

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA OS VINHOS DO ALENTEJO: CONTRIBUTOS PARA UMA COMPETITIVIDADE ACRESCIDA

António Miguel Lanternas Passinhas, Universidade de Évora

António João Coelho de Sousa, Universidade de Évora

RESUMO

A competição, sobretudo em mercados internacionais do sector dos vinhos, intensificou-se nos últimos anos, como consequência da queda de barreiras alfandegárias (Organização Mundial do Comércio – OMC) e das especificidades da União Europeia (Organização Comum de Mercado do Vinho – OCMV). Neste contexto, torna-se importante abordar a competitividade das empresas vitivinícolas da região do Alentejo, alicerçada nas suas estruturas organizacionais e opções estratégicas, tendo como referenciais os postulados de três autores de referência da estratégia: Michael Porter, Gary Hamel e Henry Mintzberg.

No final do século XX os Vinhos do Alentejo conquistaram a fama e a simpatia de muitos consumidores, facto que se comprova quando se verifica que esta região produz e vende cerca de metade dos vinhos de qualidade (vinhos com denominação de origem e vinhos regionais) consumidos em Portugal. Contudo, os produtores alentejanos diferenciam-se pela particularidade de poderem ser cooperativos ou particulares, e apresentarem diferentes estruturas de organização, tomada de decisão e, formas de actuação no mercado. O objectivo desta reflexão consiste em diagnosticar as estruturas e estratégias empresariais existentes nestes dois distintos tipos de empresas (privadas e cooperativas), bem como perspectivar a sua actuação para conseguirem sucesso num mercado que, também neste sector, se revela cada vez mais global e exigente.

PALAVRAS CHAVE: Gestão, Estratégia, Vinhos, Alentejo.

1. ENQUADRAMENTO DE ABORDAGEM ESTRATÉGICA

1.1 Diagnóstico estratégico

Uma empresa desenvolve a sua actividade em permanente interacção com o meio que a envolve. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm que saber dar resposta. Aquelas que forem menos rápidas e eficazes a adequarem-se às tendências do meio envolvente perdem competitividade e correm, por isso, o risco de perder clientes e, em última análise, de sair do negócio. Assim sendo, será importante fazer um diagnóstico do meio envolvente, devendo a análise ser feita a dois níveis: análise do meio envolvente contextual (ou mediato), abarcando os contextos político-legal, económico-industrial, sócio-cultural e tecnológico-científico e análise do meio envolvente transaccional (ou imediato), englobando os stakeholders mais directos e característicos do sector, nomeadamente clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade.

É também de fundamental importância para o desempenho competitivo de qualquer empresa as características da sua vertente interna, ou seja, a quantidade e qualidade de recursos e capacidades que possui. Por isso, para além do diagnóstico externo, impõe-se ainda uma avaliação rigorosa dos pontos fortes e fracos e das competências distintivas das empresas face à concorrência, de forma a poder traçar as estratégias mais adequadas.

1.2 Perspectivas de formulação da estratégia

O problema da competitividade do sector vitivinícola é aqui estudado à luz das perspectivas de três escolas de abordagem estratégica: a escola do posicionamento (Michael Porter), a escola da aprendizagem (Prahalad e Hamel) e a escola da configuração (Henry Mintzberg).

Porter (1985) define estratégia competitiva como «a procura de uma posição competitiva favorável num determinado sector de actividade e que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência nesse sector». A escolha da estratégia depende da atractividade do sector (rendibilidade a longo prazo) e da posição competitiva relativa nesse sector, sendo estes dois factores passíveis de manipulação pela própria empresa.

A atractividade de um sector é determinada pelas regras da concorrência (cinco forças competitivas) desse sector e a estratégia competitiva visa modificar as regras a favor da empresa (Porter, 1980). Assim, o objectivo principal da estratégia competitiva será encontrar uma posição dentro de um determinado sector, que permita à empresa defender-se das forças competitivas e/ou influenciá-las a seu favor. A escolha da estratégia competitiva é realizada mediante a identificação de dois tipos básicos de vantagem que têm origem na estrutura do sector: baixo custo e diferenciação. Perante estes dois tipos de vantagens competitivas e, através das suas combinações, Porter (1985) desenvolveu três estratégias genéricas: liderança pelos custos, diferenciação e concentração (em custos ou com diferenciação).

