
DESENVOLVIMENTO E TERRITÓRIO: O CASO DO CLUSTER DO VINHO DO PORTO

Teresa Sequeira* - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - E-mail: tsequeir@utad.pt

Francisco Diniz* - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - E-mail: fdiniz@utad.pt

Resumo:

O trabalho concentra-se na análise da actividade de um conjunto de entidades interligadas de base territorial, o *cluster* do Vinho do Porto, com produção geograficamente delimitada à Região Demarcada do Douro, no norte de Portugal.

Apesar de ser a mais antiga região demarcada do mundo, com um produto único, numa paisagem ímpar, os indicadores observados mostram que esta singularidade não foi capaz de reter a riqueza necessária para fazer descolar a região em matéria de desenvolvimento.

Perante os dados recentes da produção e comercialização de vinho do Porto, avançou-se para a análise estratégica do *cluster*, através da construção de uma matriz SWOT. Conclui-se, nesta actividade tão regulada e dependente dos mercados externos, pela inevitabilidade da transferência de liderança para o núcleo do *cluster* e aumento da cooperação entre os intervenientes com vista a um posicionamento estratégico comum, assim como um reequilíbrio na distribuição do rendimento entre comércio e produção.

Palavras-chave: Desenvolvimento e análise regional; *clusters*; análise estratégica.

Códigos JEL: R11; L10

Abstract:

This paper focus on the activity of a set of regional Port wine cluster related institutions whose production is based in Douro, in northern Portugal.

This region is the oldest demarcated wine region and has a unique product as well as a singular landscape value; nevertheless, its socioeconomic indicators reveal the region's total failure in retaining value added necessary for its take-off in terms of growth and of its development process.

Bearing in mind recent Port wine production and trade figures, we have built a SWOT analysis regarding this cluster. As a conclusion one can clearly see that this activity, regulated by and dependent on foreign markets, suffers from a leadership transfer to the centre of the cluster decision-making. It is also forced to a co-operation among the stakeholders as a means to achieve both a strategic position in an extremely competitive market and a re-equilibrium of the income distribution between the production and the trade sector.

Keywords: Regional development analysis; clusters; strategic analysis

JEL Codes: R11; L10

* Os autores são investigadores efectivos do Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CETRAD) e docentes, como Professora Auxiliar e Professor Associado com Agregação, respectivamente, no Departamento de Economia, Sociologia e Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), em Portugal.

1. Introdução

O objectivo deste trabalho concentra-se na análise da actividade de um conjunto de entidades interligadas, de base territorial, o *cluster* do Vinho do Porto, com uma produção geograficamente delimitada à Região Demarcada do Douro, no norte de Portugal.

Parte de um sistema produtivo - O Vinho do Porto - desde sempre inserido no mercado global, mas que não deixa, no entanto, de estar intimamente ligado a um território. Uma análise da relação entre sistemas territoriais e as estratégias de desenvolvimento a eles inerentes constitui, por conseguinte, o objectivo do ponto 2, de modo a permitir a reflexão acerca das questões da diversificação/especialização produtiva regional e as estratégias adoptadas pelos agentes económicos locais para lidar com a crescente competitividade dos mercados globais.

De uma perspectiva territorial, passa-se para uma abordagem do sector em si mesmo, tanto do ponto de vista estrutural (produção e comercialização), como organizacional (papel institucional dos agentes envolvidos no *cluster* do vinho do Porto).

Por fim, tendo por base a aplicação de um questionário aberto em entrevista presencial aos agentes chave do *cluster* do vinho do Porto, foi possível a implementação da análise SWOT - *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) que permitiram a identificação de, por um lado, nichos de oportunidades para um território com baixos níveis de desenvolvimento económico e social como é o da Região demarcada do Douro e, por outro, os caminhos que devem ser seguidos pelos agentes económicos intervenientes no *cluster* do vinho do Porto de forma a relacionarem-se entre si com o objectivo de conduzirem este território e este sector de actividade económico no caminho do desenvolvimento, ao serviço das populações locais.

2. Sistemas Territoriais e Desenvolvimento Regional

A evolução em matéria de teoria do desenvolvimento revela uma inequívoca tendência para a aceitação de que o desenvolvimento global passa necessariamente pelo desenvolvimento regional. E neste tema do desenvolvimento regional, a dinâmica parece ser no sentido da cada vez maior articulação entre os

elementos internos de uma região, nomeadamente o equilíbrio entre a especialização e a diversificação da economia regional, a interacção das actividades regionais e criação de potencial de inovação tecnológica e social, e os elementos externos, tais como o acesso à informação, à procura externa, ao capital e à inovação, atribuindo-se às autoridades locais e regionais um papel determinante (Carvalho e Sequeira, 2009; Sequeira-Ramos, 2006).

Esta tendência concede à variável espaço uma nova dimensão estratégica, fundamentada no princípio de base que “... *l’espace n’est jamais neutre, ni économiquement, ni politiquement, ni socialement*” (Derycke, 1994: 23) e que se traduz pela imprescindível introdução do elemento território em qualquer teoria, análise, ou delineamento de política económica ou social.

