

A Competitividade do *Cluster* do Vinho em Portugal

Deolinda Alberto

Escola Superior Agrária de Castelo Branco. Apartado 119. 6001-909 Castelo Branco deolinda@esa.ipcb.pt

João J. Ferreira

Universidade da Beira Interior. Dep. de Gestão e Economia. Estrada do Sineiro, 6200 Covilhã jjmf@ubi.pt

Resumo

Nos últimos 10 anos o mercado internacional dos vinhos sofreu uma profunda alteração, motivada, em parte, pela consolidação da posição dos países emergentes neste sector e a regressão dos países tradicionalmente produtores.

Num contexto de concorrência acrescida é fundamental melhorar o desempenho competitivo do sector e das empresas que nele operam.

O presente trabalho tem como objectivo analisar a situação actual do *cluster* do vinho, a sua competitividade e apresentar algumas soluções possíveis para a melhoria do desempenho competitivo do sector. Para tal, recorreu-se como referência à teoria das vantagens competitivas e à aplicação de vários instrumentos metodológicos, tais como a cadeia de valor, as cinco forças competitivas e ao “diamante” de Porter.

Palavras chave: estratégia, competitividade, *cluster*, sector do vinho.

1 - Introdução

O sector do vinho desempenha um importante papel na economia portuguesa contribuindo de maneira muito significativa para o valor final da produção agrícola e para as exportações, tal como se pode verificar pela análise dos dados do quadro nº.1.

O sector do vinho, no biénio 1988/1990, contribuía em 7,3% para o valor final da produção agrícola e ocupava a primeira posição entre os sectores exportadores com uma quota de 46,5%. Esta posição de relevância tem vindo a consolidar-se e, assim, em 2003 o vinho representa 8,6% do valor final da produção e 55,5% das exportações.

Para além deste peso económico, a cultura da vinha está fortemente enraizada em Portugal fazendo parte integrante da paisagem natural, da história e da cultura portuguesas.

Quadro nº. 1. Sectores agrícolas ou agro-industriais com vantagem competitiva revelada

Principais Clusters em Termos do Valor Final da Produção			Principais Exportações na Agricultura e Pescas		
Cluster	% do Total do Sector (Agricultura e Pescas)		Cluster	Quota do Total de Exportações do Sector	
	1988/90	2003		1988/90	2003
Frutas e Legumes	14,5	14,3	Vinho	46,5	55,5
Leite	10,3	10,1	Sardinhas conserva	10,2	8,9
Carne	19,2	20,0	Polpa de tomate	7,4	6,3
Vinho	7,3	8,6	Azeite	3,6	2,1
Cereais e arroz	7,2	3,4			
Peixe	5,7	4,3			
Total	64,1	60,7		67,7	71,8

Fonte : Monitor Company (2003); IVV (2006)

A importância da vinha e do vinho está claramente demonstrada em termos históricos; a questão que agora se coloca é a sua evolução futura, considerando que este sector tem vindo a sofrer profundas modificações quer do ponto de vista produtivo quer do ponto de vista comercial, com a entrada, em força, nos mercados internacionais, de países sem grandes tradições vitícolas¹ mas que apresentam altos potenciais de crescimento.

Num contexto de concorrência acrescida é fundamental analisar a competitividade do sector do vinho, em Portugal, no sentido de detectar as suas fragilidades e potencialidades tendo em vista o delineamento de uma estratégia que permita um melhor desempenho competitivo dos vinhos portugueses no mercado internacional.

O objectivo deste trabalho é analisar a situação actual do *cluster* do vinho, avaliar a sua competitividade e apresentar algumas soluções para a melhoria do desempenho competitivo do sector. No ponto 2 far-se-á a abordagem metodológica, seguindo-se uma análise SWOT do sector (ponto 3) e no ponto 4 proceder-se-á á avaliação da competitividade do *cluster* em função dos instrumentos metodológicos atrás referidos.

¹ Estes países são, vulgarmente, designados por novos produtores e, entre eles, salientam-se os Estados Unidos, Austrália, África do Sul, China, Chile e Argentina.

2 – Metodologia

Neste ponto abordar-se-á o quadro teórico de referência e os instrumentos que irão permitir a sua operacionalização e, posterior, aplicação ao sector em análise.

Partindo do conceito de estratégia, apresentar-se-á seguidamente, as técnicas para análise das indústrias e da concorrência e por fim, aplicar-se-á o “diamante” de Porter, para avaliar a competitividade do *cluster*.

O autor de referência será Porter (1980, 1985, 1990) e a teoria de base será a teoria das vantagens competitivas.

2.1 – O Conceito de Estratégia

Na literatura de gestão empresarial, o conceito de estratégia é alvo de diferentes definições resultantes da ênfase que cada autor dá a determinados aspectos.

Para Ansoff (1977), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial; as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Freire (1997) introduz o factor diferenciação ao afirmar que a estratégia de uma empresa assenta na gestão criteriosa dos seus recursos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência.

