grande importância na economia e na sociedade portuguesa. Depois de ter ocupado durante séculos o primeiro lugar como produto de exportação, a produção de vinho e a cultura da vinha continuam ainda hoje a merecer um lugar de destaque na nossa economia, a par da associação com outras actividades económicas ligadas ao vinho, como o turismo, a defesa do património arquitectónico e paisagístico. A paisagem duriense faz parte da qualidade e da imagem do vinho do Porto, que tem no cavadador a sua referência principal, ainda que esquecida.

Os vinhos excepcionais, as paisagens telúricas e a existência de um património arquitectónico único são os valores que gerações de durienses construíram e que se oferecem ao mundo, constituindo duas condições básicas para fazer do Douro um destino turístico de excepção.

Desde os investimentos nos inícios dos anos noventa, verificou-se um nível considerável de fusões/junções de pequenas empresas levadas a cabo por médias empresas, sendo que na sua grande maioria as transacções ocorreram para entrar no negócio do vinho do Porto.

Todavia, no cômputo geral, o número de quintas tem diminuído e o número de cooperativas mantém-se mais ou menos estável (correspondendo a metade do volume total do sector); a área das empresas engarrafadoras privadas é a parte do sector que apresenta um crescimento mais rápido.

As estratégias de internacionalização das empresas ⁷⁰ diferem entre si, nomeadamente a estratégia usada em indústrias específicas de cada região ⁷¹; contudo, todas visam aumentar a

⁶⁹ PORTER, M. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", in *Harvard Business Review*, 76(6).

quota de mercado dos agentes de uma região no mercado mundial, valorizando os recursos regionais (as castas, os vinhedos, o património arquitectónico), como acontece com a família Symington.

Num momento de competitividade brutal, no contexto da União Europeia e mundial, Portugal detém apenas 236 mil hectares destinados à vinha em comparação com um total global de 3,5 milhões de hectares ⁷².

No Estado Novo, restringiram-se as exportações, dirigidas particularmente para as chamadas colónias. Com a adesão, em 1986, à União Europeia verificou-se um salto na expansão do mercado europeu. A harmonização de procedimentos empresariais permitiu, por outro lado, um modelo de gestão adequado e de cooperação inter-empresas apostando em estratégias viradas para as redes de distribuição e as preferências dos consumidores exigentes.

A adesão à União Europeia permitiu aumentar as exportações e entrar num sistema de concorrência livre a nível supranacional, ainda que sujeita à normatividade comunitária.

O modo dos preços fixados administrativamente foi há muito ultrapassado e com ele o elevado atraso do sector vitivinícola de base minifundiária na sua maioria e sem grande rasgo competitivo.

Portugal seguiu o quadro da integração por etapas, composto inicialmente por um período de cinco anos. Em cada etapa foi desenvolvido um programa para o sector dos vinhos portugueses apoiado em termos financeiros em áreas como a vinificação, o armazenamento e as redes de comercialização, entre outros.

O problema mais pregnante de Portugal naquela época era a dispersão das vinhas e a qualidade, sendo, por isso, necessário dinamizar e levar a cabo uma reforma/reestruturação duradoura, o que nos tempos de hoje não se pode afirmar que tenha sido feita por inteiro.

A cooperação com a ViniPortugal pode ser um elemento relevante na obtenção de reconhecimento, possibilitando a participação em certames internacionais ou a abertura a mercados alvo. O diálogo com organizações é outro aspecto a considerar, nomeadamente as estatais e internacionais.

⁷⁰ CADIMA RIBEIRO, / FREITAS SANTOS, J. (2006), "Território e Internacionalização Empresarial na Fileira Têxtil", XXXII Reunión de Estudios Regionales - Desarrollo de Regiones y Euroregiones, El Desafío del Cambio Rural, Ourense.

⁷¹ BUCKLEY, P. / PERVEZ, G. (1993), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, p. 303.

⁷² www.oiv.com

Com efeito, é importante para uma empresa ter uma noção alargada dos canais de distribuição e de processos de compra e venda nos mercados seleccionados. A ViniPortugal tem tentado contribuir para o sucesso das empresas inseridas no distrito dos vinhos em Portugal, potenciando os respectivos conhecimentos e reorientando-as para a internacionalização em certos mercados. O problema é saber se isso é suficiente e se é feito com rigor e imparcialidade empresarial.

Esta nova e crescente realidade introduziu um novo paradigma (anteriormente referido) com o aparecimento de um novo tipo de investidor nesta indústria (as multinacionais), um investidor institucional e acompanhado de fundos de investimento especializados em vinhos. Isto veio alterar quer a estrutura de propriedade quer a estrutura de gestão (*governance*) das empresas e conduziu à adopção, por parte das multinacionais, de critérios de gestão financeira mais exigentes. Estas mudanças levaram, por exemplo, a um maior destaque das áreas mais lucrativas do negócio, fazendo com que as empresas se especializassem e centralizassem no seu negócio principal ⁷³.

Por outro lado, tendo em conta este processo de concentração, as multinacionais procuraram novas oportunidades para crescer, ainda que contido ou regulado pela legislação europeia, em matéria de concorrência, e também devido ao facto da indústria dos vinhos se ter tornado de certo modo restritiva, com o estabelecimento de barreiras à criação de novas vinhas e expansão das existentes, financiando, inclusive, o abate de pés de vinhas.

Os factores culturais, sociais, a herança histórica de relacionamento entre os NWP e os OWP tiveram igualmente uma forte influência na evolução do negócio e da indústria do vinho.

Como é visível, o caminho não tem sido, nem é, fácil a uma empresa como a que analisamos, o que valoriza ainda mais o seu esforço e o seu mérito.

Não por acaso, PORTER individualiza seis grandes dificuldades à entrada no mercado internacional, como as economias de escala, a diferenciação do produto, o capital, as desvantagens dos custos, as redes de distribuição e as políticas públicas.

A escolha dos fornecedores (cooperativas ou proprietários individuais) é uma decisão estratégica com repercussões no médio e longo prazo. A concorrência é forte no sector dos vinhos em geral e no segmento *Premuim* das categorias especiais (vinho do Porto) e por isso é

⁷³ PORTER, M. (1998), *Técnicas para Análise de Indústrias e de Concorrência*, 7.ª edição, Editora Campus.

natural que haja diferenças nos preços, campanhas de marketing, participação em provas internacionais mais importantes e aposta em novos segmentos de mercado.

Para PORTER, a vantagem competitiva resulta da assimilação e criação de *know-how* através dum processo muito localizado – distritos industriais ou *clusters*. Segundo o mesmo autor ⁷⁴, as determinantes mais decisivas para a competitividade são os custos com a mão-de-obra, as taxas cambiais, as taxas de juro e as economias de escala.

6. Os problemas de sempre e a especificidade da Symington

O estudo realizado pela equipa de PORTER (2004), a pedido da ViniPortugal ⁷⁵, chegou à conclusão que o sector dos vinhos em Portugal se encontra muito espartilhado, na medida em que cada empresa tem um modo particular e desagregado de ver o futuro do distrito dos vinhos em Portugal. Este estudo sobre a competitividade do vinho em Portugal refere questões históricas, culturais, sociais e económicas para explicar de certo modo a falta de mentalidade de risco para investimentos e a procura da internacionalização. A dimensão do tecido empresarial português, inclusive no sector dos vinhos e particularmente na Região Demarcada do Douro, dificulta os investimentos em inovação ou até a prospecção de novos mercados.

A preocupação actual dos produtores do distrito da Região Demarcada do Douro centra-se na redução do consumo *per capita* e o aumento gradual dos preços (euro) que se tem verificado nos últimos anos.

Segundo dados estatísticos, em termos de volume e valor de vinho consumido em Portugal, nos últimos anos tem-se assistido a um decréscimo do consumo *per capita*.

Acresce, por outro lado, que os vinhos do Porto e Douro enfrentam, como já foi salientado, a concorrência e a competitividade dos NWP. Neste contexto, impõe-se assegurar uma procura mais dinâmica e diversificar os mercados. A Symington executa na perfeição esta política

⁷⁴ PORTER, M. (1990), *op cit.*, p. 43.

⁷⁵ A ViniPortugal, criada em 1997, é uma associação interprofissional que tem como objectivo a promoção de vinhos entre outros produtos no mercado nacional e internacionais. O seu financiamento advém de uma parcela cobrada pelo IVV aos produtores pela certificação dos vinhos.

empresarial familiar, através de uma gestão moderna e profissional que premeia a perfeição e a qualidade.

Por outro lado, é importante diversificar a oferta/portfolio de produtos nos vários segmentos, especialmente das categorias especiais, de maior valor acrescentado. Um factor de sucesso que garante competitividade e prestígio aos vinhos do Porto e Douro acreditados internacionalmente tem a ver com o recrutamento e formação de enólogos experimentados em provas nacionais e internacionais exigentes. O “gosto” do mercado internacional é muito importante, ainda que nem sempre seja o melhor.

Outro dos problemas do sector dos vinhos está associado à falta de escala que se detecta, por exemplo, na venda e armazenamento em cadeias de distribuição internacionais, onde muitas vezes os vinhos são vendidos na secção do resto do mundo ou como espanhóis.

Por outra parte, a ViniPortugal, instituições do Douro, como o IVDP, e governamentais, como o IVV, têm o seu orçamento espartilhado, o que impede uma maior concentração de esforços na prossecução de maior qualidade e campanhas mais agressivas dirigidas a mercados de maior potencial e até a redução dos custos.

Estes esforços são importantes para a região (a par do resto do País) se for percebido que a grande maioria dos turistas que recebem anualmente provêm dos mercados mundiais que consomem os nossos vinhos.

O estudo do *Monitor Group*⁷⁶ dizia que se as metas estabelecidas fossem cumpridas em 2010, as exportações atingiriam o bilião de euros (esteve próximo: 890,47 milhões), isto com base em determinadas expectativas de crescimento económico do sector do vinho.

O vinho do Porto é um embaixador de Portugal no mundo inteiro e essa marca (*brand equity*) dá-nos uma imagem distinta, reputação e sofisticação que, infelizmente, não é partilhada por muitos outros produtos.

Na região do Douro, exceptuando os cinco grandes produtores, todos os restantes são pequenos vitivinicultores (média de 1hc) agrupados em cooperativas (IVDP). A Symington é um exemplo muito particular do distrito porque, sendo o maior proprietário no Douro com

⁷⁶ O *Monitor Group* é a empresa de consultoria fundada, entre outros, pelo economista MICHAEL PORTER que, a pedido da ViniPortugal (2003), desenvolveu um estudo sobre o cluster dos vinhos em Portugal.

1.900 hectares (mas só 800 de vinha cultivada), é uma empresa média-familiar no panorama europeu e mundial, onde a média são 2.500 hectolitros por proprietário (empresa).

Uma das vantagens competitivas assenta em castas únicas da Região Demarcada do Douro (não recorrendo a castas internacionais, como a *chardonnay*). Estas qualidades são também partilhadas pelos seus competidores. O que a distingue então? A sua estrutura familiar, absolutamente separada de uma gestão altamente profissionalizada, uma história longa de descoberta das especificidades do Douro, a escolha adequada da relação produto-mercado e, sobretudo, a consciência de produzirem um bem único e distinto de todos os outros.

É óbvia a importância também do seu posicionamento em vários segmentos de mercado de alta exigência, a qualidade das suas estruturas empresariais e das redes de distribuição nos mercados exportadores, em especial nos Estados Unidos e no Reino Unido (razões culturais), tirando vantagem das taxas cambiais. Acresce que a Symington sempre escolheu bem os seus distribuidores nestes mercados, gozando de uma reputação secular que lhe permite retirar uma vantagem competitiva.

A Symington leva de igual modo a cabo uma diversificação para países com gosto recente pelos vinhos, mercados emergentes da Europa de Leste, da Ásia e, obviamente, o Brasil.

O marketing e o design são igualmente relevantes na imagem dos produtores e nas suas marcas. A informação disposta nas garrafas é muito importante para os consumidores distinguirem entre produtos. O elemento estético é um factor em crescente valorização se não esquecermos um público crescentemente feminino.

Outro factor positivo da Symington é que esta empresa tem tido um efeito de contágio no sector e na economia no Douro, com refrações noutros produtos e serviços como o enoturismo já referido; há ainda outros efeitos indirectos, como o de potenciar a fixação ou retorno das pessoas à Região Demarcada do Douro, conjugadas com políticas públicas facilitadoras de emprego e de condições estruturais e existenciais de vida.

Naturalmente, com a crescente concorrência, a família Symington sentiu necessidade de dar uma resposta mais eficaz ao mercado dos vinhos do Porto e Douro DOC, sendo que estes (Porto) vinhos têm revelado, fruto da soberba qualidade demonstrada ao longo dos anos, um crescente reconhecimento internacional.

A Symington criou, numa perspectiva de segmentação e desenvolvimento territorial, a PORTFOLIO ⁷⁷, empresa responsável pela distribuição e venda em Portugal de toda a gama de vinhos da família Symington: dos seus vinhos da Madeira da marca *Blandy's*, assim como de outros vinhos *Premium* nacionais e estrangeiros. A Symington tem vindo, desde há alguns anos (20), com grande sucesso, a alargar a sua oferta de vinhos. Além dos vinhos do Porto das marcas *Graham's*, *Dow's*, *Warre's* e *Quinta do Vesúvio*, produz também vinhos Douro DOC como o *Altano*, *Post Scriptum* e *Chryseia*, gama que contou, no ano de 2009, com a bela novidade dos Douro DOC da lendária Quinta do Vesúvio.

O objectivo primordial da Symington é distribuir marcas de grande qualidade, internacionalizando-se cada vez mais nas categorias especiais e Douro DOC. A Portfolio conta ainda com os *vinhos de boutique* do Douro, como é o caso do Quinta da Carolina, produzido pela família Cândido da Silva e Odisseia, e os vinhos das marcas alentejanas *Paulo Laureano* e *Terrenus* (Rui Reguinga), o *Quinta da Falorca* do Dão e a *Kompassus* da Bairrada, não sendo descurada a venda de vinhos nacionais e estrangeiros das regiões mais representativas do mundo. A planificação estratégica passa pela satisfação plena de todos os clientes, velhos e novos, o que é conseguido através da grande qualidade dos vinhos oferecidos, em paralelo com um serviço de venda personalizado e dedicado que só uma empresa familiar pode, na realidade, dar.

A Região Demarcada do Douro tem um grande impacto a nível mundial, mais recentemente ao nível do turismo, inclusive através da moda recente do enoturismo, mas a principal referência da região e até do país é o vinho do Porto.

As redes que se estabelecem entre as empresas e as instituições públicas e privadas na região permitem reduzir a incerteza e o risco, o que favorece a inovação tecnológica e científica. As redes de distribuição são igualmente relevantes para as empresas portuguesas exportarem através de campanhas publicitárias bem pensadas, com a presença em certames e feiras internacionais, bem como as parcerias público-privadas, inclusive no sentido de reduzir os custos de transporte.

As empresas têm de ter um espírito criativo e inovador associado a estratégias de internacionalização levadas a cabo com a cumplicidade activa dos Governos, mas devem

⁷⁷ A PORTFOLIO é a empresa distribuidora da *Symington Family Estates* em Portugal (www.portfoliovinhos.pt).

também ter um espírito próprio, sendo capazes de correr riscos por conta própria e uma estratégia bem definida.

A existência de empresas como a Symington, que compreendeu e respeita as normas a nível ambiental, os critérios de regulamentação, assumindo responsabilmente os custos de natureza fiscal (por vezes desproporcionados), é uma garantia para qualquer política pública responsável para o sector dos vinhos.

Para além dos países emergentes na concorrência mundial, no Douro, como noutras regiões, junta-se o facto preocupante de uma emigração forçada provocar continuamente o despovoamento e a desqualificação da mão-de-obra. Esta problemática está hoje, mais do que nunca, associada à qualidade do emprego oferecido no Douro, com a dificuldade inerente às saídas profissionais para jovens licenciados. Se a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro é essencial para melhorar os estudos na área do sector vitivinícola, por outro lado, há que miscigenar este conhecimento com a mão-de-obra mais antiga, que possui saberes locais tradicionais enraizados no passado através das gerações, mas que não possuem as qualificações para fazer face à diferenciação pela inovação tão premente no sector. Os dois saberes são fundamentais e complementares. Não sendo excludentes, impõe-se uma política pública adequada que as saiba conjugar convenientemente.

Isto mesmo é sustentado por COULERT e PECQUER ⁷⁸ ao defenderem a necessidade de uma adaptação em termos de qualificação da mão-de-obra com conhecimentos culturais enraizados, gerindo as inevitáveis fricções criadas pela resistência à inovação tecnológica. Só assim o Douro poderá ser competitivo. Neste campo, a Symington soube perceber e materializar este equilíbrio com sabedoria, aproveitando a rentabilidade dos dois tipos de conhecimento: tradicional e tecnológico. É esta sábia combinação que define a originalidade e agilidade dos seus produtos no mercado mundial. A Symington faz tudo isto sem ignorar o novo paradigma baseado nas redes de inovação e na globalização da informação, na competitividade entre regiões e sistemas, sem descurar as vantagens comparativas de cada região. Para esta empresa, a diferenciação passa pela valorização dos recursos da região no mercado internacional, utilizando para o efeito as tais redes de inovação.

⁷⁸ COULERT / PECQUER (1994), "Os sistemas industriais locais em França", in G. BENKO / A. LIPIETZ (orgs), *As Regiões Ganhadoras*, Celta, Oeiras.

A disponibilidade de capital requer igualmente uma política do Governo, nomeadamente através de taxas de poupança das famílias, défices públicos e fluxos de divisas.

O Governo pode promover o desenvolvimento se tiver uma “ideia” para o país e souber criar condições de estabilidade e confiança. Se o Governo tiver um projecto em sentido próprio poderá conformar positivamente as empresas a melhorar a qualidade e a responder às exigências sociais e aos desejos do consumidor. Quando falamos no longo prazo, os *standards* de qualidade são naturalmente benéficos, promovendo uma liderança antecipada no desenvolvimento de novos produtos que serão muito cobiçados nos mercados internacionais, *standards* que, sem perda de originalidade, não se podem divorciar da política da União Europeia e de standards internacionais.

É nossa opinião que, após a reforma da Organização Comum do Mercado Vitivinícola (OCM - Common Market Organisation), em Abril de 2008, muitos destes *standards* não são benéficos às empresas produtoras no Douro.

O problema de Portugal tem sido a permanente ausência de um projecto estratégico para o país que, a existir, deveria assentar, entre outros factores, nos produtos nacionais existentes, passando depois por uma indústria transformadora capaz de apresentar um produto final sofisticado. A integração europeia não dispensa uma ideia estratégica nacional, como é visível em países pequenos (ou até mais pequenos) como a Holanda ou a Dinamarca. Só assim Portugal se poderia antecipar nos mercados internacionais, definido ele próprio *standards* em certos distritos da economia portuguesa, nomeadamente o dos vinhos.

A indústria do vinho do Porto (e dos vinhos em geral, como de outros produtos) tem condições para se afirmar no mercado internacional, moldando, inclusive, a fisionomia do nosso desenvolvimento sócio-económico. Além disso, as políticas governativas devem criar ainda infra-estruturas especializadas ou investimento directo estrangeiro.

Na Região Demarcada do Douro deve optar-se pela qualidade em detrimento do custo. O que é bom é caro. A Symington optou claramente pela qualidade. A estas duas variáveis se juntarmos a opção e a capacidade para escolher e seleccionar os canais de distribuição, as áreas geográficas de distribuição, temos uma competitividade que não é *moldada* apenas pela maximização das mais-valias.

O distrito dos vinhos do Porto e Douro tem os seus desafios contemporâneos ⁷⁹, mas o passado demonstra-nos que através das suas conquistas, prémios e trabalho em conjunto, as empresas produtoras do vinho do Porto conseguem afirmar-se, umas mais que outras, num panorama internacional muito competitivo.

Embora existam mecanismos formais para proteger a inovação ao nível do próprio vinho, há uma forte tradição de distinguir produtos vinícolas inovadores e de qualidade elevada em competições especializadas. Estas incluem cerimónias de entrega de prémios internacionais, medalhas a vinhos líder com base em provas cegas ou provas normais, nas quais a Symington detém, desde há muito, participações electivas.

Este reconhecimento aporta um grande impacto à Região Demarcada do Douro e constitui um incentivo para outros empresários que lhe devem seguir o exemplo e contribuir com iniciativa própria, sem dependência das ajudas do Estado, para o desenvolvimento sócio-económico da região e do país.

Uma outra área que merece atenção é a do turismo. Os efeitos positivos do turismo ⁸⁰ associados às vantagens naturais de Portugal ao nível de paisagens atraentes e de clima temperado criam um potencial de valor elevado a ser libertado através da coordenação estreita entre os distritos do vinho e do turismo ⁸¹ no Douro.

Os maiores importadores de vinho do Porto a nível mundial são o Reino Unido, os Estados Unidos da América e a Alemanha, com os dois últimos a corresponderem de igual modo ao maior número de turistas estrangeiros que têm como destino a Portugal.

Ao nível da Symington, os três países para onde mais exporta são a Holanda, o Reino Unido e os Estados Unidos, sendo certo que a vertente do enoturismo não tem constituído, até agora, uma aposta desta empresa.

⁷⁹ Actualmente, o distrito dos vinhos do Porto apresenta certas carências ao nível tecnológico, com a falta de inovações científicas na área da enologia e viticultura reflectindo a realidade do sector dos vinhos em Portugal. Isto é um reflexo da natureza da indústria do vinho, na qual a maioria da inovação é orientada para o cultivo da uva e para a criação de paladares superiores (que não podem ser protegidos).

⁸⁰ Considerada experiência territorial que abarca quer elementos materiais como as adegas, os restaurantes e museus, bem como valores histórico-culturais intrínsecos da região. Um bom exemplo associado à indústria do vinho é a recente novidade do *enoturismo*, onde se verifica uma aposta na sofisticação e inovação dos produtos mediante a exigência quer do mercado nacional quer internacional.

⁸¹ CADIMA RIBEIRO, J. / VAREIRO, Laurentina Cruz (2007), *Turismo e Desenvolvimento Regional: O Espaço Rural como Destino Turístico*.

O processo de internacionalização da Symington é desenvolvido num contexto de grande competitividade mas também numa lógica de proximidade com os mercados. O facto de estar fisicamente na periferia da Europa não joga contra si, ao contrário da lógica do comércio internacional e das suas relações centro-periferia. A localização tem o seu valor próprio e o Douro não seria o que é se não estivesse situado onde está. A grande capacidade de diferenciação da Symington na oferta do portfolio dos seus vinhos do Porto e Douro DOC, acompanhada de uma boa campanha de marketing, permitem-lhe superar os custos de transporte e outros factores menos positivos ⁸².

Na presença de concorrentes com economias de escala, as famílias produtoras de vinho conciliam as vantagens decorrentes das suas zonas com outras como a capacidade de produzir para clientes sofisticados de vários mercados.