Posteriormente, Porter (1990) alargou a “sua” análise competitiva às nações, apontando quatro atributos que ele designa de “Diamante da Vantagem Nacional” (condições dos factores de produção, condições da procura, sectores correlacionados/de apoio e estratégia, estrutura, rivalidade das empresas) que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem (ou impedem) a criação de vantagens competitivas.

Na década de noventa, a validade das teorias de Porter foi questionada, sob o pretexto de que as mesmas valorizavam demasiado os resultados e a competitividade presentes, sendo incompatíveis com a turbulência constante e enorme da envolvente. É nesta perspectiva que Hamel e Prahalad (1994) preconizam que a estratégia competitiva se baseia na «luta para superar as limitações de recursos através de um processo criativo e persistente do melhor efeito alavanca dos recursos e antecipação de competências que permitam chegar ao futuro primeiro». Estes autores defendem que a empresa não ganha competitividade através de “estratégias de imitação”, criticam o elevado número de empresas que gastam energia na reprodução de estratégias de vantagem de custo e de diferenciação que os concorrentes já seguem, uma vez que as estratégias competitivas devem, antes, ancorar-se nos recursos, enquanto competências centrais conseguidas com a prática e partilha do “saber”, para projectar estratégias inovadoras, com a ambição de moldar a envolvente a seu favor.

Assim, a empresa deve ter como referência, não o espaço existente, mas um espaço único “fora do mapa”. As suas capacidades devem ser desenvolvidas de acordo com esse referencial. A «energia emocional e intelectual dos funcionários somada às competências tornam-se preponderantes para a capacidade de expansão e alavancagem de estratégias. Quanto à capacidade de expansão, será fundamental que a arquitectura e a intenção estratégicas da empresa estejam apoiadas numa profunda compreensão das possíveis discontinuidades, intenções da concorrência e necessidades dos clientes, em constante mudança» Hamel e Prahalad (1994). A gestão do stock dessas competências (*core competence*) está a cargo da gestão de topo, que deverá ser capaz de desagregar as suas componentes até ao nível de indivíduos específicos com talentos específicos. Para ser considerada *core competence*, uma capacidade deve passar cumulativamente, três testes (Idem): teste do valor ao cliente, teste da diferenciação da concorrência e o teste da extensibilidade.

Em suma, as competências essenciais, segundo Hamel e Prahalad (1990), sendo a fonte geradora de desenvolvimento de novos negócios, devem constituir o foco da estratégia empresarial. Como tal, a empresa deve ser concebida como uma hierarquia de competências essenciais, produtos e unidades de negócios centrados no mercado. Isso só será alcançado se a empresa pensar de forma diferente o significado da competitividade, o significado das estratégias e o significado das organizações. Estabelecidos os preceitos inerentes à arquitectura estratégica, Hamel (2000) chega a defender que será necessário às organizações inovarem ao nível do próprio conceito de negócio através da capacidade radical de imaginar diferentes conceitos e formas de actuação.

Contudo, para Mintzberg *et al.* (2000), a maioria dos conceitos envolvendo estratégia, contém uma perspectiva redutora, pois retratam somente parte do pensamento estratégico, uma vez que, na maioria das vezes, as definições a respeito de estratégia acabam por caracterizá-la só como um plano e, em alguns casos, demasiadamente formal, abordando apenas a *visão pretendida* pela empresa. Mintzberg (1994) criticou duramente os planos formais, chegando a afirmar que «(...) sistemas formais certamente podem processar mais informações, pelo menos factuais, consolidá-las, agregá-las, movimentá-las, mas não podem *internalizá-las, compreendê-las, sintetizá-las* (...)».