Porter (1980) centra a sua análise no sector industrial e define estratégia como acções ofensivas e defensivas que permitirão à empresa criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um maior retorno sobre o investimento.

Apesar das diferenças “todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a empresa (organização) e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua actividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar” (Nicolau, 2001:3).

2.2 – A Análise Estrutural da Indústria

Para formular adequadamente a sua estratégia, a empresa deve saber qual o seu posicionamento no contexto do sector em que opera. Porter (1980) considera que o desempenho competitivo de uma empresa dependerá do desempenho competitivo da indústria e, deste modo, o ponto de partida para a análise de competitividade de uma empresa e para a futura definição da estratégia a seguir é analisar estruturalmente a indústria² enfatizando os aspectos relacionados com o grau de concorrência.

² A palavra indústria deverá ser entendida de acordo com a definição de Porter (1980:5) ou seja “um grupo de empresas que produzem bens substitutos entre si.

2.2.1 – As Cinco Forças Competitivas

Segundo Porter (1980) o grau de concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas básicas: (1) entrada de novas empresas no mercado; (2) rivalidade entre os actuais concorrentes; (3) pressão de produtos substitutos; (4) poder negocial dos fornecedores e (5) poder negocial dos clientes. A atractividade e a competitividade da indústria vão depender da articulação destas cinco forças.

Potencial de novas entradas: novos concorrentes podem reduzir a rentabilidade estrutural do negócio através de aumentos na capacidade de produção que induzem a guerras de preços, da rivalidade acrescida pela conquista de quota de mercado ou da introdução de novos recursos que alterem a dinâmica competitiva da indústria (Porter, 1980; Freire, 1997).

Pressão de produtos substitutos: os produtos substitutos afectam a rentabilidade de uma indústria impondo um limite máximo ao preço de venda cobrado ou um limite mínimo à remuneração oferecida pelas empresas no mercado. A pressão dos produtos substitutos é maior quando o diferencial no rácio preço/qualidade é reduzido ou quando a indústria de proveniência destes produtos tem uma rentabilidade elevada e pode, por isso, baixar os preços sem afectar a qualidade (Porter, 1980; Freire, 1997).

Poder negocial dos fornecedores: os fornecedores influenciam a rentabilidade estrutural da indústria através das suas políticas de preços de venda, de cobrança, de entrega e de qualidade do produto. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de um indústria que não consegue reflectir nos seus preços de venda os acréscimos nos custos (Porter, 1980; Freire, 1997).

Poder negocial dos clientes: os clientes podem afectar a atractividade de uma indústria através das suas políticas de preço de compra e pagamento e das suas exigências em matéria de qualidade e serviço (Porter, 1980; Freire, 1997).

Rivalidade entre concorrentes actuais : quando a rivalidade entre os actuais concorrentes de uma indústria envereda por guerras de preços, campanhas publicitárias comparadas ou extensões dos termos de garantia dos produtos, a atractividade da indústria tende a baixar assim como a rentabilidade do negócio. Se, pelo contrário, a competição ocorrer num contexto de introdução frequente de produtos inovadores, campanhas de comunicação diferenciadoras ou prestação de serviços complementares, o mercado cresce tornando a indústria mais atractiva e rentável (Porter, 1980; Freire, 1997).

Este modelo das cinco forças competitivas integra, na análise estratégica, uma vertente organizacional que tem a ver com características próprias da indústria mas, essencialmente, valoriza a vertente comportamental, uma vez que a estratégia a definir depende de linhas de acção e reacção face ao meio envolvente.

2.2.2 – Grupos Estratégicos

Para além de conhecer o meio envolvente onde opera no que respeita à sua atractividade e competitividade, a empresa deve, igualmente, prestar atenção aos seus concorrentes directos, no sentido de encontrar respostas para melhorar o seu desempenho competitivo.

Passamos, assim, de uma análise intersectorial para uma análise intrasectorial.

Porter (1980:185) considera que “o primeiro passo na análise estrutural dentro da indústria é caracterizar as estratégias das empresas concorrentes nas suas várias dimensões, o que permitirá definir grupos estratégicos de empresas que laboram na mesma indústria”.

Segundo Freire (1997:101) “um grupo estratégico é um conjunto de empresas que adopta estratégias idênticas ou semelhantes”. O mesmo autor refere que é frequente co-existirem diversos grupos estratégicos dentro da mesma indústria, revelando diferenças de orientação estratégica entre os vários conjuntos de concorrentes.

A definição dos grupos estratégicos deve ser feita em função das variáveis que melhor diferenciam as várias empresas. Freire (1997) considera que essas variáveis se devem construir a partir de 4 dimensões estratégicas básicas: (1) Produtos/mercados; (2) Integração Vertical; (3) Internacionalização e (4) Diversificação.