É neste quadro que Portugal deve e tem capacidade para apostar na qualidade e inovação associadas a segmentos especiais como, por exemplo, os vinhos *populares de luxo*. É neste contexto que a família Symington tem investido em técnicas de vinificação topo de gama e nas melhores quintas, o que os tornou no maior proprietário de vinhedos de classe A (melhor classificação da Região Demarcada do Douro para o vinho do Porto, desde 1940) no Douro, com um total de vinte e cinco quintas e cinco pequenas adegas altamente especializadas (dados até Julho de 2010) ⁸³. Todo este património permitiu à família Symington um estatuto de referência e de qualidade ímpar dos seus Portos entre os produtores de Vinho do Porto a nível mundial.

A família Symington cedo percebeu, devido aos avanços tecnológicos e à emergente concorrência dos NWP, que estarem dependentes apenas da mão-de-obra local não bastava e decidiu proceder a uma modernização das instalações e qualificação profissional de modo a maximizar a eficiência da sua estrutura orgânica.

Na década de noventa verificou-se, como se sabe, um aumento de concorrência por parte dos NWP, que se viram impulsionados não só pelo bom clima que possuem para a prática e cultura do vinho, como também foram incentivados por políticas públicas dirigidas à produção

⁸² KRUGMAN / VENABLES (1995), "Globalization and the Inequality of Nations", in *Quarterly Journal of Economics*, 110 (4), pp. 857-880.

⁸³ Symington Family Estates, www.symington.com

em larga escala, sendo que esse foi, e é, um dos problemas que mais preocupa e afecta o mercado mundial dos vinhos ao gerar uma espécie de concorrência imperfeita.

Os europeus defendem, desde há muito, que o vinho tenha um sabor associado ao solo e aos microclimas de cada vinha, localizada em regiões específicas, e a família *Symington* é um bom exemplo desta prática. Os velhos produtores mantêm a tradição de que o vinho deve crescer no sítio geográfico certo e não ser produzido em qualquer lado.

Para os NWP, a matéria-prima (solo) é vista de uma forma instrumental, em prejuízo, por vezes, da sua identidade histórico-cultural. A partir desta realidade surgiu uma onda elevada de aquisições e fusões (especialmente nos NWP) que fomentaram a competição e ajudaram as multinacionais do sector a defenderem as suas posições, gerando distorções na competição global.

Em Portugal, os cinco grandes grupos produtores de vinho do Porto, no qual se inclui a *Symington Family Estates*, a *Taylor Fladgate (Croft, Fonseca, Taylors)*, *La Martiniquaise*, a *Sogrape* e a *Caixa Nova* controlam, no total, cerca de 80% do mercado do vinho do Porto.

A internacionalização é crucial para uma região como o Douro, bem como para a economia de um país como um todo. No passado, a história pregou varias partidas à *Symington*.

A produtividade e o estatuto secular da *Symington* permitiu-lhe ser competitiva e aguentar-se perante as incertezas do mercado, diversificando com alto critério os mercados internacionais, dando, por vezes, preferência à sua ligação com a Inglaterra, os Estados Unidos e a Holanda.

A *Symington* é um exemplo de sucesso enquanto empresa familiar, nunca é demais salientá-lo. A *Symington* tem vindo a crescer ao longo dos séculos dum modo sustentado e estruturado; essa dinâmica deve-se maioritariamente ao cariz familiar, permitindo-lhe durante as décadas de 1970 e 1980 aguentar-se face a aquisições e fusões, ao invés do que sucedeu com a *Delaforce* e a *Sandeman* que foram engolidas por multinacionais.

A *Symington* é líder nos vinhos do Porto por mérito próprio, através de inovação científica, mão-de-obra qualificada e uma gestão altamente profissionalizada. A inovação na sua maioria é intrínseca à própria empresa, na medida em que resulta de acumulação do saber durante séculos e de pequenos-grandes avanços tecnológicos, como é o caso da invenção da primeira

máquina automática da pisa de uvas, única a nível mundial, em parceria com a empresa SILASE.

A vantagem competitiva desta empresa não resulta de um factor em particular mas da soma de uma série de características que no seu conjunto lhe dão uma fisionomia distinta e distintiva no mercado.

É claro que é importante uma aposta contínua em novos produtos, novos métodos de vinificação, conjugação de castas da região, técnicas de pisa de uvas, técnicas de rega.

Como também é importante para um processo de internacionalização bem sucedido, a disponibilidade de recursos, o acesso a informação privilegiada que permita novas oportunidades.

Tudo isto é verdade, mas, repetimos, o que distingue a empresa em análise é uma competitividade que sabe fazer do passado futuro, um futuro radioso.

7. Continuação. Das debilidades tradicionais do tecido empresarial português a um novo paradigma?

A propriedade familiar das PME's representa cerca de 80% do tecido empresarial português, sendo que a esta realidade está associada uma visão pouco propícia para correr riscos e atitude de independência. Por outro lado, as empresas são tradicionalmente muito relutantes em aumentar o seu número de trabalhadores, louvando-se na legislação laboral vigente. Esta situação provoca uma falta de escala a que se junta a inexistência de uma cultura de organização industrial.

Todavia, tem vindo a desenvolver-se um sistema, um modelo organizacional que privilegia a qualidade das relações empresariais e daí a extrapolação corrente de que as grandes economias competitivas têm por base o sucesso das pequenas e médias empresas articuladas eficientemente.

Este novo modelo não foi implementado pela maioria das pequenas empresas portuguesas, devido à dependência de factores competitivos e à ausência de fontes de inovação.

O novo paradigma de modelo organizacional privilegia a qualidade em detrimento da dimensão, enfatizando as interligações empresariais de proximidade. O sucesso de empresas bem organizadas permite à economia ser competitiva face a concorrentes directos nacionais e estrangeiros. A consequência imediata desta situação é um aumento de eficácia e de agressividade, superando os crónicos défices comerciais. Sem estas associações, as pequenas empresas não têm condições para realizar grandes investimentos em I&D e distribuição. Falta-lhes volume suficiente de produção.

Outra perspectiva que se constatou foi o grau de individualismo e estrutura hierárquica dos gestores presentes nas PME's, que impedem a delegação de competências e, portanto, uma maior racionalidade na gestão empresarial.

Dado o receio em perder esse poder, esta estrutura centralizada faz com que se percam certas oportunidades de crescimento, sendo que esta realidade denota falta de pensamento e planeamento estratégico, o que resulta na indefinição de posicionamento nos negócios.

A especialização em determinados nichos de mercado, como as categorias especiais do vinho do Porto, torna-se portanto fulcral e constitui uma forma económica e social de desenvolvimento de uma região, permitindo aproveitar economias de escala com base na concentração de produtos *standard* de alto valor acrescentado.

Em Portugal, o facto de a mão-de-obra ser barata e haver boas condições climatéricas, bons solos para a cultura da vinha, aumenta a dependência de estratégias baseadas nos baixos custos. As indústrias tradicionais, como a do vinho, aproveitam-se da vantagem competitiva consubstanciada nos baixos salários; daí muitas produzirem com base em mão-de-obra intensiva embora sejam menos produtivos do que os concorrentes estrangeiros. Esta visão estática tem levado ao desaparecimento das indústrias de suporte, a par de uma desertificação das regiões nos últimos vinte anos e, conseqüentemente, da mão-de-obra tão necessária em determinadas tarefas.

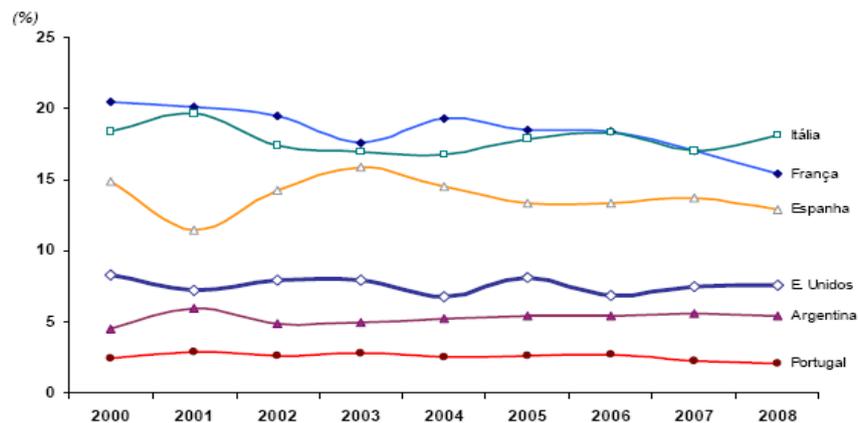
Felizmente, no distrito do sector dos vinhos do Porto existe não só uma forte componente concorrencial, mas também uma forte aposta na internacionalização, atacando os mercados emergentes, exportando para os Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha, ao contrário de outros sectores de actividade.

CAPÍTULO II

A SINGULARIDADE DA SYMINGTON NUMA REGIÃO UNIVERSAL

1. A produção mundial de vinho

Figura 1 – Produção mundial de vinho – principais produtores

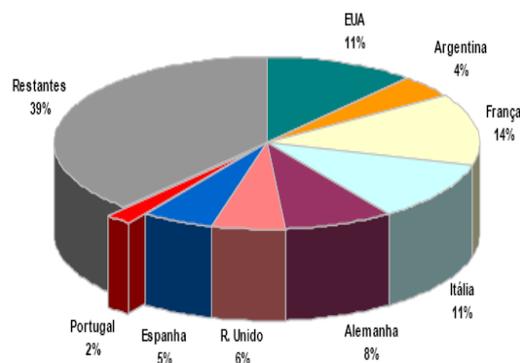


Fonte: OIV.

A França, Itália e Espanha representam no conjunto cerca de 51% (média) do mercado mundial de produção.

2. Consumo mundial de vinho

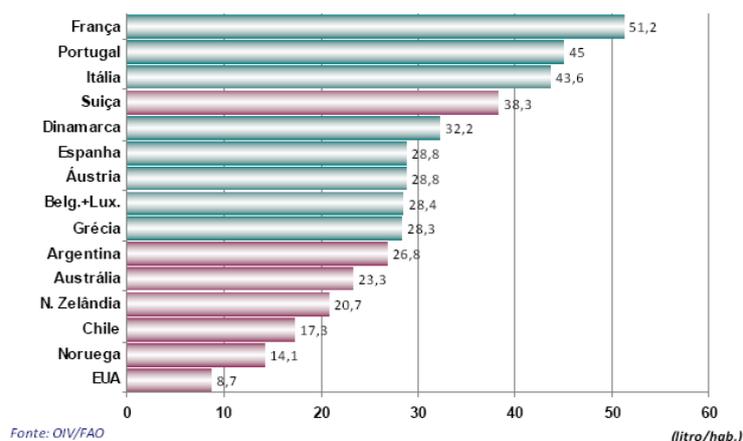
Figura 2 - **Consumo mundial em 2008 (taxa de participação)**



Fonte: IVV.

A França lidera o mercado mundial no consumo com 14% de quota, seguido dos Estados Unidos da América e da Itália respectivamente. Nos principais países consumidores em 2008 verificava-se uma tendência geral e ligeira de decréscimo, especialmente em França e Itália. Em Portugal a tendência no consumo é de estabilização, na ordem dos 4800 hl (2008). Os seis países da União Europeia que mais consomem representam 51% do volume mundial.

Figura 3 - **Consumo mundial: líderes no consumo *per capita* em 2008**

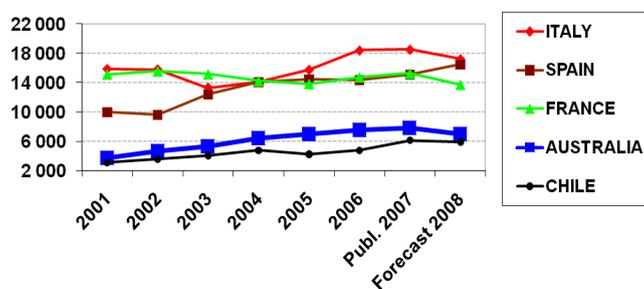


No consumo *per capita*, a França lidera novamente, com um consumo superior a 50 litros por habitante e ano. Logo de seguida aparece Portugal, seguido da Itália. Nos 10 principais

consumidores mundiais, cerca de 8 são europeus (OIV, 2008). Isto deve-se, em parte, ao potencial de crescimento dos países exteriores à União Europeia, onde o consumo *per capita* ainda é baixo. Também no consumo ao nível dos países da União Europeia, podemos registar uma tendência negativa, onde se destaca a Espanha.

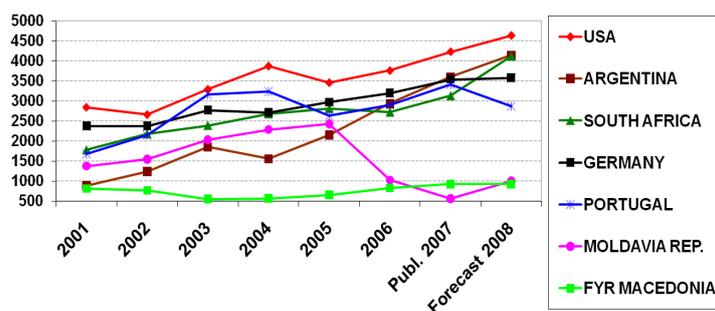
3. Exportações mundiais de vinho

Figura 4 - Líderes mundiais na exportação de vinho



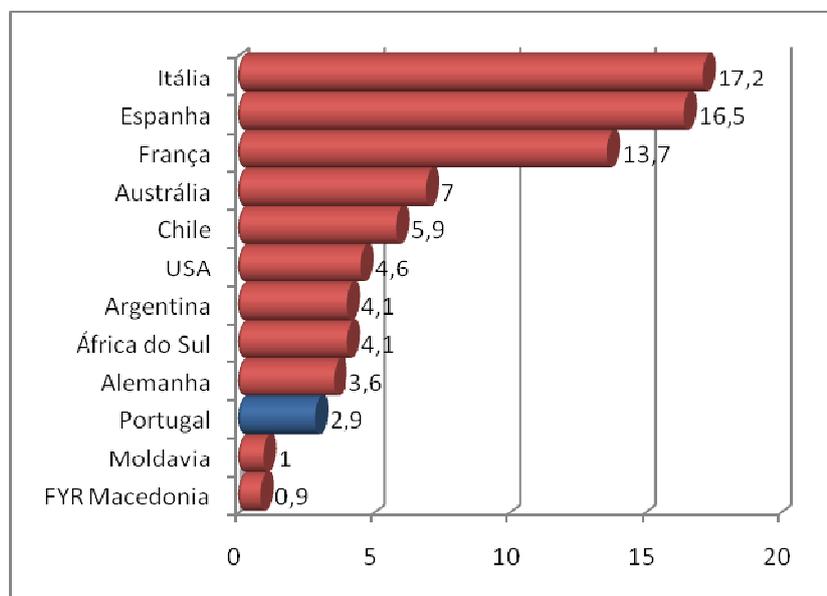
Fonte: OIV.

Figura 5 - Líderes mundiais na exportação de vinho (continuação)



Fonte: OIV.

Portugal, sendo o 8.º na superfície de áreas de vinhas (dados da OIV), ocupa o 10.º lugar nas exportações a nível global. A nível do consumo na Europa, tem vindo a diminuir ao longo dos últimos vinte anos, não só pela demora na reforma da OCM, como também pela concorrência das bebidas espirituosas. No consumo, Portugal ocupa o 12.º lugar no *ranking* mundial (OIV), com cerca de 5 000 hl por pessoa entre 2000 e 2008.

Figura 6 – **Exportações mundiais de vinho (1 000 000 hl) – 2008**

Fonte: OIV.

No comércio internacional, como se verificou anteriormente na produção e consumo, os países europeus registam também um decréscimo nas exportações de vinho em detrimento duma evolução gradual e positiva dos novos países emergentes (Chile, Argentina, etc.).

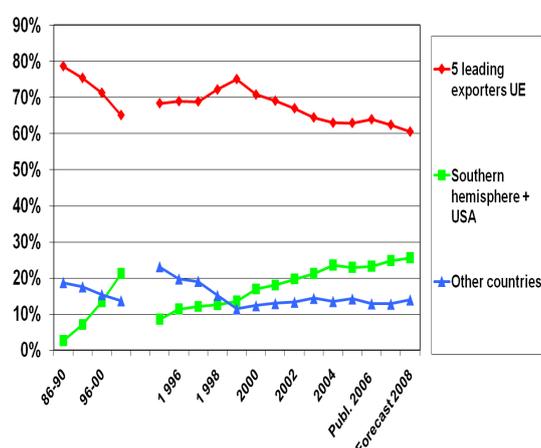
Como se pode verificar na Figura seis, Portugal tem vindo a perder posições no *ranking* mundial na última década. Se tivermos em conta que Portugal em 2008 teve um aumento das exportações e a região demarcada que mais produz é a do Douro (VQPRD), percebemos parte do sucesso da Symington Family Estates, num contexto adverso de crise financeira que se vive actualmente.

No que concerne às exportações, os países europeus paradoxalmente registam uma evolução negativa, isto é, as importações de fora da Europa têm vindo a diminuir gradualmente nos últimos vinte anos.

4. O peso dos cinco principais exportadores da Europa: Itália, Espanha, França, Alemanha e Portugal *versus* países emergentes

A figura seguinte traduz o peso dos cinco principais países europeus exportadores, nos quais se inclui Portugal face, aos países emergentes do hemisfério sul, e os Estados Unidos da América.

Figura 7 - **Exportações mundiais de vinho: Top cinco da Europa *versus* NWP**



Fonte: OIV.

Nas últimas décadas a conclusão a que podemos chegar é que se verificou uma evolução decrescente nas exportações dos cinco principais países exportadores da União Europeia e uma crescente evolução nas exportações por parte dos novos países emergentes (países do Novo Mundo). No médio longo prazo, os países emergentes poderão em termos de volume, vir a superar os europeus, resultando na perda de primazia europeia durante séculos.

É expectável que a reforma da OCM levada a cabo por fases, venha ajudar os produtores europeus a quebrar esta tendência crescente de conquista de mercados dos países emergentes, defendendo a economia local, preparando os produtores europeus para as adversidades concorrenciais numa economia de mercado, através de fundos para o desenvolvimento rural, com investimentos selectivos (adegas, técnicos e comercialização) e protecção do meio ambiente.

No que à produção global de vinho se refere, o que se tem verificado nos últimos anos é uma evolução decrescente da produção na Europa e um aumento nos novos países emergentes produtores de vinho.

5. A dimensão do mercado europeu no contexto mundial

Tabela 1 - **Produção média mundial de vinho dos 10 principais produtores – 2008**

Países	União Europeia	Extra UE	Mundo
Itália	1		1
França	2		2
Espanha	3		3
EUA		1	4
Argentina		2	5
Alemanha	4		6
Austrália		3	7
África do Sul		4	8
Chile		5	9
Portugal	5		10

Fonte: OIV.

De acordo com a Tabela, Portugal ocupa, em termos de produção média de vinho, o 5.º lugar na Europa e 10.º a nível mundial (2008). A União Europeia a 15 (somatório dos países antes dos alargamentos) representava valores percentuais de 55% de quota de mercado mundial no ano de 2008.

Em 2008, dá-se um marco histórico com a passagem da Itália para produtor número um a nível mundial, deslocando a França para o segundo posto.

No ano de 2009 (dados da OIV de 2010), o *ranking* dos países da União Europeia mantém-se, no que se refere à produção de vinhos, registando aumentos da quantidade apenas a Itália, a França e Portugal.

A nível mundial, o Chile ultrapassa a África do Sul, mantendo-se os restantes inalterados.

Tabela 2 - **Evolução da produção de vinho na União Europeia a 27 em 2010**

Units: mhl

Source: OIV / CCE DGVI E2 / experts / media and internet (official sites)

	Germany	Austria	Greece	Spain*	France*	Italy**	Portugal	other	15 member EU
Temporary production for 2008	9991	2993	3873	35913	41640	46970	5595	147	147122
Forecasted production for 2009	9180	2346	3600	32506	45558	47699	6000	161	147050
Difference 2009 - 2008	-811	-647	-273	-3407	3918	729	405	14	-72

* 2009: Rec.SP 36006 mhl, of which 3.5 concern juices and fruit extracts (QoonjOIV March 2010) / Rec.FR = approx. 46308, of which around 0.75 Miohl (OIV assessment) concern juices and/or fruit extracts **:Rec.IT = 49949 Miohl in 2009 (ISMEA & QoonjOIV March 2010, of which some 2.0 to 2.5 Mio hl concern juices and/or fruit extracts

Fonte: OIV.

Nesta tabela, os dados de 2009 relativamente aos países em análise são animadores, registando um aumento de produção face a 2008. Espanha foi o único país a registar uma quebra na produção entre os grandes (top cinco) da Europa.

No ano de 2009, podemos verificar que se dá a manutenção do *ranking*, no que se relaciona com a produção vinícola nos países europeus, face ao ano de 2008.

Tabela 3 - **Evolução do consumo na União Europeia a 15 (Março de 2010)**

(Note: the economic monitoring of new EU member states does not enable us to reconstitute a forecast for the 27-member EU)

Units: mhl

Sources: OIV experts, assessment of consumption per civil year drawn from information gathered up until 2007 and/or information available in the EU per region + per panel & national statistics institutes for some countries.

	Germany	Austria	Greece	Spain	France	Italy	Portugal	
Provisional for 2008	20747	2400	3200	12790	30800	28186	4539	
forecast 2009	20250	2500	2900	11300	29900	24500	4650	
Difference 2009 / 2008	-497	100	-300	-1490	-900	-1686	111	

	Belg.+Lux.	Denmark	Ireland	Netherlands	Finland	Sweden	United Kingdom	15 member EU
Provisional for 2008	3258	1840	650	3780	572	1794	13483	125997
forecast 2009	3108	1750	700	3480	605	1870	12680	120173
Difference 2009 / 2008	-148	-90	50	-300	33	76	-803	-5824

Note: DK and UK series revision drawn from the official series of the National Stat. Institutes.

Fonte: OIV.

A Tabela 3, relativa ao consumo, diz-nos que Portugal é o 5.º país da Europa em termos de consumo, mantendo uma posição estável ao longo dos últimos anos.

Tabela 4 - **União Europeia: volumes exportados e quota de mercado mundial**

Países europeus: exportação	1 Itália	2 Espanha	3 França	4 Alemanha	5 Portugal	Volume	% QM
Provisional 2008 volume	17,5	16,3	13,7	3,6	2,9	54	—
Quota de mercado	20%	18%	15%	4%	3%	—	60%
Provisional 2009 volume	18,6	14,4	12,5	3,7	2,4	51,6	—
Quota de mercado	22%	17%	15%	4%	3%	—	61%

Fonte: OIV

Nota: Para uma consulta mais detalhada, *vide* Tabela 1 em anexo.

Para Portugal, perspectivando uma análise desde 1981, o volume produzido tem vindo a registar uma tendência de evolução crescente até ao ano de 2009 onde se verifica um ligeiro decréscimo. No que se refere à quota de mercado de Portugal enquanto parcela do mercado mundial, esta tem vindo a oscilar, nos últimos trinta anos, entre os 3% e 4%. O ano de 2008 é um ano de viragem para Espanha (passa a 2ª no *ranking*) por troca com a França, quebrando uma tendência de mais de vinte anos.