Para Mintzberg *et al.* (Ibidem), a estratégia pode ser entendida como uma posição ou como uma perspectiva. A estratégia como posição, pressupõe a empresa olhando para o exterior e a posicionar-se na envolvente (posicionamento no mercado), reflectindo esta postura um grande paralelismo com a visão do estratega Michael Porter. A estratégia como perspectiva, pressupõe uma determinada forma de ver e projectar uma empresa, forma essa ancorada numa ideologia ou cultura empresarial específica, encontrando-se aqui algumas aderências às ideias de Hamel e Prahalad.

O papel da estratégia na organização é, segundo Mintzberg *et al.* (Ibidem), resolver questões grandes, ainda que momentaneamente possa ter que atender aos pequenos detalhes. Por isso, as estratégias devem ser simples, flexíveis, fáceis de serem articuladas e, portanto, possuírem um bom nível de integração. O foco deve estar voltado para o seu conteúdo, em detrimento do processo de criação.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Campo de investigação e método aplicado

O campo global de investigação do nosso estudo identifica-se com a totalidade do sector vitivinícola alentejano, ou seja, com os 201 produtores/engarrafadores de Vinhos do Alentejo certificados pela CVRA¹ até ao ano de 2005, numa óptica de estratégia empresarial, incidindo, portanto, sobre a relação “empresa-envolvente”. Esse campo global foi, no entanto, objecto de uma delimitação mais fina, por motivos de operacionalização do estudo. Assim, em termos espaciais, incide sobre a envolvente contextual e transaccional das empresas vitivinícolas (com utilização do modelo das cinco forças competitivas de Porter), por um lado, e sobre 4 produtores cooperativos e 20 privados, por outro. A delimitação temporal abarca o diagnóstico das características empresariais e da sua envolvente nos últimos cinco anos com informação precisa disponível (1999 a 2003).

Uma vez que o principal objectivo se prende com a compreensão da realidade estratégica presente para projectar a futura, a investigação utiliza o método de Estudo de Caso Múltiplo de carácter comparativo. De acordo com Yin (1994), este método proporciona «um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplica-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência». O Estudo de Caso «aplica-se com o objectivo de apreender a realidade das estruturas organizacionais, o estilo de gestão e as alterações que se desenvolvem (...) e as análises têm como objectivo principal a compreensão dos comportamentos num contexto específico» (Wacheux, 1996).

2.2 Recolha de informação e tratamento de dados

A recolha de dados primários foi realizada pessoalmente, junto das empresas, através da implementação de um questionário (que passou por um pré-teste a 4 empresas), complementando-se a recolha de informação com outras formas, nomeadamente entrevistas e observação directa. O questionário e a entrevista foram dirigidos aos empresários e/ou gestores/directores gerais das empresas do estudo. Tratou-se de um questionário misto, composto de questões abertas, fechadas e semi-abertas e estruturado em seis secções: características gerais da empresa, recursos organizacionais, recursos técnico-productivos, recursos comerciais, controlo financeiro e de gestão e orientações estratégicas.

Foram ainda utilizadas outras fontes de informação, de natureza secundária – dados de organismos oficiais do sector, como a CVRA (Comissão Vitivinícola Regional Alentejana), a ATEVA (Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo), o IVV (Instituto do Vinho e da Vinha), o OIV (Office International de la Vigne et du Vin) e o INE (Instituto Nacional de Estatística).

A metodologia utilizada visou traçar o perfil das organizações em estudo, para que pudessem ser comparadas. Tendo em conta a natureza do objecto de estudo e pela preponderância de questões de carácter qualitativo, optou-se ainda pela utilização de uma ferramenta qualitativa na organização dos dados recolhidos: quadros comparativos, de dupla entrada, relevando os indicadores fundamentais de cada variável em análise

¹ Comissão Vitivinícola da Região Alentejana.

(características gerais e organizacionais, recursos técnico-produtivos e comerciais, controlo financeiro e de gestão e plataforma estratégica) para cada uma das empresas. Estes quadros revelam-se muito úteis na preparação de análises de âmbito comparativo, pois permitem sistematizar a análise e concluir sobre as semelhanças, as diferenças e as tendências de fundo nos diversos casos em estudo.

