

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE BASE TERRITORIAL: O CASO SYMINGTON E A PRODUÇÃO DE VINHO DO PORTO

J. Freitas Santos¹
J. Cadima Ribeiro²

RESUMO

Numa época em que as fronteiras físicas se esbatem e os negócios assumem uma natureza cada vez mais global, não são raros os casos de empresas que partindo de uma base regional limitada conseguiram impor-se nos mercados internacionais. O uso de referências de origem dos produtos é, frequentemente, um elemento central na estratégia de abordagem dos mercados internacionais. As designações de origem permitem, quando bem exploradas, incrementar o valor dos produtos ao mesmo tempo que os diferenciam da concorrência. No contexto dos produtos portugueses de origem protegida, o vinho surge como exemplo de um produto regional que conseguiu impor-se pela sua inovação (produtiva e técnica) e por um elevado grau de profissionalização da gestão. Dentre os vinhos produzidos em Portugal, o Vinho do Porto é o mais reconhecido nos mercados internacionais. A metodologia do estudo de caso foi usada para identificar as razões do percurso seguido pela Symington, uma empresa de perfil familiar, a operar no sector do Vinho do Porto. Deste modo, como propósito principal, espera-se neste artigo ser capaz de sinalizar não só os fatores críticos subjacentes ao sucesso alcançado por aquela empresa, como algumas das dimensões que importará cuidar por parte de outras empresas que pretendam seguir-lhe o percurso. Finalmente, algumas implicações de política serão apontadas para os agentes políticos e a gestão e desenvolvimento do território.

Palavras-chave: Recursos dos territórios. Produtos com designação de origem protegida. Desenvolvimento endógeno. Vinhos de qualidade. Vinho do Porto.

REGION-BASED BUSINESS STRATEGIES: THE SYMINGTON CASE AND THE PRODUCTION OF PORT WINE

ABSTRACT

At a time when physical borders are blurring and businesses assume an increasingly global nature, there are companies exploring typical regional resources that have succeeded to reach international markets. The use a product region-of-origin designation is often a central

¹ Doutor em Ciências Económicas, Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Professor Coordenador, jfsantos@iscap.ipp.pt.

² Doutor em Ciências Económicas, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, Professor Catedrático, jcadima@eeg.uminho.pt.

-Nota do Editor: Chama-se a atenção dos leitores de que o texto é mantido, como no original, na língua Portuguesa, conforme os padrões linguísticos de Portugal.

element in the strategy of approaching international markets. When properly exploited, the designations of origin may increase the value of products and differentiate them from competitors. In the Portuguese case, the wine is an example of a regional product that can be distinguished by the innovation incorporated in it (at the production and technical transformation levels) and by the high quality of the management of a few companies operating in the industry. Among the wines produced in Portugal, Port Wine is the most known in the international markets. The case study methodology was used to identify the reasons behind the path followed by Symington, a family's firm operating in the Port Wine sector. Through this case approach, we expected to signal not only the critical factors under the success achieved by that company but, also, some of the dimensions that seem to be important to others succeed if they wish to follow a similar route. Finally, some policy recommendations addressed to the political and development authorities of the territory from where the Port Wine is coming are pointed out.

Keywords: Territory's resources. Protected region-of-origin products. Endogenous development. Quality wines. Port Wine

INTRODUÇÃO

Na situação difícil em que se encontra a Europa e alguns países em particular (Portugal, Grécia, Irlanda), a compreensão dos mecanismos de produção de riqueza ao nível regional oferece-se oportuna. Numa época em que as fronteiras físicas se esbatem e os negócios assumem uma natureza cada vez mais global, não é por causa de se valorizar a dimensão regional que a economia perde a sua expressão global. Não são raros os casos de empresas que, partindo de uma base regional limitada, conseguiram impor-se nos mercados internacionais. Num texto de 2008, relatava-se o caso de uma empresa da Beira Interior (Casa Matias) que, com um produto regional (Queijo da Serra), conseguia ter sucesso no país e no estrangeiro (CADIMA RIBEIRO; FREITAS SANTOS, 2008a).

Numa economia cada vez mais global e competitiva, nem todos os territórios possuem os recursos e capacidades necessários à competição com outros cujas estruturas de partida lhe conferem condições mais competitivas. Em qualquer país, podem encontrar-se territórios melhor dotados de recursos e competências do que outros, o mesmo sucedendo um pouco por todo o mundo. Deste modo, num primeiro momento, interessa, perceber e identificar os recursos e capacidades de que os territórios dispõem para que possam gerar mais-valias no mercado. Depois, é necessário que as capacidades empreendedoras dos agentes locais sejam mobilizadas para que possam ser viabilizados os modelos de negócio mais pertinentes. Por isso é que a investigação das questões relativas ao impacto económico da região de origem nos produtos do território se sugere relevante, em especial quando se trata de comunidades rurais ou de regiões enfrentando graves dificuldades em matéria de desenvolvimento.

Como Cadima Ribeiro e Freitas Santos (2003; 2005; 2006; 2008) sublinharam para Portugal, a incorporação de informação sobre a região de origem em certos produtos parece conduzir a uma maior preferência junto dos consumidores ou mesmo a um preço mais elevado. Esta problemática adquire uma relevância adicional se pensarmos na respectiva implicação quer para os produtores e empresários (decisões sobre produto, preço,

comunicação, investimento, entre outras) quer para as entidades públicas (definição de políticas públicas para o desenvolvimento local, regional e agrícola).

O artigo começa por apresentar brevemente o paradigma do desenvolvimento endógeno, que se oferece útil para compreender que não basta a existência de recursos (naturais, financeiros, humanos) para que o potencial competitivo de um território possa ser explorado. São as capacidades que conferem espessura ao território e, frequentemente, explicam as diferenças de comportamento dos agentes locais e o nível de desenvolvimento económico de algumas regiões. Na secção seguinte procura-se justificar brevemente a racionalidade económica subjacente à existência de produtos com designação de origem protegida, apresentando-se estatísticas, para Portugal, sobre os principais produtos protegidos e as regiões onde são produzidos, com destaque especial para o vinho de qualidade. Na secção 3 é apresentada brevemente a Região Demarcada do Douro, as circunstâncias em matéria de solo, clima e fundiárias em que decorre a produção do Vinho do Porto, e são adiantados alguns dados quer sobre o processo de transformação do vinho quer sobre a respectiva comercialização nos mercados internacionais. A secção 4 é dedicada à metodologia, sendo explicitadas as razões que presidiram à escolha do estudo de caso. Na secção que se segue passa-se à apresentação da empresa escolhida, a *Symington Family Estates*, respectiva carteira de produtos e estratégia de negócio, que finaliza com a produção de uma tabela de tipo estratégico onde, entre outras dimensões, são identificados os pontos fortes da trajectória de mercado seguida mas, também, debilidades e ameaças que pendem sobre a entidade empresarial em questão e sobre o território em que aquela tem a sua base produtiva. Na conclusão, sumariam-se algumas das principais ilações que se podem retirar dos dados tratados, enunciam-se alguns elementos de política empresarial e local a atender e identificam-se as principais limitações da investigação conduzida.

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E TECIDO PRODUTIVO LOCAL

Em Portugal, as regiões rurais ou de baixa densidade populacional defrontam-se com problemas de competitividade face aos dois maiores centros urbanos existentes (Lisboa e Porto) e às regiões do litoral (Braga, Aveiro, Leiria, entre outros). Estes problemas traduzem-se na fraca capacidade de atracção de investimento doméstico e externo, na debilidade do seu sistema produtivo e na incapacidade de reter uma população jovem, qualificada e empreendedora. Não obstante, é possível observar pequenos focos locais de competitividade em regiões portuguesas desfavorecidas. Antes de se avançar para essa análise, interessa, contudo, efectuar uma breve digressão pela literatura respeitante às fontes do crescimento regional.

No centro de qualquer estratégia de crescimento encontra-se o sistema produtivo local, que pode assumir diversas configurações. Nalguns casos pode ter a configuração de um distrito industrial (PYKE; BECATTINI; SENGENBERGER, 1990), noutro de um meio inovador (CAMAGNI; MAILLAT, 2006) e, noutros ainda, de um *cluster* (KRUGMAN, 1991). Em qualquer das situações pode-se vislumbrar um entorno geográfico, económico, social, cultural e institucional específico e uma trajectória histórica própria, consubstanciada numa identidade, tradições e valores únicos.