O novo enfoque deixa de enfatizar o papel das hierarquias espaciais e das vantagens comparativas de localização das regiões, para se concentrar nas dinâmicas endógenas dos territórios, em geral, e nas especificidades dos seus modos de organização da produção, em particular. Esta passagem conceptual do espaço para o território tem implícito entender a região como uma entidade geradora de novos recursos através de complexas formas organizacionais de natureza local que proporcionam diversas interacções entre os actores locais e de outros pontos; “... somos então remetidos para o meio e para as redes... que emergem do território e o estruturam” (Lopes, 2001: 103).

E já Reis (1988: 128) afirmava, a propósito dos sistemas produtivos locais, que “os territórios identificam-se também por serem espaços organizadores das funções económicas, ou seja, por iniciarem, desenvolverem e potencializarem processos relacionais de estruturação produtiva...”.

Deste modo, avança para a linha da frente a integração das dinâmicas de organização económica com as dinâmicas de organização territorial, donde a relevância da discussão dos sistemas territoriais de produção e da sua influência em termos de competitividade¹.

A articulação destas dinâmicas organizacionais reveste múltiplas formas e permite diversas abordagens, num cenário pós-fordismo. Assim, no novo debate regional existem diversas perspectivas

que, como destacam Benko e Lipietz (1994), vão desde a acérrima defesa dos distritos industriais, até versões mais alargadas que incluem as formas de governância, passando por versões intermédias e mais moderadas defensoras da acumulação flexível.

Neste âmbito deparamos assim com múltiplos conceitos, nomeadamente o de distritos industriais, redes, meios inovadores e *clusters*.

Os distritos industriais são um tema surgido das várias análises do fenómeno de crescimento acelerado, registado numa parte do território italiano, conhecida pela expressão terceira Itália. Deve-se a Becattini a observação das semelhanças entre este tipo de organização industrial, mistura de concorrência-emulação-cooperação ocorrida num sistema de pequenas e médias empresas, e o velho distrito industrial de Marshall. Especificando este conceito, Becattini (1994: 20-25) define-o como “uma entidade sócio territorial caracterizada pela presença activa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico”, tendendo-se a criar “uma osmose perfeita entre a comunidade e as empresas”. Uma das características mais marcantes do distrito é, pois, o seu sistema de valores relativamente homogéneo, exprimindo uma ética de trabalho, de família e de dinamismo. Garofoli, Maillat, Courlet, Pecqueur, Cooke, Pyke, Vazquez-Barquero, Reis e Silva são outros autores de destaque na observação e estudo destas organizações produtivas, em diversos espaços e momentos de tempo.

O aprofundamento destes estudos conduziu ao surgimento de outros conceitos, complementares na opinião de uns e mesmo similares, na opinião de outros. É o caso das redes, com inúmeros entendimentos, que têm em comum a relevância que é dada a um tecido de interdependências, na expressão de Courlet e Pecqueur (1991), significando que o comportamento de um agente económico é, em larga medida, condicionado pelo procedimento e relacionamento estabelecido com os outros agentes².

Outro aspecto a considerar é o facto de as redes estabelecerem uma relação propiciadora de enriquecimento mútuo, com um outro activo intangível, o meio, ou utilizando a expressão de origem, o “*milieu*”. O meio, que de acordo com as palavras de Polèse (1998: 234), constitui “... o conjunto dos valores e das relações que dão a um território uma cultura local, uma identidade, uma cultura de empresa e uma cultura técnica que lhe são próprias”.

Neste seguimento, foi introduzido o tema de meio inovador, definido por Maillat (1994) como um conjunto territorializado no qual as interações entre agentes económicos se desenvolvem pela aprendizagem que fazem de transacções multilaterais, geradoras de externalidades específicas da inovação e pela convergência de aprendizagens para formas para cada vez mais eficazes de gestão em comum dos recursos.

A notar que a ocorrência de externalidades, um dos aspectos mais relevantes na explicação do sucesso dos complexos territoriais de produção, estão muito ligadas às economias externas, que Ferrão (1992) subdivide em a) Economias de urbanização, ligadas às aglomerações urbanas e conseqüentemente à aglomeração de população, presença de serviços e de infra-estruturas; b) Economias de localização, associadas aos “distritos” e aos sistemas produtivos locais, donde podem resultar partilha de custos fixos e alargamento das possibilidades de interacção e ainda a disponibilidade de certo tipo de serviços específicos ou mão-de-obra especializada e c) Economias de aglomeração, originadas em outros tipos de organização produtiva, como os meios inovadores, com forte circulação de informação e intensidade relacional extra-produtiva.

Naturalmente associado a estes, surge o conceito de *cluster*, que consiste, conforme definido numa primeira abordagem de Porter (1993), num conjunto de indústrias ligadas por relações verticais (comprador/fornecedor) ou horizontais (clientes,

¹ O enfoque territorial é um elemento dominante nesta matéria, dada a constatação que a empresa se inclui num sistema muito vasto, no qual a competitividade baseada no preço perde terreno para a competitividade dita territorial, perspectivada em todas as suas dimensões, nomeadamente nas identificadas por Lopes (2001), ou seja, em termos de padrão das vantagens comparativas, da dinâmica do tecido local e das condições de inserção territorial.

