

**OS DOURO BOYS E A REVITALIZAÇÃO DO VINHO DO
DOURO**

Vânia do Nascimento Cardoso

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, NOVA SBE – School of
Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa

outubro 2015

Resumo

O mercado mundial do setor do vinho está cada vez mais competitivo. Os chamados países do Novo Mundo têm demonstrado uma ótima performance a nível internacional através de elevados investimentos tanto ao nível da produção como ao nível de pesquisa e desenvolvimento e promoção. Estes países têm vindo a fazer face à superioridade dos tradicionais países produtores de vinho, principalmente países europeus, que têm agora de encontrar os melhores processos e estratégias para manterem o seu posicionamento.

Com a presente investigação pretendeu-se estudar o contributo da rede de cooperação *Douro Boys* para a revitalização do vinho do Douro. Trata-se de um estudo com um contributo prático para o conhecimento de gestão ao nível da internacionalização de empresas vitivinícolas e respetivas estratégias.

A metodologia utilizada na presente investigação foi a de estudo de caso, tendo sido feita a análise da rede de cooperação anteriormente referida, composta por cinco diferentes empresas produtoras de vinho do Douro, que teve como método principal de recolha de dados a entrevista semiestruturada.

Os resultados obtidos revelaram que a qualidade e notoriedade dos vinhos DOC Douro têm vindo a aumentar gradualmente nas últimas duas décadas, tendo demonstrado que as iniciativas dos *Douro Boys* tiveram um grande contributo no aumento da exposição pública destes vinhos e da região. As ações de promoção que levam a cabo em conjunto, em simultâneo com a produção de vinhos de qualidade superior, permitiram não só criar valor para as suas marcas individuais, mas também, para além dos vinhos do Porto, que a região do Douro se destacasse pelos seus vinhos de mesa de qualidade, o que levou ao aparecimento de novos projetos dedicados à produção destes vinhos que contribuíram também para o aumento da sua notoriedade.

Palavras-chave: Vinho, Internacionalização, Redes de Cooperação, Gestão de marcas

Sistema de Classificação JEL:

L14 (*Industrial Organization; Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance; Transactional Relationships, Contracts and Reputation, Networks*)

M10 (*Business Administration and Business Economics, Marketing, Accounting; Business Administration; General*)

Abstract

The world wine industry is now more competitive than it was before. The New World Countries have shown a great performance at an international level through the high investments at the production, research and development and promotion levels. These countries have been facing the traditional wine producing countries, mainly European countries that have now to find better processes and strategies to maintain their positioning.

The present investigation aims to study the contribution of the cooperation network *Douro Boys* to the Douro wine revitalization. It's a study with a practical input to the management knowledge at the level of the wine companies' internationalization and strategies.

The methodology used in the present investigation was the case study, by making an analysis to the referred cooperation network composed by five different Douro wine producers. The case study had as main data collection method the semi-structured interview.

The results revealed that the quality and the reputation of DOC Douro wines has been gradually increasing in the last two decades and it demonstrated that the *Douro Boys* initiatives have contributed to enhance the public exposure of these wines and Douro region. The promotion activities carried out together, along with the high quality wines production, has allowed them not only to create value to the individual brands, but also to stand out the Douro region by producing quality table wine and not only Port. This has led to the emergence of new projects dedicated to the production of these wines that also contributed to its reputation increasing.

Key words: Wine, Internationalization, Cooperation Networks, Branding

JEL Classification System:

L14 (*Industrial Organization; Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance; Transactional Relationships, Contracts and Reputation, Networks*)

M10 (*Business Administration and Business Economics, Marketing, Accounting; Business Administration; General*)

Agradecimentos

A conclusão desta etapa, que finda com a realização desta dissertação de mestrado, só foi possível graças ao apoio e colaboração de várias pessoas a quem formalmente agradeço.

Ao Professor Doutor José Crespo de Carvalho, no papel de meu orientador, pela sua disponibilidade, ajuda prestada e sugestões apresentadas durante todas as etapas desta investigação.

A João Álvares Ribeiro (Quinta do Vallado), Tomás Roquette (Quinta do Crasto), José Telles (Niepoort), Cristiano van Zeller (Quinta Vale D. Maria), Luísa Olazabal (Quinta do Vale Meão), Rui Soares (Real Companhia Velha) e Sandra Tavares da Silva (Wine & Soul) pela sua disponibilidade para a realização das entrevistas e pelas opiniões, informações e conhecimentos transmitidos.

À minha irmã, Margarida Cardoso, pelas suas sugestões e pela ajuda prestada na revisão de todo o texto, mas em especial pela sua amizade.

Aos meus pais, por todo o esforço depositado na ajuda para alcançar os meus objetivos, pelo incentivo e por todo o apoio que me deram não só nesta etapa, mas ao longo de toda a minha vida.

Ao Pedro Rolão, pela sua paciência, compreensão e amor incondicional.

Índice Geral

Resumo	I
Abstract.....	II
Agradecimentos.....	III
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas	VI
Lista de Abreviaturas.....	VII
1. Introdução	1
1.1. Apresentação e justificação do tema.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Estrutura.....	3
2. Enquadramento Teórico.....	5
2.1. Introdução	5
2.2. O setor vitivinícola	5
2.2.1. História do vinho	5
2.2.2. Consumo de vinho	6
2.2.3. Competitividade do mercado	7
2.2.4. Modernização vitivinícola	8
2.2.5. O setor vitivinícola português.....	9
2.3. Clusters	12
2.3.1. A Região Demarcada do Douro: o cluster.....	15
2.4. Internacionalização e estratégias de competitividade.....	21
2.4.1. Internacionalização	21
2.4.2. Redes de cooperação.....	23
2.4.3. Promoção e gestão de marcas	27
2.4.4. Internacionalização e estratégias de competitividade no setor vitivinícola	29
3. Enquadramento Metodológico.....	34
3.1. Introdução	34
3.2. Questões de investigação	34
3.3. Seleção de metodologia e métodos.....	34
3.4. Recolha de dados: Métodos e procedimentos.....	35
4. Análise de resultados	38
4.1. Introdução	38

4.2. Síntese das entrevistas	38
4.3. Os Douro Boys	39
4.3.1. Breve Apresentação	39
4.1.1. As empresas	40
4.3.2. Objetivos e iniciativas.....	43
4.3.3. Análise da situação atual	46
4.3.4. Evolução	50
4.4. Os vinhos do Douro a Região Demarcada do Douro	53
4.4.1. A aposta nos vinhos do Douro.....	53
4.4.2. Evolução da imagem.....	55
4.5. Perspetivas futuras	57
4.5.1. Douro Boys.....	57
4.5.2. Vinho do Douro e Região Demarcada do Douro.....	58
5. Conclusão, limitações do estudo e recomendações	63
Referências Bibliográficas.....	67
Anexos.....	73

Índice de Figuras

Figura 2.1 Mapa vitivinícola português (Indicações Geográficas e Denominações de Origem Protegidas).....	10
Figura 2.2 Evolução da produção de vinho na região vitivinícola do Douro entre 2004 e 2014 (em volume).....	17
Figura 2.3 Evolução de vendas de vinho DOC Douro entre 2006 e 2014 (em volume) 18	
Figura 2.4 Evolução de vendas de vinho DOC Douro entre 2006 e 2014 (em valor)....	18

Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Entrevistas realizadas.....	36
Tabela 4.1. Quadro de graduação de respostas dos indivíduos entrevistados	38
Tabela 4.2. Análise SWOT da rede de cooperação <i>Douro Boys</i>	47
Tabela 4.3. Variação de área de vinha, vendas e exportações dos <i>Douro Boys</i> entre 2002 e 2013.	51

Lista de Abreviaturas

ADVID – Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense

DOC – Denominação de Origem Controlada

DOP – Denominação de Origem Protegida

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IGP - Indicação Geográfica Protegida

IMP - *Industrial Marketing Purchasing*

IVDP – Instituto dos Vinhos do Douro e Porto

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

OIV – Organização Internacional da Vinha e do Vinho

PME – Pequenas e Médias Empresas

RDD – Região Demarcada do Douro

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UE – União Europeia

1. Introdução

1.1. Apresentação e justificação do tema

O tema da presente investigação está relacionado com a rede de cooperação *Douro Boys* e a revitalização do vinho do Douro. Trata-se de um tema com principal ênfase na área da gestão, mais concretamente nas novas estratégias de gestão no setor vitivinícola, resultantes da nova competitividade do setor.

A escolha do tema teve origem na importância deste setor na economia portuguesa, não só pela sua balança económica positiva, mas também pelo emprego e dinamismo que gera nas zonas rurais. O vinho é um dos produtos portugueses mais conhecidos internacionalmente e dos mais exportados, o que confere ao setor vitivinícola um enorme potencial e faz deste um setor estratégico em Portugal.

Portugal faz parte do conjunto de países designados países do Velho Mundo, em oposição aos países do Novo Mundo que, tal como a denominação indica, surgiram mais recentemente no mercado vitivinícola mundial. Estes novos países vieram impor algumas mudanças, forçando os primeiros a adaptarem as suas estratégias a um mercado cada vez mais competitivo, ao mesmo tempo que tiveram de se adaptar aos novos padrões de consumo cada vez mais associados à qualidade e à menor frequência de consumo.

Para dar resposta ao requisito de qualidade, o mundo vitivinícola modernizou os seus processos ao nível da vinha e da adega, com o objetivo de obter melhor matéria-prima para a produção de vinhos de melhor qualidade.

A Região Demarcada do Douro (RDD) é uma das regiões com maior peso na produção portuguesa de vinho. Recentemente sofreu algumas mudanças desencadeadas pela evolução das técnicas vitícolas e enológicas, pelo aparecimento de novas gerações com novos conhecimentos e novos desafios em mente e pela aposta na produção de vinhos de mesa DOC (Denominação de Origem Controlada) Douro. Até então, o vinho de mesa era um produto secundário e de qualidade reduzida. O principal vinho produzido era o vinho do Porto e era este que dava reconhecimento à região.

Os *Douro Boys*, uma rede de cooperação formada por cinco empresas que apostaram na produção de vinho de mesa - Quinta do Vallado, Quinta do Crasto, Niepoort, Quinta Vale D. Maria e Quinta do Vale Meão -, surgiram como resultado da necessidade de

promover as suas marcas individuais, a imagem dos vinhos DOC Douro no mercado nacional e internacional e aumentar a notoriedade da Região Demarcada do Douro de forma a extinguir a imagem destes vinhos como baratos e de má qualidade.

Devido às novas estratégias adotadas pelas empresas vitivinícolas da região, atualmente os vinhos da Região Demarcada do Douro têm uma nova imagem no mercado e alguns veem até a sua qualidade distinguida pelas publicações internacionais da especialidade mais reconhecidas do mundo, integrando o topo das listas dos melhores vinhos do mundo.

Apesar disto, existe ainda muito a fazer no futuro para que o vinho do Douro continue a crescer e a região seja considerada uma das melhores regiões vitivinícolas do mundo no que diz respeito à produção de vinho de mesa de qualidade.

1.2. Objetivos

A presente dissertação tem como principal objetivo analisar a contribuição de uma rede de cooperação entre empresas do mesmo setor para a revitalização e aumento de notoriedade de um produto e de uma região a nível global. O estudo centra-se no caso particular da rede de cooperação constituída por cinco empresas vitivinícolas de sucesso da Região Demarcada do Douro denominada *Douro Boys*, pretendendo-se estudar o seu contributo para a revitalização do vinho DOC Douro, mais concretamente para a melhoria da imagem e para o crescimento das vendas deste produto.

Desta forma, a presente investigação pretende responder à seguinte questão: “Que papel tiveram os *Douro Boys*, e assente em que dimensões, na revitalização e atual notoriedade dos vinhos da Região Demarcada do Douro?”, permitindo perceber como é que um grupo constituído por diversas quintas independentes tem conseguido revitalizar e promover, através da cooperação, um produto que tinha baixos níveis de notoriedade.

Trata-se de uma questão bastante clara, atual e pertinente. Apesar dos inúmeros estudos levados a cabo com base no setor vitivinícola, alguns deles sobre a temática das redes de cooperação, o contributo dos *Douro Boys* é um tema ainda pouco aprofundado.

Para conseguir atingir o objetivo principal, foi proposto um conjunto de objetivos específicos com o intuito de conduzir o estudo no caminho para a resolução do

problema de investigação. Assim sendo, a presente dissertação tem como objetivos específicos:

1. Analisar a cooperação entre empresas como estratégia promotora de um produto e de uma região vitivinícola;
2. Realizar entrevistas individuais semiestruturadas aos produtores dos *Douro Boys* e a outros produtores de vinhos DOC Douro;
3. Analisar as estratégias adotadas pelos *Douro Boys* de forma a fazer face à competitividade e globalização do mercado em que se inserem e melhorar a sua performance no mercado interno e externo;
4. Analisar a evolução do mercado dos vinhos DOC Douro;
5. Analisar a relação entre os *Douro Boys* e a evolução dos vinhos DOC Douro;
6. Perceber como é que as empresas vitivinícolas deverão pensar e atuar para fazer face à competitividade e globalização do mercado em que se inserem de forma a manter ou melhorar a sua performance no mercado interno e externo.

Proceder-se-á à apresentação de uma forte componente teórica, de modo a fundamentar todos os aspetos a serem estudados, que será acompanhada de contacto direto com produtores de vinho do Douro através da realização de entrevistas, sendo esperado que o autor, conciliando ambas as fontes, consiga retirar as conclusões necessárias para desenvolver o tema, responder às questões específicas e, consequentemente, à questão de investigação.

1.3. Estrutura

Para um bom desenvolvimento e apresentação do estudo em causa, é importante que a sua estrutura seja coerente e organizada de forma a tornar claras todas as suas etapas. Por esta razão, a presente dissertação foi dividida em quatro grandes partes: o enquadramento teórico, o enquadramento metodológico, a análise de resultados e as conclusões retiradas da investigação.

No enquadramento teórico é apresentada a revisão de literatura estruturada em três partes: uma primeira parte relativa ao setor vitivinícola, onde é feita uma breve explicação do que é o vinho, como foi evoluindo o seu mercado e as técnicas vitícolas e enológicas, e é feita uma breve análise do setor em Portugal; a segunda parte é dedicada

à temática dos *clusters* e à sua importância na competitividade das empresas, analisando a Região Demarcada do Douro como *cluster* de vinho; por último, é abordada a internacionalização, a cooperação e a gestão de marcas como estratégias de competitividade no mercado nacional e internacional.

No enquadramento metodológico são apresentadas a metodologia e métodos adotados para a realização da investigação e respetiva justificação, sendo que, para a realização do estudo de caso proposto, a recolha dos dados teve como principal origem a realização de entrevistas semiestruturadas a indivíduos representantes das cinco empresas que constituem os *Douro Boys* e de outras duas empresas produtores de vinho do Douro.

A análise de resultados apresentada posteriormente é resultado da interpretação de toda a informação recolhida que se demonstra relevante para dar resposta à questão de investigação. Este capítulo inicia-se com uma síntese das entrevistas realizadas, seguindo-se de uma análise à rede de cooperação *Douro Boys*, fazendo uma breve apresentação das empresas que integram os *Douro Boys* e dos seus objetivos e iniciativas, analisando o seu ambiente interno e externo e a sua evolução. Posteriormente é feita uma análise da evolução do mercado dos vinhos do Douro e são apresentadas, no final, as perspetivas para o futuro destes vinhos, da rede de cooperação em estudo e da Região Demarcada do Douro.

Este estudo termina com as conclusões e limitações do mesmo e recomendações para estudos futuros.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Introdução

Nas páginas que se seguem, tendo em conta os objetivos da investigação, é apresentado um conjunto de temas considerados relevantes para o seu desenvolvimento. Após uma pequena caracterização do setor vitivinícola mundial, é dada especial atenção aos *clusters* e à internacionalização, cooperação e gestão de marcas como estratégias de competitividade no mercado nacional e internacional.

2.2. O setor vitivinícola

2.2.1. História do vinho

O vinho é uma bebida alcoólica produzida a partir do processo de fermentação de uvas cuja produção terá sido iniciada há cerca de 10 mil anos atrás onde atualmente se situam o Afeganistão, o Uzbequistão e Caxemira. Após a migração destes povos para o ocidente, que terão levado consigo a videira, a transformação da uva em vinho ter-se-á estendido até regiões como o Egipto, Fenícia, Geórgia, Grécia, Mesopotâmia, Palestina, Síria e Trácia (Magalhães, 2008).

Os fenícios tiveram um papel muito importante na difusão do vinho para terras mediterrânicas através da sua comercialização e exportação, mas foram os gregos que solidificaram o prazer de beber vinho e que contribuíram, em muito, para o desenvolvimento da viticultura. No entanto foram os romanos que, mais tarde, por volta de 2.000 a.C., impulsionaram a vitivinicultura através do progresso de técnicas vitícolas e enológicas que passaram a ser também utilizadas em quase toda a Europa (Magalhães, 2008).

Só mais tarde a vinha chegou aos chamados novos países produtores, levada pelos colonizadores espanhóis e portugueses do século XVI, tendo-se expandido para países onde, atualmente, o vinho tem um enorme significado como são exemplo os Estados Unidos da América (Leão, 2010).

Até aos dias de hoje, o vinho permanece na cultura dos povos ocupados pelos romanos, tanto ao nível da sua dieta como parte integrante do culto da religião cristã, e as técnicas de viticultura criadas no passado, embora bastante distintas das utilizadas presentemente, são a base da viticultura atual (Magalhães, 2008).

2.2.2. Consumo de vinho

O vinho tornou-se num importante constituinte da dieta de muitos povos, principalmente do mediterrânico. O seu consumo está associado a aspetos nutritivos, sociais e de cultura e prazer (Pinho, 2001).

Esta bebida é uma fonte de energia que contribui para a manutenção do organismo humano e que, ao mesmo tempo, possui diversos benefícios quando consumido com moderação (Pinho, 2001; Guilford e Pezzuto, 2011), funcionando como uma ajuda na prevenção de doenças cardiovasculares (Chiva-Blanch *et al.*, 2012), de doenças cancerígenas e da degeneração cerebral (Pinho, 2001).

O vinho é símbolo de hospitalidade e formalidade, fomenta a alegria e o entusiasmo, ao mesmo tempo que é associado ao prazer pela diversidade de sabores que oferece. Esta é uma imagem à qual este produto está cada vez mais associado devido às modificações dos modos de vida e de trabalho. Os hábitos de consumo vão-se alterando e, ao invés de optarem por vinhos de mesa comuns, os consumidores optam cada vez mais por produtos de qualidade superior para consumos menos frequentes (Pinho, 2001).

O consumo de vinho de qualidade está, portanto, associado a um consumo ocasional e especial, no entanto a promoção destes vinhos tem capturado novos segmentos de mercado (Pinho, 2001).

De acordo com Pinho (2001), existem diversos fatores socioculturais que têm vindo a afetar o consumo de vinho, tais como:

- a) Aumento do consumo de bebidas de substituição como a cerveja;
- b) Campanhas antialcoólicas associadas aos riscos do consumo de bebidas alcoólicas em excesso;
- c) Mudanças nos hábitos alimentares;
- d) Perda da cultura do consumo de vinho, principalmente por parte dos jovens.

Segundo dados publicados pela OIV (Organização Internacional da Vinha e do Vinho), os cinco principais países consumidores de vinho no mundo são, em termos absolutos, a França, os EUA, a Itália, a Alemanha e a China. Em 2012, estes cinco países representaram, no seu conjunto, quase metade do consumo mundial (47,8%). Em termos de consumo *per capita*, a situação modifica-se e o Luxemburgo (50,7 L), França (47,7

L), Portugal (42,5 L), Itália (37,1 L) e Croácia (34,4 L) passam a ocupar as cinco primeiras posições.

A Europa é a região no mundo em que o consumo de álcool *per capita* é mais elevado (Sumner, 2010), representando 64% de todo o vinho consumido no mundo (OIV, 2011). No entanto, o consumo nesta região tem vindo a diminuir. O consumo *per capita* diminuiu consideravelmente em países como Itália, França e Espanha e, segundo Sumner (2010), estima-se que o consumo nestes países continue a diminuir, embora a um ritmo mais lento. Simultaneamente haverão outras regiões do mundo que aumentarão o seu consumo.