De um modo geral, todos eles registam a presença de uma rede de fornecedores, de uma concentração de empresas pertencentes a um sector de actividade e um conjunto de

clientes especialmente exigentes que obrigam a uma inovação contínua. Esta concentração empresarial permite a obtenção de economias externas, decorrentes da redução dos custos de transacção entre as empresas e da presença de serviços e recursos produtivos que servem esse tecido produtivo. A existência nesse território de uma divisão do trabalho entre as empresas que nele operam conduz à especialização da mão-de-obra e, por essa via, ao aumento da eficiência das tarefas realizadas e a melhorias significativas na produtividade. A interdependência entre as empresas pertencentes ao sistema produtivo promove um sistema de trocas que reforça, no seu conjunto, as suas vantagens competitivas. A estas condições acresce, ainda, uma dinâmica de crescimento que assenta no potencial de conhecimentos e inovação das empresas do território, que apostam na expansão e transformação das suas actividades como forma de melhorarem a sua produtividade e de se manterem competitivas na arena internacional.

Conceitos próximos do de sistema produtivo local foram propostos por outros autores, como Ratti (2001), que avançou o conceito de “espaço activo” como sendo o resultado de um campo de forças onde o nível do *output* depende da capacidade de produzir um *mix* de coesão, inovação e de comportamentos estratégicos num contexto sistémico e evolutivo. Para Crevoisier (2004), por sua vez, o território pode ser uma fonte geradora de recursos (por exemplo, saber-fazer, competências e capital), a par dos actores que são necessários ao processo de inovação (por exemplo, empresas, inovadores e instituições de suporte). Para Garofoli (1993), o território representa o ponto de encontro das relações do mercado e das formas de regulação social, que determinam as diferentes formas de organização da produção e as diferentes capacidades inovadoras (relativas ao produto e ao processo), o que conduz à diversificação dos produtos a lançar no mercado. Por seu turno, Florida (1995) fala de regiões aprendentes (*learning regions*), que, segundo ele, funcionam como repositórios de conhecimento e ideias que fornecem o substrato ambiental ou infra-estrutura que facilita o fluxo de conhecimento, ideias e aprendizagem. Por exemplo, a produção de bens agrícolas reclama a conjugação de recursos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos, os quais dão expressão concreta à realidade de cada território. Porém, estes recursos só são suficientes para gerar uma mais-valia se forem combinados com o saber-fazer imbricado no território, o qual permite dar origem a um produto singular e difícil de replicar.

As implicações do paradigma do desenvolvimento endógeno sedimentaram, ao nível da política regional, a ideia básica de que o sistema produtivo das regiões cresce e transforma-se utilizando o potencial de desenvolvimento existente nos territórios, isto é, nas regiões e cidades, mediante os investimentos concretizados pelas empresas e entidades públicas, debaixo do controle das comunidades locais, e tomando como meta derradeira a melhoria do nível de vida da população desses mesmos territórios (STÖHR, 1981; VÁSQUEZ-BARQUERO, 2007). Por sua vez, o protagonismo reclamado para a dimensão territorial sugere-se não só em expressão da ancoragem espacial dos processos organizativos e tecnológicos mas, igualmente, da circunstância de qualquer localidade ou região se oferecer como o resultado de uma história que foi configurando o seu entorno económico, social, cultural e institucional.

A partir desta visão, o território sugere-se como uma complexa rede de interesses de uma comunidade, o que permite percebê-lo como um agente de desenvolvimento, empenhado em manter e defender, nos processos de mudança que entretanto se vão impondo, os valores que lhe dão fundamento. Vásquez Barquero (1998) defende, adicionalmente, que as cidades médias são o espaço preferido de configuração dos sistemas produtivos locais, já que neles se

concretizam as economias externas e se produzem as condições que favorecem a redução dos custos de transacção entre as empresas e as organizações locais.

Deste modo, o crescimento organiza-se em torno da expansão e transformação das actividades pré-existent, utilizando o potencial de recursos e de inovação disponíveis no território, condicionado pela estrutura social e cultural e códigos de conduta da comunidade humana sediada em territórios específicos, que o favorece ou limita e que, em todo o caso, lhe dão uma espessura singular. Por isso, o território há muito deixou de ser considerado como algo apriorístico, sendo antes visto como um recurso específico, resultado de um processo (colectivo) de construção histórica e cultural (GAFFARD, 1992; MAILLAT, 1995). Simões Lopes (1979, p.23) reforça esta ideia quando se refere ao espaço como algo que não tem nada que ver com “uma página branca sobre que se inscrevem as acções dos grupos e das instituições”.

Estas várias noções de território não integram apenas o espaço geográfico como, igualmente, os recursos e as capacidades existentes na região. Os recursos são os *inputs* da actividade económica de uma região. Por si próprios, poucos recursos, públicos ou privados, são produtivos. Todavia, algumas regiões podem apresentar-se bem dotadas de recursos e carecerem de competências. As competências resultam da capacidade de combinar os recursos, de modo a que a realização das tarefas ou actividades se desenvolva a um nível elevado de eficiência. O desenvolvimento da actividade económica em geral requer a combinação e coordenação do conjunto de recursos existentes na região.

O quadro 1, apresentado a seguir, apresenta uma tipologia dos recursos e capacidades que podem ser observados num território, avançando-se, ainda, com alguns exemplos ilustrativos. Em geral, os recursos das regiões são fáceis de identificar e avaliar, tais como os financeiros e os que têm uma expressão física (terrenos, vias rodoviárias, por exemplo). Outros são menos visíveis e difíceis de estimar, como é por exemplo o capital humano (isto é, as aptidões da mão-de-obra, a produção de conhecimento, as ideias e as capacidades empreendedoras e de inovação dos agentes económicos e institucionais).

Quadro 1 – Recursos e capacidades do território

Recursos	
Tipos	Exemplos
Financeiros	Endividamento da região, impostos e taxas municipais, apoios financeiros obtidos, transferências da administração central, etc.
Físicos	Clima, ambiente, terra, infra-estruturas (estradas, portos, aeroportos), edificios (hospitais, escolas), Património material, etc.
Humanos	Responsáveis políticos, empresários, qualificação da mão-de-obra, custo do trabalho, etc.
Institucionais	Administração local, delegações governamentais, câmaras de comércio, associações empresariais, bancos, etc.
Culturais	Identidade histórica, herança arquitectónica, tradições, gastronomia, etc.
Tecnológicos	Instituições de suporte à inovação, como universidades, laboratórios de investigação, parques tecnológicos, etc.
Capacidades	
Tipos	Exemplos
Habilidade para combinar recursos (financeiros, físicos, humanos, institucionais, culturais, tecnológicos)	Património imaterial (saber-fazer local, manifestações culturais e religiosas), atmosfera industrial, conhecimento e inovação, aptidão da mão-de-obra, reputação e imagem da

	região, funcionamento das instituições, competências empresariais e organizacionais, etc.
--	---

Fonte: Elaboração própria a partir de Kanter (1995), Freitas Santos (1997) e Camagni e Maillat (2006)

PRODUTOS REGIONAIS CERTIFICADOS: O CASO DO VINHO

Os produtos do território (ou regionais) estão fortemente associados aos hábitos, paladares e tradição dos portugueses, oferecendo variedade e singularidade numa sociedade de consumo cada vez mais massificada. De facto, o seu processo de produção está ligado a uma característica geográfica concreta (condições climatéricas, solo) e/ou a matérias-primas agrícolas (leite, vinha) e/ou técnicas de produção específicas (queijo, enchidos). Por outro lado, estes produtos possuem um registo histórico significativo, preservando-se a sua existência de geração em geração, com características similares às da actualidade. Por fim, dispõem de um valor cultural acrescentado que facilmente pode ser associado a hábitos gastronómicos locais ou celebrações específicas (SODANO, 2001).