A escolha das variáveis (isoladas ou agregadas) a utilizar difere de sector para sector pois “nos eixos dos mapas de grupos estratégicos devem ser usadas as variáveis que melhor diferenciem os conjuntos de empresas” (Porter, 1980: 137).

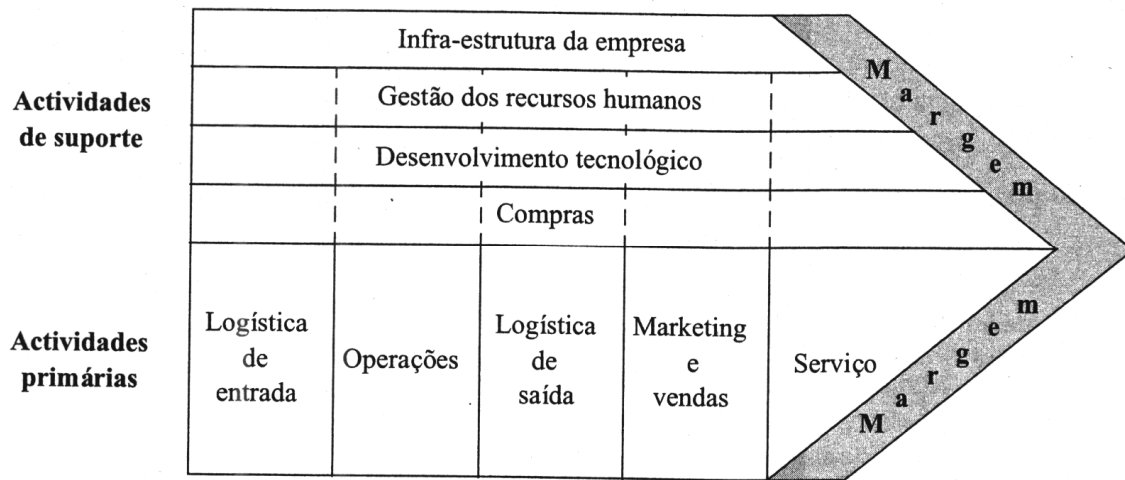
2.2 3 – A Cadeia de Valor

“A implementação de qualquer estratégia envolve sempre a execução de uma grande variedade de acções que, conjuntamente, determinam o nível de desempenho da empresa” (Freire, 1997: 494). A empresa, deve assim, olhar para o conjunto das actividades que desenvolve de uma forma sistémica, ou seja, as actividades devem ser analisadas como um todo, cujas partes interagem entre si; a correcta articulação das actividades permitirá criar sinergias que podem maximizar o desempenho e o potencial competitivo da empresa.

Porter (1985) propõe a cadeia de valor como instrumento metodológico para esta análise sistémica; ela permite a desagregação de uma empresa nas suas actividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação

A cadeia de valor mostra o valor total criado pela empresa e é constituída por actividades de valor e margem, tal como está representado na figura nº.1.

Figura nº. 1 – A Cadeia de Valor Genérica



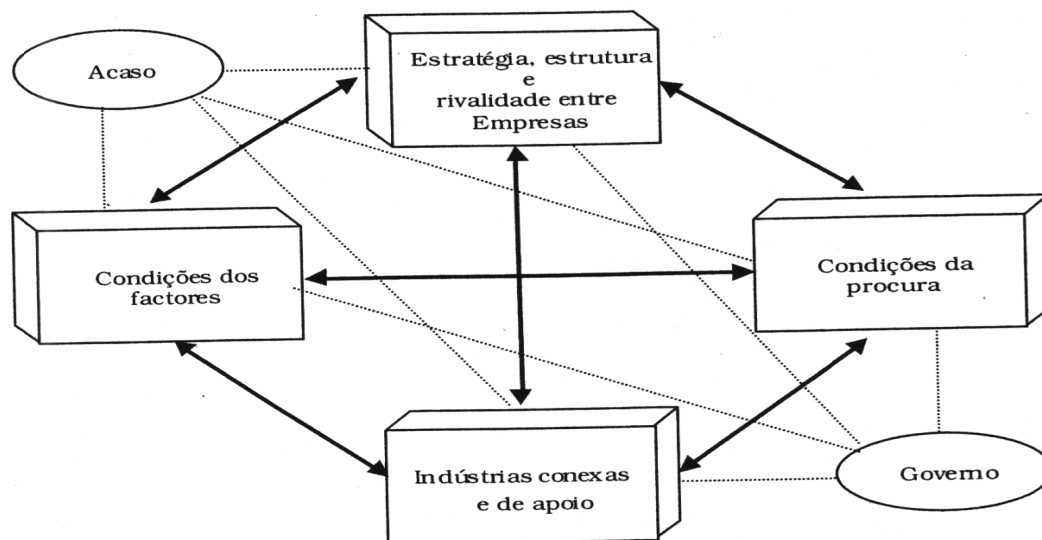
Fonte: Porter (1985: 35)

2.2.4 – O Diamante

A estratégia empresarial é influenciada pelo contexto nacional onde a empresa está inserida. Com efeito, a disponibilidade de factores naturais, o acesso a infra-estruturas e o nível de qualificação da mão-de-obra são alguns exemplos que mostram que o desempenho das empresas depende da sua inserção territorial.