² Caso da rede de finalidade produtiva (Pecqueur e Silva, 1992), e das redes de governância territorial da inovação (Lopes, 2001), entre muitos outros.

tecnologia e canais comuns). A definição de *cluster* é um conceito dinâmico que como tal, tem evoluído, como o próprio Porter (2000) revela, tendo-o posteriormente apresentado como concentrações geográficas de empresas e instituições interligadas e cooperantes num determinada área ou sector, donde poderiam resultar importantes vantagens competitivas. No mesmo sentido, também Cooke (2002) que o define como a concentração geográfica de empresas ligadas horizontal ou verticalmente, que simultaneamente operam, cooperam e competem em determinados segmentos de mercado, partilhando infra-estruturas e a mesma visão de futuro.

Bojar (2007: 16) observa que apesar de diferentes autores enfatizarem diferentes elementos e diferentes dimensões dos *clusters*, “*most of the definitions... encompass at least one of the following elements: Geographical (spatial) concentration, Co-operation (competition)... Sectoral concentration Specialization... Interdependence*”. Salienta ainda que os *clusters* (op. cit.: 27) “*incorporate different conceptions referring to co-operation and competition between businesses that operate within certain geographical, organizational and cultural frameworks*”, e que “*clusters should not be identified with any specific, strictly defined organizational structure of business entities*”.

Como se pode observar, as fronteiras entre os conceitos de *clusters*, meios, redes e distrito industrial, são difusas, assistindo-se frequentemente a sua sobreposição.

O debate sobre estas diversas formas organizacionais do território está em aberto, com acérrimos defensores de cada posição, sendo de realçar que o interesse no estudo destes sistemas territoriais de produção resulta da observação de que a diminuição das disparidades regionais poderia não ser tanto o efeito da extensão dos benefícios das regiões mais ricas às restantes, mas mais o resultado de uma dinâmica própria da região desfavorecida.

3. O *Cluster* do Vinho do Porto

“Ao longo de quase dois milénios, fez-se, nas encostas xistosas do vale do Douro, uma paisagem vitícola singular, um vinho excepcional. Mais do que um dom da natureza, o vinho do Porto é, na sua essência, essa espessura histórica, um património cultural colectivo de trabalho e experiências, saberes e arte, que gerações e gerações acumularam. O vinho do Porto foi e é um produto chave da economia nacional e ainda mais um valor simbólico que distintamente representa a portugalidade no mundo”.

<http://www.ivp.pt>, em Março 2010

3.1 A Região Demarcada do Douro

3.1.1 – Caracterização da região

A Região Demarcada do Douro (RDD), localizada no nordeste de Portugal, é a mais antiga região demarcada do mundo, criada por Decreto Real de 1756, aquando da criação da Companhia Geral dos Vinhos do Alto Douro. Situada na bacia hidrográfica do rio Douro, encontra-se rodeada de montanhas que lhe confere características mesológicas e climáticas muito específicas, que lhe permite produzir um vinho com características únicas, o vinho do Porto. Compreende uma área de 250 000 hectares que ocupa cerca 18,3% da área total da região. Em matéria de estrutura fundiária, predominam os pequenos viticultores, com uma média cerca de 1 hectare de vinha. Os solos são na sua quase globalidade derivados de xistos e em matéria de clima a região pode caracterizar-se, muito sumariamente, por ter invernos muito frios e verões muito quentes e secos (<http://www.ivdp.pt>, em Março 2010).

Em termos de unidades de Nomenclatura Territoriais a grande maioria da sua área encontra-se na NUT III Douro, pelo que será esta NUT que iremos utilizar para a caracterização económica e social da região.

FIGURA 1
Localização da região Demarcada do Douro no território português



Fonte: <http://home.utad.pt>, em Março de 2010

QUADRO 1
O Douro no Contexto Nacional: Síntese de Indicadores Gerais

Indicador	Ano	Unidade	Douro	Portugal
Superfície	2007	%	4,5	100,0
População residente	2008	%	2	100
Var. população residente	2008/91	%	-12	7,7
Densidade populacional	2002	hab./km ²	53,3	113,2
Esperança de vida à nascença da população residente	2006	anos	77,4	78,2
Taxa bruta de escolarização - ensino secundário	2007	%	96,3	102,3
Diplomados ens. superior C&T por mil hab. (20-29 anos)	2007	nº	6,1	14,2
Despesa em I&D no PIB	2005	%	0,6	0,8
Médicos por 1000 habitantes	2007	nº	1,8	3,6
Consumo doméstico energia eléctrica p. hab.	2006	m. kWh	1	1,3
Valor médio anual das pensões	2007	€	3180,2	4185,3
Contribuição para o PIB nacional	2006	%	1,38	100
PIB <i>per capita</i>	2007	%	67,1	100
Contributo da região para o VAB sectorial :				
Agricultura, Pesca	2006	%	4,7	100
Indústrias e Construção			1,1	100
Serviços			1,3	100
Estrutura do emprego:				
Agricultura, Pesca	2005	%	45,3	13,8
Indústrias e Construção			12,5	27,2
Serviços			42,2	59
Total			100	100

Fonte: INE (<http://www.ine.pt>, em Março, 2010).