Na União Europeia, a especificidade destes produtos foi reconhecida com a publicação dos Regulamentos (CEE) 2081/92 e 2082/92, de 14 de Julho (JOCE, N.º L208/1 e JOCE, N.º L208/9), que deu aos produtores a oportunidade de livremente encontrarem uma marca colectiva e um referencial de produção comum, protegido pelo governo nacional através de um sistema de garantias públicas para controlo privado das actividades. Para se qualificarem para o uso das certificações de origem as regiões têm de possuir uma tradição histórica e uma especificidade geográfica, social e cultural. O Despacho Normativo N.º 293/93, mais tarde substituído pelo 47/97, implementou a regulamentação comunitária. Foi assim que surgiram a Denominação de Origem Protegida (DOP) e a Indicação Geográfica Protegida (IGP): a primeira, para comprovar a ligação entre factores naturais e humanos da região de origem de forma inequívoca, a segunda, para assegurar que as características e reputação de um produto se podem relacionar com uma região ou local.

O uso das referências de origem do produto pelos actores económicos (agricultores, artesãos, distribuidores) permite, frequentemente, incrementar o valor dos produtos junto dos consumidores, ao mesmo tempo que os diferencia da concorrência. Neste contexto, os produtos com denominação de origem requerem, da parte da procura, o reconhecimento social da sua especificidade e reputação e, do lado da oferta, uma dinâmica colectiva de protecção e apropriação do valor gerado pelo produto (BOCCALETTI, 1999; BRAMLEY; KIRSTEN, 2007). Para manter a sua autenticidade, o produto deve preservar todas as características intrínsecas (sabor, textura, cor, forma) que o tornam único e inimitável (KUZNESOF *et al.*, 1997; BLUNDEL, 2002; McCUTCHEON, BRUWER; LI, 2009). Para que possa ser percebido pelo consumidor como um produto singular é preciso que seja comunicado com base nas suas características extrínsecas (marca do produto ou do produtor, região de origem, imagem, *design*, reputação) que o diferenciam de outros produtos concorrentes (SALOLAINEN, 1993; JENNINGS; WOOD, 1994; HENCHION; McINTYRE, 2000; VRANESEVIC; STANCEC, 2003; SCHAMEL, 2003; ITTERSUM, CANDEL; MEULENBERG, 2003; SKURAS; DIMARA, 2004; IOP, TEIXEIRA; DELIZA, 2006).

As contrapartidas financeiras conseguidas pela região dependem, em última instância, da capacidade revelada pelas empresas locais de se apropriarem das rendas geradas pela vantagem competitiva que repousa nos recursos e capacidades da região. O conceito de renda é usado aqui no sentido em que a vantagem competitiva de que podem desfrutar os produtos originários de uma região em concreto corresponde à internalização por parte dos produtores locais de um certo conjunto de efeitos externos presentes nesse território. Todavia, essa renda só é alcançada quando o produtor consegue reflectir no preço do produto as particularidades associadas à respectiva região de origem e quando o consumidor valoriza esses atributos, mostrando-se disposto a pagar um prémio, que se reflecte no preço final do bem (LOCKSHIN; RHODUS, 1993; HULLAND; TODIÑO; LECRAW, 1996; SKURAS; VAKROU, 2002; CADIMA RIBEIRO; FREITAS SANTOS, 2003; McCUTCHEON, BRUWER; LI, 2009).

Tabela 1 – Produtos Regionais Certificados

Tipo de Produto Certificado	Número Certificações
Azeite e Azeitonas	8
Carne de Bovino	11
Carne de Caprino	5
Carne de Ovino	8
Carne de Suíno	2
Doces	2
Frutos Frescos	13
Frutos Secos	5
Hortícolas e Cereais	3
Mel	9
Presunto e Paletas	6
Queijo e produtos à base de Leite	15
Salsicharia	30
Vinho	52
Total	169

Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos no site www.min-agricultura.pt, acedido em 16 dez. 2010, e no Suplemento da Revista *Focus*, n.º 285

Em Portugal, as DOP existentes contemplam uma ampla variedade de produtos (Tabela 1), com forte concentração nos vinhos, onde existe o maior número de DOP (52), seguindo-se a larga distância a salsicharia (30), os queijos e os produtos à base de leite (15), e os frutos frescos (13). Menos representada está a doçaria regional e a carne de suíno (2 cada), os produtos hortícolas e cereais (3), e os frutos secos e a carne de caprino (5 cada).

A distribuição regional das certificações de origem beneficia, com raras excepções, os distritos menos desenvolvidos de Portugal continental, como se pode observar da leitura da terceira coluna da tabela 2. O número de certificações da segunda coluna aparece bastante sobreavaliado pelo facto do mesmo produto ser comum a vários concelhos. No entanto, reflecte as múltiplas oportunidades de produção certificada que concelhos localizados em zonas desfavorecidas do país oferecem a quem as queira explorar. Portalegre (19.26), Bragança (14.41), Évora (10.92), Santarém (8.61) e Castelo Branco (8.18) são distritos que reúnem os concelhos com maior número de certificações, enquanto Lisboa (1.4), Leiria (1.68), Coimbra (1.93) são os distritos com menos certificações por concelho.

Tabela 2 – Distribuição Regional das Certificações dos Produtos Regionais

Distritos	N.º Concelhos Abrangidos	Total de Certificações	Certificações por Concelho
Aveiro	17	38	2.23
Beja	14	114	8.14
Braga	11	40	3.63
Bragança	12	173	14.41
Castelo Branco	11	90	8.18
Coimbra	16	31	1.93
Évora	14	153	10.92
Faro	15	36	2.4
Guarda	14	96	6.85
Leiria	16	27	1.68
Lisboa	10	14	1.4
Portalegre	15	289	19.26
Porto	10	21	2.1
Santarém	21	181	8.61
Setúbal	13	44	3.38
Viana do Castelo	10	31	3.1
Vila Real	14	93	6.64
Viseu	23	94	4.08
Madeira	2 (ilhas)	2	-
Açores	9 (ilhas)	8	-

Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos no sítio www.min-agricultura.pt, acedido em 16/12/2010, e no Suplemento da Revista *Focus*, N.º 285

No contexto dos produtos de origem certificada, o vinho, pela sua expressão nacional e internacional, surge como um excelente exemplo de um produto regional que conseguiu impor-se pela inovação (produtiva e técnica) e por um elevado grau de profissionalização da gestão. Como se pode observar no quadro 2, a produção de vinhos de qualidade está dividida em regiões, que nalguns casos abrangem mais do que um distrito. Os vinhos produzidos em regiões com designações de origem protegida (DOP) podem usar as designações DOC (Designação de Origem Controlada) ou VQPRD (Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada). Os vinhos com Indicação Geográfica Protegida (IGP) não podem usar as designações DOC ou VQPRD, pelo facto dos produtores não conseguirem preencher os requisitos regulamentares, podendo, porém, indicar o local de produção do vinho (Ver Anexo A).

A região DOP mais importante é a do Douro, que inclui o Vinho do Porto (1.165.996 hl), seguindo-se a do Vinho Verde (844.098 hl), a das Beiras (357.820 hl) e a do Alentejo (355.750 hl). As DOP de menor produção são a dos Açores (2.771 hl), a do Algarve (3.768 hl) e a de Trás-os-Montes (10.566 hl).