Por fim importa salientar que, a partir do diagnóstico efectuado, são propostas linhas estratégicas de acção para melhorar a competitividade das empresas no contexto actual. Essas linhas são sintetizadas num instrumento de abordagem estratégica, denominado “matriz SWOT²”. Na análise SWOT (original) «são relacionados os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente» (Freire, 1997). O objectivo que se pretende atingir com este tipo de análise consiste em gerar sugestões estratégicas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. Importa referir que à análise SWOT original sucedeu a designada nova análise SWOT, que «enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo» (Freire, 1997). Neste caso, o objectivo consiste em definir, no tempo, alternativas estratégicas de progressão para a empresa ou grupo de empresas, uma vez que para um bom estratega, uma ameaça pode ser sempre considerada uma oportunidade latente (daí que o vector ameaças tenha desaparecido do modelo SWOT e tivesse sido substituído pelo vector tempo).

3. O CLUSTER DOS VINHOS DO ALENTEJO

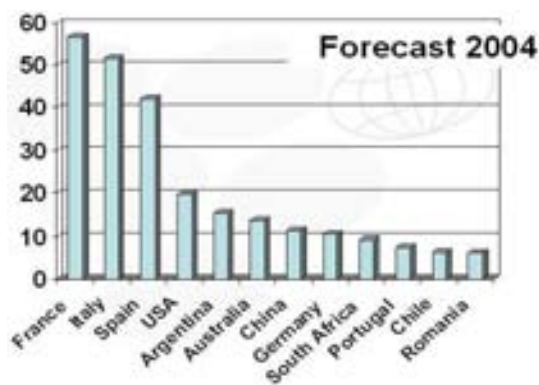
3.1 Enquadramento mundial e europeu do sector dos vinhos

O sector vitivinícola europeu possui uma dimensão mundial, estando a União Europeia (UE) na frente dos principais indicadores, pois para além de primeiro produtor e consumidor mundial de vinho, é também o maior protagonista no comércio internacional. Com efeito, de acordo com dados do OIV, as vinhas da UE representam cerca de 45% das superfícies vitícolas do globo e asseguram 60% da produção mundial, enquanto o consumo comunitário representa 56% do consumo mundial.

Os principais países vitivinícolas do mundo são, segundo o OIV, a Espanha, a França e a Itália. Os três países, em conjunto, representam cerca de 40 e 85% da vinha mundial e da UE, respectivamente. Em termos de produção de vinho, a representatividade é da ordem dos 38 e 85%.

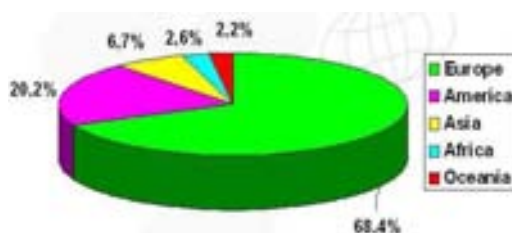
A Espanha, ocupando a primeira posição em superfície de vinha (15%), assegura cerca de 12% da produção do mundo, atrás da França e da Itália. Estes dois países, cada um com cerca de 12% dos vinhedos, representam, em conjunto 20% da produção mundial de vinho, alternando o primeiro e segundo lugares do *ranking* mundial em volume de produção, consoante os anos. Todos os outros países produtores do globo representam, cada um, menos de 10% da produção mundial. A seguir ao trio europeu da frente, surgem dois países do continente americano: os Estados Unidos (7% da produção global), onde a quase totalidade da sua produção é proveniente da Califórnia, e a Argentina (6%). Quanto a Portugal, representa cerca de 3% do vinhedo e da produção mundial de vinho, ocupando a 10.^a posição no mundo e a 5.^a na UE, em termos de volume de produção (v. gráfico 1).

² *Strengths* (Forças ou pontos fortes), *Weaknesses* (Fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (Oportunidades) and *Threats* (Ameaças).

Gráfico 1 - Os 12 Principais Países Produtores de vinho (milhões hl)

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da OIV.

No que concerne ao consumo é no continente europeu que se bebe mais vinho: mais de dois terços (68,4%) do consumo mundial. Só o bloco da UE, representa cerca de 56%, sendo seguido, a larga distância, pela América (20,2%) e pela Ásia (6,7%).