Conforme se pode extrair do quadro 1, trata-se de uma área que tem vindo a registar um acentuado declínio na população residente, apresentando uma baixa densidade populacional, uma população envelhecida, pouco qualificada e particularmente ainda menos na área ciência e tecnologia. Apesar da significativa melhoria registada nos últimos anos, os indicadores de saúde e de apoio social ainda se encontram longe dos valores médios nacionais.

Em termos económicos, evidencia-se do quadro o facto do PIB *per capita* representar menos de 70% do valor médio do país. A contribuição da região para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) é diminuta, destacando-se o maior peso relativo da contribuição do sector primário, quer em termos de produção, quer em termos de estrutura de emprego.

Trata-se de uma região que, para além dos já referidos problemas, apresenta uma enorme fragilidade empresarial, uma elevada concentração em sectores de reduzida produtividade e com um peso relativamente elevado de actividades como a administração pública, ensino e saúde nos centros populacionais mais importantes, com crescentes assimetrias internas. E confirmando-se uma perspectiva de atraso da região relativamente ao país, a percepção é que esta situação certamente que se agrava quando comparamos o país com as médias comunitárias.

3.1.2 – A produção e comercialização do vinho

O Vinho do Porto é um vinho licoroso obtido a partir das uvas da região após de um processo especial de vinificação, no qual a fermentação é interrompida pela adição de aguardente vínica. Todavia, nem todas as uvas produzidas na RDD têm o vinho do Porto como destino, sendo igualmente canalizadas para a produção de outros vinhos. Esta distribuição é condicionada pela declaração anual emitida pelas entidades competentes, onde é indicado o montante máximo de vinho do porto a produzir, em função das necessidades de mercado. Essa autorização de produção, usualmente denominada “benefício”, é posteriormente rateada pelas parcelas de vinhas, que estão classificadas em seis categorias, em função de um conjunto de parâmetros edafo-climáticos (localização; altitude; declive; rocha-mãe; elementos grosseiros, exposição; Abrigo;) e culturais (rendimento; encepamento; densidade de plantação; sistema de condução; idade).

No quadro 2, apresenta-se a distribuição da produção de vinho na região nos últimos 5 anos.

Conforme se poderá observar a produção total de vinho tem vindo a diminuir, mantendo-se a quota da produção de vinho do porto em cerca dos 87 milhões de litros (ou seja, 158 mil pipas de 550 litros), representativos, em média, de pouco mais de metade da produção total.

QUADRO 2
A produção de vinho na Região Demarcada do Douro

Anos	Produção Duriense (litros)		
	Vinho do Porto	Vinho não beneficiado	Produção total
2004	87.934.582	74.205.589	162.140.171
2005	84.516.850	87.360.350	171.877.200
2006	86.710.800	85.076.750	171.787.550
2007	87.740.950	56.278.200	144.019.150
2008	87.186.000	49.947.150	137.133.150

Fonte: Adaptado de Instituto dos Vinhos do Porto e Douro (<http://www.ivdp.pt>, em Março de 2010).

No quadro 3 podemos analisar a componente comercial, que nos últimos anos revela um comportamento oscilante, sem registo do tão desejado aumento de comercialização.

Ainda a referir que cerca de 6 países, com a França no topo, seguida de imediato por Portugal, absorvem aproximadamente 80% deste produto, conforme figura 2.

3.2 Organização do *cluster* do Vinho do Porto

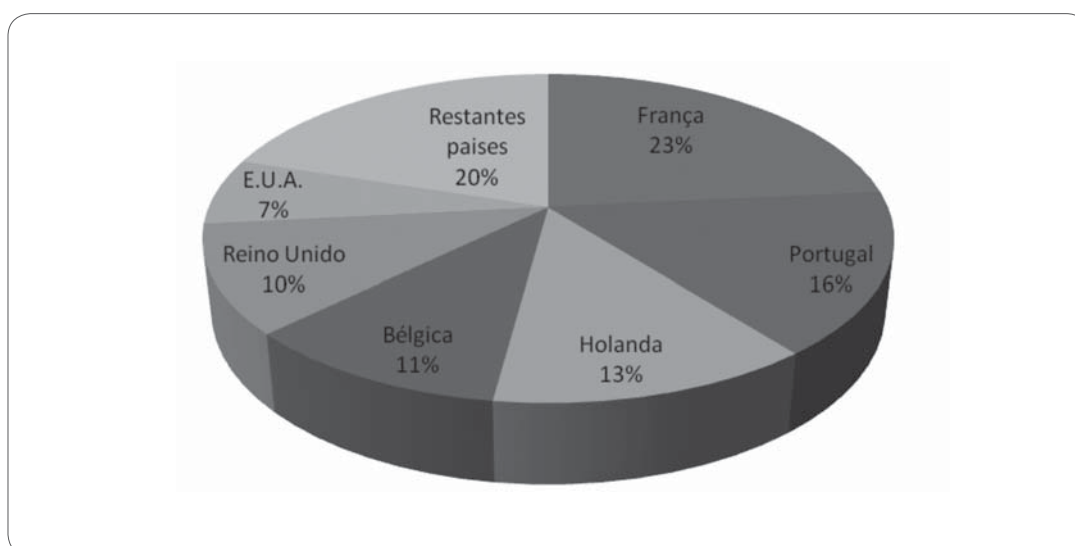
Recuperando o conceito de *cluster* apresentado anteriormente é possível identificar para a fileira do vinho do Porto um *cluster*, enquanto um aglomerado de empresas, instituições e demais agentes económicos interligados, com evidentes sinergias oriundas do comportamento cooperante e simultaneamente competitivo.