Quadro 2 – Regiões Vitivinícolas (Designação de Origem Protegida - DOP, Indicação Geográfica de Origem - IGO), em 2010, em volume (hl)

Distritos	Região	DOP	IGO	Produção em hl (2009/2010)
Viana do Castelo e Braga	Minho	Vinho Verde (Amarante, Ave, Baião, Basto, Cávado, Lima, Monção, Paiva e Sousa)	Vinho Regional do Minho	DOP– 844.098 IGP–18.516
Bragança	Trás-os-Montes	Chaves, Valpaços, Planalto Mirandês	Vinho Regional Transmontano	DOP–10.566 IGP–31.247
Vila Real, Porto	Douro e Porto	Douro e Porto	Vinho Regional Duriense	DOP–1.165.996 IGP–26.848
Aveiro, Viseu, Guarda, Coimbra, Castelo Branco	Beiras	Bairrada, Beira Interior, Dão, Távora-Varosa, Lafões	Vinho Regional das Beiras (Beira Litoral, Beira Alta, Terras do Sico)	DOP– 357.820 IGP–122.476
Santarém	Tejo	Almeirim, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Santarém, Tomar	Vinho Regional Tejo	DOP–55.692 IGP–105.424
Leiria e Lisboa	Lisboa	Encostas D’Aire (Alcobaça, Ourém), Bucelas, Carcavelos, Colares, Alenquer, Arruda, Torres Vedras, Óbidos, Lourinhã	Vinho Regional de Lisboa (Estremadura e Alta Estremadura)	DOP–55.061 IGP–322.531
Portalegre, Évora e Beja	Alentejo	Portalegre, Borba, Redondo, Reguengos, Vidigueira, Évora, Granja-Amareleja, Moura	Vinho Regional Alentejano	DOP–355.750 IGP–446.488
Setúbal	Península de Setúbal	Setúbal e Palmela	Vinho Regional Terras do Sado	DOP–108.337 IGP–177.074
Faro	Algarve	Lagoa, Lagos, Portimão, Tavira	Vinho Regional do Algarve	DOP–3.768 IGP–11.037
Funchal e Porto Santo	Madeira	Madeira	V. R. Terras Madeirenses	DOP–39.817 IGP–223
Todas as Ilhas	Açores	Pico, Graciosa, Biscoitos	Vinho Regional dos Açores	DOP–2.771 IGP–2.831

Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos no sítio www.min-agricultura.pt, acedido em 16/12/2010, e no Suplemento da Revista *Focus*, N.º 285

A qualidade do vinho depende de uma multiplicidade de factores, os quais lhe vão transmitir um paladar único, existindo mesmo quem afirme que não existem duas garrafas de vinho com sabores iguais. Para isso, muito contribui a quantidade e tipicidade própria das castas, a variedade dos (micro) climas existentes e a natureza do solo da região. A interdependência entre solo, clima e casta é tão grande que, falhando um deles, o vinho pode deixar de possuir o seu carácter único. Para além das características únicas do vinho de uma dada região e das avaliações que críticos e enólogos fazem, o seu modo de comercialização (garrafa, cápsula, rótulo, marca, reputação/imagem da região) e o preço acabam por influenciar a percepção que o consumidor vai ter dele. Por isso, faz todo o sentido recensar os principais estudos empíricos onde se averiguam os factores que, segundo a percepção do consumidor, mais contribuem para a valorização do vinho de qualidade.

A REGIÃO DEMARCADA DO DOURO E A INDÚSTRIA DE VINHO DO PORTO

A Região Demarcada do Douro é composta por três sub-regiões (Baixo Corgo, Cima Corgo e Douro Superior) e foi classificada, em 2001, Património Paisagístico e Arquitectónico da UNESCO. Como se pode observar na tabela 3, a área total da região é bastante vasta (250.000 ha), mas apenas 18,2% é útil para a produção de vinho do Porto (45.613 ha). Por outro lado, a estrutura fundiária associada à produção de vinho do Porto está significativamente atomizada havendo 38.980 proprietários, possuindo cada um, em média, pouco mais de 1 hectare de vinha. Sublinhe-se, ainda, que embora a sub-região do Douro Superior tenha a menor área útil de vinha, é aqui que a média de hectares por proprietário é mais elevada, o que pode significar um maior grau de eficiência produtiva.

A região é caracterizada por solos de cascalho, o que favorece o aprovisionamento da água e torna mais elevada a temperatura em profundidade. A existência abundante de cascalho e pedras vem permitir também uma maior penetração e fixação das raízes, reforçando-lhes a capacidade de exploração da quantidade de solo e de absorção de água e nutrientes necessários ao seu desenvolvimento. Este tipo de solo protege o terreno da erosão provocada pela chuva, ao mesmo tempo que garante uma melhor qualidade da vinha e acentua a maturação das uvas.

Tabela 3 - Caracterização da estrutura fundiária da Região Demarcada do Douro

Subregião	Área Total (ha)	Área de vinha (ha)	Proprietários (n.º)	Área vinha/proprietário (ha)
Baixo Corgo	45.000	14.501	15.490	0.94
Cima Corgo	95.000	20.915	16.205	1.29
Douro Superior	110.000	10.197	7.285	1.40
Total	250.000	45.613	38.980	1.17

Fonte: IVDP (www.ivdp.pt), acedido em 19/12/2011

Um outro aspecto singular da Região Demarcada do Douro é o clima, que a montante da foz do rio é, sucessivamente, de tipo Atlântico, Atlântico Mediterrânico e Mediterrânico, sendo a zona intermédia a que produz Vinhos do Porto mais categorizados. Protegida por um conjunto numeroso de serras, a região do Douro encontra-se, assim, abrigada tanto dos ventos frios do Norte como dos ventos variados do Atlântico. Chove relativamente pouco, e à medida que se vai subindo o rio a pluviosidade vai diminuindo, o contrário acontecendo com a temperatura, mais alta a montante.

O Vinho do Porto é produzido a partir de castas tintas e brancas. De entre a sua enorme variedade, destacam-se, nas castas tintas, a Malvasia Preta, a Mourisco Tinto, a Tinta Amarela, a Tinta Barroca, a Tinto Cão, a Tinta Roriz, a Touriga Francesa e a Touriga Nacional. Entre as castas brancas, distinguem-se a Codega, a Gouveio, a Malvasia Fina, a Malvasia Rei e a Rabigato. Pode ser, até certo ponto, enigmática a existência de um número tão elevado de castas nesta zona que produz um vinho de alta qualidade, mas, se atendermos

aos factores climatéricos a que nos referimos, e ainda às diferentes altitudes e tempos de exposição da vinha, podemos compreender melhor a diversidade de castas que encontramos.

O processo de fabrico do Vinho do Porto mantém nalgumas quintas as suas características tradicionais, como o transporte das uvas em cestos, a pisa da uva em lagares de granito, a incuba (junção de aguardente vínica de 76° C) e a lota (homogeneização da massa). Após estas duas fases, o vinho é deixado em repouso durante um período de dois meses, findo o qual é feita a separação das borras (transfega) para se proceder ao retocar da graduação alcoólica, acrescentando para esse efeito aguardente vínica em doses que variam de vinho para vinho, com maior ou menor teor alcoólico. Passada a “fase de produção”, o vinho é amadurecido em cubas, de modo a manter o teor sacarino desejado, o que é feito com a adição de álcoois vários que impedem a fermentação (17° a 20° C). As cubas em aço inoxidável são consideradas de grande utilidade, pois permitem a clarificação do vinho e, devido à sua boa condutibilidade, permite aos vinhos manterem-se a baixas temperaturas.

O Vinho do Porto pode ser conservado em madeira ou em garrafa. Aos vinhos conservados em madeira é aplicada pelo menos uma transfega por ano, com vista à separação dos depósitos entretanto formados, e para garantir a dissolução do oxigénio no ar. Os vinhos são colocados em tonéis, cascos de madeira de carvalho com 650 litros, ou então em cubas tartarizadas ou de aço inoxidável. A oxidação é feita deixando cair o vinho em chuveiro para selhas, donde é bombeado para novas vasilhas. Depois de se terem constituído os diferentes lotes, passa-se a uma fase de endurecimento, colocando o vinho em vasilhas, tonéis ou cascos de menor capacidade. Atingido o grau de maturação desejado, os lotes ficam prontos para engarrafamento e exportação.

Os vinhos amadurecidos em madeira exigem um extremo cuidado na sua preparação e o segredo da sua qualidade reside no nível profissional demonstrado pelas firmas. Para além das transformações ao nível do paladar, a cor é uma das características que sofre mais alterações com o amadurecimento. As tonalidades variam com o passar do tempo, diminuindo os tons vermelhos e aumentando os acastanhados. Daí as graduações: retinto, tinto, tinto alourado, alourado e alourado claro. Relativamente aos vinhos brancos, as alterações da cor são menos acentuadas, escurecendo com o passar da idade, mudando do branco pálido ao palha, e aos tons mais ou menos carregados.

Os vinhos conservados em garrafa são do tipo *Vintage* e *Late Bottled*, sendo engarrafados após poucos anos de permanência em casco. Apenas as colheitas excepcionais são qualificadas de *vintage* (com indicação do ano), sendo os vinhos de mais alta qualidade provenientes das quintas situadas nas zonas demarcadas. Os vinhos seleccionados são engarrafados antes de 3 anos de idade (*vintage*), e entre os 4 e os 6 anos (*late bottled*). As garrafas são deitadas e guardam-se em garrafeiras a temperaturas uniformes, escuras e com arejamento regulável. Ao estar isolado do ar, permite que a colocação seja muito mais lenta do que a verificada em cascos de madeira. Estes vinhos são inicialmente encorpados e permanecem durante largos anos com a mesma riqueza de extracto e de cor (embora, mais arroxeadas).