O ambiente nacional pode sistematizar-se em torno de quatro atributos ou determinantes que, tomados de uma forma integrada, definem o diamante da vantagem nacional esquematicamente representado na figura nº.2.

Figura nº.2 – O Diamante da Competitividade Nacional



Fonte: Porter (1990:88)

O primeiro determinante refere-se à disponibilidade de *inputs*, principalmente os especializados e de elevada qualidade. O segundo determinante diz respeito à natureza da procura interna para os produtos/serviços do *cluster*, admitindo que a inovação é tanto mais estimulada quanto mais elevado for o padrão base da procura local, o seu nível de sofisticação e exigência, bem como a sensibilidade à qualidade dos produtos. O terceiro determinante é a existência, densidade e tipo de interligação com as indústrias horizontal ou verticalmente relacionadas e/ou de suporte. A sua análise permite inferir do grau de influência de pressões externas mas muito próximas do *cluster*, tanto ao nível da extensão e transferência de conhecimentos como do próprio alargamento da sua escala económica. O quarto determinante refere a extensão das consequências do investimento em inovação sobre o comportamento interno de competitividade do próprio sector – traduzido pela rivalidade e posicionamento das empresas - a forma como contribui para reforçar a competitividade geral do sector e se traduz (ou não) em benefícios para os competidores mais inovadores (Porter, 1990).

Ao diamante são, ainda, acrescentados dois outros factores: o acaso e o papel do governo, ou seja as políticas públicas que embora sendo externas à região a influenciam decisivamente. A competitividade do sector resulta da estrutura relacional evidenciada pela integração dos determinantes que compõem o diamante.

3 – Matriz SWOT para o *Cluster* do Vinho em Portugal

A análise efectuada aos mercados nacional e internacional do vinho, bem como o estudo de caracterização do sector em Portugal permitiu detectar alguns dos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças que se colocam ao desenvolvimento e à competitividade do sector. A síntese destes elementos consta da matriz SWOT que, seguidamente, se apresenta.

Figura nº.3 – Matriz SWOT Para o Sector do Vinho

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Condições edafoclimáticas e castas únicas; • Reconversão das vinhas; • Modernização e apetrechamento tecnológico das unidades transformadoras; • Melhoria na qualidade dos vinhos; • Aumento no consumo de vinhos de qualidade • <i>Know – how</i>; • Melhoria na forma de apresentação do produto; • Política comunitária de protecção das designações de origem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão das explorações agrícolas; • Dimensão das unidades de transformação; • Fragmentação da produção; • Fraca capacidade financeira e de gestão nas adegas cooperativas; • Demasiadas instituições públicas com responsabilidades difusas; • Estratégias promocionais débeis; • Inexistência de uma imagem de marca do país; • Desequilíbrio na relação produção/distribuição.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do consumo em mercados não tradicionais; • Articulação com o agro-turismo; • Disponibilidade de fundos comunitários para investimentos; • Maior ligação entre as actividades de ensino /investigação e o meio empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política comunitária de limitação à área de vinha; • Pressão da concorrência nos mercados internacionais; • Diminuição no consumo interno de vinho; • Baixa nos preços ao produtor e dificuldades nos pagamentos.

4 – Análise da Competitividade do *Cluster* Português do Vinho

A aplicação dos instrumentos metodológicos anteriormente apresentados, ao *cluster* do vinho permitiu obter os seguintes resultados.

4.1 – As Cinco Forças Competitivas no *Cluster* dos Vinhos

No que respeita a novas entradas, a situação afigura-se estável devido à limitação da área de vinha imposta pela Política Agrícola Comum e, também por causa dos elevados *stocks* de vinho que se encontram em armazém. No sector cooperativo muitas adegas já não admitem novos sócios e algumas já colocam restrições à quantidade de uva entregue pelos sócios.

As eventuais novas entradas no sector podem verificar-se ou através da fusão de viticultores com integração na fase vinícola ou através da entrada de grandes grupos de distribuição no sector da produção. Assim, é de esperar algum acréscimo de concorrência por esta via.

Relativamente ao poder negocial dos fornecedores, os dois sectores a montante que importa considerar são o sector da cortiça (rolhas) e o sector das embalagens de vidro (garrafas) que se encontram muito mais estruturados do que a indústria do vinho, pelo que o seu poder negocial é muito forte.

No sector da cortiça pontifica o grupo Amorim, líder mundial do sector mas “a presença deste fornecedor não parece conferir uma vantagem competitiva a Portugal, uma vez que os enólogos franceses ou australianos beneficiam, tal como os enólogos portugueses, das inovações do grupo Amorim na produção de cortiça” (Monitor Company, 2003:7).