2.2.3. Competitividade do mercado

Pela sua tradição na produção de vinho, os países do Velho Mundo sempre foram responsáveis pela produção de vinhos de elevada qualidade (Hussain *et al.*, 2008; Truong, 2012), tradição que sempre foi sustentada pelas elevadas taxas de consumo locais (Hussain *et al.*, 2008). Segundo Remaud e Courdec (2006), os vinhos destes países são populares pela sua qualidade e sofisticação, posicionamento que alcançaram pela sua longevidade no mercado. Este posicionamento trata-se de uma vantagem competitiva pela crescente procura de vinhos de qualidade superior.

Nos anos 80 assistiu-se a uma revolução no mercado mundial do vinho que é agora mais competitivo. Os novos países produtores de vinho, como a África do Sul, a Argentina, a Austrália, o Chile e os Estados Unidos da América, nos quais as vinhas e a produção de vinho até então não eram comuns, começaram a surgir no mercado e a impor mudanças (Hussain *et al.*, 2008; Tóth e Gál, 2014).

Os baixos custos nestes países permitiram que as empresas se tenham tornado mais competitivas através da comercialização dos seus vinhos a uma boa relação qualidade-preço (Barreto, 2014), facilitando a obtenção de uma margem comercial passível de ser aproveitada para investimento em estratégias inovadoras (Antunes e Böhm, 2007; Magalhães, 2008) e na diferenciação dos seus vinhos para os tornar mais apelativos nos mercados externos (Truong, 2012). Estes investimentos permitiram, também, desenvolver tecnologicamente a viticultura e a enologia através da construção de adegas modernas, muitas delas associadas ao enoturismo (Magalhães, 2008).

Os países do Novo Mundo têm um setor empresarial mais concentrado, constituído por poucas empresas de grande dimensão, permitindo a obtenção de economias de escala na produção e promoção dos seus vinhos, bem como ter um maior poder de negociação que não terão as empresas menores (Anderson, 2010). Permite também que estas grandes empresas sejam responsáveis por toda a cadeia de abastecimento, ou seja, por todas as etapas desde a plantação da vinha à distribuição do vinho – produção, engarrafamento e distribuição - constituindo uma mais-valia na medida em que podem garantir a qualidade do seu vinho e, ao mesmo tempo, estão mais conscientes dos desejos e necessidades dos consumidores (Truong, 2012).

Os países do Velho e Novo Mundo têm diferentes abordagens no que diz respeito à promoção das suas marcas. Enquanto os primeiros se diferenciam pelas castas utilizadas e pela marca para se destacarem nos mercados estrangeiros, as empresas que constituem as regiões vitivinícolas do Velho Mundo, devido à sua pequena dimensão e não tendo capacidades de desenvolvimento de marcas, diferenciam-se pela origem, tradição e qualidade que estão muitas vezes relacionados na mente do consumidor (Truong, 2012).

2.2.4. Modernização vitivinícola

A viticultura moderna surgiu a partir dos anos 50 e veio revolucionar o setor vitivinícola (Magalhães, 2008). Uma das grandes mudanças foi a mecanização dos processos, ou seja, a substituição do homem pelas máquinas.

Os trabalhos que até então eram levados a cabo pela força humana e animal, passaram a ser substituídos por sistemas mecânicos e veículos motorizados. Esta alteração sucedeu-se essencialmente pela dificuldade em adquirir a mão-de-obra necessária e, ao mesmo tempo, pela possibilidade de realizar a vindima no momento mais adequado, relativamente à maturação da uva (Pinho, 2001; Barreto, 2014).

A mudança começou por ser feita ao nível da preparação dos terrenos, da aplicação dos produtos fitofarmacêuticos e do transporte, tendo, só mais tarde, evoluído para as restantes tarefas na vinha e na adega (Barreto, 2014).

A qualidade da matéria-prima é um dos principais fatores influenciadores da qualidade de um vinho. Por esta razão, para além da utilização das máquinas, foram também introduzidas novas técnicas, tanto na vinha como na adega, de modo a melhorar a qualidade das uvas.

Na vinha começou a dar-se mais importância às castas tradicionais, às quais Cabrita e Böhm (2007) chamaram de “castas de elite”. São castas mais adaptadas às condições de determinadas regiões e que, por isso mesmo, têm um maior potencial de qualidade. Para conseguir alcançar a qualidade potencial, adotaram-se técnicas como a poda em verde, a monda de cachos e o enrelvamento e rega da vinha, cujo objetivo é criar as condições necessárias para que as plantas se desenvolvam nas melhores condições e seja possível controlar a produção de forma a conseguir alcançar a qualidade pretendida.

Na adega, uma das principais mudanças foi o começo do loteamento dos vinhos, ou seja, a vinificação de castas separadamente, e a utilização de enzimas, taninos, aparas de madeira, leveduras e bactérias que alteram as características dos vinhos, possibilitando o destaque das melhores características de cada casta e a criação de uma identidade própria para os vinhos (Cabrita e Böhm, 2007).

Apesar de se ter revelado uma ajuda, a mecanização trouxe consigo algumas desvantagens como a inexistência de cuidado no manuseamento das uvas e o transporte de sujidades (Pinho, 2001). No entanto tem-se tentado optar cada vez mais por melhores condições de higiene, tanto ao nível do transporte como de armazenagem de modo a manter a matéria-prima e o produto final nas melhores condições possíveis.

2.2.5. O setor vitivinícola português

Portugal é o 10º maior produtor de vinho em todo o mundo e o 5º na Europa. Em 2014, a produção portuguesa de vinho foi de 619,5 milhões de litros. No entanto, tal como se tem verificado em muitos países europeus, o volume de vinho produzido tem vindo a diminuir ao longo da última década (IVV, 2014).

No que diz respeito à produção de vinho, o país divide-se em 14 Indicações Geográficas, comumente designadas por regiões vitivinícolas – Açores, Alentejo, Algarve, Bairrada, Beira Interior, Dão e Lafões, Douro, Lisboa, Madeira, Península de Setúbal, Távora-Varosa, Tejo, Trás-os-Montes e Vinho Verde – e 31 Denominações de Origem Protegidas (DOP) (IVV, 2014).

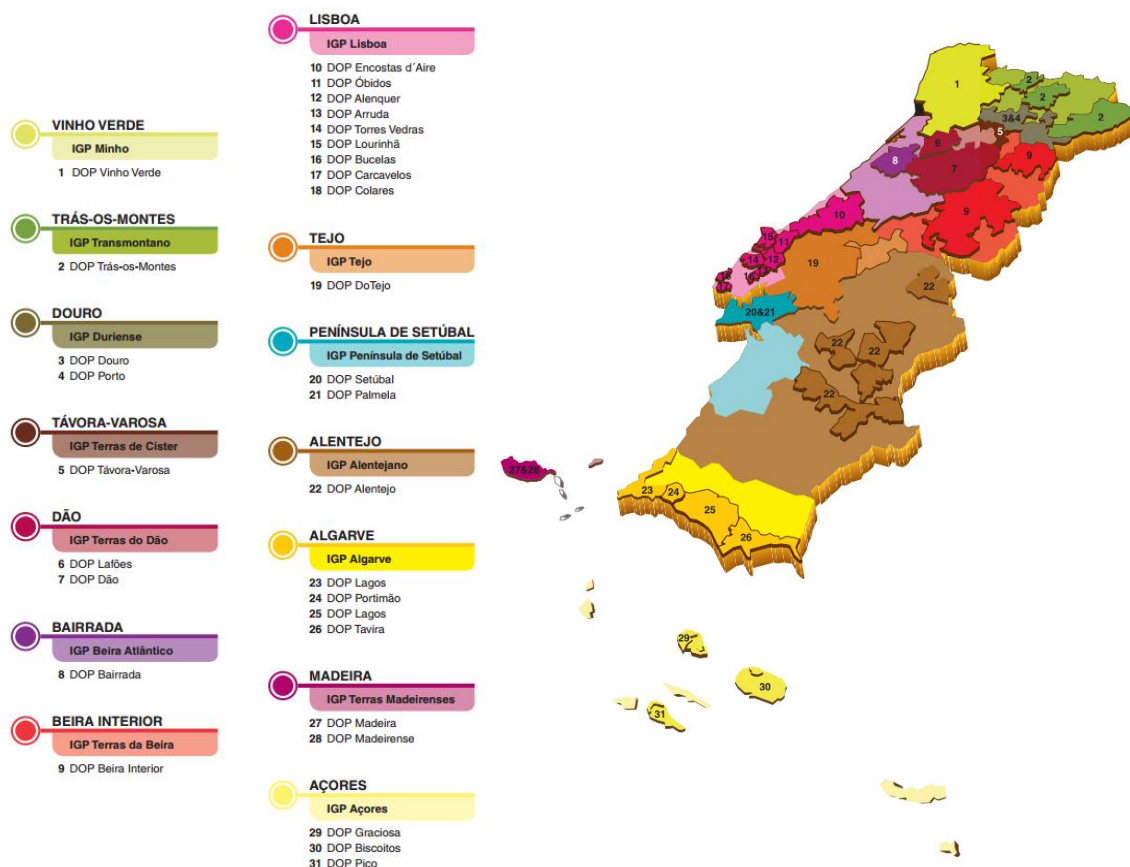


Figura 2.1 Mapa vitivinícola português (Indicações Geográficas e Denominações de Origem Protegidas)

Fonte: IVV, 2014

Atualmente, as regiões vitivinícolas portuguesas nas quais se produz maior volume de vinho são as regiões de Douro (22,7%), Alentejo (19,7%) e Lisboa (14,4%), que são, no seu conjunto, responsáveis por mais de metade da produção de vinho de todo o país (IVV, 2014).

Com a entrada na União Europeia (UE), as designações dos vinhos portugueses tiveram de sofrer algumas alterações, podendo atualmente assumir diversas designações oficiais de acordo com a sua origem e características:

- Os vinhos com DOP (Denominação de Origem Protegida), comumente rotulados como DOC (Denominação de Origem Controlada), são vinhos cuja qualidade está associada à região na qual foi produzido, quer pelas suas condições naturais quer humanas;

- Os vinhos com IGP (Indicação Geográfica Protegida), muitas vezes rotulados como “Vinho Regional”, são vinhos de mesa assim designados se pelo menos 85% das uvas utilizadas para a sua produção forem provenientes de uma região específica e de castas recomendadas;
- Os restantes vinhos, que não se englobem nas duas designações anteriores, são simplesmente designados por “Vinho”, sendo, por uma questão de diferenciação, aqui, designados por “vinho sem certificação”.

O tipo de vinho que mais se produz em Portugal é o vinho com DOP, tendo representado, em 2014, 35,2% da produção nacional, seguido do vinho com IGP (28,4%) (IVV, 2014).

Tem-se vindo a assistir a um decréscimo do consumo de vinho em Portugal. Apesar disto, segundo os dados mais recentes da OIV, Portugal ainda é um dos países no mundo com maior taxa de consumo *per capita* (42,5L), posicionando-se em 3º lugar. No entanto, em termos de quantidade total consumida, Portugal cai para o 11º lugar, representando cerca de 2% do consumo mundial. (OIV, 2011)

O crescimento das exportações tem sido crescente nos últimos cinco anos. Em 2014, Portugal exportou 285,3 milhões de litros de vinho, quase metade da sua produção, correspondendo a 728,8 milhões de euros, o valor mais elevado de sempre. Apesar de ter vindo a decrescer, o vinho mais exportado é o vinho sem certificação, representando cerca de 42,2% do volume de exportações. Todos os tipos de vinho, à exceção do vinho sem certificação e do vinho do Porto, tiveram um crescimento positivo em valor e todos tiveram um aumento de preço médio. À medida que, nos últimos anos, o volume de exportações de vinho sem certificação tem vindo a diminuir, tem-se verificado um aumento na exportação de vinho DOP e IGP. Estes dados indicam-nos que a qualidade do vinho exportado tem vindo a aumentar tal como o preço pelo qual os mercados externos estão dispostos a pagar (IVV, 2014).

Os vinhos com denominação de origem não licorosos foram os únicos com crescimento positivo em valor, volume e preço médio, posicionando a categoria com um peso de 17,6% e 20,3% no volume e valor total exportado por Portugal, respetivamente (IVV, 2014).

O principal mercado de exportação do vinho português é a União Europeia que representou, em 2014, 56,3% do valor das exportações. No entanto tem-se vindo a notar

um decréscimo da percentagem das exportações de vinho para a UE e um aumento para outros países do mundo (IVV, 2014).

Os três principais países para os quais Portugal exportou em 2014 foram a Angola, a França e o Reino Unido, sendo que a Angola foi o principal em volume (62,7 milhões de litros) e a França em valor (110,6 milhões de euros) (IVV, 2014).

2.3. *Clusters*

Todas as empresas querem ser competitivas de forma a enfrentar as incertezas do mercado. Para tal necessitam de ter capacidades de produção e financeiras, que lhes permitam competir com as empresas concorrentes (Roman *et al.*, 2012).

Uma empresa competitiva tem de ser uma empresa inovadora, caso contrário os seus concorrentes irão, provavelmente, conseguir ultrapassá-la. A manutenção de uma vantagem competitiva depende do seu aperfeiçoamento, pois, caso não exista uma evolução, é certo que a concorrência irá sempre criar uma forma melhor ou menos dispendiosa de fazer as mesmas coisas (Porter, 1990).

As empresas de sucesso tendem a defender a sua posição com previsibilidade e estabilidade, sendo que algumas delas procuram também ultrapassar obstáculos a fim de mudar, inovar e melhorar e, consequentemente, obter vantagens competitivas (Porter, 1990).

Muitos autores têm explicado o desempenho competitivo das empresas através da proximidade geográfica, que auxilia a formação de *clusters*.

O conceito de *cluster* foi criado por Alfred Marshall, através de um estudo sobre os distritos industrializados do início do século XX. Um distrito industrial caracteriza-se pela presença ativa de uma comunidade e um conjunto de empresas numa área geográfica e historicamente delimitada. As empresas constituintes do distrito envolvem-se em várias etapas dos sistemas produtivos de um produto semelhante (Pyke, Becattini e Sengenberger, 1990).

Na literatura defende-se que, contrariamente ao que acontece noutros ambientes, nos distritos industriais, tende a existir fusão entre a comunidade e as empresas. Aspetos sociais e institucionais são tão importantes como os económicos. Uma das características dos distritos está relacionada com a existência de inter-relações entre

diferentes esferas sociais, políticas e económicas (Pyke, Becattini e Sengenberger, 1990).

Foi Porter (1998) quem popularizou o conceito de *cluster* a partir de 1980. O autor define *clusters* como concentrações geográficas de empresas e instituições de um setor específico. A competitividade destas concentrações é influenciada pela qualidade do ambiente que as rodeia, como por exemplo, a qualificação de recursos humanos e a qualidade das infraestruturas disponíveis. Existem também outras definições como a de Cooke e Huggins (2002), citados em Bart Nooteboom (2006: 138), que definem *clusters* como:

“Geographically approximate firms in vertical and horizontal relationships involving a localized enterprise support infrastructure with shared developmental vision for business growth, based on competition and cooperation in a specific market field.”

Segundo Simmie (2006), os *clusters* são constituídos por empresas interligadas e instituições associadas ligadas por semelhanças e complementaridades que podem ser verticais (cadeias de compra e venda) ou horizontais (produtos e serviços complementares, uso de *inputs* e tecnologias semelhantes, entre outros). Muitas destas ligações envolvem interação que produzem benefícios para as empresas envolvidas. É desta forma que *clusters* afetam a competitividade, aumentando a produtividade das empresas do setor e abrindo portas à inovação (Porter, 1998).

A globalização e a tecnologia parecem promover cada vez mais a importância da localização das empresas na vida económica, uma vez que as vantagens competitivas mais duradoras estão localizadas e relacionadas com a concentração de conhecimentos, capacidades, instituições, rivalidades, negócios relacionados e com os próprios consumidores (Porter, 1998). Nesta linha de pensamento, Porter (1990) definiu quatro atributos que, individualmente ou em conjunto, contribuem para a criação de vantagens competitivas e que constituem o diamante da vantagem nacional. São eles:

1. Condições dos fatores: recursos básicos, recursos humanos, recursos físicos, infraestruturas, capital e conhecimentos; “Os fatores escassos, aqueles que são de difícil imitação e que precisam de altos e sustentáveis investimentos para a sua criação, são os mais importantes.” (Corrêa e Gastaldon, 2009: 92);
2. Condições da procura: as empresas ganham vantagens competitivas quando a sua procura local é exigente, dando-lhes a conhecer, de forma clara e com

- antecedência relativamente à concorrência, as necessidades dos consumidores, ao mesmo tempo que são um incentivo para as empresas melhorarem e inovarem com maior rapidez (Porter, 1990, 1994; Corrêa e Gastaldon, 2009);
3. Indústrias relacionadas e de apoio: a proximidade entre fornecedores estimula a inovação na medida em a comunicação flui mais direta e eficazmente e o desenvolvimento dos produtos e serviços é feito em conjunto, estimulando a inovação (Porter, 1990, 1994; Corrêa e Gastaldon, 2009);
 4. Estratégia, estrutura e rivalidade empresariais: o ambiente nacional afeta a estratégia e a estrutura das empresas ao mesmo tempo que a existência de rivalidade interna influencia a sua dinâmica e a inovação e, consequentemente, do país, levando a que muitas delas consigam competir no mercado externo e não apenas no mercado doméstico (Porter, 1990, 1994; Corrêa e Gastaldon, 2009)

O facto de estarem inseridas num *cluster* traz, portanto, diversos benefícios para as empresas. Segundo Porter (1998), ao fazerem parte de um *cluster*, as empresas têm um acesso mais facilitado à informação que lhes é necessária, uma vez que as informações técnicas e de mercado estão mais acessíveis; o acesso a recursos humanos e fornecedores é mais fácil; os recursos humanos são mais especializados; e a proximidade dos fornecedores permite uma melhor comunicação e um serviço de apoio mais adequado.

Apesar de ser principalmente aplicado a atividades de natureza industrial, o conceito de *cluster* é, também, usado como instrumento de análise para muitas atividades agrícolas e alimentares, como é o caso da produção de vinho (Ditter, 2005).

Em Portugal foram identificados vários *clusters* com elevado grau de especialização devido a fatores históricos e forte regionalização desde a fruta ao turismo, passando pela cortiça e o calçado. Um outro *cluster* é o do vinho (Porter, 1994).

Porter (1990) foi o primeiro a aplicar o conceito de *cluster* ao setor vitivinícola, publicando um estudo do setor vitivinícola californiano (regiões de Napa e Sonoma). A este estudo seguiram-se tantos outros direcionados para outras regiões/países do mundo (Rebelo e Caldas, 2013).

De todos os estudos efetuados, conclui-se que (1) as características dos *clusters* do vinho variam consoantes os países e regiões; (2) a inovação desempenha um papel

muito importante na competitividade nesses países e no mercado internacional, dando ênfase aos relacionamentos entre as empresas e instituições de investigação; (3) o conceito de *cluster* é utilizado para avaliar as relações entre agentes económicos do setor, instituições de investigação, governo e associações profissionais como forma de aumentar a inovação e a competitividade (Rebelo e Caldas, 2013).

O conceito de *terroir* é um conceito vitivinícola relacionado com o conceito de *cluster*. Segundo Mueller e Sumner (2006:5):

“producers that are located within a certain terroir or are involved in the production of a certain terroir wine, may then be considered to be part of a localized industry defined by the terroir”

Terroir é uma palavra que deriva da palavra francesa “terre” (terra) utilizada para referir características especiais de um local cujo impacto será único para a qualidade dos vinhos aí produzidos (Cross *et al.*, 2011) pelas suas dimensões físicas como a altitude, a inclinação, a exposição ao Sol, as características do solo, entre outras (Mueller e Sumner, 2006).

Segundo Mueller e Sumner (2006), muitos vinhos são distinguidos por pertencerem a um determinado *terroir*, não pela sua localização, mas pelos processos e recursos utilizados na sua produção, desde a vinha à adega e pelas qualidades sociais, como a história e o ambiente social do local.

Os produtores de uvas, as empresas vinícolas e o todo o setor do vinho têm a possibilidade de trabalhar mais eficazmente se tiverem acesso a bens públicos, como por exemplo investigações de cariz público e associações do setor, e se existirem leis que restrinjam o individualismo, de forma a manter os interesses coletivos do setor (Mueller e Sumner, 2006).