QUADRO 3
A comercialização de Vinho do Porto

Anos	Quantidade (Litros)	Preço médio (€)	Valor 10 ³ €
2004	92.806.422	4,31	400.024
2005	93.709.785	4,32	404.959
2006	91.614.960	4,32	395.909
2007	94.247.413	4,29	404.254
2008	89.219.144	4,21	375.783

Fonte: Adaptado de Instituto dos Vinhos do Porto e Douro (<http://www.ivdp.pt>, em Março de 2010).

FIGURA 2
Estrutura da comercialização de Vinho do Porto (%) por mercados



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados obtidos em <http://www.ivdp.pt>, em Março de 2010.

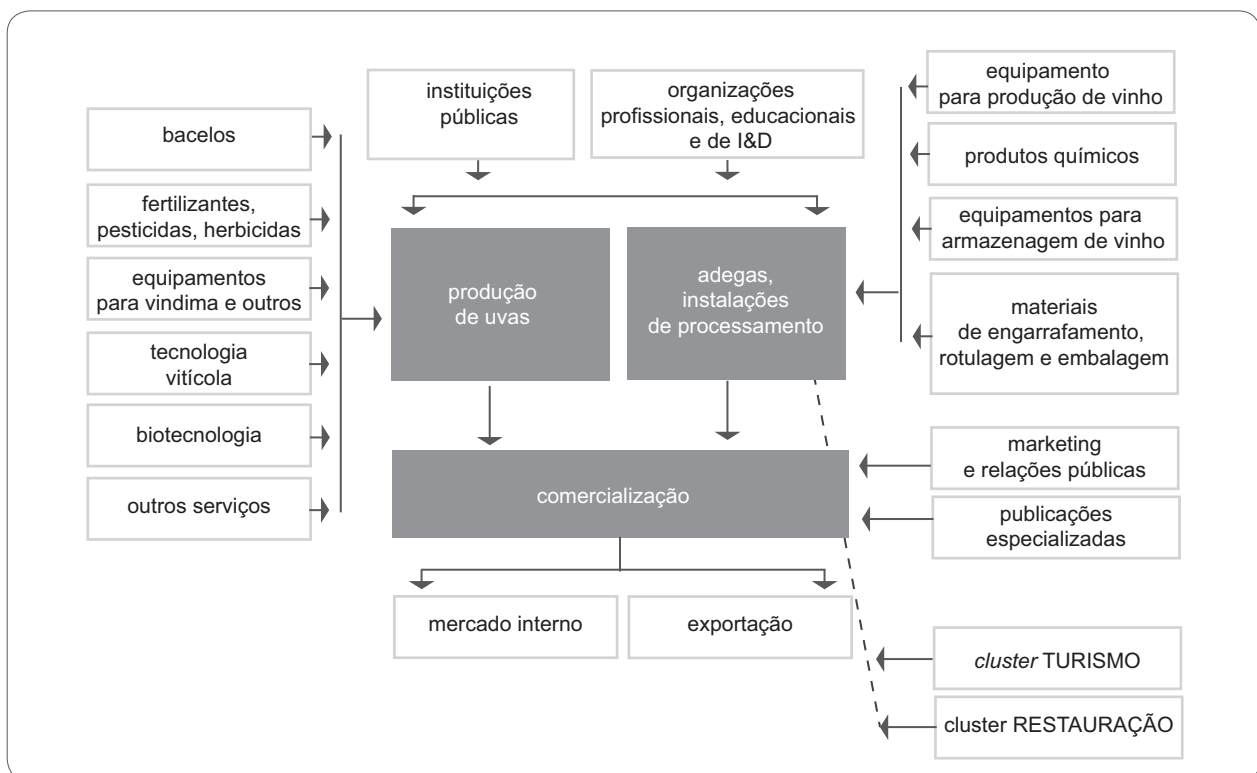
A figura 3 apresenta o esquema da organização do *cluster* do vinho do Porto. Do lado da produção, encontramos viticultores, na sua grande maioria pequenos proprietários, conforme referência já efectuada, para além de um conjunto de *inputs* necessários à produção vitícola, concentrada na Região Demarcada do Douro. Obtidas as uvas e as respectivas autorizações para produção de vinho do Porto, os produtores vêm-se confrontados com a decisão de proceder à elaboração do vinho ou vender a empresas privadas e/ou cooperativas as uvas no estado bruto. Esta segunda hipótese é a escolha dominante, dada a já referida pequena dimensão da grande maioria das explorações (inferiores a 1 hectare) que não justifica, economicamente falando, a existência de equipamentos de vinificação. Esta

é uma situação que gera um histórico conflito competitivo, “produtores versus exportadores”, que em 250 anos de Região Demarcada ainda não foi possível anular, pese o facto de terem sido testados diversos modelos de organização sectorial.