No tocante às garrafas, verifica-se na prática uma forte concentração dada a relevância de uma empresa fornecedora face às restantes.

Em conclusão podemos referir que neste *cluster* o poder negocial dos fornecedores é muito forte o que posiciona o sector transformador numa situação de forte dependência.

A ameaça de produtos substitutos é forte, nomeadamente no que se refere à cerveja; os vinhos estrangeiros apenas são ameaça no mercado internacional uma vez que no mercado

interno, os consumidores portugueses mostram uma clara preferência pelos vinhos portugueses.

O poder negocial dos clientes tem vindo a aumentar devido ao impacto da grande distribuição no sector do comércio alimentar. À atomização da oferta contrapõe-se uma procura cada vez mais concentrada o que leva a uma maior pressão sobre os preços e as margens de comercialização.

Verifica-se, igualmente, algum crescimento de vendas de vinhos com marca do distribuidor que constituem uma concorrência directa às empresas engarrafadoras (Pinho, 2001).

Finalmente, no que respeita à rivalidade entre produtores actuais, constata-se uma forte rivalidade entre empresas que pode ser explicada por vários factores: em primeiro lugar, o excesso de produção com o conseqüente aumento de *stocks*, leva a que algumas empresas baixem os preços numa tentativa de diminuir os custos com o armazenamento; a excessiva fragmentação da produção e o elevado número de zonas demarcadas de produção leva a uma crescente competição entre as empresas e, por último, como se trata de um mercado fortemente segmentado existe, igualmente, concorrência entre os vários tipos de vinho.

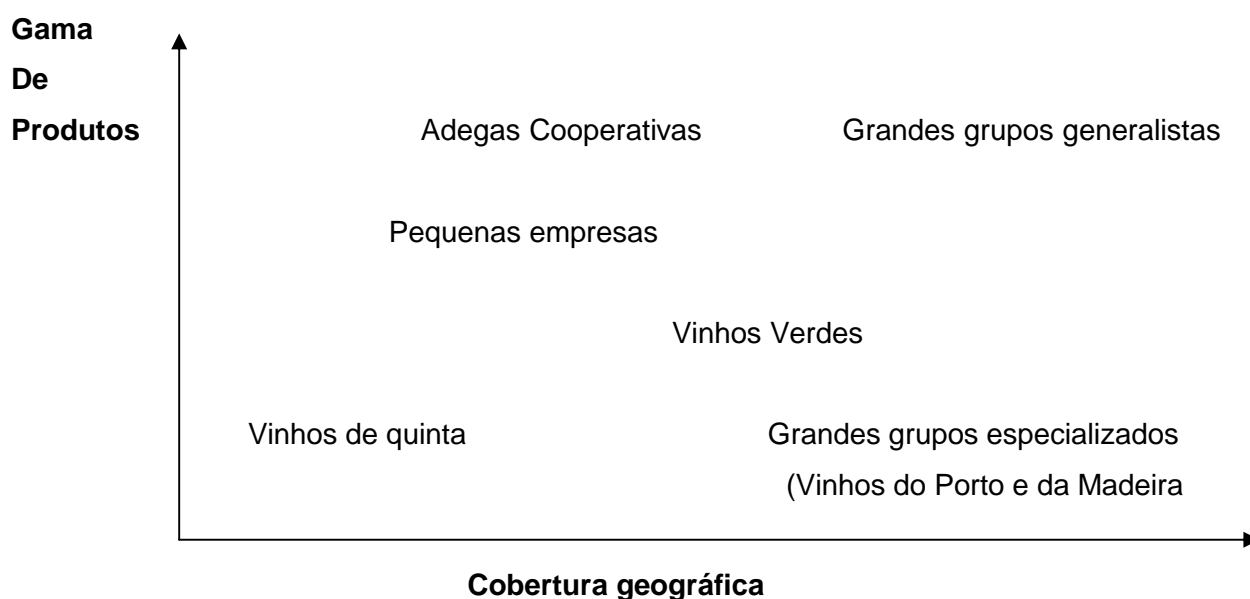
Uma das principais conseqüências da rivalidade entre empresas é a falta de visibilidade dos vinhos Portugueses no mercado internacional; a criação da Viniportugal como organismo socio-profissional do sector veio, em parte, colmatar este problema uma vez que este organismo faz, regularmente, campanhas promocionais nos mercados mais representativos. Como outro exemplo positivo podemos citar a associação de várias adegas cooperativas alentejanas no sentido de promover o Alentejo como região vinícola de excelência.

Uma apreciação global das cinco forças competitivas leva-nos a concluir que se trata de um sector que encerra uma forte concorrência e rivalidade entre empresas existentes, enfrenta alguma pressão de produtos substitutos e o poder dos produtores tem vindo a diminuir face aos fornecedores e clientes.