2.3.1. A Região Demarcada do Douro: o *cluster*

A Região Demarcada do Douro situa-se no nordeste de Portugal, circundada por montanhas e atravessada pelo rio Douro que sempre serviu de via de comunicação de troca de produtos. A sua localização faz com que seja uma região com condições climáticas e mesológicas próprias que permitem aproveitar os seus recursos naturais para desenvolver diversas atividades económicas (Esteves, 2008).

A região é caracterizada pela posse de fatores naturais benéficos para o desenvolvimento da vinha e para produção de uva e vinho de qualidade, ou seja as características de *terroir* estão aqui presentes (Rebelo e Caldas, 2013). Ao mesmo tempo, muitas das castas que constituem as vinhas portuguesas são únicas no mundo. O catálogo de castas portuguesas para a produção de vinho possui cerca de 300 castas diferentes. Esta diversidade permite uma diferenciação dos vinhos portugueses relativamente aos vinhos internacionais, através da possibilidade da criação de uma grande diversidade de aromas e sabores.

A região do Douro entrou na história mundial do vinho aquando da sua primeira demarcação em 1756 (Magalhães, 2007; Magalhães, 2008) exclusiva para a produção de vinho do Porto (Magalhães, 2007). Nesta altura já os durienses se dedicavam à comercialização e exportação de vinho, enquanto nas restantes regiões era a subsistência que incentivava à agricultura (Barreto, 2014).

Segundo dados do Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (IVDP), a vinha ocupa 43.818 hectares, dos 250.000 hectares que a região possui, e está dividida em três subregiões distintas - Baixo Corgo, Cima Corgo e Douro Superior – que se distinguem pelos seus diferentes mesoclimas, altitudes e distâncias ao mar (Magalhães, 2008).

Atualmente, a RDD possui mais de 120.000 parcelas de vinha de dimensões muito variáveis, possuindo uma estrutura minifundiária (IVDP, Magalhães, 2008; Esteves, 2008). Existem 23.468 viticultores registados, pelo que a média de parcelas por viticultor é de, aproximadamente, 5 e a média de área por viticultor é de 1,87 hectares. Muitos têm parcelas de dimensões muito reduzidas e exploram áreas de vinha muito pequenas. Segundo dados do IVDP relativos ao ano de 2014, de todos os viticultores registados, 64,4% exploram menos de 1 hectare de vinha, 32,7% entre 1 e 10 hectares e apenas 2,9% explora áreas com mais de 10 hectares.

O elevado nível de fragmentação na produção de uvas e na vinificação (Rebelo e Caldas, 2013) e a pequena dimensão das empresas, muitas delas familiares, para além de ser um fator limitador da rentabilização das parcelas, impede as empresas de ter capacidade financeira para fazer estudos de mercado com o objetivo de perceber as necessidades dos consumidores e efetuar campanhas de marketing nos mercados internacionais (Leitão, Ferreira e Azevedo, 2008).

Em 2014, nesta região foram produzidos cerca de 140,3 milhões de litros de vinho, ou seja, 22,7% da produção nacional. Aqui produzem-se, essencialmente, dois tipos de vinho, os vinhos de consumo DOP Douro e os vinhos generosos DOP Porto, que, no seu conjunto representam cerca de 85% da produção da região. O vinho do Porto continua a ser o mais produzido (52,2% da produção total).

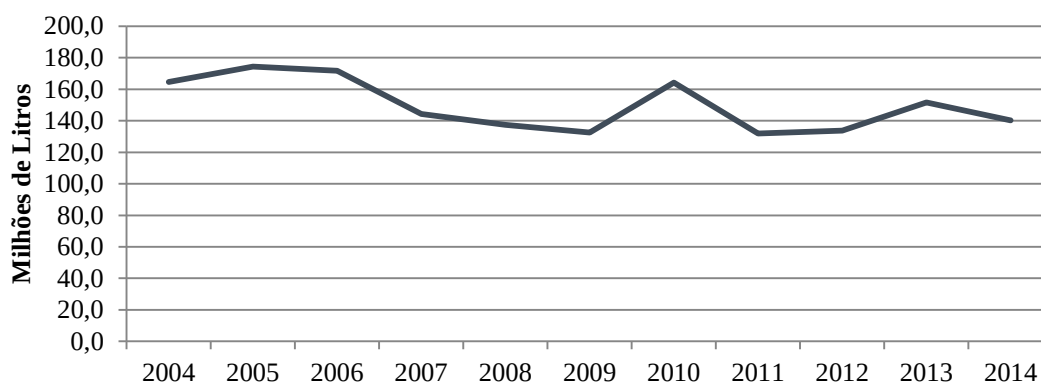


Figura 2.2 Evolução da produção de vinho na região vitivinícola do Douro entre 2004 e 2014 (em volume)

Na última década, tal como é possível analisar através da figura 2.2, tem-se vindo a assistir à diminuição da produção total de vinho na região. O decréscimo de produção durante o período apresentado foi de cerca de 14,8%.

Até há pouco tempo, esta região era pouco explorada à exceção da produção de vinho do Porto, que foi, durante muito tempo, o principal produto português exportado, sendo-lhe, até hoje, dada uma grande importância na economia portuguesa. Apenas muito depois da primeira demarcação duriense no século XVIII, a região foi demarcada, “já na década 80 do século XX, como DOC Douro para vinhos não fortificados” (Magalhães, 2007: 50).

O vinho do Porto¹ mostra, claramente, um favoritismo, o que durante muito tempo levou a que não fossem produzidos outros vinhos com qualidade, apesar de a região possuir excelentes condições propícias à sua produção (Lopes, 2005).

¹ A principal diferença entre este vinho e os vinhos não fortificados está no processo de fabrico. Para produzir vinho do Porto está incluída no processo uma paragem de fermentação através da adição de aguardente vínica.

Atualmente os produtores da Região Demarcada do Douro já não dirigem os seus esforços e a sua atenção apenas à produção de vinho do Porto, como fizeram durante muito tempo. Hoje é também produzido vinho DOC Douro ou “vinho de mesa” ou “vinho de consumo”, que surgiu como uma oportunidade alternativa ao mercado do vinho do Porto que demonstrou dificuldades de crescimento e apresenta condições de entrada muito difíceis. Ao mesmo tempo a produção de vinho do Douro foi também uma forma de fazer face aos excedentes originados pela diminuição do benefício² total por parte das entidades oficiais, diga-se o IVDP e a Casa do Douro, em períodos em que as condições de mercado se demonstravam mais desfavoráveis (Barreto, 2014).

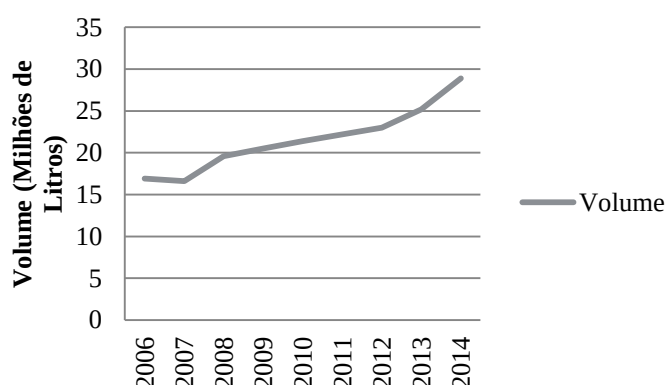


Figura 2.3 Evolução de vendas de vinho DOC Douro entre 2006 e 2014 (em volume)

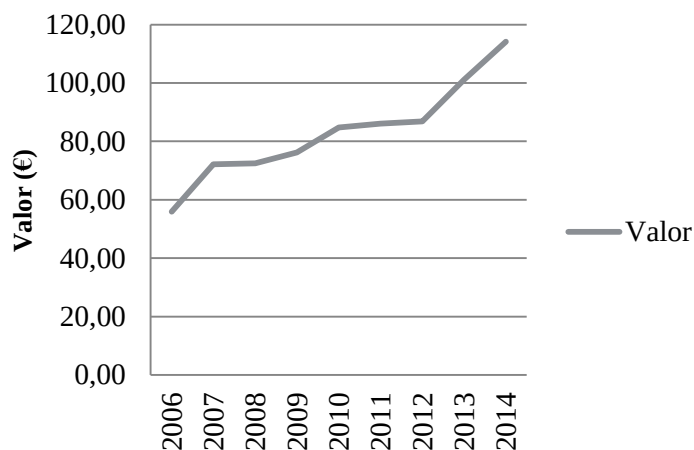


Figura 2.4 Evolução de vendas de vinho DOC Douro entre 2006 e 2014 (em valor)

² A lei do benefício foi criada em 1932 com o objetivo de limitar a quantidade de vinho do Porto produzida na RDD de forma a controlar a quantidade a comercializar e a respetiva qualidade. Todos os anos é definido o volume máximo de uvas que pode ser transformado em vinho do Porto, tendo em conta as expectativas das vendas do ano seguinte e são distribuídas licenças aos produtores para produção de uma determinada quantidade de vinho (Cafaggi e Iamiceli, 2010).

A crescente importância dos vinhos de mesa de qualidade na região verifica-se através das figuras 2.3 e 2.4, que apresentam a evolução de vendas de vinho DOC Douro entre 2006 e 2014 em volume e em valor, respetivamente. Durante este período, houve um crescimento gradual e acentuado de vendas tanto em volume (+71,1%) como em valor (+104,1%).

Os vinhos do Douro trouxeram a procura constante pela inovação, pela qualidade e pela diversidade, apostando em iniciativas de promoção, o que terá ajudado a que, hoje, muitos dos vinhos de mesa produzidos na região do Douro sejam considerados como os melhores do país e do mundo, obtendo ótimas classificações em concursos nacionais e internacionais (Barreto, 2014). Têm sido feitas alterações nas vinhas para melhorar a qualidade dos seus vinhos, optando-se pela substituição de castas mais produtivas, mas de menor qualidade, por castas tradicionais que tornam os vinhos únicos (Leitão, Ferreira e Azevedo, 2008).

Uma nova geração de enólogos e engenheiros agrónomos, indivíduos com mais formação e capacidade científica e técnica, veio também ajudar no desenvolvimento de novos projetos como foi o caso do investimento na produção de vinhos do Douro, uma vantagem competitiva que veio substituir a vantagem do baixo custo de mão-de-obra que existia no passado.

Paralelamente aos novos conhecimentos trazidos por indivíduos com mais formação, e como forma de os desenvolver, deve existir também investimento em inovação e investigação e desenvolvimento (I&D). Um sistema de I&D estruturado, por exemplo, uma rede formada por empresas, universidades e centros de investigação que partilhe os seus resultados com todo o setor, permite que todos os desenvolvimentos tecnológicos e científicos levem à agregação de valor aos produtos (Rebelo e Caldas, 2013).

Não existem dados específicos do setor vitivinícola relativamente a este assunto, no entanto, tem-se conhecimento que Portugal gastou, em 2010, 1,59% do PIB em investimento em I&D (dados da OCDE). Apesar de este investimento ter vindo a aumentar, é claro que, tal como no país, neste setor, o investimento ainda não é suficiente (Leitão, Ferreira e Azevedo, 2008).

A Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (ADVID) é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1982, que tem como principal objetivo “contribuir para a modernização da viticultura e, consequentemente, contribuir para o

aumento da rentabilidade das vinhas da Região Demarcada do Douro, bem como para a melhoria da qualidade dos seus vinhos, através de atividades de promoção, execução e apoio de trabalhos de investigação.” (<http://www.advid.pt>). Atualmente a ADVID é constituída por cerca de 200 associados e tem tido um papel fundamental na transferência dos conhecimentos adquiridos através da investigação para os produtores.

Para além desta associação, outras instituições públicas, como a Universidade do Porto, a Escola de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa, a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e o Instituto Superior de Agronomia da Universidade de Lisboa, têm contribuído para o desenvolvimento dos conhecimentos na área vitivinícola através da publicação de dissertações e artigos e da implementação de projetos (Rebelo e Caldas, 2013).

No entanto, existe ainda necessidade de investigação em áreas relacionadas com o produto e com o marketing e de melhorias na difusão dos conhecimentos de modo a que os agentes económicos do setor consigam melhorar a sua performance (Rebelo e Caldas, 2013).

Ao nível de controlo de qualidade e de promoção dos vinhos produzidos na região, o IVDP tem tido um papel muito importante na região, criando regulamentos aplicados aos processos produtivos e à proteção das denominações de origem Douro e Porto e IGP Duriense. Um dos seus objetivos é prestigiar internacionalmente a imagem da região e criar valor para os consumidores, baseando-se, para tal, na diferenciação tendo em conta o *terroir* (<http://www.IVDP.pt>).

A este nível, existe uma outra associação interprofissional portuguesa que tem contribuído também para a promoção das regiões vitivinícolas e vinhos portugueses, a ViniPortugal, entidade gestora da marca *Wines of Portugal* que funciona com marca *umbrella* dos vinhos portugueses. Esta associação tem como objetivo a promoção do país como produtor de vinhos de qualidade e colocar Portugal na lista dos dez maiores países exportadores de vinho. Através de iniciativas que permitam a valorização da marca *Wines of Portugal*, a associação pretende contribuir para o aumento do volume e do preço médio dos vinhos de todas as regiões portuguesas, baseando-se na lógica da sequência país-região-marca (<http://www.viniportugal.pt/>).

A região do Douro é uma região em que, o setor do vinho está naturalmente ligado à cultura e ao turismo (Rebelo e Caldas, 2013). Tem-se vindo a assistir ao crescimento do

enoturismo, estimulado pela beleza das paisagens que se podem observar na região, e ao aumento da procura deste tipo de turismo, pelo que a relação deverá ser potenciada para benefício de ambos os setores, turístico e vitivinícola (Leitão, Ferreira e Azevedo, 2008) e da região, através do aumento de vendas de vinho, do aumento da notoriedade da marca “Douro” e da associação do vinho à paisagem, fortalecendo o conceito de *terroir* (Rebelo e Caldas, 2013).

O Alto Douro Vinhateiro é considerado património da humanidade pela Unesco desde 2001 pela sua longa história na produção de vinho e pelas suas paisagens naturais e moldadas pelo homem, classificação que tem contribuído para a atração de visitantes e para a promoção da região (Rebelo e Caldas, 2013).

2.4. Internacionalização e estratégias de competitividade

2.4.1. Internacionalização

O aumento da competitividade no mercado global e o aumento de dimensão do comércio internacional tem exigido às empresas a implementação de novas estratégias. Num contexto empresarial cada vez mais globalizado, estratégias de internacionalização, de promoção e gestão de marcas tornaram-se essenciais para o sucesso das empresas (Reid, 2002; Pla-Barber e Alegre, 2007). Segundo Balestrin e Verchoore (2009), uma boa estratégia de promoção, englobando a gestão de marcas, é um motor para o aumento da credibilidade e reconhecimento das empresas, ajudando-as a fazer face à concorrência.

No entanto, a implementação deste tipo de estratégias nem sempre é possível, uma vez que muitas empresas não possuem os recursos necessários para as colocar em prática.

O setor vitivinícola é constituído principalmente por pequenas e médias empresas (PME) detentoras de escassos recursos. A cooperação é uma estratégia que lhes permite o acesso aos recursos necessários para operarem no mercado internacional. Desta forma, as empresas têm acesso a apoios financeiros, promoção, e informação acerca dos mercados internacionais que de outra forma seria difícil ter (Dalmoro, 2013).

A definição de internacionalização pode ser explicada pela adaptação das operações de uma empresa ao ambiente para além das fronteiras do seu mercado doméstico (Calof e Beamish, 1995), ou seja, trata-se de uma estratégia tomada por uma determinada

empresa de forma a expandir geograficamente as suas atividades para além dos limites geográficos do seu país (Ruzzier *et al.*, 2006).

A internacionalização sempre existiu, no entanto as novas condições e a liberação dos mercados internacionais têm requerido uma nova abordagem por parte das empresas e, hoje em dia, trata-se de uma estratégia cada vez mais comum. Segundo Ruzzier *et al.* (2006), atualmente é impossível que as pequenas e médias empresas sobrevivam sem ter em conta os riscos e as oportunidades da concorrência internacional.

As motivações que levam as empresas a optar pela internacionalização podem ser de diversos tipos. Teixeira e Diz (2005) sugerem que os objetivos são: ter acesso a recursos mais baratos e/ou de maior confiança, ter maior retorno do investimento, aumentar a sua quota de mercado, fugir à tributação ou contingenciação de importação, manter e/ou reforçar relações, responder a movimentos dos concorrentes e ter acesso a novas competências.

Já Brito e Lorga (1999) apresentam uma lista de motivações para a internacionalização divididas de acordo com as atitudes que as empresas tomam perante os fatores internos e externos, podendo ser de 3 tipos:

- Pró-ativas: estratégias de crescimento e aproveitamento de oportunidades criadas em novos mercados;
- Reativas: estratégias de acompanhamento da entrada dos seus clientes num novo mercado ou impostas pelo próprio negócio;
- Mistas: proximidade geográfica, cultural e linguística, redução de custos e riscos, aproveitamento de economias de escala, aproveitamento da imagem do país e apoios governamentais.

Relativamente aos modos de entrada em mercados externos pelos quais as empresas podem optar, existem diversos dependendo dos seus objetivos e do seu ambiente interno e externo. Lorga (2003) distinguiu a exportação, a contratação e o investimento direto como os principais. A exportação é o modo mais direto e com custos mais reduzidos; a contratação envolve um contrato entre a empresa que se pretende internacionalizar e unidades económicas locais (ex. franchising, subcontratação e licenciamento de tecnologia); e o investimento direto consiste no investimento na aquisição de interesses numa empresa de uma economia diferente (ex. *joint venture* e alianças estratégicas).

Ao longo dos tempos, têm surgido diversas teorias e modelos para explicar a internacionalização de empresas, não existindo nenhuma que não possua as suas limitações. Muitas baseiam-se nas grandes empresas multinacionais e nas suas atividades internacionais, dando mais importância aos custos e recursos necessários para a obtenção de vantagens na estratégia de internacionalização – as teorias económicas (Ruzzier *et al.*, 2006; Amal e Filho, 2010). São exemplos a teoria dos custos de transação, a teoria da internacionalização de custos, a teoria do paradigma eclético ou Paradigma OLI e a teoria da vantagem monopolística. Por outro lado existem as teorias comportamentais que têm a internacionalização como um processo de envolvimento evolutivo, podendo ser destacados o modelo de internacionalização de Uppsala e a Teoria das Redes. O modelo Uppsala aborda a internacionalização como um processo gradual que implica o conhecimento de mercados estrangeiros e empenho nos negócios internacionais, sendo que à medida que o conhecimento vai aumentando, também a expansão internacional aumentará. Por sua vez, a teoria das redes surgiu a partir do modelo de Uppsala e das suas limitações, uma vez que este não tem em consideração todas as variáveis passíveis de explicar o processo de internacionalização (Amal e Filho, 2010).

2.4.2. Redes de cooperação

A teoria das redes aborda a internacionalização como um processo evolutivo, dando especial atenção ao desenvolvimento de conhecimentos acerca dos mercados internacionais através da dinâmica das interações existentes nas redes. Esta teoria explica que, cooperando com outras empresas, as PME conseguem mais facilmente ultrapassar algumas das suas limitações e iniciar e expandir processos de internacionalização (Amal e Filho, 2010).

As redes têm sido um dos temas mais estudados *IMP Group (Industrial Marketing Purchasing Group)* no âmbito do estudo de interação e relacionamento entre empresas apresentado no livro “*Developing in Business Networks*” (Håkansson e Snehota, 1995). Muitos dos estudos realizados têm sido inseridos no contexto da gestão de relacionamentos em mercados internacionais.

Segundo Håkansson e Snehota (1995), todas as empresas relacionam-se com muitas outras, sendo que cada relacionamento está, ao mesmo tempo, incorporado ou interligado a outros relacionamentos, fortalecendo uma forte rede de interações. A

performance de cada uma está dependente da forma como lidam com os seus relacionamentos, quer individualmente quer em todo o conjunto.

Baseado nos estudos do IMP, surge o modelo ARA (Håkansson e Snehota, 1995). Trata-se de um modelo que fornece uma estrutura conceptual do processo e resultados da interação composta por 3 variáveis que são dependentes entre si: atores, atividades e recursos.