Gráfico 2 - Consumo global de vinho por continente (% do Mundo)

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da OIV.

Por países, a França (15%), a Itália (13%) e os EUA (10%), são os maiores consumidores do mundo. Espanha (6%) e Portugal (2%) ocupam, respectivamente, a sexta e décima posições. Em termos de consumo *per capita*, segundo a mesma fonte estatística, França (57 litros/habitante/ano), Itália (53), Portugal (47) e Espanha (35), formam o quarteto da frente. Em termos de evolução, normalmente, os grandes produtores e consumidores registam tendência decrescente de consumos por habitante, ao passo que os países não produtores e com consumos baixos, têm taxas de crescimento relativamente altas (países nórdicos, Reino Unido, Holanda...).

Em termos de evolução do consumo global mundial, existe uma forte tendência decrescente: na última década e meia diminuiu 5%, ou seja, cerca de 12 milhões de hectolitros. No entanto, nos anos mais recentes a tendência é para a estabilização. Registe-se que nos últimos quinze anos a África, a Oceânia e, principalmente, a Ásia, tiveram subidas significativas no consumo.

No que concerne o comércio internacional, conforme dados OIV, ele envolve cerca de um quarto da produção mundial de vinho, tendo-se verificado um incremento significativo nos últimos 15 anos, na decorrência da crescente liberalização do comércio mundial no âmbito dos acordos da Organização Mundial do Comércio

(OMC). Dos doze principais países exportadores, cinco pertencem à UE, sendo esta responsável por cerca de dois terços das exportações e das importações mundiais de vinho (comércio intracomunitário incluído). Os três maiores exportadores são a Itália, França e Espanha, representando 60% das exportações mundiais. Portugal é o nono maior exportador do mundo com cerca de 3%.

Ainda no âmbito dos principais exportadores mundiais, convém chamar a atenção para os desempenhos, dos denominados “produtores do novo mundo”. Com efeito, as exportações dos Estados Unidos, Argentina, Chile, Austrália e África do Sul, têm registado um crescimento muito superior ao dos outros países exportadores. Como grande parte do acréscimo das exportações desses novos países tem como destino a UE, os produtores europeus acabam por sofrer duplamente os efeitos concorrenciais: nos mercados externos e no seu próprio território. No cômputo geral, os cinco “novos produtores”, articulando menores custos de produção com maiores produtividades, passaram na última década e meia, de uma quota mundial na exportação de 3 para 21%, enquanto os países produtores/exportadores da UE, sujeitos às regras estritas de uma Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMV), reduziram a sua quota de 78 para 67%.

No que concerne às importações, de acordo com a mesma fonte estatística, os três primeiros importadores mundiais também pertencem à União Europeia: Alemanha (cerca de 12 milhões de hectolitros em 2001), Reino Unido (10 milhões) e França (5 milhões). Em conjunto, representam cerca de 40% do volume mundial e as suas importações têm aumentado. Os Estados Unidos (5 milhões hl), único importador dos designados “países do novo mundo”, surge como 4º importador mundial com cerca de 6%. Portugal não é um país importador de relevo, pelo que o seu saldo do comércio externo de vinho se apresenta sempre largamente positivo.

3.2 Enquadramento do alentejo vitivinícola

A vinha alentejana é explorada em mais de 4000 explorações agrícolas, representando cerca de 12% do total das explorações da região e ocupa uma área de 20760 hectares. Representa para a grande maioria dos mais de 4000 viticultores a fonte principal de rendimentos, numa das regiões mais pobres da União Europeia e em processo de desertificação humana.