O Instituto do Vinho do Douro e do Porto (IVDP) é a entidade pública que controla a qualidade e quantidade de todos os tipos de Vinho do Porto existentes no Entrepósito de Vila Nova de Gaia. Defende a denominação de origem do vinho e promove genericamente o

produto nos mercados externos, em conjunto com a AICEP (Agência de Investimento e Comércio Externo de Portugal) e a Associação dos Exportadores de Vinho do Porto. Esta entidade, constituída em 1936, tem a seu cargo a gestão da "lei do terço", um instrumento de regulação do sector que pretende evitar que um produtor venda mais de um terço do seu *stock*, impedindo que a idade mínima de um vinho exportado seja inferior a três anos.

O Vinho do Porto é provavelmente o produto português mais reconhecido nos mercados internacionais (Quadro 2), com maior incidência na Europa (França, Holanda, Bélgica, Reino Unido e Alemanha) e Estados Unidos. Os maiores consumidores de vinho do Porto *Standard* são os franceses (32.3%), enquanto o vinho *Premium* é preferido pelos ingleses (30.5%). Pela relação quantidade/valor, verifica-se que a posição competitiva do vinho do Porto é mais favorável no Brasil, nos Estados Unidos e, em geral, nos outros mercados, do que em França, Holanda, Bélgica, Reino Unido e Alemanha, onde o valor tende a ser mais baixo do que as quantidades relativas vendidas. Quanto aos preços médios de venda, regista-se um diferencial muito elevado entre os vinhos do Porto *Standard* e o *Premium*, atingindo nalguns casos diferenças acima dos 7€ por litro.

Tabela 4 – Comercialização de vinho do Porto, por mercado (2010)

Mercados	Vinho do Porto <i>Standard</i> (1)			Vinho do Porto <i>Premium</i> (2)		
	Quantidade (%)	Valor (%)	Preço Médio (€/L)	Quantidade	Valor	Preço Médio (€/L)
França	32.3	30.3	3.225	12.6	10.6	8.415
Holanda	15.9	14.5	3.08	6.9	6.8	9.475
Bélgica	14.4	14.3	3.32	4.2	4.0	11.208
Reino Unido	5.6	5.5	3.875	30.5	22.0	10.141
Alemanha	4.4	4.3	3.535	2.3	2.0	11.774
Estados Unidos	2.0	2.5	4.285	11.9	13.6	11.655
Brasil	1.4	1.5	3.85	0.8	1.1	13.423
Portugal	15.0	15.7	3.71	10.1	13.6	13.911
Outros	9.0	11.4	-	20.7	26.3	-
Total	100	100	3.45	100	100	10.15

Fonte: ivdp (www.ivdp.pt), acedido em 21/12/2011

Notas: (1) inclui Porto branco, *ruby*, *tawny* e *rosé*; (2) inclui *vintage*, LBV, data de colheita e indicação de idade

No mercado português, a preferência pelo Vinho do Porto é assinalável, o que contribui para a sua posição dominante no mercado, onde consegue impor uma relação quantidade/valor favorável e praticar um preço médio bastante acima de mercados mais concorrenciais, como o francês, o holandês e o belga. Esta situação ainda é mais notória quando se analisa o Vinho do Porto *Premium*, mas aqui com maior destaque para o Vinho do Porto *vintage* (excepto Japão, Suíça e República Checa) e de colheita (excepto Japão e Suíça).

A Região Demarcada do Douro evidencia bem o conteúdo da expressão francesa “terroir”, que está não só associada às condições naturais do território em que a vinha e as uvas são criadas, mas também ao saber-fazer local usado no processo de fabrico do vinho. Esta especificidade confere ao vinho um conjunto de atributos inimitáveis que o distinguem dos demais e que o consumidor final valoriza mostrando-se disposto a pagar um preço mais elevado nos locais de venda. Este desiderato reforça, ainda, a ideia de que deter recursos não é

condição suficiente para que uma região consiga sustentar as suas vantagens, pois pode não possuir os agentes (económicos e institucionais) capazes de os combinar com as capacidades endógenas do território.

METODOLOGIA

A interação entre a região de origem, os recursos locais e as estratégias de base regional pode ser abordada a partir de diferentes metodologias. Da mesma forma, também tem sido estudado o papel dos empresários locais e das pequenas e médias empresas na mobilização e valorização de produtos regionais e artesanais, e como estes contribuem para o desenvolvimento regional.

Entre as diversas metodologias ao dispor do investigador, decidiu-se adoptar uma abordagem qualitativa, com base no estudo de caso (YIN, 2003). Esta abordagem permite que o investigador coloque uma empresa no centro da sua análise para melhor perceber o modo como os recursos são usados e combinados com as competências endógenas da região. Bianchi (2001) e Blundel (2002), por exemplo, escolheram esta aproximação para compreender melhor as trajectórias de crescimento, o desenvolvimento das redes de negócios e as atitudes cooperativas das empresas e de um grupo de produtores.

Esta abordagem também se mostrou apropriada em problemáticas relativamente desconhecidas, onde a experiência e a teoria disponível para servir de guia são escassas, sendo o estudo intensivo de casos seleccionados um método muito útil para ganhar uma visão aprofundada sobre um determinado assunto (GAURI *et al.*, 1995). De acordo com Eisenhardt (1989), os estudos de caso são particularmente adequados em novas áreas de investigação nas quais as teorias existentes se afiguram inadequadas. Acresce que esta metodologia confere uma grande liberdade ao investigador, quer na selecção de casos, quer na escolha das fontes de informação e das técnicas analíticas. Esta liberdade torna imperativo que o investigador clarifique, desde o início da investigação, os objectivos principais e a estrutura da pesquisa, para evitar a inclusão de informação desadequada.

Cada caso deverá ser considerado uma unidade de estudo, com o objectivo de encontrar a evidência apropriada para explicar o comportamento da empresa ou entidade objecto de estudo. Para assegurar a validade da pesquisa procedeu-se à triangulação dos dados, procedimento recomendado, entre outros, por Gauri *et al* (1995) e Yin (2003). Nesse sentido, foram usadas fontes diversas de informação: relatórios produzidos por diversas entidades; dados disponíveis em sítios eletrónicos oficiais; seguimento da publicação corrente de notícias em jornais comuns; aparte conversas com especialistas do sector e, no caso vertente, uma entrevista realizada com um dirigente da empresa objecto de análise.

No que se refere ao caso em apreço, a análise debruçou-se, numa primeira fase, sobre as notícias publicadas na imprensa económica, cruzando-se esta com a documentação da empresa, e as declarações, já mencionadas, do director executivo da *Symington Family Estates*, concedidas a título de entrevista a Antunes (2010), em Julho de 2010. Esta estratégia de investigação procurou captar a trajectória histórica da empresa e a sua posição actual no

mercado, ao mesmo tempo, que tentou esclarecer as lacunas de informação detectadas ao longo do processo de investigação. No presente caso, o objectivo principal do estudo era compreender o modo como uma empresa de produção e comercialização de Vinho do Porto, em concreto, localizada numa região de baixa densidade populacional, conseguiu afirmar-se nos mercados internacionais e manter-se competitiva.

Dito de outro modo, com a análise do comportamento e desempenho da *Symington*, tinha-se em vista identificar as razões do seu sucesso, de modo a retirar daí ilações que pudessem informar outros projectos empresariais, entre outras. Daqui decorre, como segundo objectivo o de, a partir da identificação dos factores críticos de sucesso retidos, elaborar um conjunto de recomendações que pudessem ser úteis a outras empresas e agentes do sector e do território de referência, incluindo autoridades públicas.

No mundo dos negócios, é muito útil lembrar que o último teste sobre se uma decisão tomada foi a correcta ou não é o seu sucesso - se os resultados obtidos forem os esperados, a decisão tomada foi a apropriada; se os resultados são maus, então a decisão foi má.