Na rede, um ator não é necessariamente um indivíduo. Um ator pode ser também um grupo de indivíduos, uma empresa ou um grupo de empresas e é ele quem tem a capacidade de controlar recursos e atividades, dando vida às redes (Håkansson e Snehota, 1995). São os atores que realizam e coordenam as inúmeras atividades das empresas. As atividades são “*o resultado da combinação, desenvolvimento, troca ou criação de recursos por um, ou vários, atores*” (Lopes, 2009: 82) direcionados para um objetivo (Håkansson e Snehota, 1995).

A relação entre empresas pode afetar a forma como estas desempenham as suas atividades, uma vez construído um relacionamento em que é criada uma ligação entre algumas delas, tendo, por vezes, de ser necessário modificar e ajustar as suas estruturas de atividades.

De acordo com Albani e Dietz (2009: 227), “*a cooperação interorganizacional refere-se ao relacionamento entre dois parceiros de negócios em que cada empresa aprende e beneficia dos seus parceiros com o intuito de atingir o seu próprio objetivo*”, sendo que, para alcançarem os seus objetivos, quer sejam comuns ou singulares, as empresas constituintes coordenam atividades semelhantes e/ou complementares (Anderson e Narus, 1991). Para Child e Faulkner (1998:1), “*a cooperative strategy can offer significant advantages for companies that are lacking in particular competencies or resources to secure these through links with other possessing complementary skills or assets; it may also offer easier access to new markets, and opportunities for mutual synergy and learning.*”

As empresas constituintes de um *cluster* são, normalmente, empresas concorrentes, mas tal não impede que estas formem redes de cooperação em áreas específicas de modo ultrapassar barreiras tecnológicas ou relacionadas com o mercado (Adriani *et al.*, 2006), podendo ser distinguidas entre cooperação formal e cooperação informal. Na maioria dos casos, as relações de cooperação não exigem um elevado nível de formalização. A

cooperação formal é mais visível, mas a cooperação informal, apesar de não incluir qualquer tipo de contrato e estar apenas assente em relações de confiança, não deixa de ser estável e duradoura (Brito e Silva, 2009).

Para que a estratégia de cooperação tenha sucesso, é essencial que as empresas sejam compatíveis, alinhando as suas características, capacidades, contexto e objetivos (Rocha-Gonçalves e Gonçalves, 2001). Brito e Silva (2009) sugerem 4 condições fundamentais para a cooperação empresarial: (1) compatibilidade de interesses; (2) partilha de recursos; (3) coordenação de atividades e (4) confiança.

A compatibilidade e complementaridade são essenciais para o sucesso da estratégia de cooperação (Child e Faulkner, 1998), quer seja ao nível de interesses quer ao nível de recursos. Se as empresas tiverem áreas que se complementem e que possam beneficiar de sinergias, é certo que será mais benéfico trabalhar em conjunto do que isoladamente (Brito e Silva, 2009).

A confiança é essencial para o estabelecimento de relações de cooperação entre empresas, principalmente nas de cariz informal devido à ausência de contratos, uma vez que são partilhados conhecimentos e/ou recursos valiosos, correndo o risco de que a empresa parceira tire proveito individual desta partilha (Child e Faulkner, 1998).

A opção por estratégias de cooperação tem como objetivo a obtenção de benefícios (Gebrekidan e Awuah, 2002; Rocha-Gonçalves e Gonçalves, 2011) e vantagens competitivas (Child e Faulkner, 1998), permitindo enfrentar a incerteza de um mercado em constante mudança. Empresas concorrentes unem-se para alcançar objetivos estratégicos que separadamente seriam impossíveis de alcançar (Merchant e Schendel, 2000; Gebrekidan e Awuah, 2002; Franco, 2007).

As motivações para a cooperação diferem consoante as características e os fatores ambientais das empresas, ou seja, estão relacionadas tanto com desafios internos como externos (Child e Faulkner, 1998; Todeva e Knoke, 2005).

Nesta perspetiva, Todeva e Knoke (2005) agrupam-nas em quatro categorias: (1) motivações organizacionais (desenvolvimento de conhecimento e competências); (2) motivações económicas (custos e riscos); (3) motivações estratégicas (competição, antecipação, produto e tecnologia); e (4) motivações políticas (desenvolvimento de mercado).

Já Balestrin e Verschoore (2008: 120) enumeraram 6 ganhos competitivos das redes de cooperação. São eles: (1) maior escala e poder de mercado; (2) geração de soluções coletivas; (3) redução de custos e riscos; (4) aumento de capital social; (5) aprendizagem coletiva; e (6) inovação colaborativa. Todas estas vantagens proporcionam um meio de, através da obtenção de sinergias e partilha de riscos, aumentar a competitividade, o poder de negociação e obter oportunidades de negócio que seriam impossíveis de obter individualmente, facilitando a implementação de estratégias de internacionalização das empresas constituintes da rede (Moreira *et al.*, 2013).

A partilha de informações e experiências tem um papel fundamental na cooperação, permitindo às empresas o acesso a novos conhecimentos. Esta partilha, juntamente com ações inovadoras desenvolvidas tanto ao nível da rede como por outros agentes, incentiva à inovação de produtos e serviços, à adoção de novos processos e ao acesso a novos mercados (Balestrin e Verschoore, 2008).

A penetração em novos mercados é facilitada através da união de recursos, pelo que a cooperação é uma ótima estratégia quando uma empresa pretende estar presente no mercado global (Gebrekidan e Awuah, 2002). A distribuição dos custos e riscos por diversas empresas aumenta a confiança em novos investimentos, uma vez que os recursos e as atividades são compartilhados (Balestrin e Verschoore, 2008).

Apesar de todas as vantagens económicas anteriormente referidas, uma rede de cooperação não se trata de uma relação puramente económica. É também uma forma de os indivíduos aprofundarem as suas relações, criarem laços de confiança e tornarem-se num grupo coeso e mais forte (Balestrin e Verschoore, 2008).

As motivações referidas por Child e Faulkner (1998) resumem brevemente todas as motivações e benefícios descritos anteriormente, afirmando que uma empresa procura cooperar quando (1) se apercebe que, perante alterações no ambiente externo, os seus recursos não são suficientes para fazer face à mudança; (2) pretende diminuir o risco; (3) quer entrar rapidamente num mercado; e/ou (4) acredita que os seus custos de transação serão menores.

É importante salientar que as redes de cooperação têm efeitos benéficos não só ao nível das empresas, mas também ao nível do setor em que estas se inserem, uma vez que, ao

beneficiar um determinado grupo de empresas, a cooperação beneficia ao mesmo tempo o setor onde estas se inserem.

Tal como é quase impossível que empresas de pequenas dimensões se internacionalizem por si só, é também muito difícil investir em grandes ações de promoção das suas marcas e competir com as grandes empresas que possuem orçamentos de marketing elevados. Uma das opções para ultrapassar esta barreira, pode passar por aumentar a notoriedade da região onde estão inseridas através da cooperação com outras empresas (Remaud e Lockshin, 2009).

As redes de cooperação são uma ótima estratégia para a promoção de empresas e produtos, uma vez que *“estão mais aptas a gerar marcas com expressão reconhecimento, alcançando maior exposição pública. Tais benefícios não estão apenas relacionados ao enfrentamento da concorrência, mas também ao acréscimo de representatividade e credibilidade.”* (Balestrin e Verchoore, 2009: 121). Ao fazerem parte de uma rede de cooperação, as empresas tendem a ser vistas como mais credíveis e tendem a ter mais reconhecimento por parte dos consumidores (Balestrin e Verchoore, 2009).

2.4.3. Promoção e gestão de marcas

Existe uma relação positiva entre o investimento em promoção e o grau de internacionalização (Olmos, 2011), ou seja, a promoção permite melhorar a posição das empresas no mercado internacional. Segundo Kotabe *et al.* (2002), as empresas que investem em promoção têm volumes de vendas mais elevados no mercado internacional. Tal é possível através da criação de valor das suas marcas (Chu e Keh, 2006), uma vez que a gestão e posse de uma marca reconhecida no mercado facilita a competição num mercado global cada vez mais competitivo.

Segundo Brito e Lorga (1999), a imagem do país é um fator potencializador da internacionalização das empresas que o constituem. As empresas têm um papel individual fundamental para a criação desta imagem de qualidade, através da construção de marcas fortes capazes de contribuir para o aumento da notoriedade do país.

Uma marca não é apenas um nome, um símbolo ou *design* (Westling, 2001). Marca é uma imagem que o consumidor cria na sua mente (Westling, 2001) e “sinónimo de competitividade e permanência no mercado” (Lindon *et al.*, 2009: 165). Trata-se,

portanto, de um instrumento de identificação único, que, sendo forte, transporta consigo credibilidade, reconhecimento, qualidade percebida e fidelidade (Vrontis *et al.*, 2010). Tudo isto permite ter menos custos de marketing e maior poder de negociação com os distribuidores e retalhistas. Ao mesmo tempo permite ter alguma defesa contra preços competitivos e a possibilidade de cobrar um preço mais elevado pelo reconhecimento de uma qualidade superior (Westling, 2001).

Em qualquer setor, a promoção das marcas deve ser feita de forma orientada para o consumidor, principalmente no âmbito das novas perspectivas de marketing focadas nos recursos intangíveis, nos relacionamentos e na co-criação de valor, que veio substituir a lógica de marketing herdada de um modelo económico de trocas, cujo principal foco eram os produtos, ou seja, os *outputs* manufaturados. Esta lógica focava-se nos recursos tangíveis, no valor intrínseco dos produtos e nas transações, e o valor para o consumidor era decidido pela empresa aquando da decisão dos produtos ou serviços a produzir (Vargo e Lusch, 2004; Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Vargo e Lusch (2004) tiveram um papel importante nesta mudança de paradigma no marketing. Através do desenvolvimento do conceito de “*Service-Dominant Logic*”, os autores propuseram a evolução de uma lógica de troca de bens tangíveis para uma troca de bens intangíveis, que indica o marketing em direção a uma lógica dominante que integra os bens e os serviços e que fornece um novo fundamento no desenvolvimento do conceito de marketing. O marketing deixa, então, de ser uma ferramenta para fazer algo para o cliente e passa a ser um processo para fazer algo em interação com este. Esta perspectiva é, portanto, mais direcionada para o consumidor a quem as empresas necessitam de se adaptar e com quem estabelecem um processo de aprendizagem.

A proposta dos autores baseia-se no conjunto de 10 premissas fundamentais desenvolvidas pelos mesmos e que servem de base à evolução da lógica (Largo e Lusch, 2008). São elas:

1. Serviço é a base fundamental de troca;
2. Trocas indiretas marcam a base fundamental de troca;
3. Bens são mecanismos de distribuição para o fornecimento de serviço;
4. Recursos operacionais são a principal fonte de vantagem competitiva;
5. Todas as economias são economias de serviço;
6. O consumidor é sempre co-criador de valor;
7. A empresa não pode entregar valor, pode apenas propor valor;

8. A visão centrada no serviço é inerentemente orientada ao consumidor e ao relacionamento;
9. Todos os atores económicos e sociais são integradores de recursos;
10. O valor é sempre, única e fenomenologicamente, determinado pelo utilizador.

Segundo Vargo e Lush (2004), mesmo no caso de bens tangíveis, a produção não termina aquando da finalização do processo de fabrico. Os bens são apenas instrumentos que as pessoas adquirem para levar a cabo um serviço, obtendo o seu valor através do seu uso (Vargo e Lush, 2004, 2008).

Não é a empresa quem agrega valor ao produto, podendo apenas fazer propostas de valor. Na lógica de serviço, o valor é percebido, determinado e co-criado pelo cliente ao invés de ser uma parte integrante do *output* (Vargo e Lush, 2008).

2.4.4. Internacionalização e estratégias de competitividade no setor vitivinícola

A globalização tem exercido e continuará a exercer uma grande influência no setor vitivinícola. Neste setor, muitas empresas, à medida que o seu mercado cresce ou satura, começam a pensar numa estratégia de internacionalização para aumentar as suas vendas e, consequentemente, o seu lucro. Para isso, muitas delas procuram implementar estratégias que sejam atrativas para crescer e entrar noutros mercados (Vrontis *et al.*, 2010).

Num estudo realizado com o objetivo de perceber as características das redes de empresas vitivinícolas e o seu efeito no processo de internacionalização do setor, Dalmoro (2013) concluiu que as redes de cooperação permitem às empresas adquirir vantagens competitivas no mercado doméstico, ter um contacto mais facilitado com os mercados internacionais, adquirir novos conhecimentos através da partilha de informação, entre outros efeitos positivos.

Num estudo realizado por Olmos (2011) na região vitivinícola de Rioja, a autora definiu quatro fatores que contribuem para um maior nível de internacionalização. São eles: (1) recursos humanos qualificados; (2) dimensão; (3) inovação de produtos; e (4) promoção. A dimensão das empresas é um fator importante na sua internacionalização, uma vez que a exportação traz consigo alguns riscos e empresas de pequenas dimensões

não possuem os recursos necessários para competir no mercado internacional (Wagner, 1995).

A cooperação é uma das estratégias que as pequenas empresas poderão adotar para ultrapassar este obstáculo. O aumento de escala é um dos benefícios mais importantes que resultam da cooperação na medida em que permite às empresas ter um maior poder de negociação, possuir reações comerciais mais amplas e uma maior representatividade sem nunca colocar em causa a sua flexibilidade e a sua própria identidade (Balestrin e Verschoore, 2008).

No setor vitivinícola, as redes de cooperação têm um papel muito importante, principalmente ao nível do desenvolvimento da imagem do país e da qualidade do vinho produzido devido às sinergias que são criadas. Para além disto, têm também um poder de disseminação da cultura de exportação ao longo de todo o setor (Dalmoro, 2013).

Conhecem-se alguns casos de criação de associações de empresas vitivinícolas com o objetivo de operar e distribuir os seus vinhos no mercado internacional e fazer face à competição global através da realização de eventos nacionais e internacionais, promovendo os seus produtos, a sua região e o seu país (Lopes, 2005; Rebelo e Muhr, 2012). Por exemplo, por vezes, em feiras vitivinícolas, diversas empresas partilham o mesmo *stand* onde promovem as redes de cooperação e a imagem do país mesmo antes de promoverem as suas próprias marcas (Dalmoro, 2013).

A gestão de marcas tem uma grande importância na competitividade de qualquer empresa, no entanto a sua eficácia está sempre dependente da qualidade, pelo que é necessário que as técnicas de marketing estejam orientadas para a qualidade do vinho (Vrontis *et al.*, 2010).

Para a construção de uma imagem forte, é importante que o vinho tenha algo que o diferencie de tantos outros vinhos existentes no mercado, o que pode ser feito através da construção de um conceito na mente do consumidor, ou seja, criando uma marca de sucesso. Existem diferentes maneiras de diferenciar um vinho como características únicas da adega, da geografia, um benefício único, uma aplicação única ou um consumidor único (Westling, 2001).

Num estudo feito por Viot e Passebois-Ducros (2010), os consumidores inquiridos identificaram quatro atributos que definem um vinho de marca: (1) um vinho originário de uma região conhecida, tendo a função de identificação da origem do produto, (2) um

vinho cuja reputação está bem estabelecida, (3) um vinho de elevada qualidade, tanto a nível de sabor como de categoria e reconhecimento por parte dos especialistas, e (4) um vinho único, com uma imagem de prestígio. Por esta mesma razão, e segundo Dalmoro (2013), para se internacionalizarem, as empresas vitivinícolas necessitam de desenvolver a imagem do país antes de investirem em novos mercados.

Segundo Vrontis *et al.* (2010), para que uma marca de vinho ganhe quota de mercado no mercado internacional e mantenha a sua posição, deve ter qualidade e sabor consistentes. As uvas são o principal ingrediente e a sua qualidade está relacionada com a região onde se desenvolvem, pelas condições que esta apresenta. Segundo Vrontis *et al.* (2011), o país/região de origem de um produto afeta o marketing de muitos produtos, incluindo o vinho, uma vez que a região de origem é um dos critérios de qualidade que os consumidores possuem aquando da compra (Sutanonpaiboon e Atkin, 2012), ao mesmo tempo que a imagem da região em que o vinho é produzido permite uma diferenciação tanto dos concorrentes internacionais como nacionais, pelas características dos fatores humanos e naturais únicas (Bruwer e House, 2003). Por esta razão, a estratégia de criação de marca regional é adequada a pequenas empresas que não conseguem ter poder de marketing para competir com as grandes empresas (Bruwer e House, 2003).

Segundo Hilger *et al.* (2010), a opinião dos especialistas tem a capacidade de influenciar a procura de determinados vinhos, transmitindo uma informação de qualidade do produto, uma vez que os consumidores utilizam esta mesma informação aquando da sua escolha. Os consumidores têm acesso a esta informação através de textos de opinião e *rankings* de qualidade publicados em revistas da área como a *Wine Spectator* e a *Wine Enthusiast*. A presença em publicações desta natureza, e um lugar nas listas dos melhores vinhos do mundo, dá às marcas uma maior visibilidade e notoriedade junto dos consumidores, funcionando como uma forte ferramenta de promoção das mesmas (Hilger *et al.*, 2010).

Marcas fortes, quando combinadas com uma forte rede de distribuição, têm a hipótese de ser bem-sucedidas, uma vez que terão maior exposição. Ao possuir um maior volume de produto distribuído nos locais que o público-alvo frequenta, este terá mais exposição e o valor da marca aumentará (Westling, 2001).

A cadeia de distribuição do vinho é muito complexa, devido à existência de inúmeras trocas até que o produto chegue ao consumidor final, no entanto, o que as empresas

pretendem é agregar valor ao seu produto através da distribuição, em vez de ser um processo que apenas aumente os custos (Hollebeek e Brodie, 2009).

Existem canais de distribuição que permitem uma maior interação entre os clientes e o pessoal dedicado ao serviço, como por exemplo, em restaurantes, cursos de vinho, postos de venda nas adegas, provas de vinho, turismo e outras formas de hospitalidade que incluem vinho (Hollebeek e Brodie, 2009), pelo que as empresas deverão escolher, de entre todas as possibilidades, a estratégia a seguir que lhes permita alcançar o seu mercado-alvo e comunicar eficazmente os valores da sua marca (Hall e Mitchell, 2008), uma vez que uma abordagem dirigida para o mercado e a adoção de estratégias de forma a aumentar o nível de serviço oferecido é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa.

Hall e Mitchell (2008) consideram o vinho uma experiência que inclui elementos intangíveis, imagem de marca e elementos de serviço tangíveis. Esta abordagem é um pouco mais ampla que a abordagem de orientação para o mercado e que dá mais ênfase à experiência.

Nem sempre isso se verificou no setor do vinho, mas tem vindo a ser implementado nos últimos anos. Neste novo ambiente, a lógica dominante de serviço, a co-criação de valor e a gestão de marcas têm sido dos temas mais abordados como fontes de vantagem competitiva.

Promover um produto como o vinho é uma tarefa difícil devido à inexistência de um consumidor típico e ao fato de se tratar de um mercado constituído por diversos segmentos que são influenciados por diversos fatores demográficos, psicográficos e sociais (Hall e Mitchell, 2008).

Uma das estratégias para aumentar o nível de serviço tem sido a aposta no enoturismo, em que é oferecido um serviço que o consumidor não conseguiria experienciar noutros canais de distribuição (Hollebeek e Brodie, 2009) e que, por isso, tem um enorme potencial de processo de co-criação de valor (Tommasetti e Festa, 2014).

Hoje em dia, são muitas as empresas que optam por estar presentes em festivais e exposições de vinho e oferecer aos seus clientes a oportunidade de visitarem as suas vinhas e adegas, permitindo-lhes conhecerem os seus processos de produção, provarem os seus vinhos e experienciarem os atributos da região (O'neil *et al.*, 2002). Neste caso,

o vinho (o bem) não deixa de ser principal foco da oferta, mas é-o de uma forma mais funcional (serviço) (Tommasetti e Festa, 2014).

O objetivo dos enoturistas é, não só comprar vinhos, mas também experienciar o vinho, a gastronomia e aspetos históricos e culturais da região que escolhem visitar (Charters, 2006). A região enoturística deve, por isso mesmo, oferecer um eficiente e eficaz sistema de serviços que integrem o turismo de experiência (Tommasetti e Festa, 2014).