Tabela 5 - **A União Europeia e os NWP: quotas de mercado**

Percentagem no Mercado Mundial	2001/2005	Previsão de 2009
Cinco principais exportadores da União Europeia	65,2%	59,9%
Hemisfério Sul e EUA	23,4%	30,8%

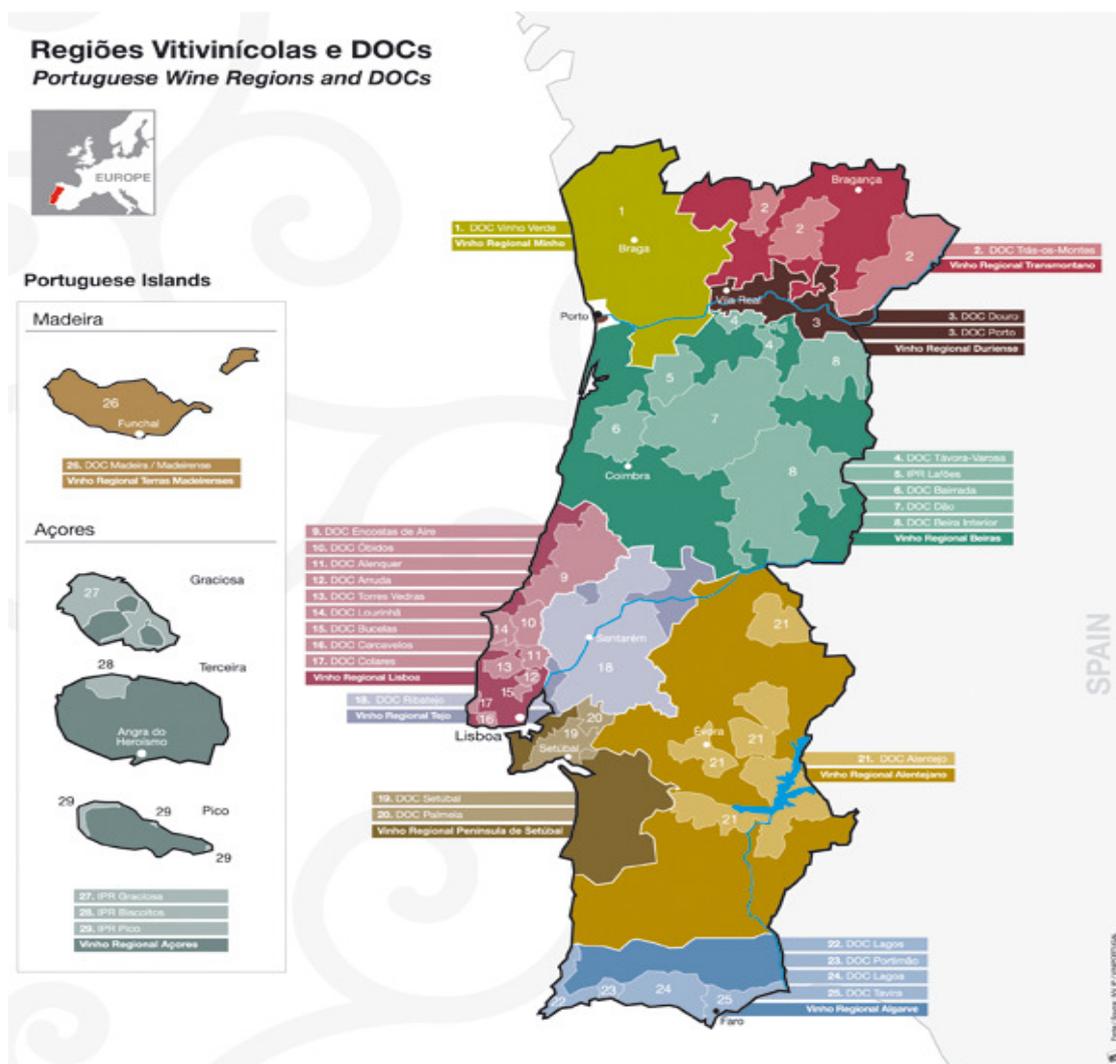
Fonte: OIV

Observando as tabelas quatro e cinco, constatamos que no mercado mundial Portugal representa cerca de 3% de quota de mercado mundial do vinho, que corresponde 2,4 milhões de hectolitros em termo de volume (dados de 2009).

As quotas de mercado dos países emergentes têm vindo a aumentar nos últimos 10 anos, por contraponto com o top cinco de países europeus.

6. A dimensão competitiva do sector dos vinhos em Portugal

Na Figura 8 identificamos as várias regiões vitivinícolas em Portugal, com especial destaque para Região Demarcada do Douro (n.º 3).



Fonte: ViniPortugal.

Região Demarcada do Douro (n.º 3)



A vinha está presente em todo o País, mas as regiões que mais contribuem para a área nacional total, são Trás-os-Montes com 29% e as Beiras com 22%.

O crescimento do peso do sector do vinho tem vindo a aumentar ao longo da última década, em especial entre 2000-2007 onde registou 15,4% no total da produção agrícola.

A competitividade actual passa muito pelo sucesso da globalização e internacionalização das empresas, dando destaque à capacidade de fornecer serviços, recursos humanos qualificados e inovações tecnológicas ¹.

Para a Symington este dado é não só um modo de sobrevivência como a maneira de manter e aumentar a sua quota de mercado e reputação.

Portugal é um país com invejáveis potencialidades e recursos naturais como as boas condições climáticas para a produção de vinho, condições geológicas, solos e subsolos com castas únicas que se traduzem em vinhos soberbos.

O *Monitor Group*, em 2003, a pedido da ViniPortugal, verificou que uma das razões para a ausência de competitividade no sector dos vinhos em Portugal estava relacionada com a falta de *know-how* técnico e com uma legislação pouco rigorosa e exigente.

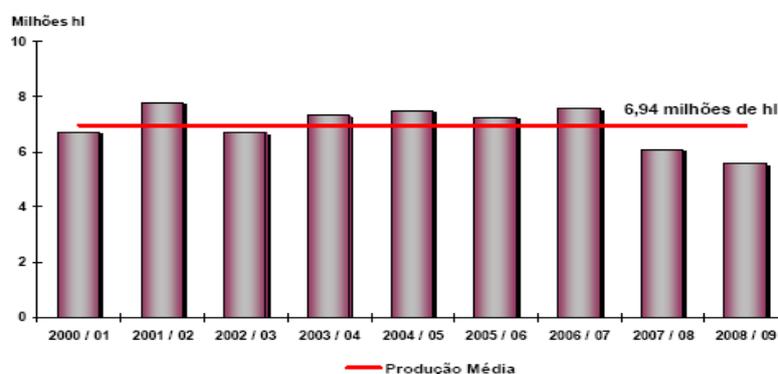
Outro factor foi a regulamentação por parte de diversas instituições nas regiões demarcadas, gerando situações contraditórias em termos de orientação ao nível de I&D e incentivos aos agentes económicos.

Em termos de exportação e internacionalização, os vinhos portugueses têm vindo gradualmente a aumentar a sua qualidade e reputação através de provas internacionais deixando de vender maioritariamente para as antigas colónias e países de grande emigração (como aconteceu num passado recente – ditadura), mas também para países emergentes no contexto internacional. Esta realidade não se tem traduzido em grande aumentos ao nível da produção como verificaremos. Exemplos desta aposta são as várias estatísticas que revelam dados sobre o sector em Portugal esclarecedores quando comparados com a realidade europeia.

¹ RAUL LOPES (2001).

6.1. A produção de vinho em Portugal

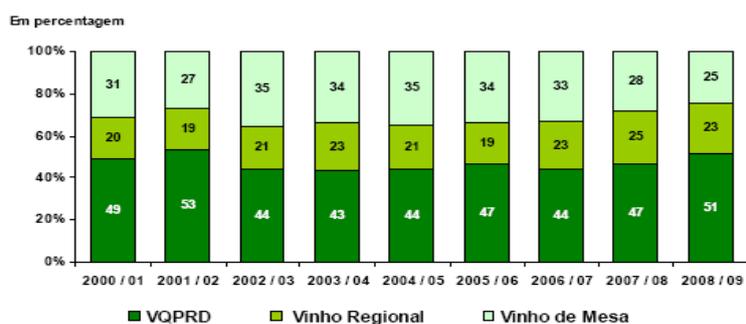
Figura 9 - **Evolução da produção média de vinho em Portugal entre 2000 e 2010**



Fonte: IVV.

Como podemos verificar nesta figura, no período entre 2000/01 e 2009/10 a produção média de vinho em Portugal foi cerca de 6,94 milhões de hectolitros, tendo-se verificado uma tendência de evolução nos dois últimos anos de decréscimo na produção. O sector vitivinícola assume, portanto, uma percentagem muito importante na agricultura portuguesa e subseqüentemente nas exportações.

Figura 10 - **Produção vinícola por tipo de vinho em Portugal**



Fonte: IVV.

Numa análise mais específica quanto ao tipo de vinho por região, a Figura 10, elucida-nos sobre o tipo de produto produzido em Portugal. No que concerne ao VQPRD, verificando as percentagens, é fácil perceber a importância que estes têm para Portugal quando comparados com os vinhos regionais e de mesa. No total, os vinhos com denominação de origem representaram em 2008/2009, 74% da produção total. Isto deve-se ao grande peso que os vinhos do Porto detêm nesta categoria.

No ano de 2008-2009 os 51% de VQPRD corresponderam a 2,9 milhões de hectolitros, os 23% de vinho regional a 1,3 milhões de hectolitros e os 25% dos vinhos de mesa a 1,4 milhões de hectares. A tendência no período 2000-2009 tem sido de estabilização em todos os tipos de vinho produzidos em Portugal.

6.2. Exportação de produtos v\u00ednicos: Portugal

Tabela 6 - **Exporta\u00e7\u00e3o de produtos v\u00ednicos em Portugal (volume hl)**

(destaque para vinhos licorosos com DOP Porto) no per\u00edodo entre 2000 e 2009

Produto	2005	2006	2007	2008	2009
Vinho e Vinho com IGP	1.472.723	1.826.677	2.242.174	1.769.102	1.224.514
Vinho com DOP	234.629	261.140	319.877	310.454	327.950
Vinhos Licorosos com DOP	849.744	832.570	866.862	819.838	774.737
Vinho Licoroso com DOP Porto	807.729	785.278	814.041	767.133	725.973
Vinho Licoroso com DOP Madeira	27.759	27.319	31.832	28.366	27.914
Outros Vinhos Licorosos com DOP	14.256	19.973	20.989	24.339	20.850
Total Geral	2.657.925	2.958.607	3.472.865	2.932.056	2.398.485

Fonte: IVV.

Nota: Para uma consulta mais detalhada, *vide* Tabela 2 em anexo.

No quinqu\u00e9nio de 2000 a 2005 o vinho Licoroso com DOP Porto registou um decr\u00e9scimo ligeiro nas exporta\u00e7\u00f5es. A tend\u00eancia de decr\u00e9scimo nas exporta\u00e7\u00f5es no per\u00edodo de 2005 a 2009 mant\u00e9m-se (tabela seis). Em termos de valor (euros) verifica-se de igual modo um decr\u00e9scimo no \u00faltimo quinqu\u00e9nio (2005 – 341.930 milh\u00f5es de euros / 2009 – 301.686 milh\u00f5es de euros).

No ano de 2010, as exporta\u00e7\u00f5es no Douro cresceram 10% no primeiro semestre e para isso muito contribuíram os 100 pontos que a *Wine Spectator* atribuiu ao *Dow's Porto Vintage* da Fam\u00edlia *Symington*. Este pr\u00eamio deu um novo f\u00f4lego ao Douro, j\u00e1 que 85% das vendas de vinho do Porto s\u00e3o para os mercados internacionais (IVDP).

7. O distrito da Região Demarcada do Douro: a região de valor em Portugal

Figura 11 – A Região Demarcada do Douro



Fonte: IVDP.

A Região Demarcada do Douro está localizada no noroeste de Portugal, rodeada pelas serras do Marão e Montemuro. A área vitícola é de cerca de 40 mil hectares extensíveis a 250 mil. Os solos que predominam no Douro para a cultura da vinha são essencialmente de xisto grauváquico e graníticos tornando a sua elevada inclinação dispendiosa e trabalhosa no seu cultivo. Estes solos são benéficos para a longevidade dos vinhos permitindo uma maior concentração de mostos com maior concentração de açúcar e cor (IVDP).

A Região Demarcada do Douro está dividida em três áreas de plantação, resultado da sua conversão ao longo dos séculos pelo homem, através de socalcos, patamares e alto (IVDP). Esta paisagem de vinhedos, que vai desde o alto dos vales até a margem do rio, foi consagrada pela UNESCO como Património da Humanidade em 2001, qualificando uma parte da região do Douro vinhateiro (Alto Douro). Como referi acima, a região do Douro está dividida em três zonas, a saber: o Baixo Corgo, a oeste, o Alto (Cima) Corgo, no centro, e o Douro Superior a leste (IVDP). No Baixo Corgo a área de vinha ocupa cerca de 14.000 hectares com o número 16.000 de produtores, o que dá em média menos de 1 hectare por cada produtor. No Douro Superior, tratando-se duma região mais árida, o número de hectares é de 9.000 para 7.900 produtores. As alterações climáticas em cada uma das três sub-regiões são ligeiras dadas as altitudes dos terrenos e exposição solar dos vales. No cômputo geral, o clima é seco, o relevo muito montanhoso o que protege dos ventos. O Douro Superior abrange uma parte (poucas freguesias) do distrito de Bragança. Um detalhe associado à produção é o facto de os melhores vinhos do

Porto serem produzidos nas encostas mais áridas e próximas do rio enquanto os vinhos de mesa são produzidos nas encostas com climas mais frescos. A região do Baixo Corgo é propícia para a produção de vinhos de mesa enquanto na zona do alto corgo, os bagos como têm mais açúcar é perfeita para a produção de *Vintages*². Os vinhos brancos e os espumantes são produzidos na região leste do Alto Corgo e Douro Superior. Na relação da produtividade, as castas não são muito generosas mas compensam pela qualidade secular, dado algumas virem desde a Ordem de Cister.

A partir do século XX, chegou-se à conclusão que as castas mais adequadas a produção de vinho do Douro e Porto são: a touriga franca, a touriga nacional, tinta barroca, aragonez e tinto cão. Existem também castas importantes para a região como a trincadeira. Na produção de vinhos brancos as castas usadas são a fina couveio, malvasia e rabigato. A vinha ocupa na região uma área de cerca de 18,3% da área total (250.000 hectares).

7.1. A Região do Douro: área da vinha

Esta tabela dá-nos uma ideia da distribuição da vinha pelas três zonas do Douro e respectiva área:

Tabela 7 – **A Região Demarcada do Douro: as sub-regiões**

Sub-Região	Área Total (ha)	%	Área com vinha (ha)	% da Área total
Baixo Corgo	45.000	18	14.501	32,2
Cima Corgo	95.000	38	20.915	22,0
Douro Superior	110.000	44	10.197	9,3
Total	250.000		45.613	18,2

Fonte: IVDP, IP.

A nível da estrutura fundiária, a área de vinha é cultivada na região por cerca de 33.000 viticultores possuindo cada um 1 hectare de terra em média. Os pequenos produtores tem um grande peso na produção de vinho do Douro, enquanto no vinho do Porto são as cooperativas.

² IVDP.

Tabela 8 – Área de vinha e proprietários na Região Demarcada do Douro

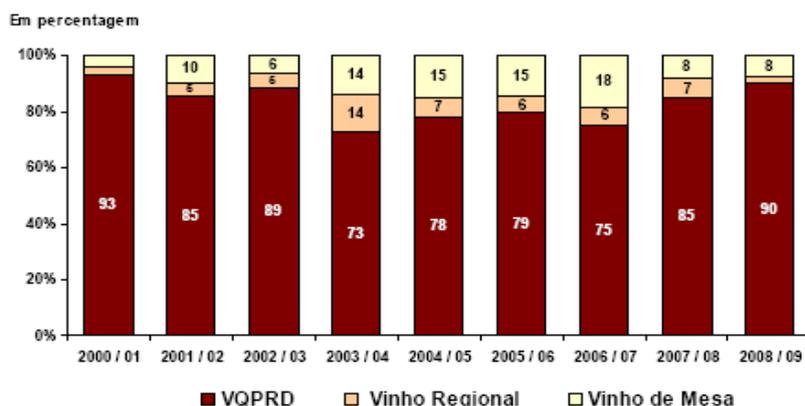
Sub-Região	Proprietários	Área de vinha por proprietário (ha)	N.º médio de prédios por proprietário	N.º de prédios
Baixo Corgo	15.490	0,94	3,3	50.910
Cima Corgo	16.205	1,29	3,9	62.444
Douro Superior	7.285	1,40	2,9	21.318
Total	38.980	1,17	3,5	134.672

Fonte:IVDP, IP

Na Tabela oito verifica-se que das três zonas que compõem a Região Demarcada do Douro a zona mais produtiva para o Douro e Symington em concreto é a do Douro Superior por ser a zona com melhores condições geográficas e climatéricas para produzir excelentes *Vintages*.

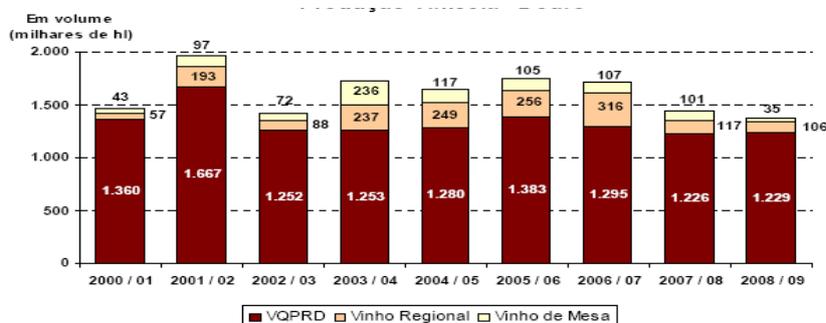
7.2. Produção de vinho no Douro: Vinho do Porto e Douro DOC

Figura 12 - Produção vinícola



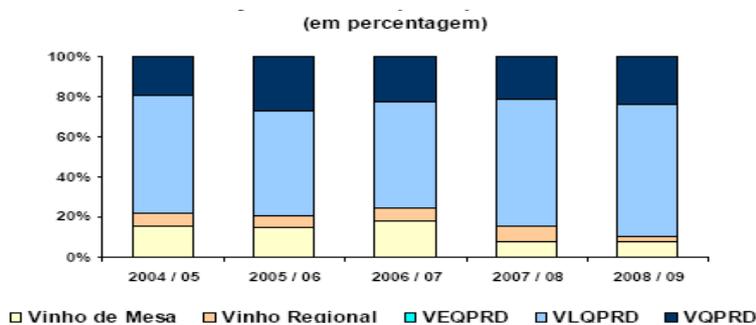
Fonte: IVV, IP.

Nesta figura, a produção média para a região do Douro, no período em causa entre 2000 e 2009, é cerca de 1,6 milhões de hl. Tratando-se da região demarcada de vinho (vinho do Porto) mais antiga do mundo, os VQPRD assumem grande destaque na percentagem incluindo os VLQPRD (produção de vinhos licorosos), que é cerca de 83%. O vinho de mesa (11%) supera sempre o vinho regional (6%) no período em causa.

Figura 13 - **Produção vinícola no Douro em volume (milhares de hectolitros)**

Fonte: IVV, IP

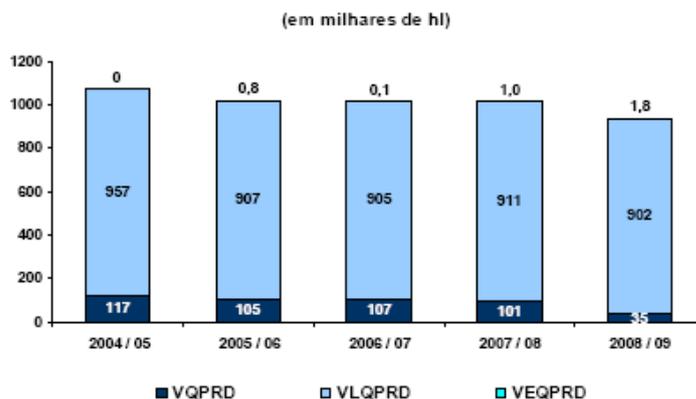
No cômputo geral, analisando os últimos dez anos, verificamos através desta figura uma evolução de tendência de decréscimo na produção de vinho no Douro, com especial destaque para o VQPRD. No que se refere à produção nacional, a região do Douro é a que mais produz VQPRD (quase metade de toda a produção nacional).

Figura 14 - **Produção declarada por tipo de produto na região do Douro**

Fonte: IVV, IP.

Aqui podemos constatar a importância que os vinhos VQPRD têm para a região do Douro. É um tipo de vinho do segmento *Premium*, que engloba os vinhos do Porto e Douro DOC (denominação de origem). Nos últimos anos tem-se verificado uma evolução da tendência na produção de vinhos VQPRD e VLQPRD muito considerável, sendo que os vinhos regionais e de mesa denotam uma evolução contrária. A Região Demarcada do Douro é muito heterogênea no que concerne a produtores, agricultores e cooperativas.

Figura 15 - **Produção declarada de vinhos com DO – Região do Douro**

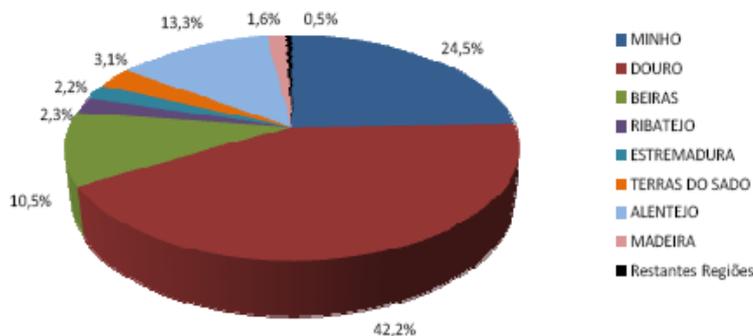


Fonte: IVV, IP.

Aqui constatamos que na produção declarada com denominação de origem no Douro, os VLQPRD predominam quando comparado com os VQPRD e os VEQPRD.

Da globalidade do volume de vinho produzido na Região Demarcada do Douro, cerca de 50% destina-se à produção de Vinho do Porto, sendo o restante volume destinado à produção de vinhos de grande qualidade que utilizam a denominação de origem controlada (Douro DOC e vinhos durienses).