4.2 – Grupos Estratégicos

Se tomarmos como variáveis diferenciadoras a gama de produtos oferecidos e a cobertura geográfica da empresa que é um factor indicativo da sua participação nos mercados, os grupos estratégicos no sector do vinho são os referidos na figura seguinte.

Figura nº.4 – Grupos Estratégicos



Os vinhos de quinta constituem um grupo estratégico caracterizado pela gama estreita e por uma cobertura geográfica limitada uma vez que, normalmente, são vinhos consumidos no mercado local sendo o turismo um dos principais canais de distribuição.

De gama estreita mas de ampla cobertura geográfica vamos encontrar os grandes grupos associados à produção de vinho licoroso que marcam presença em numerosos mercados internacionais; a tradição e a história do produto são pilares essenciais na estratégia destas empresas.

A região demarcada dos Vinhos Verdes e as empresas que nela operam constituem um grupo estratégico intermédio caracterizado por uma gama ainda estreita e por uma cobertura geográfica média. A estratégia deste grupo assenta nas características organolépticas do produto, nomeadamente a sua frescura, o seu carácter frutado e baixo teor alcoólico.

Com uma gama média mas com baixa cobertura geográfica encontramos as pequenas empresas e os produtores/engarrafadores individuais que actuam, essencialmente, no mercado interno.

As adegas cooperativas representam situações de tal modo distintas que a generalização se torna incorrecta e difícil, de modo geral, tem uma gama larga de produtos: vinhos de mesa (brancos/tintos/rosados), VQPRD (branco/tinto) e aguardentes vónicas. Em cada um destes segmentos existe a marca *premium* e as marcas secundárias. Actuam no mercado interno e em alguns mercados internacionais.

Por último encontramos os grandes grupos generalistas que apostam forte numa estratégia de internacionalização.

4.3 – A Cadeia de Valor do *Cluster* do Vinho

Relativamente à cadeia de valor e dada a inexistência de dados concretos, iremos apenas referir as actividades que, em nossa opinião, mais valor incorporam na cadeia.

No que respeita a actividades de suporte, tem-se verificado melhorias na infra-estrutura da empresa, nomeadamente no que se refere à modernização dos equipamentos e à informatização dos registos; nas outras actividades não se regista grande dinamismo.

Nas actividades primárias salienta-se as “operações” onde se tem registado melhorias significativas que muito tem contribuído para a maior qualidade dos vinhos portugueses, reconhecida pelos prémios ganhos em concursos internacionais.

A actividade “marketing e vendas” apesar de ter registado alguns progressos ainda não corresponde às necessidades do sector.

4.4 – O Diamante

O diamante, aplicado ao cluster dos vinhos, apresenta as seguintes características:

Condições da procura: Portugal é um país onde o consumo de vinho *per capita* é, tradicionalmente, dos mais elevados do mundo (num passado recente o consumo cifrava-se em 100litros *per capita*); hoje em dia esse valor centra-se nos 55 litros o que evidencia um decréscimo importante no consumo. Apesar desse decréscimo o mercado interno continua a escoar uma percentagem significativa do vinho nacional (IVV, 2006; Yon ,2003).

Embora o padrão de consumo em Portugal esteja a mudar, com manifesta tendência para a consolidação dos segmentos mais exigentes de mercado, os consumidores portugueses ainda não alcançaram o patamar de exigência que se impõe. Para muitos consumidores o preço é, ainda, o factor determinante do processo de compra; seguindo-se a cor do vinho, a região de produção e o rótulo (Yon,2003).

Face a este tipo de procura podemos concluir que o *cluster* do vinho enfrenta uma situação desfavorável mas com tendência a melhorar.

Condições dos factores: No caso da vinho, os factores naturais desempenham um papel de relevo pois trata-se de uma produção biológica em que a qualidade da matéria prima influencia, decisivamente, a qualidade do produto final.

Portugal possui características edafo-climáticas propícias ao desenvolvimento da vinha e à produção de uva de qualidade. A vinha portuguesa é, tradicionalmente, constituída por uma mistura de castas, algumas delas únicas no mundo. O cadastro vitícola (IVV, 2006) aponta para a existência de cerca de 300 castas o que permite o desenvolvimento de aromas e

paladares nos vinhos que constituem um importante factor de diferenciação face aos concorrentes.

Registe-se, ainda, que a vinha tem vindo a sofrer um processo de reestruturação no sentido do arranque das castas mais produtivas (de pior qualidade) por castas tradicionais que conferem maior especificidade ao vinho.

O fornecimento de matéria prima de qualidade tem sido uma preocupação constante e conseguida.

Relativamente ao factor trabalho (a cultura da vinha representa um importante mercado sazonal) a vantagem da mão-de-obra barata erodiu-se face aos salários que hoje são praticados e que são devidos à escassez de trabalhadores para efectuar trabalhos especializados (empa e poda) e para a colheita.