3. Enquadramento Metodológico

3.1. Introdução

Após a apresentação do enquadramento teórico da investigação no capítulo anterior, no presente capítulo são apresentadas e explicadas todas as opções metodológicas selecionadas para a realização da presente investigação de forma a alcançar os objetivos propostos.

3.2. Questões de investigação

Tendo em conta que o tema da presente investigação recai sobre o grupo *Douro Boys* e a revitalização do vinho do Douro, com principal ênfase na área da gestão, após o enquadramento teórico, foi possível formular quatro questões que a presente investigação visa responder:

1. Quais as motivações que levaram à criação da rede de cooperação *Douro Boys*?
2. Qual a evolução dos vinhos do Douro desde a criação dos *Douro Boys* até aos dias de hoje?
3. Qual a importância da cooperação entre as 5 empresas constituintes dos *Douro Boys* para a revitalização dos vinhos do Douro?
4. Quais as perspetivas para o futuro dos *Douro Boys* e dos vinhos do Douro?

3.3. Seleção de metodologia e métodos

A metodologia a ser utilizada deve ser determinada tendo em conta as especificidades do tema em estudo. Deverá ser adequada aos objetivos traçados, relacionada com as questões de investigação e ser coerente com o problema que irá ser estudado, uma vez que está relacionada com o que se pretende estudar. Desta forma, diferentes estudos possuem diferentes objetivos passíveis de ser alcançados utilizando metodologias distintas.

Existem dois grandes paradigmas de investigação que podem ser utilizados em investigações na área da gestão: o paradigma positivista e o paradigma interpretativo. Estes dois paradigmas diferem na medida em que operam sobre diferentes pressupostos ontológicos, epistemológicos e axiológicos (Onwuegbuzie e Leech, 2005).

No paradigma positivista, o investigador é guiado pela teoria e o seu papel é apenas observar uma realidade única e formular hipóteses que testa posteriormente utilizando princípios científicos, ou seja, assume uma posição neutra e isenta de valores, distante do objeto de estudo. Tal já não acontece com o paradigma interpretativo. Neste caso, são tidas em conta realidades múltiplas, construídas socialmente, sendo que a interpretação é influenciada pelos valores do investigador e este beneficia de uma relação privilegiada com o objeto de estudo para a realização da investigação (Onwuegbuzie e Leech, 2005).

A presente investigação situa-se dentro do paradigma qualitativo interpretativo e, tendo em atenção os objetivos e as questões de investigação propostos, serão utilizados métodos qualitativos para estudar como é que a rede de cooperação *Douro Boys* contribuiu para revitalização do vinho do Douro, tendo-se demonstrado mais adequada a elaboração de um estudo de caso.

Segundo Yin (2009), aquando da escolha da metodologia devem ter-se em consideração as questões de investigação propostas, o grau de controlo do investigador e o grau de foco nos eventos contemporâneos. De acordo com o autor, questões do tipo “como” e “porquê” sugerem a utilização de experiências, histórias ou estudos de caso.

O estudo de caso trata-se da abordagem mais adequada na medida em que é especialmente utilizada na investigação de eventos contemporâneos quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados e a ligação entre o evento e o contexto não é evidente, baseando-se numa grande variedade de evidências como documentos, artefactos, entrevistas e observações (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). O seu objetivo é fazer uma análise a determinado evento e, a partir daí, desenvolver ou testar teorias que permitam compreendê-lo melhor.

3.4. Recolha de dados: Métodos e procedimentos

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes para a realização de um estudo de caso, uma vez que é possível obter informações e perspetivas relevantes sobre determinado tema caso os entrevistados estejam bem informados (Yin, 2009). Existem três tipos de entrevistas: as estruturadas, as semiestruturadas e as não estruturadas.

Para a elaboração do presente estudo utilizou-se como ferramenta metodológica a entrevista semiestruturada direcionada a duas amostras diferentes: aos cinco elementos

constituintes dos *Douro Boys*, indivíduos representantes da Quinta do Vallado, Quinta do Crasto, Niepoort, Quinta Vale D. Maria e Quinta do Vale Meão, e a outras duas empresas produtoras do Douro com relevo no mercado nacional e internacional, nomeadamente a Real Companhia Velha e a Wine & Soul (Tabela 3.1.). Com estas entrevistas pretendeu-se ouvir as suas opiniões relativamente ao passado e ao presente dos vinhos do Douro, ao contributo das ações dos *Douro Boys* para a sua revitalização e ao futuro do grupo, do setor e da região.

Tabela 3.1. Entrevistas realizadas

	ENTREVISTADO	EMPRESA	CARGO
DOURO BOYS	João Álvares Ribeiro	Quinta do Vallado	Administrador
	Tomás Roquette	Quinta do Crasto	Administrador
	José Teles da Silva	Niepoort	General Manager
	Cristiano van Zeller	Quinta Vale D. Maria	Administrador
	Luísa Olazabal	Quinta do Vale Meão	Diretora de Marketing
OUTROS	Rui Soares	Real Companhia Velha	Enólogo
	Sandra Tavares da Silva	Esmero	Sócio Gerente
		Wine & Soul	Sócia Gerente

O primeiro contacto com os indivíduos entrevistados foi feito via correio eletrónico, tendo sido apresentados os objetivos das entrevistas e demonstrada a importância da sua colaboração. Em alguns casos, houve contactos telefónicos posteriores para agendamento das entrevistas.

Para a realização das entrevistas foram elaborados dois guiões distintos (ver anexo 1) para ambas as amostras com uma duração prevista de, aproximadamente, 45 minutos. Para os *Douro Boys* foi elaborada uma estrutura constituída por 17 questões abertas relativas aos vinhos do Douro, ao grupo *Douro Boys* e ao futuro da região do Douro. Para os outros produtores a estrutura foi um pouco mais reduzida, sendo constituída por 10 questões acerca das mesmas temáticas. As questões constituintes dos guiões foram pensadas de modo a atingir os objetivos propostos e tendo como base a literatura existente sobre a temática.

As entrevistas foram realizadas individualmente num ambiente informal, gravadas e posteriormente transcritas para uma análise mais cuidada, sendo que os indivíduos entrevistados foram previamente informados dos objetivos e métodos da presente investigação, tendo consentido a gravação áudio das entrevistas realizadas como elemento facilitador da sua análise.

Apesar de as entrevistas terem sido realizadas individualmente, a sua análise posterior teve em conta o seu conjunto de forma a não individualizar opiniões e a formar uma opinião generalizada. Na análise foram também integradas algumas informações secundárias recolhidas através de livros, da imprensa do vinho, entre outras fontes com o objetivo de sustentar a mesma.

4. Análise de resultados

4.1. Introdução

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos, iniciando com uma síntese das dimensões mais abordadas pelos entrevistados. De seguida será abordada a rede de cooperação *Douro Boys*, apresentando os seus objetivos, situação atual e a sua evolução desde a sua fundação, e é feita uma análise da evolução da imagem dos vinhos do Douro e da região. No final são apresentadas as perspetivas futuras para a rede de cooperação, para o vinho do Douro e para a região.

4.2. Síntese das entrevistas

A partir das entrevistas realizadas foi possível identificar sete dimensões que contribuíram para a melhoria da qualidade e da imagem dos vinhos do Douro. São elas: os conhecimentos de viticultura, os conhecimentos de enologia, as infraestruturas e equipamentos, a rede de contactos das empresas, a investigação, a promoção da qualidade do produto e a promoção da região.

Como análise das entrevistas realizadas, foi feita uma síntese de respostas apresentada num quadro de graduação de respostas que identifica o grau de interesse de cada um dos entrevistados, aqui enumerados de E1 a E7, relativamente às referidas dimensões (Tabela 4.1).

Tabela 4.1. Quadro de graduação de respostas dos indivíduos entrevistados

DIMENSÕES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Média
Conhecimentos de viticultura								
Conhecimentos de enologia								
Infraestruturas e equipamentos								
Rede de contactos								
Investigação								
Promoção da qualidade do produto								
Promoção da região								

(Pouco interesse) (Muito interesse)

Através do quadro anterior, é possível verificar que, para os entrevistados, os novos conhecimentos em viticultura e enologia, que tiveram principal origem nos novos cursos de enologia e agronomia existentes nas universidades, e as melhorias nas infraestruturas e equipamentos foram fatores importantes que permitiram melhorar a qualidade das uvas e dos vinhos.

Relativamente à investigação e à rede de contactos das empresas, os entrevistados não demonstraram tanto interesse, uma vez que, apesar de serem também fatores importantes para a melhoria da qualidade do produto e da sua internacionalização, são, ainda, pontos a trabalhar e a melhorar na região.

A dimensão a que os entrevistados deram mais importância foi o investimento na promoção, tanto dos vinhos como da região, que teve e tem um enorme papel no novo destaque internacional dado à Região Demarcada do Douro, não só como região produtora de vinho do Porto como de vinho do Douro.

4.3. Os Douro Boys

4.3.1. Breve Apresentação

As cinco empresas que constituem os *Douro Boys* - Quinta do Crasto, Niepoort, Quinta Vale D. Maria, Quinta do Vale Meão e Quinta do Vallado, lideradas por uma nova geração de enólogos e/ou engenheiros agrónomos, foram das primeiras empresas a apostar fortemente na produção de vinho do Douro no início da década de 90. Apesar disto, nenhuma das quintas deixou de parte a produção de vinho do Porto, optando por implementar estratégias que permitissem conciliar a produção de ambos.

Douro Boys (ou, traduzindo literalmente, “Rapazes do Douro”) é uma rede de cooperação informal fundada em 2002 que surgiu dos laços de amizade e familiares existentes entre os proprietários das cinco empresas anteriormente referidas. Apesar de se tratarem de marcas distintas, com culturas e abordagens diferentes, muitas das características destas cinco empresas são comuns. Todas elas se posicionam no segmento *premium* dos vinhos e todas são empresas familiares de pequena e média dimensão.

A sua união tem como principal objetivo fazer com que o vinho de mesa do Douro seja reconhecido pela sua qualidade, aumentar a notoriedade da Região Demarcada do

Douro no mundo e melhorar a imagem dos vinhos portugueses em geral (Douro Boys, 2014; Portugal Global, 2014). Ao mesmo tempo pretendem internacionalizar as suas marcas, marcando presença em diversos mercados internacionais.

4.1.1. As empresas

Quinta do Vallado

- Baixo Corgo: margem do rio Corgo, Vilarinho dos Freires, concelho de Peso da Régua;
- Construída em 1716 e adquirida por D. Antónia Adelaide Ferreira em 1818;
- Propriedade atual de Guilherme Ribeiro e Francisco Ferreira, tetraneto da D. Antónia;
- 120 hectares de vinha;
- Produção de vinho do Porto (6 vinhos), vinho DOC Douro (10 vinhos) e azeite;
- Enoturismo: 2 unidades hoteleiras com um total de 13 quartos: 5 quartos na Casa Tradicional, que no passado pertenceu a D. Antónia, e 8 no Hotel Rural, uma nova construção concluída em 2012;
- 1993: decisão de produzir, engarrafar e comercializar os seus próprios vinhos, tanto de vinho do Porto como DOC Douro (anteriormente a produção era vendida à Casa Ferreirinha):
 - Reestruturação da vinha (as vinhas velhas apresentavam misturas de variedades e algumas delas não tinham as características essenciais à produção de vinhos de qualidade);
 - 2009: concluída a construção de uma nova cave e de uma nova adega equipadas com a tecnologia mais avançada de forma a permitir a produção de vinhos da melhor qualidade.

Quinta do Crasto

- Baixo Corgo: margem do rio Douro, freguesia de Gouvinhas, concelho de Sabrosa;
- Propriedade da família Roquette desde 1981 (ano em que Leonor Roquette e respetivo marido, Jorge Roquette assumiram a maioria do capital);

- Três quintas - Quinta do Crasto, Quinta da Cabreira e Quinta do Querindelo - perfazem um total de 200 hectares de vinha.
- Produção de vinho do Porto (3 vinhos), vinho DOC Douro (13 vinhos) e azeite;
- Enoturismo: grande investimento na recuperação da propriedade, desenvolvimento de diversos programas de visitas, degustação, provas de vinhos e passeios de barco no rio Douro e disponibilização dos seus vinhos numa loja;
- 1994: os seus filhos, Miguel e Tomás, juntaram-se ao casal;
- 1994: início da produção de vinhos Douro DOC (mantendo a produção de vinho do Porto:
 - Reestruturação das vinhas, aumento da sua área, remodelação das suas instalações (adega e armazéns).

Niepoort

- Cima Corgo: margem do rio Têdo, Armamar, concelho de Santo Adrião;
- Fundada em 1842 por um holandês chamado Franciscus Marius Niepoort;
- Liderada por Dirk Niepoort desde 2005;
- Duas quintas - Quinta de Nápoles e Quinta do Cabril - perfazem um total de 69 hectares de vinha;
- Para além da produção própria, a empresa tem necessidade de comprar uvas a outros produtores da região (acompanhamento nos tratamentos às vinhas para garantia de qualidade);
- Produção de vinho do Porto (26 vinhos) e vinho DOC Douro (14 vinhos);
- Até aos anos 80: empresa exportadora de vinho do Porto (compra de vinho a outros produtores, envelhecimento nas caves em Vila Nova de Gaia para posterior exportação);
- Anos 90: início da produção de vinhos do Douro;
- A vinificação dos tipos de vinhos produzidos pela Niepoort é levada a cabo em centros de vinificação distintos de forma a otimizar os processos de produção:
 - Transformação do antigo museu dos lagares num centro de vinificação exclusivo à produção de vinho do Porto;
 - Construção de um centro de vinificação dedicado exclusivamente ao vinho do Douro na Quinta de Nápoles.

- Produção de vinho também no Dão e na Bairrada (na Bairrada pertence a uma rede de cooperação denominada *Baga Friends*, cujo objetivo é promover os vinhos monocasta Baga) onde produz mais 6 vinhos.

Quinta Vale D. Maria

- Cima Corgo: margem do rio Torto, Sarzedinho, concelho de São João da Pesqueira;
- Propriedade de Joana e Cristiano Van Zeller;
- 45 hectares (aquisição de novas parcelas e terrenos arrendados);
- Produção de vinho do Porto (3 vinhos) e vinho DOC Douro (7 vinhos);
- 1996: reestruturação das vinhas e reconstrução dos edifícios já existentes na quinta;
- 2001: conclusão da construção de uma nova adega com a tecnologia mais avançada;
- Enoturismo: restauro de um velho dormitório de trabalhadores, agora transformado numa *guesthouse*, e desenvolvimento de programas de provas de vinhos, visitas guiadas às vinhas, à adega e às caves e de degustação de refeições caseiras acompanhadas dos vinhos da quinta.

Quinta do Vale Meão

- Douro Superior: margem do rio Douro, Cortes da Veiga, concelho de Vila Nova de Foz Côa;
- Surgiu em 1877: junção de diversos terrenos baldios, num total de 300 hectares, comprados em hasta pública à Câmara de Vila Nova de Foz Côa por D. Antónia Adelaide Ferreira;
- Quinta onde era produzido o vinho Barca Velha;
- Propriedade de Francisco Javier Olazabal e filhos, Francisco Olazabal, formado em enologia, e Luisa Olazabal;
- 90 hectares de vinha;
- Produção de vinho do Porto (1 vinho), vinho do Douro (4 vinhos) e azeite.

- 1998: fundação da F. Olazabal & Filhos, Lda e início de um novo projeto de produção, envelhecimento e comercialização dos seus próprios vinhos (até então as uvas das vinhas da Quinta do Vale Meão eram vendidas a outra empresa, a AA Ferreira, S. A., comprada em 1987 pelo grupo Sogrape Vinhos)
 - Remodelação e modernização da adega existente na quinta.

4.3.2. Objetivos e iniciativas

Cada empresa constituinte dos *Douro Boys* tem os seus objetivos específicos em termos de resultados económicos e de mercados em que atuam, no entanto outros objetivos são comuns a todos, como é exemplo o aumento da notoriedade das suas marcas e o consequente aumento de receitas através das vendas dos seus vinhos.

Os *Douro Boys* surgiram de uma forma natural e evolutiva. Originalmente, alguns dos seus membros já se reuniam e discutiam informalmente assuntos relativos à enologia, partilhando ideias, conhecimentos e experiências. Já existia, portanto, um entendimento natural entre as partes mesmo antes da sua formação que era alimentado pelos laços familiares e de amizade existentes.

Todas estas empresas são produtoras de vinho da região demarcada do Douro, sendo que, apenas uma, a Niepoort, se interessou também por apostar na produção de vinho noutras regiões vitivinícolas portuguesas, nomeadamente Dão e Bairrada, com o fim de diversificar a sua oferta. Os restantes membros não demonstraram interesse em, a curto prazo, alargar a sua produção a outras regiões do país, no entanto todos têm como objetivo alargar a sua área de influência para outros países e continentes através da exportação, uma vez que os *Douro Boys* estão ainda muito focalizados no mercado europeu.

Para conseguir atingir este objetivo, foi identificada a necessidade de dar a conhecer os vinhos aos grandes mercados consumidores, e, em vez de concorrerem entre si, chegaram à conclusão que as suas ações seriam mais eficazes através da criação de uma rede de cooperação mais organizada. Foi nesse sentido que se uniram e formaram os *Douro Boys*, motivados pelas possíveis vantagens daí resultantes, principalmente ao nível do desenvolvimento da imagem das suas marcas, da região e do país. O grupo estava ciente de que, para aumentar o reconhecimento da região no mundo vitivinícola, era importante criar valor para as marcas e o inverso.

O principal objetivo da criação desta rede de cooperação é, portanto, a promoção das suas marcas individuais e, em simultâneo, dos vinhos do Douro em geral nos mercados internacionais de modo a colocar a região no mapa das grandes regiões vitivinícolas mundiais.

Individualmente, nenhuma das empresas teria capacidade para o fazer devido à sua pequena dimensão e à sua falta de recursos financeiros. Todos estavam cientes da importância da dimensão para alcançar este objetivo, tal como José Teles expressou na sua entrevista, *“não tínhamos a dimensão necessária para, sozinhos, fazermos isto e reconhecemos a necessidade de nos juntarmos os cinco, pequenos, para falarmos a uma só voz”*. A rede de cooperação permitiu-lhes ganhar a dimensão de que necessitavam e, através da criação de sinergias, partilhar os custos inerentes à realização das ações idealizadas. Alguns dos entrevistados referiram frases como *“a união faz a força”* e *“juntos somos mais fortes que individualmente”* para justificar a formação e as iniciativas do grupo.

Todos pretendiam posicionar os seus vinhos num segmento superior e, para alcançar o objetivo pretendido, adotaram, em conjunto, uma estratégia de posicionamento da região do Douro como uma região produtora de vinhos de elevada qualidade, desenvolvendo uma estratégia de marketing mais elaborada do que aquela a que as empresas vitivinícolas estão habituadas. Para tal, contaram com o apoio da *Wine & Partner*, uma agência de comunicação austríaca especializada em marketing de vinhos para coordenar as suas iniciativas.

Foi uma estratégia comum delineada pelo grupo de forma a completar as estratégias individuais de cada uma das empresas (CGD, 2013). Através da participação em feiras internacionais, organização de *workshops* e palestras, entre outras iniciativas promocionais (Portugal Global, 2014), os *Douro Boys* deram a conhecer as próprias marcas, as características de uma região tão particular como o Douro e dos restantes vinhos nela produzidos (Rebelo e Muhr, 2012).

Ser mencionado e ter pontuações elevadas nos *rankings* de publicações com grande impacto no mundo dos vinhos, como a *Wine Spectator*, *Wine Enthusiast* e a *The Wine Advocate* de Robert Parker, tem um impacto fundamental na imagem dos seus vinhos e é uma forte alavanca de vendas. Chegar à comunicação social especializada era um objetivo a alcançar. Tal como referido por Luísa Olazabal, os *Douro Boys* são um *“movimento em termos de vinhos do Douro”*, um grupo mais apelativo para o interesse

internacional do que empresas a atuar isoladamente, pela ideia de conjunto e dimensão que é criada.