Por este motivo, as instituições têm neste *cluster* uma importância particularmente relevante, havendo a destacar a criação em 2007, do actual modelo organizacional, liderado pelo Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (IVDP)³.

A competição entre produtores e entidades comerciais é forte; a cooperação é clara e instituída, com organizações como a Casa do Douro⁴ e adegas cooperativas do lado dos produtores; associações comerciais e de exportadores do outro. De permeio, existe no IVDP o Conselho Interprofissional que é

FIGURA 3
Cluster do vinho do Porto



Fonte: elaboração própria a partir de Monitor Group (2003)

³ O Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP) é um instituto público de natureza interprofissional. Tem por missão promover o controlo da qualidade e quantidade dos vinhos do Porto, regulamentando o processo produtivo, bem como a protecção e defesa das denominações de origem Douro e Porto e indicação geográfica Duriense (<http://www.ivdp.pt>, Março 2010).

⁴ A Casa do Douro é uma associação pública, com inscrição obrigatória dos viticultores, regendo-se pelas normas de direito privado nas suas relações contratuais com terceiros. A nova orgânica da Casa do Doro pretende assegurar o fortalecimento do tecido associativo da RDD e garantir que a composição do seu conselho regional tenha em conta a realidade socioprofissional da região (<http://www.ivdp.pt>, Março 2010).

um órgão de representação paritária da produção e do comércio, competindo-lhe a gestão das denominações de origem e indicação geográfica da RDD.

Em matéria de unidades de investigação ligadas ao tema, destacam-se a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, com um contributo científico de reconhecimento internacional nos campos edafoclimático, vitícola e enológico, o Centro de Estudos da Direcção Regional da Agricultura, a Universidade do Porto e relevantes parcerias com centros de investigação estrangeiros.

O *cluster* conta ainda com o apoio público para a sua promoção no exterior, através da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

No *cluster* do vinho do Porto é também possível identificar uma ligação com o *cluster* da restauração: num crescente processo de democratização do mundo *gourmet* a relação vinho/refeição é intensa e biunívoca.

De igual modo, a interacção com o sector turístico é estrutural e fonte de mais-valias mútuas, tanto mais que se trata de uma região declarada Património Mundial pela Unesco devido à sua excepcional paisagem modificada pelo homem, para o cultivo da vinha.

3.3 Análise estratégica

Para investigar a situação do *cluster* de vinho do Porto, iremos recorrer, como ferramenta metodológica, à análise SWOT. A génese da abordagem científica deste tema é atribuída à obra de Ansoff (1965), que posteriormente foi objecto de desenvolvimento por Learned *et al.* (1969). É também particularmente devedora dos trabalhos de Albert Humphrey, que liderou um projecto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores empresas. Como contributos mais recentes destacamos, dos inúmeros autores que criticaram teoricamente ou utilizaram como ferramenta de gestão estratégica, os trabalhos de Haberberg (2000); Panagiotou, G. (2003), Polaco *et al* (2007), Ebers e Wied (2007) e Motoyama (2008).

Como é sabido, a designação SWOT constitui um acróstico das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), e no caso concreto em análise, o do *cluster* do vinho do Porto, identificámos os aspectos constantes da figura seguinte.

FIGURA 4
Análise SWOT do *cluster* do Vinho do Porto

ANÁLISE SWOT - ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Produto único no mundo, protegido legalmente e certificado; • Qualidade intrínseca do produto; • Existência de categorias de vinhos raros que requerem longos anos de maturação, como é o caso dos <i>Tawnys</i> envelhecidos, Data de Colheita ou <i>Vintage</i>; • Disponibilidade da matéria-prima específica: uvas da região demarcada do Douro, que podem ser transferidas de outros vinhos para vinho do Porto.
PONTOS FRACOS	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de mais-valias muito limitada: preços de venda baixos e decrescentes e custos de produção crescentes (produto mão de obra intensivo; fraca produtividade; fraca acessibilidade; solo acidentado; parcelas demasiado pequenas); • Distribuição desequilibrada de mais-valias dentro do cluster: conflito exportação/produção; • Ligações fracas e insuficientes dentro do cluster; • Nível dos preços pagos à produção pouco associado à qualidade, não incentivando o investimento na qualidade das uvas; • Dificuldade no recrutamento de mão-de-obra, devido ao êxodo rural, perante os baixos salários, à dureza climática e à sazonalidade do trabalho; • Imagem do produto demasiado conservadora; • Limites de produção impostos anualmente; • Lacunas ao nível de competências de gestão, particularmente no que toca ao marketing e publicidade especializada; • Orientação da indústria para o produto em detrimento da orientação para o mercado; • Ausência de uma visão estratégica comum no <i>cluster</i>, devido ao elevado número de instituições intervenientes; • Baixo investimento das empresas em investigação e desenvolvimento na área do vinho.