Figura 16 - **Produção declarada de vinho apto a VQPRD (campanha 2008-2009)**



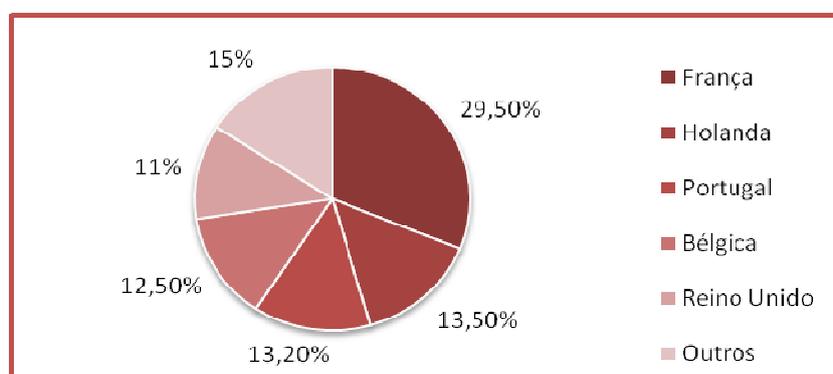
Fonte: IVV, IP.

Na campanha de 2008/2009, a região de destaque na produção de VQPRD é a do Douro, com um total de 1,2 milhões de hl (IVV). A importância dos VQPRD é bem visível quer para a economia do Douro quer a nível nacional.

A Madeira onde a Symington detém uma parceria com a *Blandy's* é possível observar de igual modo o destaque desta categoria por ser predominante na Madeira, apesar de representar apenas 1,6% da produção nacional.

7.3. As exportações de vinho do Porto

Figura 17 - **Comercialização vinho do Porto em quantidade (caixas de 9 litros)**
Janeiro a Dezembro de 2009 – Top 6

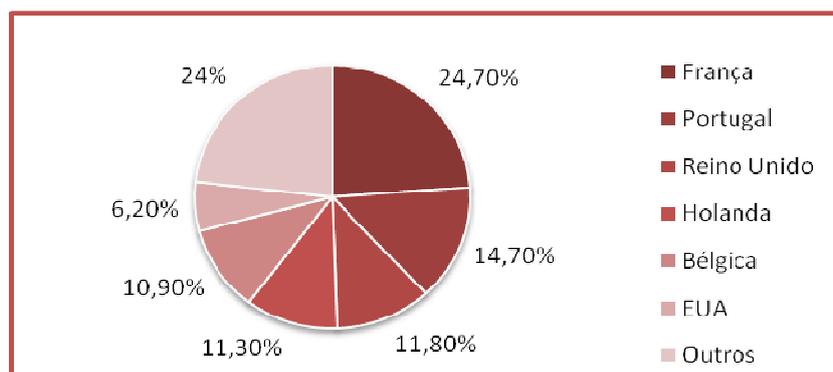


Fonte: IVDP.

No período entre 2000-2009 a tendência tem sido para uma diminuição ligeira das quantidades comercializadas do vinho do Porto. Começa a haver excedentes que não são escoados no mercado nacional e internacional.

A França detém o primeiro lugar como mercado de destino, nas exportações de vinho do Porto, seguida Holanda e Portugal respectivamente (2009). De acordo com dados de 2010 do IVDP (Janeiro a Setembro) Portugal foi ultrapassado pela Bélgica no que respeita à comercialização de vinho do Porto (quantidades).

Figura 18 - **Comercialização do vinho do Porto – volume de negócios (euros)**
Janeiro a Dezembro de 2009 – Top 6



Fonte: IVDP.

Ao nível do volume de negócios, a França mantém de igual modo o primeiro lugar, seguido de Portugal e do Reino Unido. A tendência tem sido de decréscimo, acompanhando a descida nas quantidades, o que se pode justificar, por um lado, pela dificuldade em escoar os excedentes no mercado nacional e internacional e, por outro, com o aumento dos preços resultantes da mudança cambial para a moeda Euro.

Tal como sucedeu no ano anterior, em 2009 houve um decréscimo da quantidade vendida de vinho do Porto. No segmento das categorias especiais em 2009, verificou-se a mesma tendência para o decréscimo do peso total da comercialização do vinho do Porto. Em 2009 a quota de mercado para o segmento *Premium* dos vinhos do Porto (quantidade) baixou para 17,6% (18,5% em 2008) e em volume de negócios para 33,3% (34,7% em 2008).

Os dados do IVDP para 2010 (Janeiro e Setembro) revelam que o Reino Unido foi ultrapassado nas exportações em volume de negócios (euros), pela Holanda e Bélgica respectivamente.

8. O diamante da competitividade de Porter: análise da Região do Douro



Fonte: *Monitor Group* (Adaptado pelo autor).

9.0 Mercado Único Europeu: concorrência e reforma do mercado comum vitivinícola

A reforma da organização comum do mercado vitivinícola europeu (Abril de 2008) veio permitir uma reestruturação rápida do sector de modo a tornar este mais competitivo face aos novos países emergentes, que vieram em muito aumentar a concorrência num mercado já muito competitivo. Nos primeiros três anos está previsto ser criado um regime voluntário de arranque de vinhas, não só para retirar os excedentes dos mercados como também para possibilitar uma via de exploração para produtores não concorrenciais. Os subsídios, que até então (2008) existiam na destilação em álcool, têm sido gradualmente abolidos, sendo que esse dinheiro foi redireccionado para a promoção dos vinhos europeus nos mercados fora da União Europeia, através da inovação tecnológica e científica, bem como modernização das vinhas e caves.

Todos estes aspectos reformistas pretendem aumentar a competitividade dos territórios vitivinícolas europeus, de modo a num plano de internacionalização poderem concorrer em situação de paridade com os produtores do novo mundo.

A reforma veio permitir também uma maior protecção ambiental na região demarcada do Douro preservando também a qualidade local e secular na produção de vinho do Douro e Porto. A Symington acredita que, ao nível das garrafas, as regras de rotulagem foram simplificadas por motivo de custos, mas que em termos estratégicos até compensaria se pudessem ser adequadas a cada mercado. Por outro lado, a legislação diferente em muitos países europeus que têm as suas próprias recomendações, constituem constrangimentos complicados de ser superados.

Uma medida que se insere na regra de rotulagem dos vinhos, permitirá indicar as zonas geográficas bem como um de denominações de origem protegida. Os vinhos que não possuem a indicação geográfica poderão indicar no rótulo o ano da colheita e as castas utilizadas. Todas estas medidas visam impulsionar os produtores pequenos e médios sem capacidade de exportarem ou adegas cooperativas.

Um aspecto crucial, como é o regime limitador de direitos de plantação de vinhos será suprimido a 1 de Janeiro de 2016 na União Europeia. Podemos afirmar que até lá certas empresas produtoras/comerciantes de vinho europeu serão muito penalizadas com

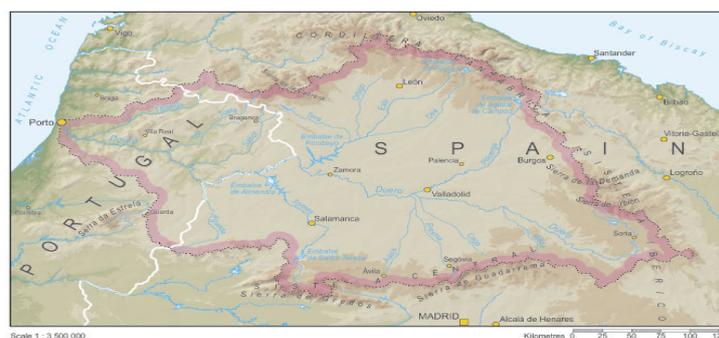
esta medida. A estas medidas menos positivas, vieram juntar-se outras positivas, como a modernização da cadeia de produção, o apoio a colheita em verde, medidas de gestão de crise para que haja uma maior competitividade e desenvolvimento regional, orientadas para a internacionalização (exportações).

Aliás estas medidas irão permitir um desenvolvimento rural (turismo e enoturismo) nas regiões vitivinícolas, nomeadamente com a implementação de estímulos para jovens agricultores, as melhorias da comercialização, formação do capital humano, o apoio às organizações de produtores e apoios para despesas suplementares e perdas de rendimentos decorrentes da protecção e manutenção de paisagens e reformas antecipadas. Nas práticas enológicas a Comissão Europeia terá um papel crucial na aprovação das mesmas, sendo que a avaliação destas práticas terão primeiramente de ser aceites pela *International Organisation of Vine and Wine* (OIV).

10. A Bacia Hidrográfica da região do Douro na Península Ibérica

O Douro é sem dúvida uma área de internacionalização territorial, mas para poder concorrer ou ser alternativa a *Castilla y León*, tem de criar condições a médio longo prazo, coordenando competências de gestão onde, por exemplo, as Universidades têm uma preponderância na aprendizagem de novos saberes que o processo de internacionalização exige. A valorização de infra-estruturas como aeroporto Sá Carneiro e a aposta em investigação científica, contribuindo para um processo de cooperação entre as entidades e agentes económicos com uma visão estratégica de longo prazo para a região.

Figura 19 – **O Douro Internacional**



Fonte: Infovini.

A cooperação transfronteiriça é essencial para um esforço de reforço de factores de competitividade territorial e coesão social num espaço europeu. Tem de haver um suporte horizontal dando coerência a políticas sectoriais difusas que passam pela construção de infra-estruturas, redes urbanas, desenvolvimento e preservação do meio ambiente e do património cultural e arquitectónico. A zona do Douro internacional (Portugal e Espanha) pode crescer ainda mais e sustentadamente, através da estratégia territorial europeia, reforçando a competitividade, coesão e internacionalização de factores como: o desenvolvimento de um sistema urbano equilibrado que estabeleça relações entre cidade e a actividade agrícola rural, o acesso às infra-estruturas, ao conhecimento e por ultimo o desenvolvimento sustentado do património cultural e artístico.

Do ponto de vista institucional às autoridades centrais e locais com competência no ordenamento do território, compete-lhes um papel importante no Douro, através de políticas relacionadas com assuntos hídricos na região do Douro Internacional. As barragens são factor de desenvolvimento estratégico a montante e por isso se torna importante a parceria com as autoridades de *Castilla y León (Ribera del Duero)*, na medida em que o sector dos vinhos depende, e muito, das condições climatéricas.

As relações inter-comunitárias são importantes para consolidar uma maior coesão económica e social constituindo, de igual modo, factor de integração e competitividade do território. A estratégia deve passar por manter e diversificar as actividades agrícolas como projecto de ordenamento do território. Os critérios territoriais no âmbito da União Europeia devem ser incorporados no âmbito da PAC (Política Agrícola Comum) não considerando apenas os critérios de produtividade. Os canais de distribuição, a comercialização dos vinhos devem ser capazes de satisfazer a procura local e internacional, de modo a assegurar qualidade ímpar. As redes criadas servem para darem resposta e catapultarem a região, onde o papel dos empresários é fundamental, a par da cooperação com autoridades locais para gerar crescimento e desenvolvimento.

A valorização do património paisagístico e arquitectónico natural é necessária porque representa uma identidade do próprio território, da interacção do homem com o seu entorno ao longo de gerações e choques culturais de civilizações. A gestão deste património é também decisiva para a competitividade do Douro. Um aspecto primordial desta cooperação trans-

fronteiriça é a gestão conjunta dos recursos hídricos da *Cuenca* fluvial do Douro (Duero). É pois necessário criar um distrito a montante através da *Cuenca* fluvial, de acordo com as directivas comunitárias, de modo a haver um aproveitamento por ambos os países dum bem primordial como a água, tão essencial para a cultura da vinha.

Do lado português, impunha-se um lavar de cara a certas vilas e cidades no Douro na defesa dos centros históricos, denominadores duma história secular única associados a uma indústria também ela única de vinhos do Porto.

A criação dum grupo transnacional para a coordenação dos espaços naturais transfronteiriços (TERRA) permitirá a cooperação entre autoridades com competência em matéria de meio ambiente, ordenamento do território e uma gestão hídrica. Por outra parte, a constituição dum grupo de trabalho transnacional, a promoção turística do Douro que integra municípios e grupos locais, vão propor iniciativas de desenvolvimento na região fluvial, coordenando vários programas em simultâneo: LEADER e PRODER ³.

³ Programas: LEADER: Ligações entre Acções de Desenvolvimento da Economia Rural; PRODER: Programa de Desenvolvimento Rural.



11. O *know-how* geracional da Symington Family Estates: posicionamento e segmentação

Portugal é um País com um défice estrutural de dinamismo, comercial e estratégico ao nível das empresas. Essa mesma falta de poder negocial, reflecte-se no Governo e a sua incapacidade de não conseguir evitar a aprovação de legislação comunitária que vai contra interesses económicos portugueses, concretamente no sector vitivinícola.

A internacionalização das empresas do sector vitivinícola, em especial no Douro, é importante porque muita coisa mudou no panorama global com novas ordens económicas, desde a abertura das fronteiras através do mercado único da União Europeia até à expansão do comércio internacional

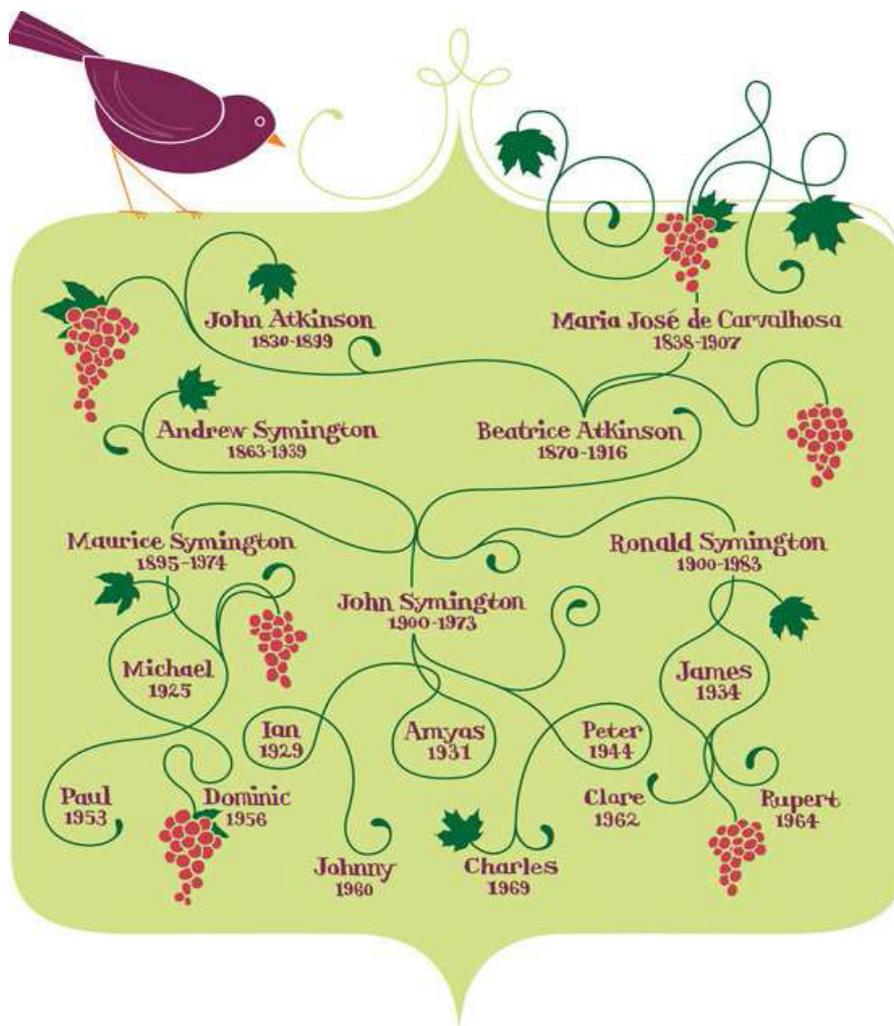
Portugal nos últimos vinte anos conseguiu manter-se no Top Ten de produtores de vinho a nível mundial e no top cinco a nível europeu. O que se deduz destes dados é que Portugal tem condições para crescer quer em volume quer em valor mas para tal, deve, a exemplo da Symington, apostar em qualidade e inovação.

O Douro, sendo uma das regiões vitivinícolas portuguesas, é a que mais contribui em valor de vendas (2009) de todas as regiões, representando um valor na ordem dos 440 milhões de euros, num total de produção vinícola de 890 milhões euros. Na produção agrícola, o sector dos vinhos representa cerca de 17% do total. Estes dados são bem esclarecedores da importância e magnitude que os vinhos têm para a economia portuguesa. No Douro existem poucos grandes produtores (comerciantes) e a família Symington destaca-se dentro destes por variadas razões (à frente explicarei).

A família Symington descende de Andrews James Symington e Beatrice Atkinson que casaram em 1891 no Porto. Do lado de Beatrice já havia uma longa tradição e descendência através de Walter Maynard na produção de vinho do Porto.

Em 1659, Walter Maynard era Cônsul inglês no Porto e foi um dos primeiros comerciantes de Vinho do Porto. Desde Walter Maynard, os antepassados dos Symington representaram um importante papel na história do comércio do vinho do Porto, que se mantém até aos dias de hoje.

Figura 20 - **Árvore genealógica da Família Symington**



Fonte: Wall Street Journal.

O século XX ajudou a restabelecer a posição do vinho do Porto nos mercados mundiais após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e o *crash* da Bolsa de 1929. Os irmãos foram responsáveis pela replantação e pelo desenvolvimento das três Quintas do Alto Douro, Bonfim, Zimbro e Senhora da Ribeira, que se tornaram exemplos para toda a região.

Após a Segunda Guerra Mundial, a geração seguinte da família Symington nasceu para o comércio do Vinho do Porto, onde tiveram um contributo importantíssimo para o regresso do mesmo aos mercados mundiais. Conseguiram esta proeza num momento muito difícil para o sector, numa altura em que muitos outros produtores vendiam as suas empresas porque não acreditavam no seu futuro. Esta geração da família Symington trabalhou incessantemente durante as décadas de 1940/50, para garantir a sobrevivência do seu negócio familiar, recuperando as suas quintas do Douro e promovendo o Vinho do Porto nos mercados nacional e internacional.

Por fim, depois de terem lançado as bases para décadas de crescimento sustentável do Vinho do Porto a nível mundial, tiveram a satisfação de, pela primeira vez, verem reconhecido o seu grande Porto Vintage de 1963.

Já na década de 1960 os Symington foram pioneiros nas inovações científicas com a introdução do conceito de controlo da temperatura para a fermentação dos mostos tão necessário para produzir grandes vinhos do Porto.

Na década de 1970, a maior parte do Porto *Vintage* era engarrafado em Vila Nova de Gaia, sendo a restante junto da fonte. A criação de infra-estruturas, como vias de acesso, auto-estradas, a construção do aeroporto Sá Carneiro, veio encurtar a distância para Londres e fez com que as decisões da família Symington relativas à distribuição e comercialização passassem a ser tomadas em Vila Nova de Gaia contribuindo para uma redução nos custos de transporte e maior proximidade geográfica. Após o 25 de Abril de 1974, os vinhos do Porto viram-se, a par de economia portuguesa, submersas num grande processo de nacionalizações, conseguindo a Symington evitar tal desfecho. Nessa época a Symington pode contar com um apoio dum antigo mercador britânico *John E. Fells Ltd* que mais tarde se tornaria no seu distribuidor do Reino Unido. A esta expansão internacional seguiu-se a entrada no mercado dos Estados Unidos através da *Premium Porto Wines Inc.* permitindo-lhe consolidar os dois mercados mais importantes em termos de qualidade & preço até à actualidade para a Symington.

Nas últimas três décadas a Symington estendeu os seus horizontes para além do Douro e, em 1988, estabeleceu uma parceria com a *Blandy Family* da Madeira (*shareholding* maioritária na *Madeira Wine Company*), dada a identificação quanto a interesses mútuos, sendo empresas

familiares que actuam na área dos negócios com o mesmo *modus operandi*. A estrutura da propriedade dos vinhos do Porto tem vindo a mudar ao longo das últimas três décadas, com mais de metade das produtores a mudar de mãos, deixando a região do Douro na mão de cinco grupos: *Symington Family Estates*, *La Martiniquaise*, *Fladgate Partnership*, *Sogrape* e *Caixa Nova*.

A estratégia competitiva é a procura duma posição favorável num sector de actividade (vinhos Porto e Douro DOC) visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra a grande concorrência que existe, quer em termos nacionais e internacionais. A escolha da estratégia depende da rendibilidade no longo prazo e da posição competitiva da Symington nos mercados. A atractividade do sector dos vinhos é em parte explicada pelas regras concorrenciais e essa estratégia visa modificar as regras a favor das empresas. A escolha da estratégia de internacionalização é realizada através de dois tipos de vantagens: os baixos custos e a diferenciação. Estas vantagens permitem o desenvolvimento de certas estratégias com a diferenciação (investimento em inovação ímpar) e liderar pelos custos e concentrações ⁴.

As condições da procura, dos factores de produção, sectores interligados, estruturas e rivalidades modelam o ambiente no sector dos vinhos gerando uma competição e promoção do desenvolvimento da região. A Região Demarcada do Douro pauta-se por uma grande concorrência (por vezes desleal) que é transposta para os mercados internacionais, sendo o seu reconhecimento feito em provas internacionais em determinadas segmentos e categorias (especiais).

Figura 21 - ***Primum Familiae Vini***



Fonte: www.pfv.org

⁴ PORTER, M. (1990), *A Vantagem Competitiva das Nações*, op cit., p. 10.

Em 1993, é criada a *Primum Familiae Vini*, uma associação internacional, restrita a um máximo de onze famílias do vinho. Esta *First Families of Win* (Primeiras Famílias do Vinho) é conhecida pela sigla PFV, da qual a família Symington é associada.

A Symington Family é uma de entre as onze famílias líderes na produção de vinho a nível mundial, que fazem parte do exclusivo e restrito *Primum Familiae Vini*. Outros reputados são *Antinori, Joseph Drouhin, Egon Muller Scharzhof, Hugel, the Perrins of Beaucastel, Mouton Rothschild, Pol Roger, Sassicaia, Torres e Vega Sicília*.

Os critérios selectivos de admissão prendem-se com factores de selectividade e elitismo, como as famílias serem detentoras na totalidade das suas propriedades/vinhas, serem consideradas durante muitos anos os melhores produtores nas respectivas regiões agrícolas, e possuírem reconhecimento e reputações internacionais ímpares. Este exemplo diz bastante da capacidade de influência que a Symington detém no distrito da Região Demarcada do Douro, catapultando o seu nome ao mercado mundial.

A Symington tem vindo, ao longo de gerações, a adquirir propriedades, dando seguimento a sua visão estratégica de comerciante de vinho do Porto e Douro DOC, tentando adquirir uma dimensão mais volumosa que lhe permita adquirir volume e vendas.

11.1. Património, marcas, tipos de vinho do Porto e prémios

Tabela 9 - **Quadro de pessoal da Symington**

Symington Family Estates	Trabalhadores especializados: Quadros técnicos	Trabalhadores rurais	Total
Trabalhadores	360	190	550
Vitivinicultores *	2000		2000

Fonte: Symington Family Estates.

* Número total de vitivinicultores com que a Symington trabalha no Douro.