Como já referido anteriormente, o grupo participa em diversos encontros internacionais onde estão presentes críticos do vinho, compradores interessados, entre outros. No entanto os *Douro Boys* têm vindo a diminuir as suas ações externas e a apostar cada vez mais no acolhimento de visitas nas suas quintas devido ao menor custo e maior impacto que daí advém comparativamente a deslocações ao estrangeiro. Todos os produtores estão cientes das características únicas, da beleza natural e do património construído que a região do Douro tem para oferecer e do impacto que tal poderá ter para os seus visitantes. Estas visitas permitem um foco muito maior durante um período de tempo muito mais longo, comparativamente a iniciativas de 3 ou 4 horas de duração, e permite que os visitantes vejam, cheirem e sintam o que é o Douro e o que se faz nesta região.

A importância de uma estratégia como esta levou a que, embora não em conjunto, algumas das empresas dos *Douro Boys* tenham vindo a apostar no enoturismo, mais concretamente a Quinta do Crasto, a Quinta Vale D. Maria e a Quinta do Vallado. Para além das vantagens económicas daí resultantes, é também muito importante o processo de internacionalização das marcas que é levado a cabo dentro da própria região.

Uma das suas mais recentes iniciativas é a realização da Feira do Douro organizada pelas cinco empresas. Trata-se de um evento enogastronómico que, para além dos vinhos dos cinco produtores dos *Douro Boys*, conta também com a presença de diversos produtores de produtos como mel, queijos, doces, pão, frutas, entre outros. Esta feira é aberta ao público e tem como principal objetivo promover os sabores da região e, ao mesmo tempo, permitir um contacto mais direto entre os consumidores e produtores. Tendo sido a sua primeira edição realizada em setembro de 2015 na Quinta do Vallado, os *Douro Boys* pretendem que esta feira seja realizada anualmente numa quinta de um dos cinco produtores.

Embora nenhuma das empresas tenha recursos destinados ao investimento em investigação e desenvolvimento, cada uma delas elabora as suas próprias experiências na vinha e na adega e vai retirando as suas próprias conclusões. O que acontece ao nível da rede de cooperação é uma troca aberta de informações, experiências e opiniões entre as partes, o que contribui para a aprendizagem, inovação e melhoria da qualidade dos vinhos produzidos que acaba por beneficiar cada uma das partes e, consequentemente, a região. Este fator tem um enorme interesse, uma vez que, não tendo capacidade para

produzir elevados volumes de vinho, as empresas pretendem valorizar os seus produtos através da qualidade.

Apesar de a produção vinhos em conjunto não ser um objetivo principal do grupo, houve duas ocasiões na história dos *Douro Boys* em que tal aconteceu como meio de comemoração dos cinco e dos dez anos de existência do grupo e, ao mesmo tempo, de promoção. A comemoração foi feita através da organização de dois leilões, em 2007 e 2013, dos vinhos produzidos em 2005 e 2011 respetivamente. Para celebrar os 5 anos, foi produzido apenas um vinho, o “Douro Boys Cuvée 2005”. Já no festejo dos 10 anos, para além do “Douro Boys Cuvée 2011”, foi também produzido um vinho do Porto *vintage*, o “Douro Boys Cuvée Porto Vintage 2011”. Estes vinhos foram elaborados a partir da seleção das melhores barricas das cinco empresas, de forma a reunir numa só garrafa as diferentes características de cada quinta e das castas da região, e engarrafados em garrafas *magnum* (1,5 Litros), garrafas de carácter festivo, que dão *status* ao vinho e à marca e que pelas suas características relativamente à relação líquido/ar são ideais para serem guardadas.

Inseridos numa região e país em que o associativismo ainda não é uma prática comum, os *Douro Boys* têm vindo a ganhar uma responsabilidade no mercado nacional a este nível pelo exemplo que são. Nesta perspetiva, o grupo é muitas vezes solicitado para diversos eventos para dar o seu testemunho e o seu exemplo de que olhar os seus concorrentes como seus aliados é uma estratégia que poderá trazer inúmeras vantagens.

4.3.3. Análise da situação atual

Através da informação recolhida utilizando os diferentes métodos escolhidos, foi possível fazer uma análise da situação atual dos *Douro Boys* através da elaboração de uma matriz *SWOT* onde é feita uma análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) dos *Douro Boys*.

Tabela 4.2. Análise SWOT da rede de cooperação *Douro Boys*

FORÇAS	FRAQUEZAS
▪ Representação das três sub-regiões do Douro; ▪ Empresas com longa história no setor vitivinícola (tradição) liderada por uma nova geração dinâmica e com elevado nível de formação e experiência; ▪ União e entendimento natural; ▪ Produção de vinhos de qualidade; ▪ Partilha de informação e recursos; ▪ Atividade promocional inovadora no setor; ▪ Boa capacidade de comunicação; ▪ Vinhos distinguidos por publicações internacionais da especialidade; ▪ Elevada experiência de exportação; ▪ Infraestruturas e equipamentos modernos.	▪ Nem todo o vinho provém de vinhas próprias; ▪ Elevados custos de produção devido às características da região; ▪ Negócio muito centrado na Europa; ▪ Baixo investimento em investigação.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
▪ Condições naturais propícias à produção de vinhos de qualidade; ▪ Diversidade de castas autóctones; ▪ Potencial turístico da região; ▪ Crescente procura de qualidade – mercado crescente no segmento <i>premium</i>; ▪ Influência das publicações da especializada na escolha do consumidor; ▪ Novas tecnologias; ▪ Instituições de investigação (ex: universidades).	▪ Competitividade crescente por parte dos países do Novo Mundo; ▪ Produtos de substituição; ▪ Alterações climáticas; ▪ Crise financeira.

4.3.3.1. Pontos fortes e pontos fracos

Os *Douro Boys* possuem diversos pontos fortes que têm sido cruciais para que tenham conseguido alcançar a notoriedade que têm atualmente, sendo os principais a sua união, a qualidade dos seus vinhos e a imagem que conseguiram agregar à volta das suas marcas.

Um dos pontos fortes do grupo é que representam, pela localização das suas quintas, todas as sub-regiões do Douro, permitindo dar a conhecer, de uma forma transversal, no mercado externo aquilo que se faz no Douro ao nível das 3 sub-regiões e distinguir e divulgar os diferentes *terroirs* existentes numa só região.

Para além disto, como já referido anteriormente, todos os produtores que constituem os *Douro Boys* tinham já um relacionamento de cooperação entre si e já existia um grande intercâmbio de conhecimentos ainda antes de formarem o grupo. A união e cumplicidade existente permitiu que as suas ações fossem levadas a cabo como se de uma única empresa se tratasse, criando uma força e uma presença mais marcante em tudo o que fazem e em que participam. A forte ligação entre os membros, aliada às competências acumuladas ao longo de diversos anos de experiência no setor dos vinhos, tiveram extrema importância no sucesso alcançado, quer a nível da qualidade dos seus produtos, quer a nível das estratégias de comercialização e promoção adotadas.

Cada membro associado ao grupo tem já uma longa história no mundo dos vinhos, pertencendo a famílias detentoras de quintas no Douro ou empresas comercializadoras de vinho do Porto. Por essa razão, muitos deles aliaram o seu percurso académico ao setor vitivinícola, optando por frequentar cursos de enologia, economia, gestão ou marketing de forma a desenvolver conhecimentos que ajudassem a fortalecer os negócios. Outros enveredaram por áreas completamente distintas do setor. No entanto, independentemente da sua formação, a paixão que sentem pelo vinho e pelo Douro fez com que todos escolhessem o mesmo caminho e optassem por fazer parte do mundo vitivinícola, complementando e desenvolvendo, desta forma, os conhecimentos teóricos com a experiência adquirida através da prática que, no seu conjunto, são fator essencial para o sucesso dos seus produtos e das suas marcas.

Prova deste conhecimento são as diversas distinções que alguns dos *Douro Boys* foram recebendo ao longo dos anos. Por exemplo, Francisco Olazabal foi distinguido em 2011 como “Enólogo do Ano” pela Revista de Vinhos e Dirk Niepoort ganhou o prémio de “Personalidade do Douro” em 2014 pela sua importância no setor vitivinícola regional e nacional.

Para além das competências de cada produtor, é de valorizar as competências dos *Douro Boys* como um todo pelas trocas de conhecimentos e experiências positivas e negativas que ocorrem no seio do grupo.

Para além disto, o seu dinamismo, capacidade de comunicação e irreverência são também fatores que contribuíram para o seu sucesso através da curiosidade causada juntos dos jornalistas do setor. O grupo preocupa-se em viajar e saber o que acontece nos mercados estrangeiros, ao mesmo tempo que se dá a conhecer e promove as marcas individuais de cada produtor e a região do Douro.

É certo que os *Douro Boys* têm também as suas próprias fraquezas relacionadas com a origem da sua matéria-prima e com os elevados custos associados à sua produção, o que torna muito mais difícil competir com as novas regiões concorrentes com custos muito mais baixos. Para além disto, o facto de nem todas as uvas utilizadas para a produção de vinhos das cinco empresas serem uvas próprias pode colocar em causa o sucesso dos seus vinhos, uma vez que o controlo de qualidade não é levado a cabo pelos mesmos.

Para ajudar na melhoria da qualidade seria importante haver investimento na investigação e desenvolvimento, no entanto este investimento ainda é baixo por parte das empresas que integram os *Douro Boys*, que apenas têm algumas parcerias com algumas universidades e são sócios da ADVID.

É claro que ao longo do desenvolvimento de um projeto de cooperação como este surgem alguns desafios relacionados com as diferentes personalidades e opiniões existentes, pelo que é natural que existam alguns momentos de divergência. No caso específico dos *Douro Boys*, existem momentos de discordância de ideias e opiniões, mas que são compensados pela confiança e respeito que existe entre todos e pelo seu esforço constante para encontrar consensos.

4.3.3.2. Oportunidades e ameaças

Relativamente ao ambiente externo, existem oportunidades e ameaças que influenciam as decisões estratégicas das empresas, podendo ajudar na concretização dos seus objetivos ou, pelo contrário, colocar em causa o seu sucesso.

As grandes oportunidades para os *Douro Boys* estão relacionadas com as características da região, o desenvolvimento de organizações de I&D, a modernização de técnicas de produção e com a alteração do comportamento e escolha dos consumidores.

A região do Douro, para além de possuir condições propícias à produção de vinhos de qualidade, pertence a um país com tradição na produção de vinho e com uma enorme diversidade de castas autóctones que permitem diferenciar os seus vinhos dos vinhos do resto do mundo. Para além disto, a região possui ainda um enorme potencial turístico devido à sua cultura e beleza, permitindo a conciliação de dois setores estratégicos do país – vinho e turismo - e a oferta de um nível mais elevado de serviço no setor vitivinícola da região.

Relativamente aos hábitos de consumo e as suas alterações, tem-se vindo a verificar uma procura crescente por vinhos de mesa de qualidade, o que, tendo em conta o segmento em que os *Douro Boys* se inserem, é uma grande oportunidade. Simultaneamente, a opinião das publicações especializadas tem vindo a exercer cada vez mais influência sobre a escolha do consumidor.

Existem também algumas ameaças que devem ser contornadas, uma vez que poderão colocar em causa o sucesso das empresas. Tendo origem num produto agrícola cuja qualidade está em parte relacionada com as condições atmosféricas em que se desenvolve e que, conseqüentemente, influencia diretamente a qualidade do produto final, o clima poderá ser uma ameaça.

A crise financeira que se tem vindo a fazer sentir em muitos países do mundo e o surgimento de novos produtos de substituição do vinho e de novos países produtores mais competitivos pelos seus custos de produção mais baixos são outras ameaças que devem ser contornadas.

4.3.4. Evolução

Aliando as suas forças às oportunidades, os *Douro Boys* foram conseguindo contornar as suas fraquezas e as ameaças do ambiente externo, tendo vindo a conseguir alcançar, e até ultrapassar, os objetivos esperados inicialmente com a cooperação.

Os resultados das empresas constituintes dos *Douro Boys* em termos de superfície de vinha, volume de produção e vendas são bastante positivos, no entanto nenhuma das empresas consegue relacionar diretamente estes resultados com a formação da rede de cooperação. Esta relação é ainda mais difícil de verificar tendo em conta que alguns dos projetos eram relativamente recentes aquando da formação do grupo, como é o caso da Quinta do Vale Meão que comercializou o seu primeiro vinho em 2001. No entanto, a opinião de todos os entrevistados é de que, apesar de ser possível que as empresas obtivessem os resultados que obtiveram até hoje individualmente, a participação nos *Douro Boys* contribuiu, com toda a certeza, para que tudo acontecesse mais rapidamente.

A evolução dos cinco produtores está representada na tabela 4.3.

Tabela 4.3. Variação de área de vinha, vendas e exportações dos *Douro Boys* entre 2002 e 2013.

	ÁREA DE VINHA (ha)			VENDAS (milhares de €)			EXPORTAÇÕES (milhares de €)		
	2002	2013	Variação %	2002	2013	Variação %	2002	2013	Variação %
Quinta do Vallado	70	120	71%	752	5.059	573%	81	1.525	1781%
Quinta do Crasto	70	200	186%	1.800	5.767	220%	694	3.451	397%
Niepoort	50	69	38%	4.470	9.184	105%	3.449	7.061	105%
Quinta Vale D. Maria	16	45	181%	550	1.620	195%	361	806	123%
Quinta do Vale Meão	61	90	48%	693	2.107	204%	145	874	503%
TOTAL	267	524	96%	8.265	23.737	187%	4.730	13.716	190%

Fonte: Elaboração própria através de dados fornecidos pelas empresas

Após 11 anos de existência, os resultados são evidentes. Entre 2002 e 2013, os cinco membros da rede de cooperação, no seu conjunto, quase duplicaram a sua área de vinha, tendo-se verificado um aumento de 96%. A Quinta do Crasto foi a que teve maior variação e que detém a maior área de plantação de vinha (200 hectares).

Neste período todos os produtores aumentaram o valor das suas vendas e das suas exportações em mais de 100%. A variação do valor das vendas foi de 187%, e a do valor das exportações foi de 190%, sendo que a Quinta do Vallado foi a que verificou um maior aumento.

Para além do aumento das áreas de vinha, do crescimento das vendas e das exportações, entre outros indicadores, os *Douro Boys* conseguiram desenvolver também o seu reconhecimento nacional e internacional. Independentemente da existência da marca *Douro Boys*, as marcas individuais de cada empresa nunca perderam a sua individualidade e todas elas cresceram e têm hoje em dia um valor superior ao que tinham aquando do início do projeto de cooperação. Prova disso é que as principais publicações internacionais da especialidade começaram a escrever sobre os *Douro Boys* e sobre as empresas que constituem a rede.

Em 2014, por exemplo, o vinho “Quinta do Vale Meão Douro” surgiu no quarto lugar, de entre os mais de 5.400 vinhos com resultados acima de 90 pontos, da lista do TOP 100 da *Wine Specator*, tendo recebido uma classificação de 97 pontos. Para a criação da referida lista, os vinhos são avaliados de acordo com a sua qualidade, valor (preço praticado), disponibilidade e “emoção” (singularidade e autenticidade).

Para além disto, no mesmo ano, a *Wine Spectator* avaliou 182 vinhos portugueses, 106 dos quais produzidos na região vitivinícola do Douro. Destes 106, 30 deles são vinhos dos membros dos *Douro Boys*, sendo que 17 receberam classificação “*outstanding*”, ou seja, classificação igual ou superior a 90 pontos.

As referências aos *Douro Boys* noutras publicações de vinho são inúmeras. Para além da *Wine Spectator*, muitas são as críticas publicadas em revistas como a *Wine Enthusiast*, a *Decanter Magazine*, a *Wine&Spirits*, a *Robert Parker’s Wine Advocate*, e por jornalistas e críticos de vinhos como a Jancis Robinson e Tim Atkin.

Para além das elevadas pontuações obtidas, ao longo da sua existência, o grupo tem também recebido diversos prémios pelos projetos implementados e pelas suas ideias inovadoras e empreendedoras. No ano de 2008, foram distinguidos como “Organização Vitivinícola do Ano” pela Revista de Vinhos e em 2012 foram premiados com o Prémio Europeu de Promoção Empresarial da Comissão Europeia na categoria de “Apoio à internacionalização”.

As distinções individuais foram também acontecendo ao longo da sua existência. As cinco empresas foram alcançando notoriedade através dos prémios recebidos tanto ao nível da produção de vinho como ao nível do serviço de alojamento que alguns têm para oferecer.

A formação dos *Douro Boys* foi, desta forma, o início de um processo de melhoria de imagem da região e do reconhecimento dos vinhos que nela se produzem e da criação de uma imagem de dimensão na região. Segundo Cristiano van Zeller, o sucesso dos *Douro Boys* não se mede apenas pelo volume que cada uma das marcas vende, mas pelo número de produtores de qualidade que surgem no mercado, salientando que o grande contributo do grupo foi “*dar a ideia de que há um número importante de produtores e que o Douro é uma região dinâmica onde há muita gente a produzir qualidade*”.

Por isto mesmo, os resultados positivos alcançados ao longo dos últimos 13 anos não são apenas visíveis a partir do crescimento e notoriedade das empresas que constituem os *Douro Boys*, mas também através da nova imagem dos vinhos do Douro que o grupo, juntamente com outros produtores da região, conseguiram desenvolver.

4.4. Os vinhos do Douro a Região Demarcada do Douro

4.4.1. A aposta nos vinhos do Douro

“Uma quinta do Douro, uma quinta com alguma dimensão, que não produza vinho do Porto não é uma verdadeira quinta do Douro.” Foi com estas palavras que Tomás Roquette, administrador da Quinta do Crasto, uma das cinco quintas que constituem os Douro Boys, iniciou a sua entrevista. Na sua opinião, apesar da sua recente aposta na produção de vinhos do Douro, a região não deve voltar as costas à sua história e deve vê-la como uma vantagem competitiva única.

A Região Demarcada do Douro tem as suas características próprias que permitem distingui-la de tantas outras regiões existentes no mundo. Para além de ser a região demarcada mais antiga do mundo, é também a maior em viticultura de montanha. Apesar das vantagens que as suas características tão específicas podem proporcionar, a região sempre foi muito fechada sobre si mesma, muito tradicionalista e reticente a grandes inovações, sendo que a principal preocupação dos produtores sempre foi produzir vinho, independentemente do seu potencial de qualidade, uma vez que o vinho era um produto que se vendia por si só.

No final dos anos 80 devido a uma grande recessão europeia, o setor do vinho do Porto sofreu grandes dificuldades e começou a abrandar. Como resultado das dificuldades económicas sentidas, algumas empresas foram vendidas e muitos recursos humanos ficaram disponíveis para iniciar novos projetos. A maior parte dos projetos desenvolvidos nesta altura enquadravam-se no setor do vinho do Porto, no entanto era impossível avançar apenas com este tipo de vinho devido à elevada concorrência já existente.

Nesta altura, uma nova geração de indivíduos mais jovens e com mais conhecimentos técnicos na área da viticultura e enologia começou a integrar-se no setor vitivinícola da região. A evolução das vias de comunicação permitiu a esta nova geração um acesso mais fácil ao conhecimento das técnicas vitivinícolas utilizadas noutras regiões do mundo. A aplicação destes conhecimentos permitiram potencializar a produção de vinhos de qualidade na região do Douro.

Até então as uvas produzidas nas vinhas durienses tinham como principal destino a produção de vinho do Porto. Aquando da produção de vinhos de mesa, as uvas utilizadas eram as remanescentes, à exceção de alguns vinhos de mesa, poucos, que já

se produziam e comercializavam na altura e cujas uvas eram tratadas para esse mesmo fim, como por exemplo o “Barca Velha”, da Casa Ferreirinha, que começou a ser produzido nos anos 50 na Quinta do Vale Meão, e o “Evel” e o “Porca da Murça” da Real Companhia Velha. Apesar da existência destes vinhos, a história dos vinhos de mesa na região do Douro, com a importância que tem hoje, é bastante recente, ou seja, durante muito tempo a produção de uvas não era aproveitada na sua totalidade e era praticamente utilizada para um só produto, o vinho do Porto.