No que respeita ao investimento em inovação e novas tecnologias não existem dados concretos mas se considerarmos que a nível agregado, Portugal gasta menos de 1% do PIB em despesas de investigação e desenvolvimento (a média comunitária é de 2,5%) (Eurostat, 2006), podemos inferir que neste sector (e à semelhança do que acontece no país) o investimento é claramente insuficiente para gerar inovações contínuas.

Segundo a Monitor Company (2003), um indicador que corrobora esta afirmação é o escasso volume de publicações académicas e de revistas especializadas na temática da vinha e do vinho.

Uma apreciação genérica dos factores de produção permite concluir que a vantagem competitiva de Portugal reside nos factores naturais: clima, solo e castas. Tem-se registado um balanço positivo no que se refere à reestruturação da vinha e à modernização das empresas de transformação, mas no que se refere aos factores altamente especializados, a situação Portuguesa não evoluiu favoravelmente mercê do baixo nível de inovação ocorrido.

Indústrias relacionadas e de suporte: No caso do sector do vinho podemos salientar várias indústrias de apoio e suporte onde efectivamente se apostou num relacionamento fornecedor/cliente. É o caso da indústria fornecedora de equipamentos de vinificação que, efectivamente tem contribuído para a modernização. Ainda no que respeita a fornecedores destaca-se a relação com o sector da cortiça onde a presença do grupo líder mundial não parece “conferir uma real vantagem competitiva ao negócio dos vinhos, talvez devido à enorme desproporção entre o nível de internacionalização dos dois sectores” (Monitor Company, 2003:5).

A relação entre o sector do vinho e o sector turístico deveria ser estimulada para benefício mútuo. O enoturismo é um segmento que tem vindo a crescer: o estabelecimento de rotas vitícolas e a sua associação a outras externalidades do meio rural (produtos de qualidade, caça, observação da natureza) tem proporcionado uma crescente procura interna por este tipo de turismo que deve ser potenciada.

Relativamente a este eixo do diamante, podemos concluir que a indústria corticeira e o turismo são os únicos sectores susceptíveis de gerar vantagens competitivas.

Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial: No que respeita à estrutura empresarial do sector dos vinhos, o aspecto mais relevante é o peso do sector cooperativo que representa cerca de 50% da produção de vinho nacional; o número de viticultores associados ronda os 40 000 (Confagri, 2006).

As empresas privadas são, fundamentalmente empresas de pequena dimensão, o que dificulta a estratégia de internacionalização.

Segundo a Monitor Company (2003:12) apenas 47 adegas (sendo 33 adegas cooperativas) são suficientemente grandes para vender os seus produtos fora de Portugal a pelo menos um mercado”.

A rivalidade entre as empresas é grande uma vez que, face à baixa do consumo interno e ao elevado número de regiões demarcadas, as empresas tem de encontrar estratégias que lhes permitam escoar os seus produtos.

Atendendo ao papel predominante que a distribuição tem relativamente à produção, essas estratégias passam, frequentemente, pela baixa de preços ao grossista/retalhista que depois não se verifica ao nível do consumidor final.

A reduzida dimensão das empresas e a rivalidade entre elas, reflecte-se negativamente no mercado internacional pois uma empresa não tem capacidade financeira de efectuar estudos de mercado (para conhecer os gostos dos consumidores internacionais, por norma mais exigentes e sofisticados do que os portugueses) nem de promover campanhas de *marketing* nos principais mercados.

O esforço de divulgação dos vinhos tem recaído sobre o ICEP e mais recentemente sobre a Viniportugal; no entanto a actividades destas instituições é prejudicada devido ao facto de não existir uma imagem forte de país e de subsistirem alguns problemas na “apresentação do vinho como produto” (Monitor Company, 2003:13).

A estrutura do sector, associada à rivalidade existente entre empresas tem dificultado o estabelecimento de redes de cooperação e a realização de acções conjuntas de carácter promocional.

O Papel do Estado: Neste ponto é de salientar a importância da União Europeia, através da sua Política Agrícola Comum (PAC) cuja acção é observada a vários níveis: em primeiro lugar, a transferência de verbas que permitiu a reestruturação da área de vinha e a modernização das empresas transformadoras; o reforço da capacidade técnica e de gestão das adegas cooperativas foi, igualmente possível pelas ajudas comunitárias canalizadas pelos programas operacionais de desenvolvimento da agricultura portuguesa.

Um segundo nível de actuação prendeu-se com a obrigatoriedade de realizar um cadastro vitícola completo e actualizado e um catálogo de castas portuguesas com a caracterização

agronómica e enológica das castas portuguesas. A implementação da política de protecção da denominação de origem foi outro dos aspectos positivos da introdução da PAC.

O principal aspecto negativo diz respeito á limitação da área de vinha que condiciona, obviamente, a produção nacional de vinho e constitui um importante obstáculo ao desenvolvimento do sector.