A tabela seguinte é bem exemplificativa da realidade e dimensão que a Symington representa para a região do Douro:

Tabela 10 – **Património secular da Symington**

Symington: Marcas de Vinhos do Porto	Quintas
GRAHAM'S	Quinta dos Malvedos, Quinta do Tua, Quinta Vila Velha *, Quinta do Vale das Malhadas *, Quinta das Lages (concessão de 25 anos)
DOW'S	Quinta do Bonfim, Quinta da Senhora da Ribeira, Quinta do Santinho *, Quinta da Fonte Branca *, Quinta da Cerdeira * e Quinta do Atalho
WARRE'S	Quinta da Cavadinha, Quinta do Retiro Antigo, Quinta da Telhada, Quinta do Alvito * e Quinta das Netas *
SMITH WOODHOUSE	Quinta da Madalena, Quinta Val Coelho
QUINTA DO VESÚVIO VINTAGE, COCKBURN'S QUINTA DOS CANAIS	Quinta do Vesúvio, Quinta dos Canais.
Symington: Marcas de vinho do Porto e Douro DOC (mesma Quinta)	Quintas
Chryseia, Post Scriptum	Quinta de Roriz, Quinta de Perdiz (detida conjuntamente com Bruno Prats)
Symington: Vinhos do Douro DOC	Quintas
Altano	Quinta do Ataíde, Quinta do Canada, Quinta de Assares

Fonte: Symington Family Estates.

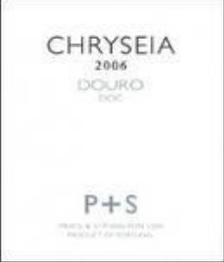
* Detidas a 100% por membros da Família Symington. Mais de 70% dos vinhos do Porto da Symington, provêm das propriedades vitivinícolas acima mencionadas.

A *Symington Family Estates* é o maior proprietário no Douro, onde detém vinte e cinco Quintas, possuindo um total de 1.769 hectares dos quais 940 hectares plantados com vinha. Em termos de produção própria 70% dos vinhos provêm destas quintas.

Das vinte e cinco Quintas detidas pelos Symington, doze são detidas pela Symington (seis membros da família) e as restantes são detidas individualmente (cerca de 1, 2 quintas) por cada um dos membros da família.

11.2. Vinhos produzidos e comercializados pela Symington

Tabela 11 - Tipos e marcas de vinhos da Symington

Vinhos do Porto	Vinhos Douro DOC	Vinhos da Madeira
 <p>Graham's Warre's Dow's Smith Woodhouse Quinta do Vesúvio Gould Campbell Quarles Harris Martinez</p>	 <p>Chryseia Altano</p>	 <p>Blandy's Cossart Gordon Leacocks Miles</p>

Fonte: Symington Family Estates.

A Symington possui marcas de vinhos emblemáticas do Douro, com fama global mais que premiada. Das marcas descritas na tabela três, a Graham's é a mais importante em termos de volume e valor.

Como se verifica pela tabela, a Symington produz maioritariamente vinhos do Porto, representando os Douro DOC uma parcela pequena.

A Symington detém ainda uma *shareholding* na *Madeira Wine Company*, em parceria com a *Blandy's*. A importância do vinho do Porto é notória, mas assiste-se a um aumento na produção dos vinhos Douro DOC.

11.3. Tipos de vinho do Porto produzidos pela Symington Family Estates

Tabela 12 – Tipos de vinho do Porto da Symington Family Estates

Vinho do Porto	Madeira	Garrafa	Branco
Tinto	Vinhos correntes Ruby Tawny	Categorias especiais Reserva Indicação de Idade Colheita Vintage LBV Crusted	
Branco			Doce Lágrima Seco

Fonte: IVDP.

Em 1999, a Symington decidiu dedicar mais tempo e esforço ao processo de vinho do Douro já existente, mas pouco alargado. A Symington reconheceu que era um segmento de mercado com potencial para ser explorado. Com as videiras e castas únicas do Douro decidiram por isso criar sob o nome da família o vinho *Altano* que é hoje distribuído em vários mercados. Mais tarde surgiu o *Chryseia* em parceria com o enólogo e produtor de vinhos de *Bordeaux*, Bruno Pratts.

A Symington obteve excelentes resultados, em 2009, na *Wine Spectator*, para além dos recordes de anos anteriores na *International Wine Challenge*, *the Decanter World Wine Awards* e o *International Wine & Spirit Competition*. Estas competições são as mais importantes no calendário vitivinícola ao longo dos anos por serem imparciais e acima de tudo provas cegas⁵, reforçando ainda mais o bom-nome, e reputação internacional enquanto produtor número um de vinhos do Porto de qualidade *Premium*.

São estes prémios, a par de outras qualidades muito próprias da Symington, que conferem ainda mais prestígio à empresa que se traduz no valor de vendas, quota de mercado,

⁵ Provas cegas são provas internacionais de competições de vinhos. A selecção é feita por especialistas onde são analisadas milhares de garrafas (sem marca) e que abrangem todo o tipo de uvas, estilos de vinificação e países de origem assegurando total imparcialidade; por vezes é realizada uma análise química e microbiológica, dependendo da prova.

como também provoca um efeito de arrastamento positivo dando mais impacto à região do Douro. A Tabela seguinte é um bom exemplo dos recentes prémios da Symington.

Tabela 13 - Prémios da Symington em provas internacionais em 2009/2010

(Medalhas da categoria vinho do Porto da Família Symington)

Symington Family Estates	Medalhas de Ouro	Medalhas de Prata	Medalhas de Bronze
2009	11	28	6
2010	6	34	-

Fonte: Symington Family Estates.

Prova da competitividade e sucesso da Symington são os prémios que tem auferido ao longo dos anos. Em 2007, foi considerado o melhor produtor de vinhos europeu pela *Wine Enthusiast*. Em 2009, nas competições internacionais *International Wine Challenge*, *Decanter World Wine Awards* e *International Wine Spirit Competition* os resultados superaram os recordes de anos anteriores.

Tabela 14 - Exportações da Symington para a Europa e o Resto do Mundo

Symington Family Estates – Países de exportação:
1. Holanda
2. Reino Unido
3. Estados Unidos da América
4. Canadá
5. Alemanha
6. Bélgica
7. França
8. Portugal
9. Suécia
10. Dinamarca

Fonte: Symington Family Estates, 2010.

Como se pode verificar, os países para onde a Symington mais exporta são essencialmente europeus e norte-americanos; existe uma ligação histórica e cultural, bem como económica ancestral que no caso do Reino Unido, remonta ao século XVII. O mercado português tem vindo gradualmente a ganhar importância ano após ano para a Symington, ocupando já a oitava posição.

Tabela 15 - **Principais produtores vitivinícolas da Região Demarcada do Douro**

Produtores de Vinho do Porto – Quotas de mercado no Douro [Top 5]	
EMPRESAS PRODUTORAS	Percentagem de quotas de mercado - Total de 80%
SYMINGTON FAMILY ESTATES: detentora das marcas Graham's, Warre's, Down's, Smith Woodhouse e Cockburn's	22%
LA MARTINIQUAISE: detentora da marca Gran Cruz	cerca de 20%
SOGRAPE: detentora das marcas Ferreira, Sandeman e Offley	15 - 16%
GRUPO FLADGATE PARTNERSHIP: detentor das marcas Taylor's, Fonseca e Croft Delaforce	14 - 15%
GRUPO SOGEVINUS (CAIXA NOVA): detentor das marcas Barros, Calém e Kopke	10%

Fonte: Symington Family Estates.

Esta Tabela permite-nos verificar que existe uma concentração dos vinhos do Porto em cinco famílias/grupos dominadores, tendência que se tem vindo a acentuar nos últimos anos, por motivos de quota de mercado, de sobrevivência e para fazer face a competidores locais e internacionais. A Symington é a empresa líder produtora em termos de quota de mercado no Vinho do Porto.

Tabela 16 - **Vinho do Porto: duas áreas de mercado**

Vinho do Porto: áreas de mercado	
Vinhos correntes: Representam 80% das vendas às empresas [preços de 2 – 3 €]	Vinhos de categorias especiais: Representam 20% das vendas às empresas [preços de ≥10 €]
RUBY, TAWNY e WHITE – dentro desta categoria há ainda dois submercados (marcas brancas e BOB).	VINTAGE, LBV, 10, 20, 30, 40 anos, RESERVA e COLHEITA

Fonte: Symington Family Estates.

Na Tabela dezasseis é explicado mais em pormenor que, dentro do vinho do Porto, existem dois submercados. Na vertente das categorias especiais a Symington também domina com um total de 33% de quota de mercado. No cômputo geral a Symington detém 22%, mas proporcionalmente detém 1/3 do mercado das categorias especiais.

Tabela 17 - **Volume de negócio da Symington Family Estates no ano de 2009 (Vinho do Porto e Douro DOC)**

Symington Family Estates	
Volume de negócios em euros	Ano de 2009
Vinho do Porto	87,3 milhões de euros
Vinho Douro DOC	2,7 milhões de euros
Total	90 milhões de euros

Fonte: Symington Family Estates.

A Symington, em 2009, teve um volume de vendas (vinho do Porto e Douro) de 90 milhões de euros. Esta realidade diz bem da dimensão da Symington, apesar de ser uma empresa de cariz familiar e de média-grande dimensão.

Tabela 18 - **Symington Family Estates: quantidades produzidas (caixas) e exportadas em 2009**

Symington Family Estates			
Quantidades (caixas)	Mercado nacional	Exportações	Total
Vinho do Porto	100 mil	2,10 milhões	2,2 milhões
Vinho Douro DOC	40 mil	60 mil	100 mil
Total	140 mil	2,160 milhões	2,3 milhões de caixas* / / 207 mil hl

Fonte: Symington Family Estates.

* 1 caixa tem 12 garrafas, o que equivale a 9 litros.

Na Tabela dezoito podemos constatar que ao nível das quantidades exportadas o vinho do Porto assume um natural destaque se tivermos em conta que só há 20 anos a Symington entrou em força na produção de vinhos Douro DOC.

Segundo o entrevistado, nota-se uma tendência positiva na evolução das exportações do Douro DOC. O volume de vendas tem vindo a aumentar, não apenas através do crescimento orgânico, como de igual modo pela aquisição de outras empresas. A Symington adquiriu, em 2006, activos (adegas e vinhas) da marca *Cockburn's* o que permitiu um aumento de volume na ordem das 300 mil caixas.

Mais recentemente, a Symington, adquiriu a marca de vinho do Porto *Cockburn's à Global Spirit and Wine*, o que representa, na conjuntura actual, uma prova de confiança da empresa na Região do Douro apostando em grandes marcas.

Em 1997, foram vendidas cerca de 1,5 milhões de caixas. Num espaço de 12 anos houve um aumento de volume de 800 mil caixas.

CAPITULO III

METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

1. Metodologia da Investigação

1.1. Objectivos e âmbito da investigação

A escolha deste caso de sucesso da economia portuguesa no sector dos vinhos do Porto, implica um estudo e investigação aprofundados com vista a perceber, através dos paradigmas existentes, como se moldou o sucesso da Symington. A pesquisa é naturalmente um processo evolutivo que pretende dar a conhecer a realidade através de uma metodologia científica.

A revisão da literatura nacional e estrangeira foi feita de forma criteriosa, recorrendo à doutrina que nos pareceu mais significativa e relevante para o tema em análise.

O desafio que nos colocámos foi o de tentar encontrar a(s) resposta(s) para o sucesso da Symington ao nível da competitividade, tendo em consideração a sua dimensão relativa, tanto no contexto da Região Demarcada do Douro como face às suas congéneres nacionais e europeias.

Em suma, pretende-se saber ou perceber qual a sua estratégia (vantagens e desvantagens) para o sucesso atingido (desde 1652, origem familiar) no desenvolvimento territorial e na conseqüente internacionalização.

Após a definição dos objectivos da investigação, é necessário saber qual é o melhor procedimento para seleccionar a amostra a ser utilizada, por forma a alcançar esses mesmos

objectivos. Sendo um agrupamento de pessoas relativamente pequeno (empresa Symington) pode permitir uma generalização a todos os elementos que a integram.

Realizada a fase da revisão da literatura, foi necessário estabelecer o âmbito da investigação, objectivos e método qualitativo mais adequado a ser utilizado.

A entrevista à Symington, objecto do estudo de caso, foi apenas uma, porque o seu interesse consistirá apenas em contextualizar a situação desta empresa e compará-la com o sector da Região Demarcada do Douro, o sector dos vinhos em Portugal, a par da sua importância para a economia portuguesa, no que ao vinho do Porto (categorias especiais) essencialmente se refere.

Com este tipo de amostra, a minha intenção não se traduz numa abordagem estatística, não visando, portanto, o teste de hipóteses, mas antes um conhecimento analítico e qualitativo da parte do investigador sobre uma empresa inserida num contexto nacional (território do Douro) e internacional.

Houve, portanto, numa fase inicial a escolha do estudo de caso, a que se seguiu a empresa escolhida e as pessoas responsáveis a entrevistar. Constitui uma amostra (n=1) pequena, que do ponto de vista estatístico não é representativa do sector.

A análise intensiva com base num único caso, ensaia-se através de entrevistas aprofundadas, recorrendo a técnicas auxiliares na recolha de dados. Para PIRES ¹, o facto de se tratar de um caso apenas não impede uma generalização. O importante está em realizar um estudo detalhado, que possa servir para explorações futuras. Permite também, pelo facto de ser única, uma reflexão ponderada sobre o tema.

No acto da entrevista, dado o entrevistado ser uma fonte privilegiada de informação, quanto menor for a intervenção do entrevistador maior será a recolha de informação, permitindo que a lógica do entrevistado não seja influenciada pelas perguntas.

No contacto pessoal com a Symington, optamos por uma abordagem qualitativa em que a entrevista foi conduzida tendo por base um guião elaborado, centrado no objectivo de perceber qual o modelo de desenvolvimento e crescimento desde o início até aos dias de hoje. Tive ainda em conta o contexto privilegiado em que opera, o mercado da OCM (mercado comum vitivinícola

¹ Cfr. PIRES, Álvares (1977), citado por GUERRA, I. (2006), na obra: *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*, 1.ª edição, Principia Editora, Cascais.

europeu), a grave crise financeira e económica, a sua reputação internacional, passando pela problemática dos volumes de vendas.

A entrevista individual realizada com o Director Executivo da Symington Family Estates, o Senhor Eng.º José Álvares Ribeiro, foi elaborada com base num guião como referi antes, sendo solicitada autorização prévia para gravação áudio com preservação do seu conteúdo.

1.2. Metodologia adoptada, recolha e tratamento de dados

A opção pelo *case study* sobre a competitividade e internacionalização da Symington passou de igual modo pela escolha de um método de investigação.

Das várias hipóteses existentes ² (histórica, caso de estudo, descritiva, entre outras) foi por nós escolhido o caso de estudo. A adopção do método e da técnica qualitativa - (entrevista) - possibilita uma maior facilidade na aplicação e tratamento da informação, a par dum estatuto teórico-epistemológico, por contraponto a técnicas dedutivas através de inquéritos ou questionários.

Como se trata apenas de uma empresa, empreendi uma abordagem qualitativa na análise e compreensão dos dados, em desfavor de e não uma perspectiva de verificação estatística como decorre de uma análise quantitativa.

A investigação qualitativa permite um conhecimento que poderá ser mais inovador ou confirmador de uma determinada realidade através de contactos pessoais (entrevistas).

Esta investigação parte duma temática concisa, reunindo uma série de questões prementes. O estudo de caso deve conciliar uma investigação empírica com uma análise teórica cuidada do tema no seu contexto real ³. O caso de estudo, a par de *surveys*, tenta responder a questões de como e porquê o investigador não possui o controlo da realidade em causa. Estes casos de estudo podem ser complementados com outros trabalhos exploratórios e descritivos, usados muitas vezes de modo a dar um contributo pessoal sobre uma realidade ou fenómeno, de modo a ter um entendimento mais global e integrado.

² CARMO E FERREIRA (1998), *Metodologia da Investigação: Guia para a Auto-Aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta.

³ YIN, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3th edition, Sage Publications Ltd, London.

O nosso estudo de caso qualitativo permite uma compreensão concreta, não difusa, sobre a sua realidade e o seu contexto, a região do Douro ⁴.

A recolha de dados pode ser realizada através da entrevista, documentação, relatórios de arquivo e observação, entre outras hipóteses. A técnica de investigação eleita está associada a um método qualitativo que permite elucidar sobre a unidade em análise, bem como retirar conclusões mais certas, quer para a empresa quer para o sector.

Como se trata dum estudo qualitativo sobre a Symington, a técnica de recolha de dados foi a entrevista conjunta com análise documental.

Pretendeu-se, pois, obter um conjunto de respostas sobre várias questões postas (Symington), sendo que a realização da entrevista permite, através de testemunhos, dados, experiência acumulada ou eventos, um conhecimento real dos problemas suscitados. Segundo YIN, esta técnica de investigação tem as suas vantagens e desvantagens. Permite um contacto directo, sendo portanto objectiva quanto ao tópico no estudo de caso.

De igual modo, o autor refere desvantagens que se prendem com uma não imparcialidade na formulação de questões e das respostas, além do silêncio eloquente do entrevistado sobre certas temáticas, entre outras.

A metodologia qualitativa é alvo de críticas porque não tem sentido, segundo GUERRA ⁵, falar em amostragem, ao não se pretender obter uma realidade estatística. Este método pode gerar dificuldades ao nível da representatividade e generalização.

Há dois conceitos a ter em conta no confronto entre a análise qualitativa e a análise quantitativa, que são a diversidade e a saturação.

A diversidade (qualitativa) pode obter-se com a feitura e a garantia de entrevistas bem pensadas, incluindo a sua heterogeneidade, de modo a assegurar diversas situações do estudo, dada a presença de um sujeito qualificado que responde às questões postas sobre a empresa ⁶. A saturação (quantitativa) neste caso não tem grande efeito nocivo, porque tratando-se de uma entrevista não haverá repetição de informação. A amostragem pode ser realizada de modo difuso

⁴ MASON (2002), *Qualitative Researching*, 2nd edition, Sage Publications Ltd, London.

⁵ GUERRA, I. (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*, 1.ª edição, Principia Editora, Cascais, p. 39.

⁶ GUERRA, I. (2006), *op. cit.*, p. 40.

consoante o modo de análise seguido pelo investigador e os objectivos ou resultados que pretenda obter com a pesquisa.

Recaindo a nossa análise numa só empresa, a técnica qualitativa não permite *a priori* uma completa definição do objecto de estudo, uma vez que a pesquisa é maleável, com alterações ao longo do percurso. A definição de uma amostra, sem referência ao processo de construção, é deveras complicado, sendo, portanto, tarefa árdua defini-la, dada a diversidade de objectos e métodos ⁷.

A entrevista, técnica de recolha de informação essencial para a elaboração da dissertação do mestrado, permite um acesso fácil a dados com custos menores e informações detalhadas dadas na primeira pessoa. Para YIN ⁸ existem três tipos de entrevista: a de natureza aberta, a estruturada e a focalizada. A escolha do tipo de entrevista na investigação recaiu sobre a primeira, natureza aberta, sem limite de tempo, centrada sobre várias temáticas com base no guião da entrevista.

O guião da entrevista foi estruturado em capítulos (áreas), constituídos por “perguntas de lembrança” no caso do entrevistado não responder às questões prévias. A parte mais importante no guião é a clarificação das diversas dimensões de análise, em conjugação com os objectivos por nós estabelecidos. Tendo em vista assegurar uma boa recolha de informação para a análise qualitativa várias medidas foram tomadas na entrevista: apresentação à pessoa, exposição da temática de investigação, garantia de confidencialidade dos dados, pedido de autorização para gravação e agradecimento pela disponibilidade e participação. Para BARDIN ⁹, a existência de categorias e subcategorias de análise são uma mais-valia para a diminuição da subjectividade que pode estar presente num estudo que se debruça sobre conteúdos.

O investigador recolhe dados da entrevista, seguindo o guião, que servirão de suporte ao seu estudo. As questões colocadas possuem um carácter aberto, proporcionando ao entrevistado a fundamentação das suas opiniões e argumentações. A entrevista não tem por

⁷ GUERRA, I. (2006), *op. cit.*

⁸ YIN (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3th edition, Sage Publications Ltd, London.

⁹ BARDIN, L. (2004), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70.

objectivo condicionar o entrevistado, que tem total liberdade para dizer o que entende, nem, portanto, conformar as suas respostas ¹⁰.

Na elaboração do guião de entrevista tentámos ultrapassar eventuais obstáculos, nomeadamente através de perguntas simples, curtas, de modo a não perturbar o entrevistado. Por outro lado, o investigador pode confrontar-se com limitações inerentes a uma memória selectiva do entrevistado: “*é consensual que os investigadores tenham em atenção o que é razoável esperar da memória e tenham isso em consideração quando elaboram perguntas que solicitam relatos do passado e que tenham ocorrido ao longo da vida do entrevistado*” ¹¹.

As questões foram aplicadas gradativamente, da mais simples para a mais complexa, sendo que é importante destacar que tal não constitui uma obrigatoriedade.

De acordo com FODDY ¹², a validação das perguntas tem a função primordial de melhorar a recolha de informação, favorecendo os objectivos da investigação na interpretação adequada e validação comparável. A entrevista individual foi realizada na empresa Symington Family Estates. O entrevistador seguiu os protocolos da entrevista, sendo que o entrevistado mostrou total flexibilidade e disponibilidade para qualquer tipo de questão, não sendo necessário o conhecimento prévio dos temas ou a imposição de quaisquer restrições. Para a consecução deste estudo de caso, como salienta KVALE ¹³, “*conversar é um modo básico de interacção humana (...) os sujeitos interactuam, colocam e respondem às questões*”. O inquérito por entrevista baseia-se na aplicação de questões orais pelo investigador, sendo respondidas oralmente pelos participantes.

As vantagens do inquérito por entrevista passam pelos elementos de análise recolhidos e pela flexibilidade, respeitando-se escrupulosamente a linguagem e raciocínio dos entrevistados, usando nomeadamente as suas próprias palavras.

Como sustenta KVALE ¹⁴, como tudo na vida, esta técnica não é imune a limitações e problemas, inclusive por haver questões que não clarificam de todo o âmbito de estudo, como

¹⁰ FODDY, W. (2002), *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Oeiras, Celta Editora, p. 142.

¹¹ FODDY, W. (2002), *op. cit.*, p. 101.

¹² FODDY, W. (2002), *op. cit.*

¹³ KVALE, S. (1996), *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, Sage Publications.

¹⁴ KVALE, S. (1996), *op. cit.*

também a utilização de uma linguagem que não é adequada aos entrevistados, a perda de imparcialidade, tirar notas incompletas ou mesmo uma gravação que não possibilite a audição nas melhores condições, são dificuldades a ponderar.