Esta dependência de apenas um produto demonstrava-se um risco, principalmente por se tratar de um produto que se encontrava numa fase madura, sem grandes perspectivas de crescimento e cujo mercado estava bastante concentrado e na posse das grandes empresas do vinho do Porto. Desta forma, a produção de vinhos do Douro demonstrou-se uma oportunidade para aproveitar a grande parte da produção de uvas que não era utilizada e um contributo para o desenvolvimento da região permitindo, competir no mundo vinícola ao nível da qualidade.

No que diz respeito à viticultura, a estratégia utilizada não se alterou muito pois, segundo os produtores, as vinhas que produzem bons vinhos do Porto têm igual potencial para a produção de vinhos de mesa. No entanto foram necessárias algumas alterações ao nível da produção, da transformação e da comercialização pois existe uma maior exigência no que diz respeito aos cuidados a ter com as uvas que se destinam à produção de vinhos de mesa de qualidade. Estas alterações nos padrões de qualidade conduziram as empresas à realização de grandes investimentos nas adegas de forma a otimizar os seus processos de produção de vinho.

O aspeto fundamental para se conseguir produzir um vinho de qualidade está relacionado com a duração da vindima. Para se produzir um DOC Douro é necessário que as uvas estejam num ponto de maturação perfeito, pois, ao contrário do vinho do Porto, não existe aplicação de técnicas enológicas específicas para correção posterior. Por esta razão, os principais investimentos foram feitos ao nível das infraestruturas de modo a, no curto período de tempo em que se realiza a vindima (25 a 30 dias), ser possível tirar o melhor partido das uvas. É, portanto, necessário que as infraestruturas, principalmente a adega, tenham uma capacidade suficiente para, caso seja necessário, e consoante as condições meteorológicas, acelerar o ritmo da vindima de forma a fazê-lo na altura mais propícia a uma melhor qualidade do produto final.

Assim sendo, hoje em dia, na região do Douro produzem-se dois grandes vinhos, o vinho do Porto e o vinho DOC Douro, muitas vezes a partir das mesmas vinhas. Esta é uma particularidade que não existe em nenhuma outra região do mundo o que, juntamente com a elevada diversidade de castas, faz desta uma região com um enorme potencial de diferenciação. Desta forma, as sinergias são repartidas entre estes dois vinhos e um novo pilar de desenvolvimento, o turismo, que tem vindo a crescer na região nos últimos anos.

Existe a opinião de que, se não fosse o negócio dos vinhos de mesa, o Douro nunca teria aberto portas aos turistas. No passado, os turistas da região limitavam-se a visitar as caves do vinho do Porto, em Vila Nova de Gaia, e as visitas à região onde o vinho era produzido eram raras. O vinho de mesa veio trazer uma nova curiosidade aos consumidores que, estando, hoje em dia, mais informados e interessados na origem dos produtos que consomem, optam por conhecer os processos de produção e transformação das uvas que dão origem aos grandes vinhos do Douro.

Apesar do trabalho que foi feito nos últimos anos a nível da comunicação dos vinhos do Douro, ainda há muito por fazer. Os vinhos do Douro são vinhos recentes na região e que, durante muito tempo, estiveram associados à imagem de vinhos de má qualidade.

4.4.2. Evolução da imagem

Nos últimos anos, a Região Demarcada do Douro começou a ganhar reconhecimento no mundo internacional dos vinhos de mesa e a chamar a atenção de publicações internacionais do setor vitivinícola e turístico.

No passado, poucas eram as pessoas que conheciam a região como uma região produtora de vinhos de mesa. Os vinhos de mesa eram consumidos pelos próprios produtores ou vendidos a amigos e familiares ou emigrantes.

A imagem do vinho de mesa do Douro nessa época era uma imagem negativa. Ao longo dos últimos anos, paralelamente aos novos conhecimentos adquiridos e aos investimentos feitos ao nível da vinha e da adega, verificou-se um aumento da diversidade de marcas de vinho de mesa no mercado, conferindo à região do Douro uma imagem de dimensão e de produção de vinho de qualidade, melhorando o reconhecimento da região internacionalmente.

Um dos pontos negativos da região está associado ao individualismo e à falta de associativismos dos produtores durienses. No entanto, alguns têm-se preocupado em ultrapassar esta barreira, tendo, ao longo dos últimos anos começado a surgir novos grupos de produtores semelhantes aos *Douro Boys* que se uniram de modo a alcançar objetivos comuns, como a Douro 4U, fundada em 2009, composta também por cinco produtores do Douro que, tal como os *Douro Boys* pretendem com a associação promover as suas marcas e a região onde se inserem. Da mesma região, mas com outro objetivo e mais antigos que os *Douro Boys* são os Lavradores de Feitoria que se trata de um projeto de produção de vinhos composto por 18 produtores.

Esta tendência não se tem verificado apenas na região duriense, mas também noutras regiões, havendo ainda casos de grupos inter-regionais tais como:

- *Baga Friends* – Bairrada
- *Lisbon Family Vineyards* – Lisboa
- *Vidigueira Wine Lands* - Alentejo
- *Independent Winegrowers Association (IWA)* – Bairrada, Dão, Douro e Vinhos Verdes;
- *Young Winemakers of Portugal* – Alentejo, Bairrada, Douro, Lisboa, Tejo e Vinhos Verdes;
- *Local Handcrafted Wines* – Alentejo, Bairrada, Dão, Douro e Lisboa;
- *Portugal Wine Ladies* – Alentejo, Dão, Douro, Lisboa e Tejo.

Todas estas redes de cooperação, independentemente da sua longevidade e dimensão, têm como objetivo, tal como os *Douro Boys*, promover as suas marcas, a sua região e, nalguns casos, em especial os *Baga Friends*, uma casta.

Todos estes projetos de cooperação de produtores vitivinícolas têm uma enorme importância na visibilidade da região do Douro, das restantes regiões portuguesas e do país como produtor de vinho devido às iniciativas que levam a cabo. A maioria organiza ou participa em eventos que possibilitam ter um contacto muito mais direto com o cliente, permitindo o estreitamento de relações e a co-criação de valor.

Hoje em dia os vinhos da Região Demarcada do Douro, não só os fortificados, mas também os de mesa, já se encontram entre os melhores do mundo. Por exemplo, em 2014, no mesmo ano em que o vinho da Quinta do Vale Meão ficou em quarto lugar, foram seis os vinhos portugueses a integrar o Top 100 da Wine Spectator, cinco dos

quais provêm da Região Demarcada do Douro. A primeira e a terceira posição couberam, respetivamente, ao “Dow's 2011 Vintage”, um vinho do Porto com 99 pontos atribuídos dos 100 possíveis e ao “Prats & Symington Douro Chryseia”, um vinho DOC Douro, com 97 pontos.

Com o objetivo de promover a região como destino turístico e associar o turismo à produção de vinho, muitas quintas têm apostado no enoturismo, proporcionando uma troca de bens intangíveis que agreguem valor ao vinho e à região. A existência de condições que permitem aos consumidores de vinho visitarem as quintas do Douro e conhecerem os processos utilizados no fabrico do vinho tem ganho uma grande importância na região, na medida em que a promove como região de grande beleza natural e patrimonial onde se produz vinho de qualidade. Os produtores estão conscientes da importância de os consumidores conhecerem a origem do produto de modo a que, no futuro, o reconheçam e o diferenciem dos restantes produtos disponíveis e o recomendem a outros consumidores de vinho.

A nova imagem dos vinhos do Douro e da região resultou num aumento evidente das vendas dos vinhos do Douro nos últimos anos quer em volume, quer em valor. Estes vinhos são agora vendidos em maior quantidade e, para além disso, a um preço superior.

4.5. Perspetivas futuras

Apesar de se tratar de uma indústria madura, a indústria do vinho tem sofrido grandes evoluções ao longo dos tempos. Com as mudanças a nível do consumo e a evolução das novas tecnologias, o esperado é que esta indústria vá evoluindo ao longo dos tempos. Numa indústria como esta, é bastante importante que as empresas se vão adaptando às alterações a que vão assistindo, procurando inovar para manter ou até melhorar o seu posicionamento, de modo a não perderem as suas vantagens competitivas.

4.5.1. Douro Boys

A principal perspetiva para o futuro da rede de cooperação *Douro Boys*, é que continuem unidos e a trabalhar como até agora para alcançar os seus objetivos e, à semelhança do que tem vindo a acontecer, pretende-se que a rede continue a crescer, valorizando cada vez mais as suas marcas e continuando a apostar na promoção da

região. A manutenção da rede de cooperação terá um importante papel pela partilha de custos, riscos e conhecimentos que proporciona, alavancando o desenvolvimento de ideias e estratégias inovadoras e diferenciadoras.

Apesar de já terem existido algumas abordagens por parte de outras empresas demonstrando interesse em integrar o grupo, não existem quaisquer objetivos relacionados com o aumento do número de empresas cooperantes. A opinião de todos os entrevistados é de que a entrada de novas empresas resultaria numa maior dificuldade de gestão de agendas e de tomada de decisões para além de que uma mudança a este nível poderia resultar na sua desagregação. Relativamente a este tema, Tomás Roquette sublinhou que melhor que alargar a dimensão dos *Douro Boys*, é que este grupo consiga transmitir a sua experiência para outros grupos que queiram fazer algo semelhante, uma vez que *“Portugal só consegue melhorar a sua imagem e a sua presença lá fora se formos todos juntos e não cada um individualmente”*.

Tendo em conta a situação atual do ambiente em que estas empresas estão inseridas, o posicionamento das suas marcas num segmento de mercado mais elevado, onde a concorrência não é tão elevada e no qual já estão implementadas, deverá ser a sua aposta para o futuro, continuando a produzir vinhos de qualidade. A opção por estratégias de diferenciação, mais concretamente estratégias de melhoria que sejam de difícil imitação por parte dos concorrentes, permitirão melhorar o seu posicionamento.

A rede de cooperação deverá conseguir adaptar-se às mudanças de tendências, modas e leis, e ajustar as suas estratégias de comunicação e promoção às mesmas através da consolidação do que é feito atualmente e da implementação de novas ideias. É necessário, portanto, que o grupo consiga continuar a evoluir juntamente com o mercado nacional e internacional de modo a conseguir responder às suas exigências e conseguir manter o reconhecimento alcançado até hoje.

4.5.2. Vinho do Douro e Região Demarcada do Douro

Apesar da evolução que se tem vindo a verificar na Região Demarcada do Douro, ainda há muito a fazer. É importante continuar a apostar na região e no que de melhor nela se faz, procurando desenvolvê-la e promovê-la como uma região produtora de vinhos de qualidade, incorporando inovações no seu posicionamento estratégico.

O esperado é que o Douro sofra uma evolução que permita um aumento de notoriedade de modo a que seja considerada uma das melhores regiões vitivinícolas do mundo.

Para tal é importante que as empresas da região tenham em mente que é necessário investir na preservação do património da região, apostar no aumento da qualidade das suas matérias-primas de modo a obter vinhos de qualidade, apostando na investigação e na promoção da imagem das suas marcas e da região.

Tendo em conta as entrevistas realizadas e a estrutura do setor vitivinícola duriense, todas as empresas de vinhos do Douro devem apostar, não só na promoção das suas próprias marcas, mas também da região, valorizando a marca “Douro” como uma marca *umbrella*.

a) Preservação do património cultural e natural

A preservação da cultura, da tradição e da paisagem demonstra-se uma grande responsabilidade para a atual geração e para as gerações futuras pela sua importância na produção de vinhos de qualidade e na capacidade de atrair pessoas ao Douro.

A manutenção desta vantagem competitiva deverá ser utilizada como fator de diferenciação entre esta região e tantas outras existentes no mundo, fazendo valer a sua história e a sua beleza, que tanto contribuem para a singularidade da região.

b) Investimento na investigação

Tendo em conta a região vitivinícola em que estão inseridas, o futuro das empresas do Douro e das suas marcas está condicionado pela sua capacidade de aproveitar o que a região tem para oferecer. Para conseguir alcançar a qualidade desejada, é essencial melhorar alguns pontos fracos da região que existem ao nível do conhecimento e da diversidade de oferta. Apesar dos conhecimentos científicos e técnicos terem melhorado bastante, existe ainda alguma falta de conhecimento do mercado e falta de personalidade dos vinhos produzidos. Existe uma grande semelhança entre muitos vinhos devido à plantação e utilização de um número reduzido de castas durante muitos anos, o que tem e continuará a ter reflexos no resultado dos vinhos produzidos durante mais alguns anos.

A par destes constrangimentos, a região do Douro possui vantagens que devem ser aproveitadas, como por exemplo, a grande diversidade de castas existente, a dualidade da vinha (a partir das mesmas uvas podem ser produzidos dois grandes vinhos) e a beleza natural da região.

A diversidade de castas e a dualidade da vinha podem permitir que a região se diferencie e seja valorizada por esta característica tão específica, sendo, portanto, necessário revitalizar as castas características da região e melhorar o conhecimento das mesmas de forma a produzir vinhos únicos no mundo.

O futuro passará por melhorar as sinergias entre as instituições de investigação e as empresas que atuam no mercado para que seja possível melhorar o conhecimento e as técnicas utilizadas na sua produção no sentido de melhorar cada vez mais a qualidade e criar cada vez mais economias sustentáveis.

c) Aumento da qualidade

A opinião geral dos entrevistados é que a grande oportunidade para o Douro é a aposta na qualidade.

A partir das mesmas uvas, é possível, no Douro, produzir dois tipos de vinho de grande qualidade, o vinho do Porto e o vinho do Douro e tanto num como no outro, a região nunca será capaz de se afirmar pela quantidade e pelo preço.

Os custos de produção na região são bastante elevados devido às suas características tão específicas, como é o caso do relevo e da pobreza dos seus solos que não permitem uma grande produtividade, pelo que não existem hipóteses de competir com os preços praticados por outras regiões vitivinícolas do mundo que não se deparam com as mesmas dificuldades. Desta forma, o caminho é a aposta no segmento superior para ganhar prestígio e agregar valor aos produtos através das potencialidades da região.

A valorização destes produtos poderá ser feita através da comercialização de pequenos volumes a preços mais elevados, pelo que o aumento da qualidade do produto e a melhoria da imagem da região são de extrema importância. Esta valorização pode ser feita através da existência de empresas e redes de cooperação de empresas que se dediquem à promoção da região e dos vinhos do Douro. É importante promover a região e criar uma imagem de qualidade que atraia os consumidores e partilhar conhecimentos

e experiências que potencializem a produção com qualidade para que os consumidores estejam dispostos a pagar um determinado valor e o vinho do Douro se torne uma obrigação nas garrafeiras de qualquer parte do mundo.

d) Promoção da imagem das marcas próprias e da região

Devido às inúmeras marcas existentes, a promoção individual não se demonstra suficiente para alcançar a notoriedade. Tal como os *Douro Boys* fizeram, a aposta em estratégias de promoção conjuntas demonstra-se uma boa estratégia para fazer face à pequena dimensão e falta de recursos das empresas durienses.

De forma a melhorar a sua imagem, outra grande oportunidade para a região do Douro, e um complemento ao vinho, é potencializar o seu enquadramento natural e continuar a investir no enoturismo, conciliando dois setores estratégicos em Portugal, aproveitando um país pequeno mas com grande diversidade. No mesmo país é possível, devido à sua proximidade e às inúmeras redes viárias existentes, visitar-se 14 regiões vitivinícolas distintas num curto espaço de tempo e esta é uma particularidade que deve ser aproveitada.

Particularmente, a promoção da Região Demarcada do Douro como destino turístico tem um enorme potencial. A sua cultura e beleza natural são reconhecidas por muitos e o facto de o Alto Douro Vinhateiro ser considerado património da humanidade pela Unesco é prova disso mesmo. Todas estas potencialidades devem ser, no futuro, aproveitadas para dar a conhecer as particularidades da região e as suas empresas vitivinícolas e respetivas marcas.

Como referido anteriormente, algumas das empresas que constituem os *Douro Boys* já fizeram alguns investimentos a este nível, criando condições para receber visitantes nas suas quintas e dar-lhes a conhecer de onde provém o vinho, no entanto é necessário criar oportunidades de interação através da criação de experiências como por exemplo a organização de eventos que permitam a promoção e a interação entre a oferta e a procura em simultâneo de modo a criar uma experiência memorável que valorize as marcas.

e) Criação de uma marca *umbrella*

A diversidade de marcas de vinhos do Douro existentes, que resulta principalmente da estrutura minifundiária da região, é um dos constrangimentos à expansão dos vinhos do Douro nos mercados internacionais. Com pequenas produções, as empresas não têm capacidade de efetuar exportações de grande volume e, desta forma, dar visibilidade às suas marcas, pelo que a solução passa pela produção de vinhos de qualidade e de preço médio/alto. Algumas empresas, como é o caso das empresas que constituem os *Douro Boys*, mesmo com volumes relativamente pequenos de produção, já demonstraram ser possível estar presentes em diversos mercados internacionais, utilizando esta estratégia aliada a um grande investimento na promoção das suas marcas e da região.

Com uma grande vontade de produzir vinhos de qualidade, alguns produtores durienses demonstram-se preocupados com a possibilidade da existência de tentativas de produções mais volumosas e da venda de vinhos DOC Douro a preços de venda insustentáveis tendo em conta os custos inerentes à atividade nesta região.

Promover a região como uma marca *umbrella*, que englobe todas as marcas de vinhos da região, permitirá colmatar alguns dos constrangimentos com que os produtores se deparam nos mercados internacionais e dar maior reconhecimento à região como região produtora de qualidade, expressando identidade dos vinhos durienses e contribuindo para a valorização das marcas desta origem.

No entanto, é de salientar que esta marca *umbrella* só terá efeitos positivos quando conciliada com um grande investimento e esforço conjunto na promoção da imagem do Douro.

5. Conclusão, limitações do estudo e recomendações

A presente dissertação, elaborada com o objetivo de estudar a rede de cooperação *Douro Boys* e retirar conclusões sobre o seu contributo para a revitalização dos vinhos do Douro, demonstrou que as cinco empresas que a constituem - Quinta do Crasto, Niepoort, Quinta Vale D. Maria, Quinta do Vale Meão e Quinta do Vallado –, optando pela cooperação e pelo posicionamento num setor de qualidade elevado, acompanhado de iniciativas de promoção eficazes, conseguiram dar a conhecer as suas marcas e os vinhos DOC Douro aos mercados internacionais.

A realização deste estudo demonstrou-se importante pela situação atual do setor vitivinícola mundial e a recente história da produção de vinho de mesa no Douro.

Da análise do setor vitivinícola, verificou-se que a procura de vinhos de qualidade tem vindo a aumentar nos últimos anos devido à maior facilidade de acesso à informação por parte dos consumidores, ao mesmo tempo que têm surgido no mercado novos países produtores de vinho possuidores de vantagens competitivas que têm conseguido ganhar destaque. A globalização tem influenciado este setor, cujas empresas, perante as condições atuais, têm de optar por se internacionalizarem para crescer, principalmente em países como Portugal, Espanha, França e Itália em que se tem vindo a verificar um decréscimo do consumo doméstico.

No setor vitivinícola, fatores como os recursos humanos, a dimensão, a inovação e a promoção influenciam o nível de internacionalização das empresas. No entanto muitas empresas não possuem todos estes fatores e, devido à sua dimensão e baixo nível de promoção, para conseguirem inovar e competir com as empresas concorrentes, têm de optar por estratégias como a cooperação e a promoção das suas marcas. Empresas com objetivos semelhantes veem na cooperação um conjunto de benefícios para as partes envolvidas resultantes das sinergias criadas no seio da rede que as ajudam a competir num mercado cada vez mais competitivo. A cooperação é uma estratégia que ajuda a contornar a falta de recursos necessários para alcançar os seus objetivos, permitindo-lhes diminuir o risco e os custos e entrar mais rapidamente noutros mercados, não sendo necessária a formalização da formação da rede de cooperação.

Os *Douro Boys* são um exemplo disto mesmo. Inseridos na Região Demarcada do Douro, as motivações que levaram os cinco produtores a optar pela criação de uma rede de cooperação informal está relacionada com a intenção de estarem presentes no

mercado internacional e com as suas limitações individuais para tal. Com pequenas produções e poucos recursos financeiros para investir em marketing, estas empresas, atuando isoladamente, muito dificilmente conseguiriam ganhar a exposição necessária para entrar em novos mercados.