FIGURA 4 (CONT.)
Análise SWOT do *cluster* do Vinho do Porto

ANÁLISE SWOT - ENVOLVENTE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento mundial presente e a importância do seu passado, divulgado não só como bebida mas como um símbolo cultural; • Mudança do padrão social - estilo de vida – associado ao consumo de vinho: “campanha beber álcool com moderação é bom para a saúde; • Melhoria da qualidade da procura: aumento do consumo das categorias especiais; • Especial Mercado feminino; • Possibilidade de diversificar a utilização do produto - caso do <i>Porto Tónico</i>; • Possibilidade de obter sinergias do sector geral dos vinhos, ganhando mercado onde o vinho de mesa tem penetrado com sucesso; • Redução da sazonalidade do consumo; • Aproveitar a imagem de força oriunda da relativa concentração das exportações; • Orientação estratégica e profissionalização da indústria; • Enoturismo: grandes potencialidades da região do Douro enquanto património da Humanidade: paisagem única/vinho único; • Desenvolvimento e modernização do país. 	
AMEAÇAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da pressão por parte dos concorrentes internacionais tradicionais; • Cada vez mais novos produtos concorrentes e a preços mais acessíveis; • Limitações legais à comercialização (lei do terço); • Dificuldade em proteger a marca “Porto” em certos mercados; • Forte regulamentação industrial; • Opinião pública / campanhas publicitárias contra o consumo de bebidas alcoólicas; • Elevado grau de contrafacção; • Ausência de coordenação entre as empresas e organizações de investigação; • Fenómeno das alterações climáticas globais; • Crise mundial. 	

Fonte: elaboração própria

Perante este cenário, a estratégia do sector deve passar pela análise cuidada das componentes internas (forças e fraquezas dos constituintes do *cluster*) e dos aspectos externos (oportunidades e ameaças), com o objectivo de maximizar das oportunidades e dos pontos fortes e, em simultâneo, minimizar as ameaças e os pontos fracos.

4. Reflexões finais

Em suma, o sector do vinho do Porto é um *cluster*, enquanto organização produtiva com uma profunda inserção territorial e com um tecido denso de interligações entre actores económicos, a montante e a jusante do processo produtivo, que cooperam e competem entre si, instituições que coordenam, regulamentam, certificam, e definem as linhas estratégicas para o sector.

Em termos objectivos, constatamos que este *cluster* encontra-se inserido numa região claramente desfavorecida sob os pontos de vista económico e social, e em termos produtivos tem enfrentado

gravíssimas dificuldades, com os agricultores a receberem um retorno do seu trabalho e investimento praticamente nulo e, em muitas situações, mesmo negativo. Na vertente comercial, os dados apresentados revelam a estagnação ou mesmo contracção do mercado.

A matriz SWOT salienta pontos fortes, dos quais destacamos o facto deste *cluster* oferecer um produto de grande qualidade e único no mundo, tal como releva oportunidades em matéria de expansão do mercado, quer ganhando quota nos existentes, quer pela expansão a novos mercados e segmentos.

Se a montante o status quo não é animador, pese embora esta situação possa ser revertida através de uma maior integração nas actividades de transformação e de comercialização, por parte dos agricultores pela via do associativismo, a jusante há razões para um maior mas relativo optimismo.

A navegabilidade do rio Douro e a recente classificação da paisagem da região como património da Humanidade atribuída pela UNESCO abriu uma janela de oportunidades no sector do Turismo. Os

cruzeiros no rio Douro, por um lado e, a crescente oferta de alojamento de qualidade, por outro, fez emergir novas oportunidades quer ao nível do turismo de mais abrangente e massificador quer mais selectivo. Este último pode ser ligado ao nicho de mercado da saúde e do lazer.

Faltará pois, para o desenvolvimento económico, definir uma estratégia que permita aumentar a competitividade, o tal “... *bottom-up process in which many individuals companies, and institutions take responsibility*”, conforme referiu recentemente Porter (2009: 17). No novo modelo para o desenvolvimento económico, o anterior papel quase autocrático do governo na condução do desenvolvimento através de decisões políticas e incentivos, deve ser substituído por um processo de colaboração e parceria envolvendo o governo a vários níveis, empresas, instituições de investigação e organizações sectoriais privadas.

Daí que a recente reorganização institucional do sector do vinho do Porto com reforço do carácter interprofissional, seja claramente um aspecto positivo, pese embora o muito que ainda há a fazer, em matéria de diálogo, concertação de esforços produtivos, de comercialização, pesquisa, regulamentação e de marketing, de reequilíbrio da distribuição do rendimento e obtenção de um posicionamento estratégico comum.