A entrevista está dividida em seis partes, sendo que em cada uma são apresentados os objectivos relativos, bem como os temas para a formulação de questões:

TABELA 19 - **Grelha de análise**

Objectivo central: Perceber e enquadrar a importância da Symington na internacionalização do vinho do Porto		
Objectivos específicos	Questões de pesquisa	Questões do guião da entrevista
1. O território e as designações DOC	Percepção da dimensão do distrito que engloba a Região Demarcada do Douro	Q1, Q2, Q3
2. A concorrência no mercado nacional e no mercado internacional	Quais os factores de distinção num sector da economia já de si competitivo?	Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9
3. A estratégia comercial da empresa: marcas, parcerias, canais de distribuição	A aposta em parcerias estratégicas no plano nacional e internacional	Q10, Q11, Q12
4. A organização da empresa: organigrama, recursos humanos e materiais	As inovações e os recursos humanos qualificados como factores de sucesso.	Q13, Q14, Q15, Q16, Q17
5. As questões de regulação de sector e o enquadramento público	A importância de políticas públicas e da reforma da OCM para o sector vitivinícola europeu na Região Demarcada do Douro	Q18, Q19, Q20, Q21
6. A visão do futuro da empresa e do sector	Enquanto empresa familiar, como pode a Symington ser a solução para a saída da estagnação da economia	Q22, Q23, Q24

Fonte: Elaboração do investigador.

O tratamento da informação foi realizado através duma grelha construída para a análise das questões e temáticas.

O investigador entrevistou o Director Executivo da Symington Family Estates no mês de Julho de 2010, que constitui a amostra.

No quadro seguinte é facultada informação acerca da entrevista:

Nome da entidade	Nome do entrevistado	Data
Symington Family Estates	Eng.º José Álvares Ribeiro, Director Executivo da Symington Family Estates	Julho de 2010

Fonte: Investigador

Transcrita a entrevista, de modo a analisar os dados, contraponho o quadro e referências com os dados empíricos recolhidos. Deste modo, a análise sobre o conteúdo e a dimensão descritiva pretende elucidar sobre o que foi fornecido pelo entrevistado (dimensão interpretativa) que advém de certas interrogações do investigador, face ao objecto de estudo, munido de sistemas teóricos e analíticos que permitem formular as regras de inferência.

Os dados recolhidos através da pesquisa qualitativa são sujeitos a uma análise de conteúdo (não sendo este um procedimento neutro), decorrendo a sua acção e forma de tratamento do material do enquadramento paradigmático de referência ¹⁵.

A adopção da técnica que mais se perfila para esta investigação, ao permitir analisar o material recolhido, depende dos objectivos e estatuto da pesquisa, bem como do posicionamento epistemológico do investigador. Ainda segundo GUERRA ¹⁶, o tratamento dos dados varia de acordo com a pesquisa e de investigador para investigador. Entre as várias hipóteses de análise optei por uma análise com base categorial ¹⁷.

No que concerne às metodologias é também necessário um processo simplificado na análise do conteúdo. Este processo consiste numa observação comparativa através de categorias e análises temáticas ¹⁸.

A análise categorial, sendo descritiva, é mais abrangente porque existem vários factores explicativos em que não se detectam todas as variáveis das entrevistas, nos discursos dos entrevistados. Trata-se duma análise que faz a mediação para uma explicação e construção da ideia que se fará a seguir ¹⁹.

¹⁵ GUERRA (2006), *op. cit.*, p. 62.

¹⁶ GUERRA (2006), *op. cit.*

¹⁷ Análise categorial: análise temática que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva.

¹⁸ GUERRA (2006), *op. cit.*, p. 69.

¹⁹ GUERRA (2006), *op. cit.*, p. 80.

O tratamento de dados foi cuidadoso. Tendo implícita a divisão por temáticas, foi sendo construída para o efeito uma grelha de modo a sintetizar as dimensões e categorias da entrevista.

A exposição dos resultados faz parte do relatório. A remissão para informadores privilegiados é um elemento político, ético e científico primordial neste tipo de pesquisa levada a cabo. A divulgação e aprovação pública são aspectos inerentes à pesquisa em que os interessados são considerados actores na produção da inteligibilidade social ²⁰.

Com o estudo de caso sobre uma perspectiva qualitativa pretende-se, tão só, contribuir para um maior conhecimento da internacionalização do Douro, tentando cozinhar uma fórmula já conhecida de internacionalização que tende a ser seguida pelos bons exemplos do que se faz em Portugal.

A entrevista foi uma fase peculiar e crítica do estudo de caso, uma vez que a sua não realização poderia por em risco a prossecução da dissertação.

2. Apresentação e análise de resultados

2.1. O território e a universalidade dos seus produtos

Os dados recolhidos vêm confirmar a ideia prévia da escolha da Symington.

O entrevistado confirma uma visão estratégica que passa por um maior investimento na qualidade, condição sempre assumida pela Symington.

A região do Douro evoluiu muito ao longo do século XX em todas as suas vertentes, especialmente nas vias de comunicação. Com a entrada na União Europeia foram construídas diversas vias de comunicação de modo a torná-la mais acessível, possibilitando, mais rapidamente, o escoamento dos vinhos para os mercados, reduzindo, assim, os custos de transporte.

Segundo o entrevistado, o Douro é um território muito especial e não se deve agora construir sem mais nem menos auto-estradas que desfigurem a paisagem; deve prevalecer uma

²⁰ GUERRA (2006), *op. cit.*

vertente rural-natural, caminhos tradicionais que fazem parte da imagem histórica do Douro e que não devem ser inquinados com uma pós-modernidade bastarda. Uma região como a do Douro não deve perder o seu ser natural, sob pena de perder identidade.

O entrevistado referiu, inclusive, que em termos de comunicações muitas zonas da Região do Douro ainda não possuem rede de telemóvel, o que se compreende em virtude do relevo acentuado, sendo que a densidade populacional é pouca e não se justifica por parte das empresas investimentos avultados.

Existem diversos problemas do ponto de vista ordenamento do território, com especial destaque para um urbanismo desenfreado que parece ver o solo apenas como elemento para a construção. Certas localidades, segundo o entrevistado, não possuem qualquer tipo de planeamento urbanístico, e deveriam ser corrigidos. A Régua e o Pinhão são um atropelo à beleza intrínseca de uma região como o Douro e por isso não foram consideradas como Património Paisagístico e Arquitectónico pela UNESCO.

Importa pois às autoridades competentes (Municípios e Estado português) uma série preocupação com este tipo de situações, tentando sublimar e corrigir as cicatrizes urbanísticas do passado.

No que se refere à internacionalização do Douro, a classificação da UNESCO veio estimular uma indústria muito em voga, como é o turismo, mais do que o sector do vinho. O Douro é uma região de grande impacto paisagístico, mas o vinho do Porto passa fronteiras para além-mar. Há de facto cada vez mais turistas a visitarem o Douro. Impõe-se, portanto, conjugar harmoniosamente os dois factores: o vinho e o turismo.

Recentemente, a *National Geographic* colocou em sétimo lugar o Douro como um dos destinos a visitar a nível mundial, dando ainda mais visibilidade à região. O vinho do Porto ultrapassa o que é o Douro, é o seu símbolo, as pessoas sabem o que é o vinho do Porto, a sua qualidade, em especial os *Vintages*. O Porto já é uma marca universal, pelo que o turismo deve ter regras, evitando-se um turismo de massas, que exige infra-estruturas hoteleiras e outras que podem desfigurar o valor paisagístico e ambiental do Douro.

De acordo com o entrevistado, não há em Portugal grandes marcas de vinho de mesa (há algumas de médio porte: *Mateus Rosé* e *Esteva*) com projecção internacional, mas o Porto é um verdadeiro embaixador de Portugal no mundo.

Muitas casas do vinho do Porto estão a desenvolver o conceito de enoturismo, associado a vinicultura. A Symington não fica atrás e está a desenvolver planos para no curto prazo optar por esta área de negócio em grande expansão.

Em termos de competitividade, todas as regiões demarcadas na Europa (Bordéus, Borgonha) têm um sistema de classificação próprio e isso é fundamental quando se pretende afirmar a qualidade. No Douro, a Symington tem classificação máxima (A) nas suas vinhas/vinhedos. Os grandes vinhos têm de ser feitos com vinha classe A. Este facto não é muito notado pelos consumidores, passando até despercebido. A classificação e tipologia de uvas não tem implicação e impacto directo nas vendas, mas para vender bem, com qualidade, tem de se usar uvas de classe A. A classificação A é deveras importante, até porque um produtor recebe mais ajudas por esse facto.

Para o Douro, é fundamental a máxima qualidade das castas e uvas, refere o entrevistado: *“Para quem está por dentro do assunto vê-se a qualidade dum produtor também por este parâmetro”*.

Em termos geográficos, a localização para os responsáveis da Symington é inócua, na medida em que a região do Douro hoje em dia está servida de boas vias de comunicação, criadas a partir de 1986, beneficiando da sua proximidade ao Porto (1h30), com o aeroporto Sá Carneiro a dispor de imensas rotas internacionais directas, pelo que as distâncias já não constituem um obstáculo.

Por outro lado, a projecção mundial da Região do Douro e dos seus vinhos do Porto absorve essa aparente dificuldade que é o factor periferia. A localização não é, portanto, obstáculo para a competitividade territorial, porque qualquer mercado sabe o que é e onde está o Douro.

“Direi mesmo que o Douro não poderia ser noutra sítio, senão este. Há uns anos atrás seria difícil, antes da entrada para a União Europeia, porque o atraso era muito,” conforme reconhece o entrevistado.

A Symington, inserida no “distrito do Douro”, sabe que desfruta de um grande prestígio, alicerçado em mérito próprio, exportando para cerca de cento e vinte países. A Holanda, o Reino Unido e os Estados Unidos da América são os mercados mais importantes de exportação.

Os mercados mais recentes e em crescimento são os da Europa de Leste, Asiáticos, e o Brasil, onde existe uma proximidade histórica, linguística e cultural.

O Douro é de uma beleza rara, que ajuda a associar a qualidade do produto com uma paisagem assombrosa, porque épica. A épica do cavador, em primeiro lugar.

O consumidor é influenciado, e bem, pela imagem e geografia ímpar do Douro.

O *marketing* assume também um papel relevante, dando a conhecer à Europa e ao Mundo, através de feiras internacionais, campanhas publicitárias de qualidade, os produtos do Douro e as suas paisagens consagradas pela UNESCO.

2.2. A concorrência no mercado nacional e no mercado internacional

Numa região como o Douro a preservação da imagem e da qualidade é fundamental no mercado nacional e internacional. A Symington detém conjuntamente com outros quatro produtores (Symington Family Estates, Grupo La Martiniquaise, Grupo Sogrape, Família Taylor's e o Grupo Sogevinus) cerca de 80% de quota do mercado de vinho do Porto no Douro, como testemunhou o entrevistado.

“São os cinco grandes grupos. Esses grupos em conjunto têm 80% de quota de mercado. Para ser mais preciso, a Symington tem à volta de 22%; perto de 20% La Martiniquaise (...); depois em terceiro lugar está a Sogrape com 15-16%. Em quarto lugar, com perto de 14-15%, estará o grupo Fladgate e em quinto, com cerca de 10%, a Sogevinus (Caixanova)”.

Este valor e dimensão dizem bem da presença da Symington quando assentou no Douro; veio para ficar, diz o entrevistado mais adiante.

Convém frisar que o vinho do Porto tem duas áreas de mercado: os vinhos correntes, que representam 80% vendas, e as categorias especiais, onde se incluem os *Vintages*, LBV, Colheita e Reservas, que representam 20% da quota de mercado no Douro.

Agora em valor, a diferença é enorme, os *Ruby*, *Tawny* e *White* (correntes) têm um preço de venda às empresas de 2 €, 3 €, enquanto que o preço de venda às empresas das categorias especiais é de 10 € para cima.

A Symington, nas categorias especiais, detém cerca de 1/3 (33%) de quota do mercado, sem contar com os vinhos Douro DOC, onde a percentagem é menor.

No ano de 2009, a Symington vendeu, globalmente, entre vinho do Porto e Douro DOC 2,3 milhões de caixas (1 caixa de vinho do Porto contém 12 garrafas, o que equivale a 9 litros), ou seja, 207 mil hl.

O Douro, face à geografia e custo de produção cada vez maiores, tem de apostar mais nas categorias especiais como forma de sobrevivência num sector altamente competitivo.

Uma questão que me parece pertinente à luz da situação actual do país, diversas vezes referidas pelo entrevistado (opinião própria), é a existência no Douro de concorrência desleal, onde certas cooperativas vendem os seus vinhos abaixo de custo de produção, numa tentativa desesperada de se salvarem. Para os grandes produtores como a Symington, que aposta na qualidade, sendo que esta vem associada a um certo preço, é impossível competir apenas através dos custos (face a este tipo de concorrência), seja a nível interno, seja internacional. Esta concorrência desleal de certas empresas do sector no Douro, que não têm a vida fácil em termos de tesouraria, mina o elemento da qualidade dos produtos do Douro.

As contas são fáceis de fazer se for tido em conta que uma pipa custa 1.000 € e o engarrafamento 7 €, custos básicos sem amortização; a conclusão é de que não é possível vender a 2 € a garrafa (o que se verifica). Se uma empresa tem um contrato rentável com uma cadeia de distribuição e de repente aparece uma que oferece a menos X, ou se baixa o preço para continuar com o contrato ou perde-se o contrato.

São situações, que do ponto de vista das empresas cumpridoras mereceria um maior controlo por parte das entidades públicas reguladoras, no sentido de fiscalizar algumas cooperativas que se encontram num estado lastimoso em termos financeiros e vendem os seus vinhos a preços abaixo do mercado e sem a qualidade exigível. Ainda por cima nalguns casos não pagam aos seus lavradores/sócios e ao IVDP, chegando a estar anos sem o fazer.

Impunha-se de igual modo uma alteração do quadro jurídico, com vista a privilegiar uma sã concorrência entre as empresas, ainda que isso possa passar por alguns apoios às cooperativas, de modo a criar uma mentalidade exigente e de qualidade.

A Symington, empresa cumpridora, paga as suas uvas depois de realizadas as vindimas (Setembro de cada ano) até Janeiro, através do IVDP.

Não sendo de estranhar que o sector dos vinhos no Douro tenha sofrido nos últimos vinte anos uma grande concentração de empresas, que levou, em 2006, a Symington a adquirir outras empresas, reconhece o entrevistado:

“A Sogrape comprou a Sandeman, O grupo Sogevinus comprou a Calém, a Barros e a Kopke. O Grupo Taylor’s comprou a Croft Delaforce e nós, para além de termos comprado a Graham’s há alguns anos atrás, mais recentemente comprámos a Quinta de Vesúvio e todos os activos da marca Cockburn’s em Portugal...”

“A Symington, em 1997, vendia 1,5 milhões de caixas, e, em 2009, atingiu 2,3 milhões de caixas...”

“Uma grande parte das empresas de vinho do Porto fazia o chamado vinho de consumo que era um sucedâneo das sobras do vinho do Porto que originavam os vinhos de mesa. Não tinham um negócio estruturado, o que só veio a acontecer nos últimos anos”.

A Symington iniciou em 1999 a produção de vinhos de mesa Douro DOC, com todos os investimentos necessários (infra-estruturas e equipa de enólogos), onde tudo é diferente do vinho do Porto, inclusive a área da comercialização. Em 1999 não vendiam praticamente nada e hoje vendem cerca de 100 mil caixas por ano, com tendência para aumentar, ainda que não comparável aos volumes e vendas dos vinhos do Porto da Symington.

“A Symington, em 2009, registou, em termos de valor de vendas de vinho do Porto e Douro DOC 90 milhões de euros. Nos últimos cinco anos, a Symington tem crescido com a compra da Cockburn’s, dando um salto de 300 mil caixas. Tem havido um crescimento sustentado”.

No que se refere ao vinho do Porto, actualmente o mercado encontra-se estável, com alguns mercados a atingirem a maturidade, sem prejuízo de emergirem novos mercados.

As autoridades reguladoras como o IVDP (IVV) devem ter um papel mais activo, mais fiscalizador e cumpridor da lei da procura e da oferta, de modo a minorar os efeitos da concorrência desleal, nem sempre fáceis de constatar.

A realidade das instituições reguladoras e promotoras é bastante complexa, na medida em que não há coordenação efectiva entre as entidades locais e governamentais; referimo-nos, entre outros exemplos, ao IVV, IVDP e ViniPortugal.

Por outro lado, o controlo do IVV e do IVDP não funciona adequadamente. Não há coordenação e os custos dos processos alfandegários com a burocracia, associados à exportação, constituem um obstáculo enorme e um entrave à competitividade internacional.

“Para termos uma ideia, quando se realiza uma exportação tem de ser emitido um documento alfandegário; a cópia que chega ao destinatário final em qualquer país do mundo tem de ser devolvida para depois ser apresentada às autoridades portuguesas. Em certas situações, como o facto de o documento se extraviar (ou a mudança de transportador), é exigido pela alfândega a obrigatoriedade de pagamento do imposto especial de consumo de álcool em falta, por não ser considerado exportação”.

Este tipo de patologias administrativas obriga a Symington a gastar em média, por ano, há volta de 100 mil euros com advogados e burocracia para tentar arranjar documentos alternativos para justificar os que se extraviaram. No final, evitam-se as multas, mas fica patente a ineficácia das entidades reguladoras, num sector vital da economia portuguesa.

A “Lei do Terço”²¹, outro factor muito interessante, tem um aspecto negativo relacionado com as categorias (*ruby, tawny e white*), em que há dois sub-mercados que são as Marcas e os BOB (*buyers own brands*).

As marcas brancas, mais pelo custo do que pela qualidade, levam nos rótulos das garrafas o selo do IVDP, mas a qualidade por vezes é fictícia quando comparadas com as categorias especiais, ficando assegurada uma qualidade que não tem correspondência real.

Outro argumento referido pelo entrevistado está ligado à política cambial, nomeadamente a moeda Euro. O Euro teve um *boom* há cerca de 4 anos. Este facto teve uma implicação directa na margem de negócio da Symington que só melhorou um pouco nos últimos dois, três meses,

²¹ A Lei do Terço significa que, por cada pipa que se vende, três ficam em stock.

conforme reconhece o entrevistado. São situações adversas, fora do alcance e controle da empresa, que implicam uma gestão mais apertada e rigorosa.

O euro está agora a pagar a factura desse crescimento fictício (entrevistado).

“O euro chegou a estar a 1,45 \$ e agora está a 1,18\$, portanto, melhorou um pouco mas são situações que estão fora do nosso alcance e que têm implicações negativas, porque não podemos vender para esses mercados em euros”.

Este momento é favorável à Symington porque com a desvalorização do euro puderam no decurso de um ano regularizar a situação cambial decorrente do *boom* do euro.

Outro factor importante para as exportações é a legislação comunitária, que veio uniformizar certas normas, flexibilizando outras. Um exemplo do que digo, são os *standards* que vieram uniformizar os rótulos. As empresas, e a Symington é exemplo disso, gostariam de poder ter rótulos individuais, específicos para cada mercado que exportam, bem como a informação da zona geográfica, o nome do produtor, sendo que os custos associados tornariam a sua produção pouco atractiva ou mesmo inviável. Os *standards* comunitários adoptados agora são complicados porque há países que, através de legislação própria e à revelia do direito da União Europeia, obrigam à adopção nos rótulos de determinado tipo de informação, inviabilizando o espaço para as marcas porem a sua própria informação (*standard* de línguas).

Os *standards* linguísticos deveriam ser uniformizados para todos os países da União Europeia, evitando símbolos como o da mulher grávida ou x número de copos).

Em termos de expansão e internacionalização, as parcerias da Symington têm sido estratégicas, como se percebe com a estabelecida com a *Blandy's* da Madeira. O entrevistado reconheceu que a Symington não tem qualquer projecto na zona espanhola contígua do Douro, *Ribera del Duero*, de futuras aquisições em regiões demarcadas, não havendo, para já, um interesse em ir mais longe.

Ao Douro, como o entrevistado fez questão de frisar por várias vezes, faltam marcas com dimensão, porque qualidade já tem e a Symington é um expoente nesse parâmetro.

O Douro tem de seguir caminho da qualidade, porque só assim poderá competir nos mercados internacionais e apostar em certas marcas e segmentos Premium de modo a ter dimensão e consistência nos mercados internacionais.

O entrevistado referiu as seguintes marcas:

“Esteva, Vila Régia e Mateus Rosé são grandes marcas mas não temos grandes marcas internacionalmente (...). Os Espanhóis também têm muita qualidade. Têm o Ribera del Duero..., e há espaço para essas marcas e regiões. Para quem produz em volume e em grande quantidade, a concorrência espanhola é feroz (...). O Douro não tem capacidade para competir em volume, até porque é uma região muito cara em termos de produção (...). A Symington não tem capacidade para competir em volume, portanto tem de se afirmar pela especialidade e qualidade, como tem feito tão bem durante tantos séculos”.

Um dos problemas que afecta as empresas do sector do vinho são os *opinion makers*. Usando uma certa analogia, funcionam como agências de *rating* na classificação a nível mundial dos vinhos. É uma situação com a qual as empresas têm de lidar.

2.3. Organização e estratégia comercial da empresa

A Symington conta aproximadamente com um total de 550 trabalhadores, sendo que 190 são trabalhadores rurais com um regime específico; alguns deles já trabalham há cerca de 60 anos com os Symington, sendo uma relação para manter.

Os outros 360 são o núcleo duro, mão-de-obra diversificada e qualificada que trabalha nas adegas, laboratórios e em Gaia. Do total dos 550, cerca de 75% são portugueses e os restantes 25% são estrangeiros.

A Symington apostou forte na inovação e qualificação. Olhando para as qualificações dos seus trabalhadores, verificamos que do total de 360, apenas 10 a 15 têm a quarta classe, com idade bastante avançada e próximos da reforma. Estes números dizem bem do compromisso com o futuro, da aposta na qualificação dos seus quadros.

A Symington produz vinho do Porto e Douro DOC. O engarrafamento é feito em garrafas de 0.75l, representando cerca de 95% das suas vendas.

O saber tradicional é igualmente importante para a competitividade entre as empresas do Douro, em especial para a Symington, com um conhecimento intrínseco que resulta da acumulação de saber ao longo de sucessivas gerações, especialmente nas áreas da enologia e viticultura. Esta foi outra área onde a Symington fez uso de fundos comunitários; a I&D é dispendiosa mas essencial para quem se quer afirmar pela qualidade. A Symington tem realizado investimentos fortes nos últimos vinte anos, contando, inclusive, com um doutorado, suportado por ajudas comunitárias, a efectuar estudos e experiências na área.

Um bom exemplo, que deve encher de orgulho não só a Symington como todos os portugueses e empresários de distintos sectores de actividade, é o facto de ter sido criado pela equipa de enólogos da Symington e pela empresa SILASE o primeiro lagar robótico do mundo de um total de dezasseis (no final do ano de 2011, serão vinte e oito), todos em aço, substituindo a mão-de-obra no lagar, tarefa efectuada em média por cerca de 50 pessoas.

“Uma das invenções que esta empresa teve foram os lagares robóticos, antevendo o problema da falta de mão-de-obra e ao mesmo tempo tentando melhorar a qualidade dos vinhos... Nós já temos 16 e talvez no final do próximo ano possamos dispor de 28 lagares robóticos em funcionamento (...).