Convém salientar que não é o factor quantitativo que dá notoriedade aos vinhos do Alentejo, mas sim a imagem de qualidade que lhe está associada e é reconhecida. Ainda que seja difícil avaliar a imagem de qualidade de um vinho, parece levantar poucas reticências que se utilize, para o efeito, dois indicadores: o reconhecimento do consumidor, traduzido num índice de preferências, e o reconhecimento do mundo institucional vitivinícola, traduzido nas classificações de colheitas feitas anualmente pela Câmara de provadores do IVV e nos prémios ganhos em concursos oficiais, quer no país, quer no estrangeiro. Quanto ao primeiro indicador, ele revela que os vinhos do Alentejo lideram as preferências dos consumidores, ocupando, de acordo com dados Nielsen (2003), cerca de 46% da quota de mercado nacional dos vinhos designados de qualidade (com denominação de origem³ e vinhos regionais). No que concerne ao segundo indicador, ele tem revelado alguma supremacia qualitativa na classificação, ao longo do tempo, das colheitas do Alentejo sobre as de outras regiões vitivinícolas (com

³ Vinhos de Qualidade Produzidos em Região Determinada (VQPRD) com Denominação de Origem (DOC).

pontuações globais e médias nitidamente superiores) e com resultados de relevo em concursos nacionais e internacionais, onde frequentemente os vinhos alentejanos surgem nas primeiras posições.

A superfície de vinha do Alentejo cresceu acentuadamente (54%) nos anos mais recentes (1997-2002), em contraste com praticamente todas as outras regiões vitivinícolas nacionais (que decresceram), representando os seus actuais 20 760 hectares cerca de 9% do vinhedo e da produção nacional. Para a produção de VQPRD está adstrita cerca de 45% dessa área. A superfície média da vinha por exploração (4,9 ha) é superior à média nacional (0,9 ha). Quanto à produção de vinho no último quinquénio (1999-2003), de acordo com dados da CVRA, a média anual foi de 59,5 milhões de litros de vinho. No último triénio foi de 68,4 milhões de litros. De salientar que, por categoria de vinho, o Alentejo produz cerca de 10% do VQPRD do país e 20% do Vinho Regional. A categoria Vinho de Mesa é marginal (2% da produção da região e 0,5% da produção do país).

Relativamente ao mercado internacional, o Alentejo exporta, em média, cerca de 8% do volume total de vinho comercializado (quinquénio 1999-2003). Em 2003, exportou para 54 países, sendo a Europa o mercado com maior representatividade, constituindo 44% do total exportado. O vinho tinto tem maior expressão (85% das exportações) que o vinho branco, independentemente da sua origem e do seu destino. De salientar que, segundo dados da C.V.R.A., os EUA, Brasil, Suíça, França e Angola, são os principais clientes, representando quase dois terços do total de vinhos exportados. Os acréscimos recentes mais acentuados, em volume de vinho exportado, têm sido para o Brasil e Angola. As referências pela negativa vão para o Reino Unido e Alemanha, com decréscimos significativos.

Para concluir sobre a atractividade da indústria, recorreu-se ao modelo das 5 forças competitivas de Porter, sintetizando-se a intensidade de cada uma das forças (v. figura 1), focando apenas os aspectos mais relevantes. Do exposto na figura, pode-se inferir que o sector é medianamente atractivo. A favor tem a fraca pressão dos fornecedores e as elevadas barreiras à entrada (que contribuem para que o potencial de novas entradas seja baixo). A atractividade é ainda favorecida pela boa “cotação” dos Vinhos do Alentejo em termos de imagem de qualidade, permitindo praticar preços mais elevados. A seu desfavor, tem o poder negocial dos clientes e a forte competitividade dos “produtores do novo mundo”.

Figura 1– Aplicação do modelo das cinco forças de Porter ao sector dos Vinhos do Alentejo