O CASO SYMINGTON

A *Symington Family Estates* é uma empresa de média dimensão, de cariz familiar, produtora de vinhos do Porto e do Douro, sobretudo. O capital da empresa está distribuído pela família, que mantém na sua posse toda a cadeia de valor, o que lhe permite o controlo total do negócio, com excepção, a montante, de uma parte do fornecimento de uvas (ligação de longa data a pequenos produtores de uvas) e, a jusante, da distribuição nacional e internacional.

Na origem da vantagem competitiva da empresa está a região (Região Demarcada do Douro), onde a empresa está localizada, pois é nela que as uvas são produzidas e transformadas em vinho (do Porto ou do Douro). Desde que, em 2001, a região foi declarada pela UNESCO como património paisagístico e arquitectónico da humanidade, a sua visibilidade internacional sofreu um incremento significativo, o que, segundo as declarações do entrevistado que ouvimos a propósito, estimulou o turismo, em geral, e o enoturismo, em particular. Aliás, a empresa em análise aproveitou para criar uma nova área de negócios numa das quintas agrícolas que possui no Douro, associando a produção de vinho ao turismo, equacionando expandir a sua intervenção neste mercado no futuro próximo. A região tem ligações rodoviárias e aéreas que a aproximam da segunda cidade do país (Porto) e de muitas cidades europeias, o que favorece as deslocações de turistas e o transporte do vinho para o entreposto comercial na vizinhança do Porto (Gaia).

Os antecedentes do modelo actual de negócio mantido pela empresa remontam às décadas de 40 e 50 do século passado, mas a sua afirmação internacional só foi conseguida a partir da década de 1970. Isso deu-se, primeiro, no Reino Unido, através do distribuidor *John E. Fells Ltd.*, e, depois, nos Estados Unidos, pela via da *Premium Porto Wines Inc.*,

continuando estes, até ao momento, a situar-se entre os mercados mais importantes para a Symington.

Nos últimos trinta anos o sector do Vinho do Porto sofreu um processo de concentração, que levou à criação de cinco grandes grupos empresariais, que, conjuntamente, detêm uma quota de mercado acima dos 80%: a *Symington Family Estates* é o maior operador, com uma quota de mercado de 22%; seguem-se a *La Martiniquaise*, com cerca de 20% de quota de mercado, a *Fladgate Partnership*, com cerca de 15%, a *Sogrape*, com cerca de 16%, e a *Sogevinus* (Caixa Nova), com uma quota de mercado de cerca de 10%. Sublinhe-se entretanto que a posição da Symington vê-se reforçada no mercado das categorias de Vinho do Porto, onde atinge uma quota de mercado da ordem dos 33%. Aparte isso, é relevante assinalar que a empresa faz a sua principal aposta comercial nas categorias especiais (Premium), o que é viabilizado por deter as suas principais quintas vinícolas nos melhores solos do Douro e manter particular atenção na selecção das castas e na qualidade das uvas transformadas. Importa, a propósito, não esquecer que “um bom vinho é uma boa uva” (conforme declarações do responsável da Symington na entrevista concedida).

Na actualidade, a *Symington Family Estates* é o maior proprietário do Douro, onde detém 25 quintas, que representam um total de 1769 hectares, dos quais 940 hectares estão plantados com vinha. Emprega cerca de 360 quadros técnicos e trabalhadores especializados, bem como 190 trabalhadores rurais. Para além disso, tem acordos de cooperação com cerca de 2000 pequenos vitivinicultores, que lhe fornecem uvas para a produção de Vinho do Porto e de vinhos de mesa Douro. Desde há poucos anos, os seus investimentos estenderam-se também ao vinho da Madeira, através de uma participação na *Madeira Wine Company*.

Da sua carteira de produtos destacam-se, no Vinho do Porto, as marcas *Graham's*, *Warre's*, *Dow's*, *Smith Woodhouse*, *Quinta do Vesúvio*, *Gould Campbell*, *Quarles Harris* e *Martinez*. Mais recentemente, a empresa alargou o seu portfólio de produtos, diversificando para a produção de vinhos de mesa do Douro (*Chryseia*, *Altano*, *Quinta da Roriz*) e da Madeira (*Blandy's*, *Cossart Gordon*, *Leacocks* e *Miles*), que são ainda uma componente residual da sua carteira de produtos. Ao longo dos anos, em especial nos últimos anos, a Symington obteve críticas favoráveis nas revistas *Wine Spectator* e *Wine Enthusiast* e múltiplos prémios internacionais no *International Wine Challenge*, no *Decanter World Wine Awards* e no *International Wine & Spirit Competition*.

A sua facturação ascendeu a cerca de 90 milhões de euros em 2009, com o vinho do Porto a representar uma percentagem de 97% desse montante, tendo vendido nessa mesma data para o mercado nacional um total de 100 mil caixas de Vinho do Porto (cada caixa contém 12 garrafas, o que equivale a 9 litros) e para exportação 2,1 milhões de caixas. As suas exportações dirigem-se para 120 países, sendo a Holanda, o Reino Unido e os Estados Unidos os mercados mais importantes, embora os que se encontram em crescimento se situem na Europa de Leste, na Ásia (China) e no Brasil, onde existe uma proximidade histórica, linguística e cultural que é geradora de oportunidade comercial.

A Symington detém um conhecimento intrínseco da produção de vinho que resulta da acumulação de saber ao longo de sucessivas gerações, especialmente nas áreas da enologia e da viticultura. Segundo o representante da empresa que entrevistámos, a investigação e desenvolvimento constituem uma prioridade, tendo sido celebrada uma parceria com a

SILASE, que desenvolveu o primeiro lagar robótico em aço do mundo, o qual permite reproduzir, com maior eficiência, a qualidade da pisa da uva, como se esta fosse realizada por pessoas. Antes, na década de 60 do século XX, os Symington haviam já sido pioneiros na introdução do controle da temperatura na fermentação dos mostos, processo necessário para garantir a produção de grandes vinhos do Porto. Decorrente desta preocupação com a inovação e a qualidade, a empresa mantém também uma relação de parceria com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, para formação e desenvolvimento de acções conjuntas. No campo dos investimentos, o mais recente foi a construção de uma nova adega no Douro.

Quadro 3 – Matriz DAFO para a empresa Symington

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pequena carteira de vinhos do Douro (DOC) - Entrada tardia no enoturismo - Riscos de financiamento devido à ausência de capitais externos (bolsa) - Negócio muito centrado em Portugal - Dependência de distribuidores internacionais 	<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de prémios em concursos internacionais e boas críticas em revistas internacionais de vinhos - Lagar robótico em aço para pisar uvas único no mundo, com melhoria da eficiência - Parceria com a UTAD, SILASE e pequenos produtores de uvas - Reputação secular nos mercados internacionais - Forte e longa ancoragem à região do Douro - Manutenção do crescimento em volume, vendas e valor das marcas da empresa
<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Despovoamento gradual da região nas últimas décadas devido à emigração e à substituição de mão-de-obra por inovações tecnológicas - Actuação do IVDP e da ViniPortugal pouco concertada e eficaz - Ausência de empresas especializadas em marketing e comunicação - Rivalidade das outras bebidas espirituosas (por exemplo, Cognac, Wisky) e outras marcas de vinho do Porto - Contrafacção da marca vinho do Porto nos mercados internacionais, em especial nos mercados emergentes - Campanhas anti-álcool um pouco por todo o mundo - Pressão sobre o preço dos distribuidores nacionais, muito concentrados 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grande diversidade de castas únicas na região - Região classificada pela UNESCO como património paisagístico e arquitectónico da humanidade - Denominação de origem protegida (Porto e Douro) - Enoturismo com grande potencial - Vaga de aquisições de pequenas empresas na região - Nova geração de enólogos que sabem aliar a tradição à inovação - Abertura de novos mercados (China, por exemplo) e surgimento de novos segmentos de maior valor

Fonte: Elaboração própria.

O quadro 3 sintetiza a informação recolhida sobre a Symington sob a forma de uma matriz DAFO (Debilidades, Ameaças, Forças e Oportunidades).

CONCLUSÃO

Os produtos do território estão fortemente associados aos hábitos, paladares e tradição das populações, de onde lhes resulta a sua forte identidade e singularidade. Numa época dominada, por um lado, pela globalização da oferta e, por outro, por uma enorme ânsia dos

consumidores de acederem a produtos diferenciados e variados, a oportunidade de valorização comercial desses bens nunca foi tão presente.