A estratégia conjunta adotada, assente na partilha de conhecimentos e recursos e na aposta na promoção das suas marcas e da região do Douro, juntamente com um posicionamento no segmento *premium* dos vinhos e a aposta na inovação e investimento em equipamentos e técnicas modernas com o objetivo de desenvolver a qualidade e aumentar o nível de serviço, os *Douro Boys* têm conseguido destacar-se no mundo vitivinícola. A sua irreverência e capacidade de comunicação permitiram a criação de uma identidade própria e distinta da tradicional forma de comunicar os vinhos, que sempre se demonstrou forte devido à relação de confiança existente entre as partes.

Pertencendo a um país em que a produção de vinho faz parte da sua tradição e cujo consumo é parte integrante da sua cultura, e a uma região que possui as condições ideais para a produção de vinhos de qualidade e em que a competição a nível de preço não é possível, a estratégia de diferenciação passou pela promoção das características únicas da região.

Para além destas condições ideais, as paisagens do Douro demonstram-se também um dos pontos fortes da região, funcionando como um cartão-de-visita memorável a quem se desloca até às quintas no Douro, pelo que muitas empresas têm apostado no enoturismo com o objetivo de se diferenciarem das restantes regiões vitivinícolas. Por esta mesma razão, os *Douro Boys* optaram não só pela promoção no estrangeiro, mas também por trazer os líderes de opinião e alguns clientes até à origem do seu produto, ação à qual têm dado bastante importância.

A existência desta rede de cooperação e a sua exposição permitiram dar a conhecer e aumentar a notoriedade das suas próprias marcas e quase triplicar as suas vendas e exportações, ao mesmo tempo que despertaram a curiosidade das prestigiadas publicações de vinho do mundo em relação à região e ao que nela se faz e é possível ver, tendo dado origem a um aumento do destaque dado à Região Demarcada do Douro e aos vinhos do Douro nestas mesmas publicações.

Os *Douro Boys* foram também um contributo para o fortalecimento da imagem da região e do país pela responsabilidade que tiveram no aparecimento de novas marcas de vinhos de mesa e de iniciativas semelhantes à sua, não só na região do Douro, como noutras regiões vitivinícolas do país, nalguns casos, até, inter-regionais.

Ao nível da Região Demarcada do Douro e, principalmente, ao nível dos vinhos DOC Douro, esta melhoria de imagem teve extrema importância. Desde o início da década de 90, altura em que os produtores da região começaram a apostar fortemente na produção de vinhos de mesa, tem-se assistido a uma grande evolução a nível de qualidade e de notoriedade que se tem refletido num contínuo crescimento das vendas em volume e em valor.

No passado a maioria da produção era dedicada ao vinho do Porto e os vinhos de mesa eram pouco conhecidos e de má qualidade, no entanto, a necessidade de apostar num novo produto e o aparecimento de novos técnicos especializados permitiram a produção de vinhos DOC Douro de qualidade, o que, juntamente com a nova importância dada ao marketing por parte deste setor, permitiu a construção de uma nova imagem deste produto que, hoje em dia, é distinguido internacionalmente. Esta melhoria foi possível pelo aparecimento de novas marcas de qualidade e pela promoção turística da região.

Desta forma é possível concluir que a rede de cooperação *Douro Boys* teve um papel importante na revitalização dos vinhos do Douro. Para além de serem dos primeiros produtores que recentemente apostaram na produção de vinhos DOC Douro de qualidade, as suas iniciativas de promoção permitiram uma exposição pública nacional e internacional deste produto e da região, que contribuiu para uma melhoria da sua imagem e para o aparecimento de novas marcas que ajudaram o mercado dos vinhos do Douro a crescer e a ocupar um lugar de destaque no mundo vitivinícola.

Para o futuro, a previsão é de que a rede de cooperação *Douro Boys* continue a existir, no entanto tal só acontecerá se o grupo se conseguir adaptar às alterações que continuarão a acontecer no mercado. A união, irreverência e inovação que caracterizam os cinco produtores e o grupo devem ser mantidos para que a exposição pública alcançada até ao presente não se extinga. Estas características demonstram-se ainda mais importantes pela facilidade de replicação das iniciativas levadas a cabo, pelo que é necessário, para além de inovação, antecipação em todas as estratégias a implementar.

A continuação da existência desta rede de cooperação ajudará a manter, fortalecer e melhorar a imagem dos vinhos do Douro e da Região Demarcada do Douro. No entanto é necessário que o seu trabalho seja acompanhado pelo empenho de outros produtores, em cooperação ou não, para promoverem também a qualidade dos vinhos aqui produzidos, uma vez que se conclui que quando todos trabalham com o mesmo objetivo, esse objetivo é mais facilmente alcançado. É, por isso mesmo, importante que outras empresas identifiquem a necessidade de investir na promoção da região e dos seus vinhos para que consigam mais facilmente competir no mercado nacional e internacional.

A sua estrutura minifundiária, os custos de produção elevados e as baixas produções por hectare são algumas das desvantagens da região, mas que são compensadas pela qualidade do produto final. Para fazer face a tudo isto e conseguir competir no mercado vitivinícola global, o futuro passa por melhorar a qualidade dos vinhos da região em geral, aproveitando as suas características únicas como forma de diferenciação, e por promover uma marca *umbrella* nos mercados internacionais que englobe todas as marcas de vinho do Douro ao invés de dar a conhecer apenas uma marca de entre as inúmeras existentes.

Tendo a presente dissertação abordado a forma como os *Douro Boys* contribuíram para a revitalização dos vinhos do Douro, demonstra-se interessante e sugere-se a realização de estudos futuros mais precisos na determinação de como é que os vinhos do Douro e a marca Douro são percebidos pelos consumidores de vinho por todo o mundo de modo a ter uma opinião não só do lado da oferta, mas também do lado da procura e, desta forma, permitir delinear estratégias mais eficazes para a competitividade.

Referências Bibliográficas

- Andriani, P., Jones, C., Perkmann, M., Propis, L., Sena, V., Delbridge, R., Möslin, K. M., & Neely, A. 2005. ***Challenging clusters: The prospects and pitfalls of clustering for innovation and economic development***. Summary Report from an AIM Management Research Forum in Cooperation With the Welsh Economy Research Unit. London: Advanced Institute of Management Research.
- Albani, A., & Dietz, J. 2009. Current trends in modeling inter-organizational cooperation. ***Journal of Enterprise Information Management***, 22(3): 275-297.
- Amal, M., & Filho, A. 2010. Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. ***European Business Review***, 22(6): 608-623.
- Anderson, K. 2010. The Southern Hemisphere and Global Wine Markets to 2030: Case Study of Australia. ***Agricultural and Resource Economics Update***, 13(6): 6-8.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. 1991. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. ***Journal of Marketing***, 54: 42-58.
- Antunes, M. T., & Böhm, J. 2007. História e desenvolvimento das castas ibéricas. In J. Böhm (Eds.), *Atlas das castas da Península Ibérica: História, terroir, ampelografia*: 15-85. Lisboa: Dinalivro.
- Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense: www.advid.pt consultado em 9 de Abril de 2015.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. R. 2008. ***Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação***. Revista de Administração – Eletrônica, 1(1): 1-21.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. R. 2009. Redes de cooperação empresarial – Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman.
- Barreto, A. 2014. ***Douro: Rio, gente e vinho***. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Brito, C., & Lorga, S. 1999. ***Marketing Internacional***. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Brito, C., & Silva, S. C. 2009. When trust becomes the fourth “C” of cooperation. ***The Marketing Review***, 9(4): 289-299.
- Bruwer, J., & House, M. 2003. Has the era of regional branding arrived for the Australian wine industry? Some perspectives. ***The Australian & New Zealand Grapegrower & Winemaker***, December: 56-61.
- Cabrita, M. J., & Böhm, J. 2007. Evolução na tecnologia de vinificação. In J. Böhm (Eds.), ***O Grande Livro das Castas***: 66-68. Lisboa: Chaves Ferreira Publicações.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. 1995. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. ***International Business Review***, 4(2): 115-31.

- Child, J., Faulkner, D. 1998. ***Strategies of cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures***. Oxford: Oxford University.
- Chiva-Blanch, G., Urpi-Sarda, M., Ros, E., Arranz, S. Valderas-Martinez, P., Casas, R., Sacanella, E., Llorach, R., Lamuela-Raventos, R. M., Andres-Lacueva, C., Estruch, R. 2012. Dealcoholized red wine decreases systolic and diastolic blood pressure and increases plasma nitric oxide. ***Circulation Research***. 111: 1065-1068.
- Chu, S., & Keh, H. 2006. Brand value creation: Analysis of the Interbrand Business Week brand value rankings. ***Marketing Letters***, 17: 323-331.
- Corrêa, D. A., & Gastaldon, O. 2009. Análise da competitividade de arranjos produtivos locais por meio do modelo diamante: uma revisão teórica. ***Revista de Ciência e Tecnologia***, 16 (32): 85-100.
- Cross, R., Planting, S. J., & Stavins, R. N. 2011. What is the value of Terroir? ***American Economic Review: Papers and Proceedings***, 101(3): 152-156.
- Dalmoro, M. 2013. The formation of country wineries networks for internationalization: An analysis of two new world wine regions. ***Journal of Wine Research***, 24(2): 96-111.
- Ditter, J. G. 2005. Reforming the french wine industry: Could clusters work? ***Cahiers du Ceren***, 13: 39-54.
- Eisenhardt, M. 1989. Building Theories from Case Study Research. ***Academy of Management Review***, 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. ***Organization Science***, 7 (2): 136-150.
- Esteves, F. 2008. ***Vinhos do Douro***. Sintra: Colares Editora.
- Franco, M. J. B. 2007. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. ***Revista de Administração Contemporânea***, 11(3): 149-176.
- Gebrekidan, D. A., & Awuah, G. B. 2002. Interorganizational cooperation: A new view of strategic alliances – The case of Swedish firms in the international market. ***Industrial Marketing Management***, 31(8): 679-693.
- Guilford, J. M., & Pezzuto, J. M. 2011. Wine and health: A review. *American Journal of Enology and Viticulture*: 62(4): 471-486.
- Håkansson, H., & Snehota, I. 1995. ***Developing relationships in business networks***. London: Routledge.
- Hall, C. M. & Mitchell, R. 2008. *Wine marketing: A practical guide*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Hilger, J., Rafert, G., & Villas-Boas, S. 2011. Expert opinion and the demand for experience goods: An experimental approach in the retail wine market. *The Review of Economics and Statistics*, 93(4). 1289-1296.
- Hollebeek, L. D., & Brodie, R. J. 2009. Wine service marketing, value co-creation and involvement: research issues. *International Journal of Wine*, 21(4): 339-353.
- Hussain M., Cholette, S., & Castaldi, R. 2008. An analysis of globalization forces in the wine industry. *Journal of Global Marketing*, 21(1): 33-47.
- Instituto dos Vinhos do Douro e Porto: www.IVDP.pt consultado em 9 de Abril de 2015.
- IVV. 2014. *Vinhos e aguardentes de Portugal: Anuário 2014*. Lisboa: Enigma Editores.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. 2002. Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 22(1): 79-97.
- Leão, P. 2010. Breve histórico da vitivinicultura e a sua evolução na região semiárida brasileira. *Anais da Academia Pernambucana de Ciência Agronômica*, 7: 81-85.
- Leitão, J., Ferreira, J., & Azevedo, S. 2008. Dimensões competitivas de Portugal: Contributos dos territórios, sectores, empresas e logística. Lisboa: Editora Centro Atlântico.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues J. V. 2009. *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lopes, T. 2005. Competing with multinational strategies of the portuguese alcohol industry. *Business History Review*, 79(3): 559-586.
- Lorga, S. 2003. *Internacionalização e redes de empresas – Conceito e teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Magalhães, N. 2007. Reestruturação vitícola no norte do país. In J. Böhm (Eds.), *O grande livro das castas*: 49-52. Lisboa: Chaves Ferreira Publicações.
- Magalhães, N. 2008. *Tratado de viticultura: A videira, a vinha e o terroir*. Lisboa: Chaves Ferreira.
- Merchant, H., & Schendel, D. 2000. How do international joint ventures create shareholder value. *Strategic Management Journal*, 21: 723-737.
- Moreira, A. C., Moutinho, V. F., & Pereira, J. C. 2013. Evaluation of a collaborative strategy: A case study in the Port wine industry. *Review of Business Management*, 15(47): 221-240.

- Mueller, R., & Sumner, D. 2006. Clusters of grapes and wine. Paper presented at the 3rd International Wine Business Research Conference, 6-7-8 July. Montpellier, France.
- Nooteboom, B. 2006. Innovation, learning and cluster dynamics. In B. Asheim, P. Cooke & R. Martin (Eds.), *Clusters and regional development: Critical reflections and explorations*: 137-163. London: Routledge.
- OIV. 2011. *Vine and wine outlook 2010-2011*. Paris: OIV.
- Olmos, M. F. 2011. The determinants of internationalization: Evidence from the wine industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3): 384-401.
- O'Neil, M., Palmer, A., & Charters, S. 2002. Wine production as a service experience -- the effects of service quality on wine sales. *The Journal of Services Marketing*, 16(4): 342-362.
- Onwuegbuzie, A. & Leech, N. 2005. Taking the "Q" out of research: Teaching research methodology without divide between quantitative and qualitative paradigms. *Quality & Quantity*. 39: 267-296.
- Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. 1990. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Pinho, L. M. F. 2001. *Estratégia empresarial: O caso do sector vitivinícola do Ribatejo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. 2007. Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16: 275-293.
- Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2):73-93.
- Porter, M. E. 1994. *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Lisboa: Cedintec.
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the new economics of completion. *Harvard Business Review*. 76(6): 77-90.
- Portugalglobal**. 2014. Douro Boys: A cooperação como alma do negócio. Março 63: 6-10.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14.
- Rebelo, J., & Caldas, J. 2013. The Douro wine region: A cluster approach. *Journal of Wine Research*, 24(1): 19-37.
- Rebelo, J., & Muhr, D. 2012. Innovation in wine SMEs: The Douro Boys informal network. *Studies in Agricultural Economics*, 114(2): 111-117.

- Reid, M. 2002. Build strong brands through the management of integrated marketing communications. *International Journal of Wine Marketing*, 14(3): 37-52.
- Remaud, H., & Courdec, J.-P. 2006. Wine business practices: A new versus old wine world perspective. *Agribusiness*, 22(3): 405-416.
- Remaud, H., & Lockshin, L. 2009. Building brand salience for commodity-based wine regions. *International Journal of Wine Business Research*, 21(1): 79-92.
- Rocha-Gonçalves, F., & Gonçalves, V. C. 2011. The role of the alliance management capability. *The Service Industries Joournal*, 31(12): 1961-1978.
- Roman, D. J., Piana, J., Lozano, M. A., Mello, N., Erdmann, R. H. 2012. Fatores de competitividade organizacional. *Brazilian Business Review*, 9(1): 27-46.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antonic, B. 2006. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 476-497.
- Simmie, J. 2006. Do clusters or innovation systems drive competitiveness? In B. Asheim, P. Cooke & R. Martin (Eds.), *Clusters and regional development: Critical reflections and explorations*: 164-187. London: Routledge.
- Sumner, D. A. 2010. Is the world overflowing with wine? The global context for California wine supply and demand. *Agricultural and Resource Economics Update*, 13(6): 2-5.
- Sutanonpaiboon, J., & Atkin, T. 2012. Using region to market wine to international consumers. *Journal of Food Products Marketing*, 18(1): 1-18.
- Teixeira, S., & Diz, H. 2005. *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Todeva, E., & Knoke, D. 2005. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1): 123-148.
- Tommasetti, A., & Festa, G. 2014. An analysis of wine tourism in Italy from a strategic service-based perspective. *Service Science*, 6(2): 122-135.
- Tóth, J. & Gál, P. 2014. Is the new wine world more efficient? Factors influencing technical efficiency of wine production. *Studies in Agricultural Economics*, 116: 95-99.
- Truong, Q. D. 2012. The global wine industry I – An overview. *Global AgInvesting Research & Insight*. 1-14.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(January): 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10.

ViniPortugal: www.viniportugal.pt consultado em 9 de Abril de 2015.

Viot, C. & Passebois-Ducros, J. 2010. Wine brands or branded wines? The specificity of the French market in terms of the brand. *International Journal of Wine Business Research*, 22(4): 406-422.

Vrontis, D., Thrassou, A., & Czinkota, M. R. 2010. Wine marketing: a framework for consumer-centred planning. *Brand Management*, 18(4/5): 245-263.

Westling, B. 2001. Building brand equity in the wine industry. Novembro (em: <http://www.tincknell.com/pdfs/brandequity.pdf>, consultado em 28.01.2015).

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and Methods, Fourth Edition*. Applied social research methods series, vol. 5, Sage.

ANEXOS

ANEXO 1 – GUIÕES DE ENTREVISTAS

1.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS DOURO BOYS

1. Durante séculos a Região Demarcada do Douro dedicou-se principalmente à produção de vinho do Porto, tendo mais recentemente começado a produzir maior quantidade de vinho de mesa do Douro. O que mudou?
2. Por que razão optou por dedicar parte da sua produção aos vinhos do Douro?
3. A tecnologia vitivinícola tem evoluído bastante nas últimas décadas, o que tem, em muito, contribuído para a melhoria da qualidade dos vinhos. Que outros fatores terão ajudado a esta melhoria?
4. Os Douro Boys surgiram no início do século XXI com a união de 5 quintas e 5 amigos (alguns deles familiares) que decidiram dedicar as suas vidas à produção de vinho. Porque razão se decidiram unir?
5. Nunca pensaram em alargar o grupo? Convidar mais quintas/empresas para se juntar ao projeto? Porquê?
6. Que tipo de iniciativas levam a cabo em conjunto?
7. Quais os pontos positivos mais importantes resultantes da criação dos Douro Boys?
8. Quais os pontos negativos mais importantes resultantes da criação dos Douro Boys?
9. Serão apenas um grupo que marcou uma viragem e é um fenómeno pontual no tempo? Que futuro se antecipa para os Douro Boys?
10. Quais as grandes oportunidades para os vinhos do Douro? Com e/ou sem Douro Boys.
11. Quais os grandes constrangimentos para os vinhos do Douro? Com e/ou sem Douro Boys.
12. Na sua opinião, a imagem dos vinhos do Douro e dos vinhos portugueses em geral, tanto no estrangeiro como em Portugal, é hoje diferente do que era quando formaram os Douro Boys? O que mudou em relação a como são vistos pelo consumidor?
13. Que outras ações, sejam elas de promoção, sejam de I&D ou qualquer outro tipo de ações, poderiam ser desenvolvidas para melhorar a imagem dos vinhos do Douro?

14. Seria importante existir mais grupos como o vosso, que levassem a imagem dos vinhos do Douro ou até de outros vinhos do país além-fronteiras?
15. Qual a sua perspetiva para o futuro da Região Demarcada do Douro e dos vinhos de mesa aqui produzidos?

1.2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A OUTROS PRODUTORES

1. Durante séculos a Região Demarcada do Douro dedicou-se principalmente à produção de vinho do Porto, tendo mais recentemente começado a produzir maior quantidade de vinho de mesa do Douro. O que mudou?
2. Por que razão optou por dedicar parte da sua produção aos vinhos do Douro?
3. A tecnologia vitivinícola tem evoluído bastante nas últimas décadas, o que tem, em muito, contribuído para a melhoria da qualidade dos vinhos. Que outros fatores terão ajudado a esta melhoria?
4. Conhece a rede de cooperação *Douro Boys*?
 - a. Qual é a sua opinião relativa ao trabalho que têm desenvolvido?
 - b. Acha que a região e o país beneficiaram com a sua existência? Se sim, como?
5. Quais acha que são os pontos fortes e pontos fracos da região? E associados aos Douro Boys?
6. Quais as grandes oportunidades para os vinhos do Douro? Com e/ou sem Douro Boys.
7. Quais os grandes constrangimentos para os vinhos do Douro? Com e/ou sem Douro Boys.
8. Quais acha que são as oportunidades e ameaças da região? E associados aos Douro Boys?
9. Seria importante existir mais grupos como os Douro Boys, que levassem a imagem dos vinhos do Douro ou até de outros vinhos do país além-fronteiras?
10. Qual a sua perspetiva para o futuro da Região Demarcada do Douro e dos vinhos de mesa aqui produzidos?