Essa máquina foi desenvolvida pela Symington em conjugação com uma empresa portuguesa chamada SILASE, produtora de aço, que trabalha connosco há muitos anos e são peritos nesta área...; e a conjugação de uma equipa nossa com uma da SILASE permitiu desenvolver este modelo (...). Temos também uma equipa de desenvolvimento científico que dá sempre o seu contributo nesta área e acaba por estar ligado a algumas instituições académicas”.

Esta opção tecnológica deve-se, entre outros factores, à falta de mão-de-obra motivada pelo despovoamento e emigração, como também por razões de eficiência e apuro de qualidade.

Estes lagares reproduzem, com vantagem, a qualidade que teriam se a pisa de uva fosse feita por pessoas. A Symington patenteou esta tecnologia, sendo a única empresa que detém

esta tecnologia, conjuntamente com a SILASE. Ao nível da viticultura, a Symington publica estudos sobre a temática, mas certas inovações que permitem vantagem competitiva (através do trabalho dos enólogos) é mantida secreta, como é compreensível.

Há situações, decorrentes também da análise e estudo, em que só a Symington usufrui delas e é natural que assim seja num sector onde a mínima vantagem local é uma vantagem colossal nos mercados internacionais.

Como diz o entrevistado e eu corroboro, embora seja leigo na matéria, um bom vinho é uma boa uva. Quase mil hectares do melhor vinho de categoria especial são feitos com uvas das suas Quintas.

A Symington, como já referi antes, exporta para cerca de cento e vinte países, mas os mercados mais importantes, por ordem decrescente, são os seguintes: Holanda, Reino Unido, Estados Unidos da América, Canadá, Alemanha, Bélgica, França, Portugal, Suécia e Dinamarca.

A Symington, enquanto empresa familiar de média dimensão, não participa, nem o pensa fazer, no mercado de capitais.

Esta estrutura familiar, actualmente na quarta geração, a caminhar para a quinta, é uma das razões de sucesso; mantêm a posse de toda a cadeia de valor ou produção em mãos familiares, permitindo um controlo total (vertical), com algumas excepções de integração horizontal ao nível de fornecimentos e ligações de longa data com fornecedores de uvas e distribuidores internacionais. Na área financeira, recorreu a ajudas do programa para internacionalização do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), usando fundos comunitários para suportar campanhas de *marketing* específicas para determinados países. O apoio traduzir-se-á de igual modo, durante o próximo ano, na construção de uma adega nova no Douro.

2.4. As questões da regulação do sector e o seu enquadramento

As entidades promotoras e reguladores em Portugal e na Região do Douro podiam e deviam fazer mais, como decorre da entrevista. Grande parte das verbas dos orçamentos do IVDP e do IVV são verbas retiradas dos impostos (IECs – imposto especial sobre o consumo).

“É uma área que não é fácil, há muitas pressões, sentimos que poderia ter sido feito mais do que tem sido feito... é muito importante salientar que grande parte das verbas que o IVDP e VINI PORTUGAL investe são verbas retiradas dos selos que pagamos nos IECs... Realisticamente não nos estão a dar muito, estão a usar o dinheiro que nós produzimos... essas instituições conseguem recorrer, por terem uma estrutura que é apoiada por nós, a fundos comunitários e obter determinado tipos de apoios para determinadas acções. Sentimos que é uma área onde podemos ir mais longe”.

Os países emergentes produtores de vinho constituem, como salientámos ao longo do trabalho, uma ameaça pela quantidade como pelos preços e qualidade, mas também sofrem de males inerentes às suas condições. Começa a haver excedentes nesses países, onde a Austrália, exemplo citado pelo entrevistado, tem dificuldades em escoar os excedentes, dado ser difícil fazer chegar os vinhos com qualidade e em quantidade aos mercados a preços mais baixos do que os produtores europeus, ano após ano.

“Aquilo que é mais preocupante não são só os países do novo mundo, como a Austrália Argentina, Chile, África do Sul [...]. Penso que a Região Demarcada do Douro só tem uma alternativa que é afirmar-se pela qualidade e não pode pensar que vai fazer vinhos a 2 e 3 €... Tem que continuar a apostar nas marcas, como tem feito, e o que falta ao Douro é começar a ter meia dúzia de grandes marcas que sejam reconhecidas internacionalmente. Por exemplo a marca Esteva é uma marca que tem projecção em Portugal, como a Vila Régia, mas são marcas que fora de portas não existem... é uma questão de conhecimento, marketing, estratégia de expansão e aí há claramente um trabalho a fazer por parte das empresas, porque a partir da altura em que o Douro começa a ser projectado, com várias marcas a terem constantemente ratings no Wine Spectator, no Parker etc., isso tem um impacto positivo”.

A Symington trabalha com dois mil viticultores, num total de trinta e três mil no Douro. Isto diz bem da dimensão do negócio no Douro. A Symington tem parcerias com agricultores há cerca de 60 anos, assim como boas relações com as cooperativas, às quais, aliás, adquire uvas para vinho de mesa e presta apoio técnico.

A relação com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro tem sido estreita ao longo dos tempos, não só através da cooperação e acções conjuntas, com professores da instituição, mas também pela incorporação de cerca de 20 elementos nos quadros da Symington, formados na UTAD. O entrevistado reconhece que já se verifica um excesso de oferta de cursos na área de enologia e, portanto, excesso de enólogos. Não vale a pena criar mais. O entrevistado confessa que recebem excesso de currículos na área da enologia. O lado positivo da situação é que respondem às necessidades reais da empresa e da região do Douro.

Outro aspecto nocivo que prejudica o sector dos vinhos em Portugal são as campanhas anti-álcool, muito mal pensadas e aplicadas. Há muitas vezes nessas campanhas referência à imagem de um copo de vinho tinto maduro. Como diz mais uma vez o entrevistado, lutar contra uma falácia – grande parte dos acidentes, comprovado pelas estatísticas, deve-se à ingerência de cerveja e bebidas brancas ou à falta de civismo dos condutores – é outro desafio que se impõe. A imagem dos vinhos fica mal vista, quando tal não corresponde à realidade.

Há vantagens em pertencer a uma região como o Douro mas há que saber suportar as desvantagens associadas.

2.5. Visão do futuro da empresa e do sector

O entrevistado mostrou total confiança no futuro da Symington enquanto empresa familiar:

“Não tenho qualquer receio nesse sentido. A Symington veio para ficar. O lema foi cumprido por quatro gerações. A Symington está no Douro há mais de 125 anos (1882), sendo que uma das empresas da Família Symington tem mais de 300 anos – a Warre’s Company. É a primeira empresa produtora de vinho do Porto e a segunda mais antiga de Portugal. A Symington sobreviveu a ciclos históricos e naturais próprios mas hoje está mais forte que nunca”.

A Symington passou por grandes dificuldades no período pós-Guerra Mundial, tendo que vender Quintas que mais tarde, ironia do destino, voltou a adquirir.

A missão da família é torná-la mais forte de geração para geração. Há regras sucessórias bem explícitas e delimitadas na Symington e sobre quem pode vir a geri-la. A entrada de membros da família na empresa tem de respeitar certas regras, como a experiência laboral acumulada, de preferência no estrangeiro, a limitação do número de membros da família nos quadros da empresa e a reforma aos 65 anos. Quem está no sector do vinho tem de pensar no longo prazo, em especial no Douro.

Um exemplo dado pelo entrevistado foi o da Quinta do Vesúvio, onde foram feitos investimentos durante 20 anos nas vinhas e só quando começou a dar rentabilidade é que se investiu na casa. Este exemplo diz bem da filosofia e da paixão da Symington pelo Douro.

Em momentos decisivos, como seja a declaração de um vinho *vintage* (2000, 2003 e 2007), toda a família se envolve, fazendo uso do seu *know-how*.

As multinacionais entraram em força no mercado há 25 anos atrás, quando o negócio do vinho do Porto era muito rentável, mas a realidade dos dias de hoje demonstra-nos o contrário. Actualmente há apenas uma multinacional presente no Douro – os *champagnes Roederer*, da casa Ramos Pinto.

Como diz o entrevistado, *“o sector tem de ser gerido à flor da pele e não a 2.000 km de distância”*; daí a necessidade de uma cultura empresarial de proximidade que sinta e perceba o espírito do lugar.

O entrevistado antevê que os movimentos de concentração nos próximos anos, em virtude da concorrência e da crise actual, levarão a que o Top cinco de grandes proprietários se reduza para quatro. Não é fácil chegar e comprar para qualquer empresa externa ao distrito, face à situação financeira nos mercados.

“É uma evolução natural para as empresas que não têm capacidade de subsistir sozinhas, porque é muito complicado num sector como este ter 2 ou 3 % de quota de mercado e estar sozinho, praticamente impossível”.

“A particularidade de nos situarmos a Região Demarcada do Douro onde estão as vinhas, e termos um entreposto comercial em Vila Nova de Gaia... são questões de tradição e técnicas... por isso Gaia foi a base de implantação das empresas de vinho do Porto”.

Na economia agrícola, o valor do vinho do Porto para a economia portuguesa é incomensurável. Em termos de exportações e volume de vendas, o Douro é imbatível. O vinho do Porto representa valores da ordem de grandeza dos 400 milhões de euros, em 890,4 milhões de euros do total da produção agrícola. O Douro DOC representa cerca de 30 a 40 milhões de euros, o que perfaz com os valores do vinho do Porto quase metade do valor da produção agrícola em Portugal.

“O Douro é responsável por 400 milhões de euros de vinho do Porto. O Douro DOC tem uma percentagem menor... mas no fundo para dizer que metade é Douro... Os vinhos do Douro são, se calhar, mais 30, 40 milhões”.

O território do Douro deve, portanto, merecer uma atenção mais generosa por parte das políticas públicas das entidades estatais, nomeadamente através de um ordenamento do território adequado. Os Planos Regionais de Ordenamento do Território são, neste ponto, decisivos a um desenvolvimento sócio-económico sustentável da região.

Em Portugal, não temos muita coisa universal como o Douro, devendo, por isso, ser objecto de um tratamento especial por parte das actuais e futuras gerações e responsáveis públicos.

O entrevistado reconheceu também que na vertente do enoturismo estão a ser lançados projectos interessantes.

“(...) Em Gaia, nas caves da Graham’s, recebemos anualmente 60 mil visitantes. Temos Quintas no Douro que estão preparadas para receber visitantes mas que estão praticamente sempre ocupadas com convidados nossos; estamos a falar de agentes e de clientes, de grandes grupos de distribuição que vêm visitar o Douro, o que para nós é fundamental, porque ficam a conhecer o Douro e têm uma relação mais próxima sobre o que é o vinho do Porto... Estamos neste momento a estudar projectos-tipo como o que temos na Graham’s, com vista a criar mais estruturas para receber as pessoas de porta aberta”, como muito bem faz e diz o entrevistado.

CAPITULO IV

REFLEXÕES FINAIS

A análise qualitativa dos resultados obtidos possibilita retirar algumas conclusões. Este capítulo pretende retirar algumas ilações que possam corporizar os objectivos da investigação.

A internacionalização-globalização das economias e a liberalização estão associadas, desde meados dos anos 80 do século passado, ao surgimento de uma nova ordem económica e mundial.

O sector dos vinhos em Portugal e a nível mundial não passou ao lado desta realidade, coincidindo com a adesão em 1986 à União Europeia e, mais tarde, os acordos TRIP's de 2001, a reforma no mercado comum (OCM) em 2008, e a forte concorrência de bebidas espirituosas.

Portugal, enquanto produtor, tem vindo ao longo das últimas décadas a manter a sua posição no Top cinco europeu e no Top quinze a nível mundial, embora tenha perdido posições neste último parâmetro; existem ainda muitas lacunas por trabalhar de modo a possibilitar que as empresas portuguesas possam adquirir dimensão qualitativa e valor acrescentado.

Uma das questões mais referenciadas prende-se com a grande diversidade das castas nas regiões vitivinícolas portuguesas, inclusive no Douro. Apesar disso, no caso do Douro tem sido possível preservar até hoje certas castas únicas importantes para a produção dos melhores vinhos do Porto e Douro DOC.

Todavia, não concordo, inteiramente, com a estratégia de PORTER ¹ quando refere que o país devia adoptar um número máximo de castas (em todas as regiões). Esta situação poderia levar a uma uniformização dos vinhos produzidos no Douro, desfigurando a sua individualidade.

A herança cultural no caso da Symington foi um factor muito positivo, ao permitir conciliar os valores e a paixão pelo Douro com a capacidade de modernizar as suas infra-estruturas e apostar na qualificação dos quadros da empresa, numa superação da sua dimensão média e familiar. A aposta em determinadas categorias e segmentos de mercado pode ser a solução para fazer face à tendência de menor consumo que se tem vindo a verificar, reforçando a qualidade.

A internacionalização das marcas da Symington deve-se a esforços persistentes durante três séculos, aliada a uma sábia estratégia empresarial que não se deixou contaminar pela irracionalidade da via sucessória; é a empresa que mais prémios recebe a nível mundial, e foi considerada o melhor produtor europeu de vinhos no ano de 2007. Todos os anos, e 2010 não foge à regra, recebe prémios nas melhores e mais exigentes competições/provas de vinhos a nível mundial e nacional.

A entrevista ao Director Executivo da Symington permitiu-me concluir e comprovar que só pensando no médio e longo prazo e gerindo de perto, a par de toda uma panóplia de factores referidos nos capítulos anteriores, se pode assegurar uma posição sólida no Douro e nos mercados internacionais.

A abertura ao comércio internacional trouxe vantagens e desvantagens que eram expectáveis ou mesmo conhecidas. A Syminton soube aproveitar bem o défice estrutural do país e investiu numa altura em que as grandes casas no Douro eram vendidas por motivos de sobrevivência ou desvinculação com o elo da produção de vinhos.

As condições adversas eram transversais a todos os produtores, mas a liderança e uma gestão profissional dos Symington soube superar as dificuldades com muitos sacrifícios e elevá-la ao patamar de eleição no que ao vinho do Porto diz respeito.

A distribuição dos vinhos nos mercados internacionais através de distribuidores selectivamente eleitos (Reino Unido e Estados Unidos da América) é feita com base em laços de trabalho e de confiança de longa duração. No mercado nacional, era importante não ficar na dependência dos grossistas (revendedores) e tendo isso em mente a Symington criou a Portfolio, o que lhe

¹ Estudo realizado sobre o sector dos vinhos em Portugal a pedido da agência pública criada para o efeito, a ViniPortugal.

permitiu ter uma noção cabal do caminho percorrido pelos seus vinhos (circuito do produto) até chegar ao consumidor final.

A partir dos resultados obtidos nesta investigação e dos juízos já formulados, podemos ver melhor algumas das implicações para a região do Douro e para o sector dos vinhos em Portugal.

A Symington apostou no médio longo prazo e hoje, mais que nunca, colhe os frutos dos seus esforços. É a empresa no sector dos vinhos que mais prémios recebe a nível internacional, ficando a grande distância da empresa colocada em segundo lugar, com menos de metade dos prémios. Durante este ano, o seu *Down* de 2007 recebeu 100 pontos de classificação, isto é, mais do que um *champagne* alguma vez recebeu.

O Douro é famoso fora de portas, mas o vinho do Porto passa essa barreira física e atinge a universalidade. A Symington também começa a sê-lo por esse mundo fora. A Symington apostou no capital humano, na diferenciação através de inovação científica e da qualidade e não tanto nos preços como outros fizeram. O território do Douro tem a ganhar na imitação da estratégia competitiva e comercial da Symington. Só existem, como foi referido anteriormente noutros capítulos, mais quatro grandes grupos competidores directos a seguirem o mesmo caminho.

A Região do Douro, salvo melhor opinião, tem um futuro ainda mais auspicioso se for estabelecida uma relação mais estreita com o *Duero* espanhol, porque depender de condições climatéricas é também depender do caudal fluvial que os espanhóis “deixam” correr no lado português e que tanta falta faz à cultura da vinha, seja em épocas boas ou de seca.

A aposta da Symington num futuro próximo passará e bem pela prática do turismo, sendo esta uma das indústrias com maior valor acrescentado no mundo, que, aliás, casa bem com a indústria do vinho.

A competitividade territorial passa também pela internacionalização da Região do Douro, pela internacionalização das marcas de vinho do Porto e Douro DOC, que concorrem com as espanholas e de países emergentes. A concorrência do vizinho espanhol é fortíssima e por isso importa defender o Douro com todos os meios institucionais disponíveis.

O Douro, ao contrário da *Ribera del Duero*, possui características geográficas e climatéricas ímpares, que lhe permite produzir vinhos distintos e únicos, mesmo sendo uma região muito cara para produção e cultivo das vinhas.

Uma das advertências que me atrevo a fazer é a de chamar a atenção para a falta de compromisso por parte de sucessivos Governos ou das políticas públicas levadas a cabo na região do Douro, que não dignificam os seus proprietários, a sua história, e que não têm em conta um desenvolvimento correcto e sustentado.

A estratégia empresarial deve privilegiar o tempo longo, em vez do tempo curto do curto prazo, como parece fazer, e fazer bem, a empresa em análise.

Se a solução passar pela associação de pequenos proprietários em cooperativas ou do agrupamento destas (cooperativas) ou ainda por mais aquisições por parte das cinco maiores empresas, então esse deve ser o caminho, apostando cada vez mais na qualidade e expansão do seu raio de acção nos mercados internacionais.

Uma das vias possíveis para fazer face à concorrência internacional é a aposta em poucas marcas e numa série única de castas (Douro DOC), com vista a dar-lhes dimensão e volume nos mercados internacionais em crescimento. Falta dimensão às marcas (pouco volume) e isso deve-se à pouca iniciativa dos empresários e a outros factores endémicos. O *marketing* não resolve tudo, como o demonstra o sucesso mundial da *Zara*, que inicialmente não seguiu essa via.

Hoje tudo se conhece, pelo que o que pesa e conta é a qualidade comparativa. O *marketing* ou a publicidade nunca criou eternidade, seja do que for.

Atendendo aos resultados obtidos nesta investigação e às limitações da investigação, circunscrita apenas a uma empresa, podemos ver que a região do Douro é muito heterogénea, apenas pelo nosso olhar sobre a empresa Symington.

O estudo realizado só se justifica numa perspectiva qualitativa. Se o objecto do estudo recaísse sobre o Douro como uma totalidade e não numa perspectiva individual, o tratamento seria outro, quantitativo, o que passaria por uma análise baseada em testes de hipóteses; esta pode ser uma possível sugestão numa futura investigação com vista a possibilitar um conhecimento mais amplo e aprofundado sobre esta temática e a importância da região do Douro.

Modestamente, o que se procurou desvendar foi o futuro de uma região extraordinária através de uma empresa modelar, a Symington, que sendo uma média empresa a nível internacional consegue ombrear com gigantes económicos.

Há que ter a sabedoria e os conhecimentos necessários para manter uma economia de qualidade, aproveitando bem tudo o que são empresas de médio porte no panorama do Douro com capacidade nos mercados internacionais dos vinhos.

Importa também a preocupação com o meio ambiente, tendo presente não só as condições climáticas (não controláveis) como também a prevenção de certas pragas devastadoras para os vinhedos (como a filoxera), com implicações na desorganização do sistema de relações, alterando os limites do espaço regional, causando uma ruptura de práticas e métodos tradicionais, com a introdução de inovações científicas. Estas razões, entre outras, estiveram na origem da venda de propriedades, o que originou uma forte emigração.

Por último, não podemos deixar de apontar o dedo às autoridades portuguesas, nomeadamente ao Ministério da Agricultura e à Casa do Douro em relação ao aumento de produção permitida (o mesmo que no ano passado), quando se verifica uma tendência dos últimos anos para uma diminuição da quantidade autorizada de vinho do Porto.

Se tivermos em conta que entre 2000 e 2009 as vendas totais do vinho do Porto diminuíram cerca de 20 000 mil pipas, ao mesmo tempo que a capacidade de venda aumentou 30% nos últimos anos, parece verificar-se um desequilíbrio que não pode ser ignorado pelos agricultores, empresários e poderes públicos. De facto, as empresas que comercializam vinho do Porto retiveram em *stock* cerca de 46 mil pipas que não foram vendidas (supera o valor da Lei do Terço que corresponde a 1/3 do *stock*).

A intenção das empresas produtoras era adequar a procura à oferta existente. O Governo e a Casa do Douro seduziram a lavoura, mas revelaram uma total falta de visão estratégica para a região no longo prazo.

A consequência óbvia é um aumento da oferta face à procura, permitindo às grandes cadeias de distribuição comprar o vinho mais barato, levando através de um círculo vicioso as empresas e cooperativas a pagarem menos aos agricultores. Veja-se o exemplo do *Jerez*², em Espanha, que nunca mais recuperou.

Basta reparar, pelos menos para as pessoas interessadas na defesa do Douro, nos números que não enganam. Os valores de comercialização dos vinhos do Porto têm vindo a

² No caso do *Jerez* houve uma redução da procura nos mercados internacionais, o aumento da concorrência, a imitação de processos, a diminuição dos preços e a concorrência desleal.

baixar ao longo da última década e a solução para evitar mais males é drástica, mas necessária, o que pode passar pela redução de área de vinha apta à produção de vinho do Porto, permitindo o aumento dos preços do vinho e o valor fundiário das terras. O exemplo de *Champagne* (região vitivinícola francesa) é um exemplo a pensar.

Talvez seja suficiente parar com a transferência de direitos de plantação no Douro das zonas altas (melhor qualidade de vinha – classe A) para zonas mais baixas (de menor qualidade), aliás contraproducente face aos excedentes que não param de aumentar, a juntar ao aumento de produção dos vinhos de mesa fora da região (através de direitos de plantação), tornando insustentável, no médio prazo, a situação no Douro. Trata-se de situações nocivas que contrariam a tendência do mercado.

Na Região Demarcada do Douro, a produção de aguardente pode ser a tábua de salvação para os pequenos e médios viticultores e sector cooperativo. O Douro gasta cerca de 4 milhões de euros/ano com a importação de aguardente para a produção de vinho do Porto (IVV); convém assegurar que esta situação não se repercute negativamente nos preços.

Em tempos de crise económica e financeira mundiais, pedem-se reformas mas também reflexões. As empresas atendem cada vez mais às exigências dos consumidores, às suas preferências individuais e como tal torna-se importante para uma empresa dar especial atenção à realidade que a rodeia.

A análise *SWOT* que, na expressão portuguesa, se designa por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças permitiu-me levar a cabo um estudo sobre a Symington inserida no distrito dos vinhos do Porto e Douro DOC. As oportunidades e ameaças referem-se a realidades externas ao distrito, enquanto as forças e fraquezas se referem a realidades internas à região do Douro. A análise *SWOT* foi um instrumento proposto inicialmente pelos Professores KENNETH ANDREWS e ROLAND CHRSTENSEN, da *Harvard Business School*.

A análise externa pressupõe uma certa antecipação do futuro, na medida em que a gestão das empresas deve ser pensada no médio-longo prazo, prevendo, se possível, eventuais impactos negativos. O ambiente externo está dividido em macro ambiente (nível externo que afecta todas as empresas) e contexto competitivo relativo aos intervenientes próximos.