O uso das referências de origem do produto pelos actores económicos e o recurso a certificações oficiais permite, no mesmo passo, facilitar a identificação da natureza dos bens e garantir a autenticidade dos mesmos, o que tende a incrementar o respectivo valor junto dos consumidores, ao mesmo tempo que os diferencia da concorrência. O reconhecimento social da sua especificidade e reputação não assegura, no entanto, o seu sucesso comercial. Para tal, é necessário que, do lado da oferta, emergja quem seja capaz de se apropriar do valor comercial potencial do produto, isto é, que haja quem, no mercado, transforme recursos em valor. Quer dizer, as contrapartidas financeiras conseguidas por uma qualquer região detentora de produtos portadores de designação de origem depende, em última instância, da capacidade revelada pelas empresas locais de se apropriarem das rendas geradas pela vantagem competitiva que repousa nos recursos e capacidades dessa região.

No contexto dos produtos portugueses com origem certificada, o vinho, pela sua expressão comercial nacional e internacional, surge como um excelente exemplo de um produto regional que conseguiu impor-se pela inovação e por um elevado grau de profissionalização da gestão. A região DOP mais importante é a do Douro, que inclui o Vinho do Porto. A Região Demarcada do Douro tem o seu reconhecimento associado às condições naturais do território em que a vinha e as uvas são criadas mas também ao saber-fazer usado no processo de fabrico do vinho.

A *Symington Family Estates* é uma empresa de média dimensão, de cariz familiar, produtora de vinhos do Porto e do Douro, sobretudo. Esta empresa detém um conhecimento intrínseco da produção de vinho que resulta da acumulação de saber ao longo de sucessivas gerações, especialmente nas áreas da enologia e da viticultura. Adicionalmente, em anos recentes, cimentou a sua posição no sector apostando na investigação e desenvolvimento, o que lhe permitiu ter o primeiro lagar robótico em aço do mundo, o qual permite reproduzir, com maior eficiência, a qualidade da pisa da uva. Como forma de se consolidar entre os principais operadores do mercado do Vinho do Porto, apostou também em parcerias a longo prazo com pequenos produtores de uvas, o que lhe incrementou o volume de uvas de que pode dispor. Outra peça da sua estratégia de negócio passou pelo comprometimento na produção de vinhos de grande qualidade, suportada por marcas bem distintivas, que tem tido expressão na obtenção de inúmeros prémios internacionais e críticas favoráveis em revistas da especialidade, como as revistas *Wine Spectator* e *Wine Enthusiast*. Esta trajetória permitiu-lhe constituir-se na mais importante empresa operadora no mercado do Vinho do Porto, com uma quota de mercado actual de cerca de 22%.

Recentemente, a empresa alargou a sua carteira de produtos, diversificando para a produção de vinhos de mesa do Douro e da Madeira. Também fez uma aposta no turismo, usando para o efeito uma das quintas agrícolas que possui no Douro, na qual procurou associar a produção de vinho ao usufruto turístico.

Este caso parece-nos ilustrar bem como a imagem e os produtos típicos de um território podem ser veículo essencial de sucesso de um negócio sem fronteiras, que aproveita a quem é capaz de transformar recursos em oportunidade comercial mas que, obviamente,

servem também os interesses do dito território, canalizando para este riqueza gerada que, desejavelmente, deve reverter para o colectivo dos seus agentes.

A análise aqui documentada é passível de permitir retirar ilações quer em matéria de estratégia empresarial quer de políticas públicas, que se deverão centrar, sobretudo, na majoração das oportunidades económicas de que o território pode explorar e do alargamento dos beneficiários dessas oportunidades.

No que às estratégias de negócio diz respeito, resulta claro do caso aqui tratado que tradição, inovação e qualidade não são dimensões contraditórias ou dissonantes. Pelo contrário, aliar inovação e marca a um produto bem conhecido podem potenciar o incremento do seu reconhecimento e qualidade. As estratégias de marca são uma peça bem jogada pela Symington no processo da sua afirmação no mercado. Uma outra dimensão para que o estudo de caso aqui retido chama a atenção é a estratégia de mercado seguida, centrada sobre produtos “Premium”, obviamente suportada na qualidade da matéria-prima de base. Também nisso outros terão alguma coisa a aprender. Em muitos casos, o sucesso comercial será mais facilmente alcançável se se visarem segmentos de mercado ao invés de todo o mercado. Nessa trajectória, importará levar em conveniente linha de conta o produto de que se dispõe, na sua expressão em termos de quantidade e qualidade.

No que às autoridades públicas se refere, importa muitas vezes que estas se constituam em cúmplices daqueles operadores e agentes que revelam capacidade de liderança e que, em todo o caso, são capazes de dar dimensão crítica à operação nos mercados. Essa pode ser a via de ligar o comum dos agentes do território, nomeadamente os mais frágeis, a estratégias de sucesso. Caber-lhes-á, também, estimular formas de associativismo que lhes permitam constituir-se em entidades relevantes no mercado e aceder a informação e conhecimento técnico que lhes permitam pensar os seus “negócios” de acordo com os desafios competitivos do presente.

A dimensão de relação dos principais operadores da Região Demarcada do Douro com o tecido produtivo e humano local foi uma das que não tivemos condições de explorar em suficiente profundidade e que, em razão do que é dito nos parágrafos precedentes, nos parece importante fazer. Também a problemática da acção pública e dos canais de interacção dos agentes públicos locais, regionais e sectoriais com os principais operadores económicos do território, por um lado, e com a multiplicidade dos pequenos produtores de vinhos do Porto e do Douro, por outro, permanecem para nós razoavelmente obscuros. Deixando a perspectiva do sucesso de uma ou poucas empresas para aproximar a problemática geral do desenvolvimento do território, esses são desafios fundamentais de investigação que ficam por vencer.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Filipe. **A importância dos cavaleiros da indústria na internacionalização do Douro: the leading case – the *Symington Family Estates***. Universidade do Minho, Braga, 2010 [Dissertação de mestrado não publicada].

BIANCHI, T. With and without co-operation: two alternative strategies in the food-processing industry in the Italian south. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 13, n. 2, p. 117-145, 2001.

BLUNDEL, Richard. Network evolution and the growth of artisanal firms: a tale of two regional cheese makers. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 14, n. 1, p. 1-29, 2002.

BRAMLEY, C.; KIRSTEN, J. F. Exploring the economic rationale for protecting geographical indicators in agriculture. **Agrekon**, v. 46, n.1, p. 69-93, 2007.

CADIMA RIBEIRO, J.; FREITAS SANTOS, J. Effects of territory information on Portuguese wine prices: a hedonic approach. **European Review of Economics and Finance**, v. 2, n. 1, p. 39-52, 2003.

_____.; _____. Portuguese olive oil and the price of regional products: does designation of origin really matter?. **Tékhné: Revista de Estudos Politécnicos**, v. 2, n. 3, p. 61-76, 2005.

_____.; _____. “Produtos do território e desenvolvimento local”. In: INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO, UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA. **Ensaios de Homenagem a António Simões Lopes**, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2006. p. 165-179.

_____.; _____. Portuguese quality wine and the region-of-origin effect: consumers’ and retailers’ perceptions, **Enometrica**, v. 1, n. 1, p. 21-39, 2008.

_____.; _____. Region-based business strategies: a Portuguese case study. **EuroMed Journal of Business**, v. 3, n. 3, p. 320-334, 2008a.

CAMAGNI, R.; MAILLAT, D. **Millieux innovateurs**. Paris: Economica, Anthropos, 2006.

CREVOISIER, O. The innovative milieus approach: toward a territorialized understanding of the economy?. **Economic Geography**, v. 80, Issue 4, p. 367-379, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLORIDA, R. Toward the learning region. **Futures**, v. 27, n. 5, p. 527-536, 1995.

FREITAS SANTOS, J. **Localização da empresa estrangeira em Portugal (1990/1994): uma abordagem relacional**. Universidade do Minho, Braga, 1997 [Tese de doutoramento não publicada].

GAFFARD, J.-C. **Territory as a Specific Resource: the Process of Construction of local Models of Development**. Nice: Latapses Mimoe, 1992.