Potencial de novas entradas	Elevadas necessidades de capital, para efectuar os investimentos iniciais e existência de restrições legais a nível social, como as políticas anti-alcoólicas. Assim, o potencial de novas entradas pode considerar-se <u>baixo</u> .
Pressão de produtos substitutos	Os produtos substitutos (cerveja) apresentam preços muito mais baixos, maior uniformidade e maior agressividade nas campanhas promocionais. No entanto, a qualidade e imagem no consumidor de vinhos de qualidade confere-lhe uma posição privilegiada. Conclui-se que a pressão dos produtos substitutos é <u>média</u> .
Poder negocial dos fornecedores	Verifica-se uma forte ligação entre viticultores e produtores de vinhos, pois as empresas do sector, na maior parte das vezes, reúnem as duas actividades (incluindo as cooperativas, que controlam a situação com os seus associados). Por esta razão, o poder negocial dos fornecedores é <u>baixo</u> .
Poder negocial dos clientes	Verifica-se uma forte dependência do mercado nacional, consequentemente, da conjuntura económica nacional. No mercado externo, sendo o número de concorrentes a actuar muito elevado e os circuitos de distribuição bastante mais dificultados, o poder negocial complica-se. Assim, de uma forma geral, o poder negocial dos clientes é <u>médio/alto</u> .
Rivalidade entre concorrentes actuais	Na sua maior parte tratam-se de pequenas empresas, caracterizadas por investimento promocional. Os “produtores do novo mundo” apresentam preços muito competitivos, devido aos baixos custos de produção, o que tem contribuído para uma maior rivalidade em termos internacionais. Contudo, abrem-se novos horizontes com novos mercados emergentes (Brasil, China, Coreia) e com novas estratégias traçadas pelo Relatório Porter, pelo que se conclui que a rivalidade entre concorrentes actuais é <u>média</u> .

Fonte: Elaboração própria, com base em informação documental e institucional.

A figura seguinte apresenta uma síntese conclusiva das principais oportunidades e ameaças identificadas pelo diagnóstico externo realizado ao nível da macro, meso e micro-envolvente do sector:

Figura 2 – Análise da envolvente macro, meso e micro do sector dos Vinhos do Alentejo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
MACRO-ENVOLVENTE	
- Mercado do vinho em expansão (geográfica), com as pessoas a preferirem qualidade.	- Intenção de redução da quota de vinha por parte da União Europeia; - Crescimento da quota de mercado dos “produtores do novo mundo” com preços mais baixos.
MESO-ENVOLVENTE	
- Acesso a novos mercados (segmentos) a partir de uma diversificação do produto e de canais comerciais; - Desenvolvimento de actividades relacionadas.	- Crescente pressão social (campanhas anti-alcoólicas); - Produtos substitutos competitivos (cerveja); - Ausência de uma política sectorial conjunta para a promoção.
MICRO-ENVOLVENTE	
- Existência de “denominação de origem” (não possibilitando a cópia do nome por parte de alguns países emergentes); - Comissão Vitivinícola bastante activa nos mercados; - Nova vaga de enólogos com novas técnicas de vinificação.	- Dimensão empresarial (massa crítica); - Cultura de mera reacção por parte dos empresários do sector.

Fonte: Elaboração própria, com base em informação documental e institucional.

4. RESULTADOS, PERSPECTIVAS E PROPOSTAS DE ACÇÃO

Todos os produtores analisados se classificam como pequenas e médias empresas (PME⁴). No entanto, se as cooperativas foram constituídas nas décadas de 50 e 60, já as empresas privadas se constituíram, desde a década de 60 até à década actual. Em concreto, o diagnóstico interno efectuado permitiu-nos tirar as seguintes sínteses conclusivas em termos de pontos fortes e fracos em cada um dos níveis empresariais analisados:

Figura 3 – Diagnóstico interno dos produtores cooperativos e Privados analisados

DIAGNÓSTICO INTERNO DAS COOPERATIVAS (C) e PRIVADOS (P)	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
NÍVEL ORGANIZACIONAL E DE PLANEAMENTO	
• Estrutura organizacional definida formalmente (C e P). • Elevado nível de experiência profissional e de formação dos dirigentes de topo (C e P). • Atenção crescente pela função comercial e marketing (C e P). • Existe plano estratégico (C). • Bom conhecimento dos objectivos, por parte dos trabalhadores (C).	- o Decisões fortemente centralizadas no topo da hierarquia (C e P). - o Apenas em metade das empresas os trabalhadores têm conhecimento dos objectivos (P). - o Pouca importância dada à planificação para o desenvolvimento das actividades (P). - o Inexistência de plano estratégico (P).
NÍVEL TÉCNICO-PRODUTIVO	
• Elevado grau de investimento em equipamentos de base produtiva, tecnológica e industrial (C e P). • Aumento dos níveis de mecanização (C e P). • Recurso frequente a acções de formação para o pessoal do sector produção (C e P).	- o Total dependência dos associados para fornecimento das matérias-primas (C). - o Poucas empresas recorrem a estudos especializados para o desenvolvimento da actividade - mercado, imagem, comunicação, marketing, etc. (P) - o Alguma dependência de terceiros para fornecimento de