No que respeita ao Estado português, persiste um elevado número de organismos estatais a lidar com as questões legislativas e regulamentares associadas ao sector do vinho; as responsabilidades difusas causadas por esta dispersão de entidades em nada beneficia o sector. Já em 1993, o estudo da Monitor Company referia este facto como entrave ao desenvolvimento e preconizava um conjunto de medidas para o obviar; contudo, o relatório de 2003 concluiu que a implementação dessas medidas tinha sido feita tardiamente e de forma não coordenada pelo que, em 10 anos, a situação pouco se alterou.

Uma apreciação global dos determinantes do diamante revela que o sector tem potencialidades, nomeadamente ao nível da produção, existe *know-how* e tradição, a qualidade do produto tem vindo a melhorar significativamente, mas subsistem problemas importantes ao nível da comercialização do produto no mercado internacional. A estratégia de internacionalização é incipiente, as campanhas promocionais são fracas e o investimento nesta área é manifestamente insuficiente.

5 - Conclusões

Neste trabalho procurou-se analisar a competitividade actual do *cluster* do vinho com base nos instrumentos metodológicos sugeridos por Porter (1980, 1985, 1990) para a análise estrutural da indústria e para a aferição da competitividade.

As principais conclusões podem ser sintetizadas nos seguintes pontos:

Existe uma aposta forte no que respeita à melhoria da qualidade do vinho no entanto esta melhoria ainda não foi totalmente apercebida pelos consumidores devido ao facto das campanhas de marketing terem sido insuficientes e pouco “aguerridas”, sobretudo nos mercados internacionais.

A estrutura atomizada do sector associada à rivalidade entre empresas inviabiliza o estabelecimento de acções conjuntas o que torna difícil a entrada da marca “Portugal” nos mercados internacionais.

O sector dos vinhos apresenta um baixo nível de inovação devido à fraca capacidade financeira de algumas empresas que, por isso, não conseguem efectuar investigação aplicada; a despesa estatal em I&D, aliada à deficiente articulação entre os organismos de investigação e as empresas não tem sido capaz de colmatar esta falha.

O investimento efectuado no sector (reestruturação da vinhas e modernização do sector transformador) foi possível devido à existência de fundos comunitários disponibilizados para o efeito. O previsível fim destes fundos associado à descapitalização do sector (principalmente do sector cooperativo) pode vir a comprometer o processo de desenvolvimento encetado; muito recentemente foram criadas uma sociedade de capital de risco e uma sociedade de garantia mútua (exclusivamente para o sector agrícola) das quais se espera um contributo positivo para o investimento no sector.

No que respeita a recursos humanos verifica-se que a qualificação do pessoal técnico não foi acompanhada por um aumento das competências em gestão; a grande maioria das cooperativas possui enólogos mas a gestão continua a ser efectuada por associados que não possuem qualificações para o efeito. Torna-se necessário profissionalizar a gestão das cooperativas.

Nos sectores a jusante, as relações entre a produção e a distribuição são prejudicadas pela estrutura e rivalidade atrás referidas, o que diminui o poder negocial das empresas do sector e as coloca em posição de desvantagem face à grande distribuição.

No que respeita aos consumidores finais, o consumo total de vinho tem vindo a baixar mas o consumo de VQPRD tem aumentado o que não deixa de ser um indicador positivo. No que respeita ao mercado internacional, a Viniportugal efectuou recentemente dois estudos de mercado (no Reino Unido e na Alemanha) no sentido de conhecer os gostos/necessidades destes consumidores e reflectir essa informação nos produtos.

Como conclusão final, parece-nos que o *cluster* tem dado passos positivos na construção das vantagens competitivas mas as mudanças devem ser mais rápidas e coordenadas sob pena de se perder o potencial competitivo que ainda nos resta.

6 - Referências Bibliográficas

- Ansoff, I. (1977), *Estratégia Empresarial*, Mc Graw-Hill, S.Paulo.
- Confagri (2006), disponível em www.confagri.pt, consultado em 1 de Março de 2007.
- Eurostat (2006), *Dépenses de R&D dans l'UE*, disponível em <http://eurostat.cec.eu.int>, consultado em 2 de Março de 2007.
- Freire, A.(1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Verbo Editora, Lisboa.
- Instituto da Vinha e do Vinho, (2006), *Estatísticas*, disponível em [www. ivv. min-agricultura. pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt), consultado em 5 de Março de 2007.
- Monitor Company (2003), *Activar a estratégia do Cluster do Vinho*, Viniportugal, Lisboa.
- Nicolau, I. (2001), *O Conceito de Estratégia*, ISCTE, Lisboa.
- Pinho, L. (2001), *Estratégia Empresarial. O Caso do Sector Vitivinícola do Ribatejo*, Ed.Sílabo, Lisboa.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, London.
- Yon, B. (coord.) (2003), *Estudo do Consumidor Português de Vinhos*, Associação para a Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica, Porto.