Porém, sublinha-se que o facto de se estar perante um *cluster* pode ser decisivo, pois este deve fornecer, por definição, todo enquadramento indispensável à implementação da política pública e potenciar parcerias público-privadas, com vista ao incremento da tão desejada competitividade. Ou seja, este novo paradigma implica que a liderança e a responsabilidade da promoção do desenvolvimento sejam transferidas para o núcleo deste *cluster*.

Bibliografia

Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill.

Becattini, Giacomo (1994), “O distrito marshalliano. Uma noção socioeconómica” in Benko, Georges e Alain Lipietz (orgs.), *As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica*, Oeiras, Celta Editora, pp. 19-32.

Benko, Georges; Alain Lipietz (1994), “Das redes de distritos aos distritos de redes” in Benko, Georges e Alain Lipietz (orgs.), *As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica*, Oeiras, Celta Editora, pp. 247-253.

Bojar, Ewa (2007), “Clusters: the concept and types. Examples of clusters in Poland” in Bojar, Ewa and Zbigniew Olesinski (eds.), *The emergence and development of clusters in Poland*, Warszawa, DIFIN.

Carvalho, Fernando; Teresa Sequeira (2009), “Redes e Desenvolvimento Regional na Fileira Florestal da Galiza”, *Actas do 1º Congresso de Ciência Regional de Cabo Verde / 2º Congresso Lusófono de Ciência Regional / 15º Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional / 3º Congresso de Gestão e Conservação da Natureza*, Cidade da Praia, Cabo Verde. ISBN 978-989-96353-0-2.

Cooke, Philip (2002), “Industrial Innovation and Learning Systems: Sector Strategies for Value Chain Linkage” in *Less Favoured Regional Economies Regional Industrial Research Report 37*, Cardiff University, CASS, pp. 48.

Courlet, Claude; Bernard Pecqueur (1991), “Systèmes locaux d’entreprises et externalités: un essai de typologie”, *RERU*, Vol. 3-4, pp. 391-406.

Derycke, Pierre Henri (1994), *L’intégration de l’espace dans le champ économique*, Encyclopédie d’Économie Spatiale. Concepts-Comportements-Organisations. Bibliothèque de Science Régionale. Paris, Editions Económica, pp. 19-24.

Ebers, Malko; Simon Wied (2007), *SWOT Analysis Robert Mondavi and the Wine Industry*, GRIN Verlag. ISBN 9783638771955.

Ferrão, João (1992), *Serviços e Inovação. Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*, Oeiras, Celta Editora.

Haberberg, A. (2000), “Swatting SWOT”, *Strategy, Strategic Planning Society*, September.

Learned, Edmund P.; C. Roland Christensen; Kenneth R. Andrews; William Guth (1969), *Business Policy: Text and Cases*, New York, Irwin.

Lopes, Raul (2001), *Competitividade, Inovação e Territórios*, Oeiras, Celta Editora.

Maillat, Denis (1994), “Comportements spatiaux et milieux innovateurs”, in Auray, Jean-Paul *et al.* (dir.), *Encyclopédie d’Économie Spatiale. Concepts -Comportements- Organisations*, Bibliothèque de Science Régionale. Association de Science Régionale de Langue Française. Paris, Ed. Economica, pp. 255-262.

Monitor Group (2003), Resumo da competitividade do *cluster* e introdução a campanhas de acção, Viniportugal.

Motoyama, Yasuyuki (2008), "What Was New About the Cluster Theory? What Could It Answer and What Could It Not Answer?", *Economic Development Quarterly*, Vol. 22, No. 4, pp. 353-363.

Panagiotou, G. (2003), "Bringing SWOT into Focus", *Business Strategy Review*, Vol. 14, Issue 2, pp. 8-10.

Pecqueur, Bernard; Mário Rui Silva (1992), "Territory and Economic Development: The example of diffuse industrialisation", in Garofoli, Gioacchino (ed.), *Endogenous Development and Southern Europe*, England, Avebury.

Polaco, F.; P. Farinha; P. Jacinto (2007), *Estudo de caso*, Lisboa, Instituto Superior de Línguas e Administração.

Polèse, Mario (1998), *Economia Urbana e Regional. Lógica espacial das transformações económicas*, Coimbra, Coleção APDR – Associação Portuguesa Para o Desenvolvimento Regional.

Porter, Michael (1993), *A vantagem competitiva das nações*, Rio de Janeiro, Campus.

Porter, Michael (2000), "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 15-34.

Porter, Michael (2009), *Clusters, Innovation and Competitiveness: Implications for Stakeholders*, Netherlands, Nyenrode Business University.

Sequeira-Ramos, Maria Teresa Sequeira (2006), *Incentivos ao Investimento e Desenvolvimento Regional*, Vila Real, Tese de Doutoramento. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Reis, José (1988), "Território e sistemas produtivos locais: uma reflexão sobre as economias locais", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 25/26, Dezembro, pp. 127-141.

Sítios consultados:

<http://www.ine.pt>, em Março de 2010

<http://www.ivp.pt>, em Março de 2010

<http://www.utad.pt>, em Março de 2010