É necessária competência por parte dos empresários nos ambientes externos e internos das empresas; o mesmo se depreende da identificação das forças e fraquezas. A empresa deve,

portanto, ter uma noção global das suas forças e fraquezas, de modo a estar melhor preparada para a concorrência e capitalizar o aproveitamento das suas vantagens competitivas.

Tabela 19 - **Análise SWOT da Symington Family Estates**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maior consolidação nos mercados estrangeiros na exportação de vinhos de Douro DOC ❖ Acesso a novos mercados (Europa de leste e países asiáticos) ❖ A classificação de denominação de origem (DO), permitindo a não violação de patentes por parte de países emergentes ❖ Enólogos que sabem aliar tradição com inovação ❖ Enoturismo nas Quintas do Douro ❖ Aquisição de empresas no Douro 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica financeira actual, com diminuição do consumo • Rivalidade de bebidas espirituosas • Concorrência desleal por parte de cooperativas no Douro • Violação da marca Porto em alguns países emergentes produtores de vinho • Distribuidores nacionais: grandes superfícies • Novos países produtores de vinho (NWP) • Campanhas anti-álcool • Políticas governamentais com falta de visão estratégica
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crescimento em volume, vendas e valor das marcas da empresa ❖ Maior proprietário do Douro (25 Quintas e 5 adegas) ❖ Maior proprietário de vinhedos de classe A ❖ Integra a <i>Primum Familiae Vini</i> ❖ Líder mundial nas categorias especiais ❖ Empresa mais premiada em provas internacionais de renome (provas cegas) ❖ Lagar robótico, único no mundo ❖ Parcerias com as Universidades de Trás-os-Montes e Alto Douro e do Porto ❖ Reputação secular nos mercados internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio pequeno de vinhos DOURO DOC

Fonte: *Monitor Group*, adaptado pelo autor.

A Symington deve estimular ao máximo as suas oportunidades, inserida como está na Região Demarcada do Douro, por forma a tornar-se cada vez mais competitiva internacionalmente, ganhando, assim, maior quota de mercado. A marca Symington é sinónimo de qualidade e mérito no mercado mundial de vinhos e para isso muito contribui a visão estratégica de uma família inglesa que viu no Douro uma fonte de paixão e inspiração.

Se não fosse a união matrimonial britânico-portuguesa, desconfio que hoje não seria o que é. Ao menos aqui, a velha aliança teve algum proveito.

Inserida no mercado da União Europeia, a Symington deve aproveitar essa vantagem e afirmar-se cada vez mais num sector muito concorrente onde nem sempre se respeitam as normas do comércio internacional, reafirmando os seus valores e cultura. A lógica de cooperação territorial em rede é essencial para dinamizar o desenvolvimento dos territórios.

Com este trabalho pretendeu-se mostrar como a Symington, seguindo os pergaminhos pelos quais regeu o seu árduo trabalho no Douro, consegue durante séculos manter e aumentar a sua qualidade e reputação, as suas vinhas, a sua quota de mercado em volume e em valor, sobrevivendo aos diversos ciclos históricos e económicos.

Uma sugestão para um futuro estudo poderia incidir sobre o impacto da região na internacionalização e na criação de negócios.

A área do turismo é, do nosso ponto de vista, uma matéria que merece ser melhor estudada, especialmente no Douro, onde ainda é possível pensar estrategicamente esta indústria sem desfigurar o território e a sua paisagem.

Em resumo, a solução não poderá passar pela miscigenação com produtos de menor qualidade. O vinho do Porto é a uva e esta é o solo que a produz, pelo que o aumento da quantidade não pode passar pela diminuição da qualidade.

O universal é o local com muros. É isso que define o Douro e o seu produto emblemático, o vinho do Porto.

ANEXOS

TABELA 1 – Volumes exportados e quotas de mercado mundial

Note: The world market is defined herein as the sum of exports from each country.

Country of origin of exports in Millions of hl	France	Italy	Spain	Germany	Portugal	PECO (1)	South America (2)	USA	South Africa	Maghreb (3)	Australia (4)	Moldova *	Σ monitored areas	WORLD MARKET
Average 1981-1985 vol. OIV source: %	10,2 21%	17,3 35%	5,9 12%	2,6 5%	1,4 3%	6,1 12%	0,3 1%	0,3 1%	0,1 0%	0,9 2%	0,1 0%	ND	45,2 91%	49,5 100%
Average 1986-1990 vol. OIV source: %	12,8 29%	12,6 29%	4,6 11%	2,7 6%	1,6 4%	3,9 9%	0,4 1%	0,6 1%	0,0 0%	0,6 1%	0,3 1%	ND	40,1 92%	43,5 100%
Average 1991-1995 vol. OIV source: %	11,5 22%	15,1 29%	7,4 14%	2,7 5%	1,9 4%	2,4 5%	1,5 3%	1,2 2%	0,4 1%	0,2 0%	1,1 2%	1,4 3%	46,7 91%	51,1 100%
Average 1996-2000 vol. OIV source: %	15,3 25%	14,8 24%	8,8 14%	2,3 4%	2,1 4%	2,8 5%	3,3 5%	2,3 4%	1,2 2%	0,2 0%	2,2 4%	1,3 2%	56,7 93%	60,9 100%
Average 2001-2005 vol. OIV source: %	14,8 20%	15,0 21%	12,1 17%	2,6 4%	2,6 4%	1,9 3%	5,5 8%	3,2 4%	2,4 3%	0,3 0%	5,8 8%	1,9 3%	68,1 94%	72,2 100%
2006 vol. see hereunder %	14,7 18%	18,4 22%	14,3 17%	3,2 4%	2,9 3%	1,8 2%	7,4 9%	3,8 4%	2,7 3%	0,2 0%	8,2 10%	1,0 1%	78,6 93,8%	83,8 100%
2007 to be published see hereunder %	15,2 17%	18,5 21%	15,1 17%	3,5 4%	3,4 4%	1,9 2%	9,7 11%	4,2 5%	3,1 3%	0,2 0%	8,6 10%	0,6 1%	83,9 93,9%	89,4 100%
Provisional 2008 vol. see hereunder %	13,7 15%	17,5 20%	16,3 18%	3,6 4%	2,9 3%	1,7 2%	10,0 11%	4,6 5%	4,1 5%	0,2 0%	7,9 9%	1,0 1%	83,5 93,5%	89,3 100%
Provisional 2009 vol. see hereunder %	12,5 15%	18,6 22%	14,4 17%	3,7 4%	2,4 3%	1,5 2%	9,8 11%	3,9 5%	4,0 5%	0,2 0%	8,9 10%	1,2 1%	80,9 94,0%	86,1 100%

(1): Bulgaria + Hungary + Romania (2): Argentina + Chile (3): Algeria + Tunisia + Morocco (4): Australia + New Zealand *: Average 92-95

SHARE in global markets	average 81/85	86/90	91/95	96/00	2001/05	2009 Forecast
5 first exporters of the EU (Ger, Sp, Fr, It, Por)	75,6%	78,8%	75,5%	71,2%	65,2%	59,9%
"Southern hemisphere" (Arg, Chile, AFS, Aus/NZ)+ USA	1,6%	3,1%	8,0%	14,8%	23,4%	30,8%
PECO and Maghreb	14,1%	10,3%	5,1%	4,9%	3,1%	2,0%
Other countries	8,7%	7,8%	11,4%	9,0%	8,4%	7,4%

Unless otherwise indicated, data drawn from national customs' statistics & UNcomtrade. If this information is not available, we gather the information of OIV experts, the media,

and, at the EU level, the information drawn from the EU campaign final assessments. Maghreb and Moldova in 2009: Base trend OIV direct estimate

PECOs OIV estim OIV based on prov assessment for EU 08/09 / OIV assessments based on UbiFrance data (at 9 months) for AUS & USA and based on prov assessment for 08/09 for POR

The 94% coefficient represents the share of global exchanges per country with monitored averages for 2004-2008 is carried forward for 2009 in order to assess the world market.

TABELA 2 – Evolução das Expedições / Exportações de Produtos Vínicos

<i>Em volume (HL)</i>										
Produto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vinho e Vinho com IGP	826.050	572.294	1.078.516	2.033.283	2.090.989	1.472.723	1.826.677	2.242.174	1.769.102	1.224.514
Vinho com DOP	246.555	232.070	222.391	216.203	232.035	234.629	261.140	319.877	310.454	327.950
Vinhos Licorosos com DOP	996.965	1.007.681	954.228	848.344	841.243	849.744	832.570	866.862	819.838	774.737
<i>Vinho Licoroso com DOP Porto</i>	<i>826.418</i>	<i>820.211</i>	<i>797.374</i>	<i>806.602</i>	<i>798.397</i>	<i>807.729</i>	<i>785.278</i>	<i>814.041</i>	<i>767.133</i>	<i>725.973</i>
<i>Vinho Licoroso com DOP Madeira</i>	<i>33.851</i>	<i>40.712</i>	<i>22.314</i>	<i>27.100</i>	<i>29.870</i>	<i>27.759</i>	<i>27.319</i>	<i>31.832</i>	<i>28.366</i>	<i>27.914</i>
<i>Outros Vinhos Licorosos com DOP</i>	<i>136.696</i>	<i>146.758</i>	<i>134.540</i>	<i>14.642</i>	<i>12.977</i>	<i>14.256</i>	<i>19.973</i>	<i>20.989</i>	<i>24.339</i>	<i>20.850</i>
V. Espumantes e Espumosos	3.659	3.665	3.464	4.341	5.008	5.592	7.915	8.221	8.913	12.727
Outros Vinhos	216	410	24	78	8.626	1.481	1.455	2.528	2.452	1.360
Mosto	256	0	15.694	68.113	59.733	63.352	235	2.189	169	215
Mosto Concentrado				250		363		20	188	2.319
Outros produtos vnicos	12.027	14.450	19.055	50.545	32.098	30.042	28.615	30.994	20.939	54.664
Total Geral	2.085.729	1.830.571	2.293.371	3.221.157	3.269.731	2.657.925	2.958.607	3.472.865	2.932.056	2.398.485
Fonte: INE, IVDP, IP e IVBAM,IP Análise: IVV, IP										

GUIÃO DA ENTREVISTA AO DIRECTOR EXECUTIVO DA SYMINGTON FAMILY ESTATES

TEMA 1

Q1. Ao nível da região vitivinícola do Douro que balanço faz a Symington do desenvolvimento territorial e crescimento económico, desde a entrada, em 1986, de Portugal na União Europeia, numa região que é considerada Património Mundial pela UNESCO (Alto Douro Vinhateiro)? O prémio de *Património Arquitectónico e Paisagístico da Humanidade* pela UNESCO, em 2001, veio dar maior destaque à região? Foi bom em termos de *marketing* e de exportações do vinho do Porto

Q2. O sistema de classificação das vinhas existe no Douro desde 1940. A classificação das vinhas da Symington em classe A, no que concerne ao vinho do Porto, tem-se traduzido num aumento das vendas ao longo dos anos?

Q3. Como define a Symington a localização da Região Demarcada do Douro, face aos principais mercados internacionais: de isolamento e periferia? ou, por outro lado, como porta de entrada para um mercado de elevado potencial de crescimento, como o brasileiro, dada a proximidade histórica e cultural secular?

TEMA 2

Q4. A Symington é o principal produtor de vinho do Porto na Região Demarcada do Douro (RDD)? Qual a percentagem que detém face aos rivais directos no ranking to *top5*, como a Taylor`s, com ligações centenárias ao Douro, a Família Guedes da Sogrape, o grupo Francês La Martiniquaise e a Caixa Nova? E relativamente às cooperativas?

Q5. Qual foi o volume de negócios da Symington (milhões de hl) nos vinhos do Porto e Douro em 2009? Tem vindo a aumentar ou diminuir durante a última década (vinhos do Porto e DOC Douro)?

Q6. Qual o tipo de recipiente mais usado? Superior ou igual a 0,75 l ?

Q7. Qual foi o valor das vendas (milhões de euros) da Symington nos vinhos do Porto e Douro DOC em 2009? Durante os últimos 5 anos qual tem sido a tendência?

Q8. Qual a percentagem de vinho do Porto e Douro DOC exportada em 2009? Qual a tendência dos últimos 5 anos? Os vinhos do Douro DOC vendem mais no mercado nacional ou internacional?

Q9. Quais as principais dificuldades na exportação da Symington? A moeda Euro? a concorrência de produtores europeus e exteriores à União Europeia? A concorrência do mercado nacional? Os custos alfandegários? A burocracia do IVV? A Lei do Terço? A legislação comunitária?

Q10. A Symington ponderou alguma vez aquisições na zona de *Ribera del Duero*? Em termos de volume e valor de negócio temem a concorrência dos espanhóis na comercialização dos vinhos do Douro, dado que Espanha, em 2009, ficou posicionada em 1.º lugar no mundo em área de vinha, em 3.º lugar na produção a nível europeu e em 5.º lugar no consumo a nível mundial? (dados 2010 da OIV)

TEMA 3

Q11. Qual é *top ten* dos países para onde a Symington mais exporta? Sendo o Reino Unido e os Estados Unidos mercados preferenciais, a recente desvalorização do Euro veio estimular o incremento de vendas para outros mercados?

Q12. A Symington participa no mercado de capitais? Pensa fazê-lo no médio-longo prazo?

Q13. A Symington alguma vez recorreu a ajudas estatais ou a fundos comunitários para a exportação ou construção de infra-estruturas?

TEMA 4

Q14. Quantos trabalhadores tem a Symington? Os trabalhadores mais especializados são portugueses?

Q15. Ao nível das qualificações profissionais, todos os trabalhadores da Symington possuem habilitações literárias (como mínimo o 9.º ano)?

Q16. Qual o contributo do saber tradicional?

Q17. A Symington criou o primeiro lagar robótico de pisa de uvas; esta aposta tecnológica e científica é feita em parceria com enólogos, mas também com instituições científicas e universitárias portuguesas? A Symington é líder em 7 categorias nos vinhos do segmento Premium, fez investimentos em boas castas, vinhedos e melhores vinhas, no stock de envelhecimento e tem conhecimentos adequados em vendas e *marketing*. A Symington tem patenteadas as suas inovações tecnológicas?

TEMA 5

Q18. A Symington crê que a Viniportugal, a par do IVDP, fazem uma promoção e defesa adequada dos vinhos portugueses (Porto e Douro) nos mercados europeus e internacionais?

Q19. Os produtores europeus de vinho estão a perder rapidamente quotas de mercado para os países emergentes; isso preocupa a Symington? Qual a estratégia de concorrência para fazer face a esta realidade? Aumento da competitividade suportado em que base? Os apoios estatais que esses países recebem, como o fomento à produção em larga escala e os subsídios, distorcem a competitividade, a par duma reforma da OCM (sector vitivinícola comum) tardia?

Q20. Para a Symington o aumento da competitividade (qualidade) passa por não depender tantos dos pequenos vinicultores (adegas cooperativas) na compra de uvas, dando maior ênfase

à vinificação e produção próprias? A aquisição de vinha para produção própria não vai contra o âmbito da reforma da OCM? No que se refere ao vinho do Douro pensam adquirir mais vinhas, quintas para produção própria tendo mais autonomia?

Q21. No entender da Symington, pode ser crucial para o presente e futuro do Douro e Trás-os-Montes a Universidade (UTAD)? Deveriam ser criados mais cursos nas áreas da vitivinicultura, de modo a formar quadros de empresa, enólogos, bem como tecnologia inovadora, sendo capazes de competir internacionalmente?

TEMA 6

Q22. A existência da Symington enquanto empresa familiar faz sentido num futuro próximo? Não teme que grandes empresas multinacionais, inclusive distantes deste sector, tentem adquirir a Symigton, dada a globalização e a situação actual de crise nos mercados financeiros, em especial, a crise em Portugal, e a rentabilidade dos capitais, eventuais disputas pela sucessão, a carga fiscal associada a impostos sucessórios, problemas de partilhas, as bolhas especulativas da bolsa, face a uma sociedade cada vez mais homogeneizada e uniformizada?

Q23. Como paradigma recente na literatura económica, podemos definir a Região Demarcada do Douro como um distrito industrial (ou *cluster*) no qual se inserem os vinhos do Douro e do Porto. O distrito é crucial para que haja vantagem competitiva interna e internacional? A Symington beneficia mais estando inserida num distrito especializado na produção, vinificação e exportação dos vinhos do Porto e Douro?

Q24. Tendo noção que o sector dos vinhos (todos) representa para a economia portuguesa cerca de 990 milhões de euros (17%) da produção agrícola em valores totais), dos quais 600 são exportações, como vê a Symington o futuro do sector no médio prazo, especialmente no Douro? Mais dinamizado, face à concorrência internacional, tendo em conta que a região do Douro é a que mais produz em Portugal?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. (2004), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70
- BECATTINI, G. (1994), “ O Distrito Marshalliano”, in BENKO G. / LIPIETZ, A. (eds.), (1994), *As Regiões Ganhadoras: Os novos paradigmas da geografia económica*, Oeiras, Celta Editora
- BIANCHI, Tito (2001), “With and without cooperation: two alternative strategies in the food processing industry in the Italian South”, in *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 13, n.º 2
- BRUSCO, S. (1982), “The Emilian Model: productive decentralisation and social integration”, *Cambridge Journal of Economics*, 6
- BUCKLEY, P. (1990), “Problems and development in the theory of international business”, in *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n.º 4
- BUCKLEY, P. / PERVEZ, G (1993), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press
- CADIMA RIBEIRO, J. / FREITAS SANTOS, J (2003), “Effects of territory information on Portuguese wine prices: a hedonic approach”, in *European Review of Economics and Finance*, vol. 2, n.º 1
- CADIMA RIBEIRO, J. / FREITAS SANTOS, J (2005), Desenvolvimento Endógeno e Política Regional, in *Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*

- CADIMA RIBEIRO, J. / FREITAS SANTOS, J. (2008), “Portuguese quality wine and the region of origin effect: consumers and retailers perceptions”, NIPE WP/11, 2008
- CADIMA RIBEIRO, J. / VAREIRO, LAURENTINA CRUZ (2007), *Turismo e Desenvolvimento Regional: o espaço rural como destino turístico*
- CADIMA RIBEIRO, / FREITAS SANTOS, J. (2006), “Território e Internacionalização Empresarial na Fileira Têxtil”, *XXXII Reunión de Estudios Regionales Desarrollo de Regiones y Euroregiones, el Desafío del Cambio Rural*
- CARBONARA N. (2002), “New models of inter-firm networks within industrial districts”, in *Entrepreneurship & Regional Development*, 14: 3
- CARMO, H. / FERREIRA, M. (1998), *Metodologia da Investigação: guia para a auto-aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta
- COULERT / PECQUER (1994), “Os sistemas industriais locais em França”, in G. BENKO / A. LIPIETZ (orgs), *As Regiões Ganhadoras*, Oeiras, Celta Editora
- DIEZ, M. A. / ESTEBAN, M. (2000), *The Evaluation of Regional Innovation and Cluster Policies: Looking for New Approaches*, University of the Basque Country
- FODDY, W. (2002), *Como Perguntar: teoria e pratica da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta Editora
- FORTIS, M. / CARMINATI, M. (2007), “Industrial Districts: The Economy Reality and Legislative Framework in Italy”, *Unicreditreviews.eu*
- GAROFOLI, G. (1994), “Os sistemas de pequenas empresas”, in G. BENKO / A. LIPIETZ (orgs), *As Regiões Ganhadoras*, Oeiras, Celta Editora
- GUERRA, I. C. (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*, 1.ª ed., Principia Editora, Cascais
- IVDP: www.ivdp.pt (acedido em Dezembro de 2009 e Outubro de 2010).
- IVV: www.ivv.pt (acedido em Dezembro de 2009 e Outubro de 2010).
- KRUGMAN / VENABLES (1995), “Globalization and the Inequality of Nations”, in *Quarterly Journal of Economics*, 110 (4)

- KVALE, S. (1996), *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, Sage Publications
- LUCAS, R. (1988), "On the Mechanics of Economic Development", in *Journal of Monetary Economics* 22
- MAILLAT, Denis / QUÉVIT, Michel / LANFRANCO, Senn. (1993), *Réseaux d'Innovation et Milieux Innovateurs: Un Pari pour le Développement Régional*, Groupe Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs, VI, EDES, Neuchâtel
- MARTINS PEREIRA, Gaspar (1989), "A Produção de um Espaço Regional – O Alto Douro no tempo da Filoxera", 312, in *Revista da Faculdade de Letras da UP*
- MASON, J. (2002), *Qualitative Researching*, 2nd edition, London, Sage Publications
- MONTGOMERY, C. / PORTER, M. (1991), "Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage", Boston, *A Harvard Business Review Book*
- NIPE: Núcleo de Investigação em Políticas Económicas da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho - www.eeg.pt/economia/nipe (acedido em Novembro de 2009 e Julho de 2010.)
- OIV: www.oiv.com (acedido em Novembro de 2009 e Outubro de 2010)
- PFV (2010), *Primum Familiae Vini*, www.pfv.com (acedido em Outubro de 2009)
- PIORE, M. (1990), "Work, labour and Action: Work experience in a system of flexible production" in BECATTINI, G. / SENGENBERGER, W. (orgs), *Industrial districts and inter firm cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva
- PIORE, M. J. / SENGENBERGER W. (1990), *The re-emerge of small enterprises: industrial restructuring in industrialized countries*, International Institute for Labour Studies, Geneva
- PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Editora Campus, Rio de Janeiro
- PORTER, M. (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Lisboa, Fórum para a Competitividade.
- PORTER, M. (1998), "Clusters and the new economics of competition", in *Harvard Business Review*, vol. 76 (6),

- PORTER, M. (1998), *Técnicas para Análise de Indústrias e de Concorrência*, 7.^a ed, Editora Campus, Rio de Janeiro
- PORTFOLIO: www.portfolio.pt (acedido em Março de 2010)
- PYKE, F. / BECATTINI, G. / SENGENBERGER, W. (1990), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva
- RAUL LOPES, (2001), *Competitividade, Inovação e Territórios*, Celta Editora, Oeiras
- ROMER, P (1990), "Endogenous Technical Change", in *Journal of Political Economy*, 94-S
- SABEL, C. / ZEITLIN, J. (1997), "World of Possibilities: Flexibility and the Mass Production", in *Western Industrialization*, X, Cambridge University Press.
- SCHUMPETER, J. (1996), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into profits, Capital, Credit and the Business Cycle*, Transaction Publishers
- SFORZI, F. (2000), "Local Development in the Experience of Italian Industrial Districts", in *Geographies of Diversity. Italian Perspectives*, CORI, B. et al. (eds.), Roma, CNR
- SIMÕES LOPES, (1979), *Desenvolvimento Regional: Problemática, Teoria e Modelos*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- SODANO, Valeria, (2001), *Competitiveness of Regional Products in the International Food Market*, 77th EAAE Seminars, Helsinki
- WALL STREET JOURNAL: www.wsj (acedido em Setembro de 2010)
- YIN, ROBERT K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Sage Publications Inc, London