GAROFOLI, G. Economic development, organization of production and territory. **Revue D’Économie Industrielle**, v. 64, 2e trimestre, p. 22-37, 1993.

GHAURI, P., *et al.* **Research Methods in Business Studies**. London: Prentice Hall, 1995.

HENCHION, M. ; McINTYRE, B. The use of regional imagery in the marketing of quality products and services. **Irish Marketing Review**, v. 13, n. 2, p. 19-26, 2000.

HULLAND, J.; TODIÑO, H.S.; LECRAW, D.J. Country-of-origin effects on sellers' price premiums in competitive Philippine markets. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 1, p. 57-79, 1996.

IOP, S.C.F.; TEIXEIRA, E.; DELIZA, R. Consumer research: extrinsic variables in food studies. **British Food Journal**, v. 108, n. 1, p. 894-903, 2006.

ITTERSUM, K.V.; CANDEL, M.J.J.M.; MEULENBERG, M.T.G. The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 215-226, 2003.

JENNINGS, D. ; WOOD, C. Wine: achieving competitive advantage through design. **International Journal of Wine Marketing**, v. 6, n. 1, p. 49-56, 1994.

KANTER, R. M. **World class**: thriving locally in the global economy. New York: Simon & Schuster, 1995.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.

KUZNESOF, S., *et al.* Regional foods: a consumer perspective. **British Food Journal**, v. 99, n. 6, p. 199-206, 1997.

LOCKSHIN, L. S.; RHODUS, T. W. The effect of price and oak flavour on perceived wine quality. **International Journal of Wine Marketing**, v. 5, n. 2/3, p. 13 – 20, 1993.

MAILLAT, Denis. Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 7, n. 2, p. 157-165, 1995.

McCUTCHEON, E.; BRUWER, J.; LI, E. Region of origin and its importance among choice factors in the wine-buying decision making of consumers. **International Journal of Wine Business Research**, v. 21, n. 3, p. 212-234, 2009.

PIKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Eds.). **Industrial Districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Labour Organisation, International Institute for Labour Studies, 1990.

RATTI, R. Regional active space: a regional scientist's paradigmatic answer to the local-global debate. In: RATTI, R.; GEENHUIZEN, M. V. (Eds). **Gaining advantage from open borders**: an active space approach to regional development. Ashgate: Aldershot, 2001.

SALOLAINEN, M. The marketing of Champagne: the way forward. **International Journal of Wine Marketing**, v. 5, n. 4, p. 15 – 22, 1993.

SCHAMEL, G. International wine trade: analysing the value of reputation and quality signals. **AAEA Annual Meeting**, Montreal, Canada, 2003.

SIMÕES LOPES, A. **Desenvolvimento regional**: problemática, teoria, modelos. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1979.

SKURAS, D.; VAKROU, A. 'Consumers' willingness to pay for origin labelled wine: a Greek case study. **British Food Journal**, v. 104, n. 11, p. 898-912, 2002.

SKURAS, D. e DIMARA, E. Regional image and the consumption of regionally denominated products. **Urban Studies**, v. 41, n. 4, p. 801-815, 2004.

SODANO, Valeria. Competitiveness of regional products in the international food market. **77th EAAE Seminar**, Helsinki, 2001.

STÖHR, W. Development from below: the bottom-up and periphery-inward development paradigm. In: STÖHR, W. ; TAILOR, D. F. (Ed.). **Development from above or from below?** Chichester: John Wiley, 1981.

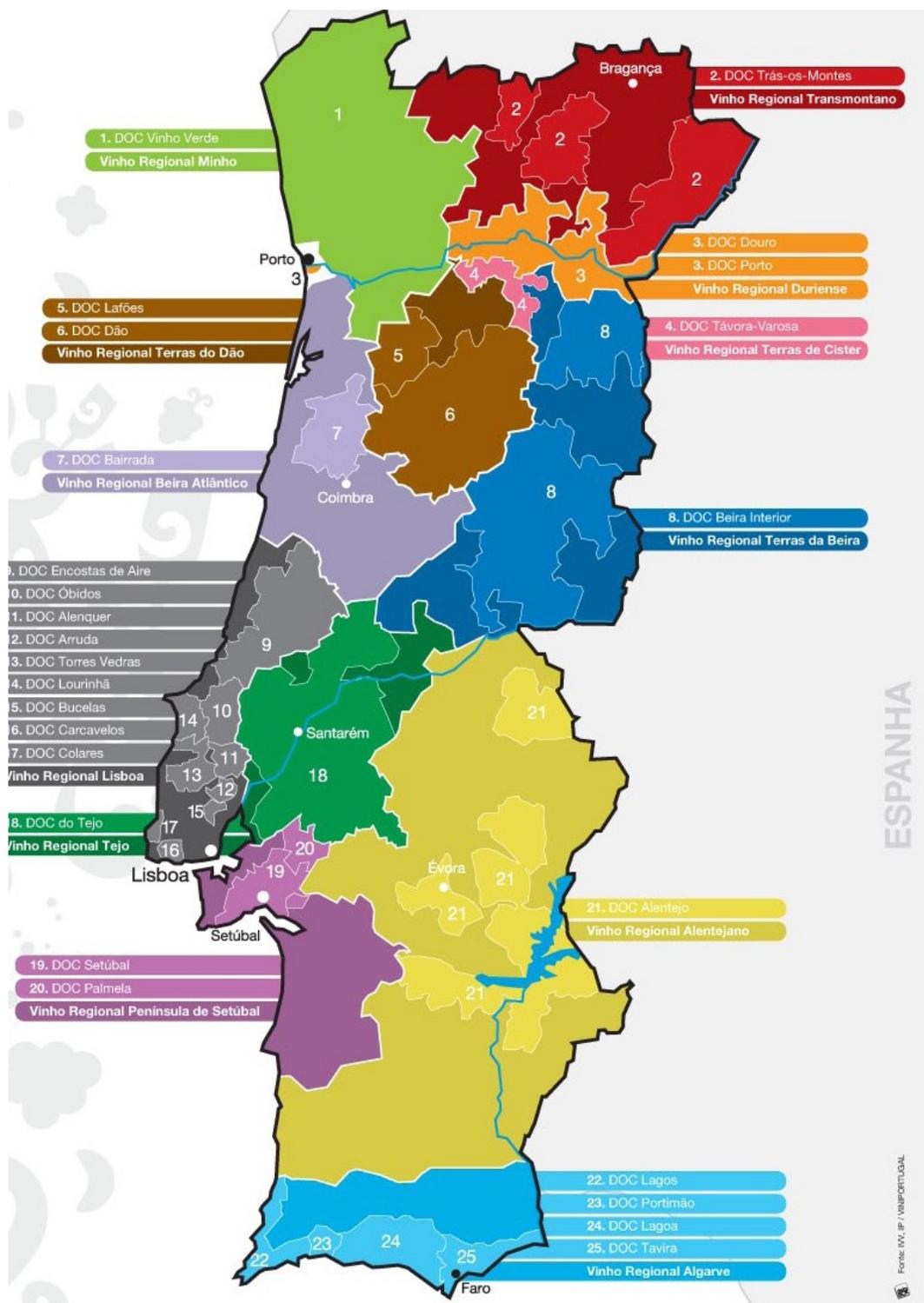
VÁZQUEZ-BARQUERO, A. Desarrollo local y dinámica regional. In: MELLA, J. M. (Coord.). **Economía y política regional en España ante la Europa del s. XXI**. Madrid: Areal, 1998.

VÁZQUEZ-BARQUERO, A. Endogenous development: analytical and policy issues. SCOTT, A. J. e GAROFOLI, G. (Eds.). **Development from the ground**: clusters, networks and regions in emerging economies. London: Routledge, 2007.

VRANESEVIC, Tihomir e STANCEC, Ranko. The effect of the brand on perceived quality of food products. **British Food Journal**, v. 105, n.11, p. 811-825, 2003.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 3.ed. London: Sage Publications, 2003.

Anexo A - Indicações Geográficas e Denominações de Origem do Vinho em Portugal



Fonte: Viniportugal (www.viniportugal.pt), acedido em 16/12/2011.

Artigo recebido em: 04/04/2012

Artigo aprovado em: 31/07/2012