⁴ É utilizada a definição de PME da União Europeia: empresas com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios até 35 milhões de euros. As PME's são, ainda, divididas em três escalões dimensionais: as médias empresas (entre 50 e 250 trabalhadores), as pequenas (entre 10 e 49 trabalhadores e com um volume de negócios inferior a 6,5 milhões de euros) e as microempresas (menos de 10 trabalhadores).

• Recurso a empresas especializadas para estudos de mercado, imagem e comunicação (C). • Existência de matérias-primas em elevadas quantidade e qualidade (C). • Vinhas próprias (P).	uvas brancas (P).
NÍVEL COMERCIAL	
• Promoção dos vinhos (C e P). • Reconhecimento nacional e internacional da qualidade dos produtos (C e P). • Experiência exportadora das empresas (C). • Criação de consórcio para exportação – Enofórum (C).	- o Forte concentração no mercado nacional (C e P). - o Fraca experiência exportadora (P). - o Inexistência de uma cultura de cooperação entre empresas (P).
NÍVEL FINANCEIRO	
• Análises financeiras e estudos evolutivos dos balanços e demonstrações de resultados com carácter permanente (C e P). • Exames regulares de rácios financeiros (C e P). • Existência de Contabilidade Analítica (C). • Existência de Tableau de Bord (C).	- o Elevada dependência de capitais alheios (sistemas de incentivos europeus e banca) no financiamento dos investimentos (C e P). - o Grande parte das empresas não dispõe de Contabilidade Analítica (P). - o Inexistência de Tableau de Bord como ferramenta de apoio à gestão em muitas empresas (P).

Fonte: Elaboração própria, com base na informação das entrevistas e dos questionários.

Assim, tendo em conta as conclusões dos diagnósticos realizados e as semelhanças e diferenças detectadas entre as empresas privadas e as cooperativas, as sugestões de acção estratégica que propomos (matriz SWOT - figura 4) podem ser agrupadas nas seguintes medidas específicas:

(a) Maior integração vertical das operações e criação de “massa crítica”, por parte dos produtores privados, garantindo a actuação ao longo de toda a cadeia de valor, à semelhança do que acontece com os produtores cooperativos. Saliente-se que em países melhor posicionados no mercado dos vinhos, como nos casos de França, Espanha e Itália se acentuam os movimentos de concentração de empresas, na forma de fusões, aquisições ou parcerias estratégicas que, proporcionando um aumento da sua dimensão crítica, lhes permitem alargar actividades a montante e a jusante da transformação e conquistar elevadas participações no mercado mundial, dando resposta a grandes encomendas, em espaços de tempo relativamente reduzidos. Essa lógica de acção já se verifica nos produtores cooperativos alentejanos, de que é exemplo a criação da Enofórum. As iniciativas de aliança terão de ser incentivadas na grande maioria das empresas privadas analisadas.

(b) Melhorar a gestão das tecnologias, em todas as fases do processo produtivo e garantir a continuação da formação dos recursos humanos. A nível tecnológico as empresas cooperativas e privadas dispõem de equipamento actualizado, embora as técnicas de produção e de planeamento sejam, algumas vezes, desajustadas das exigências do mercado. Uma gestão adequada das tecnologias, desenvolvida com a participação de profissionais especialistas na área, permitiria conferir cada vez maior qualidade aos produtos, assim como um aumento progressivo da produtividade, assegurando, simultaneamente, melhores condições de higiene e segurança no trabalho. O equipamento tecnológico é, por vezes, condicionado pelo baixo nível de qualificação dos recursos humanos. Há que conciliar as vantagens decorrentes de traços de tradição antiga, aproveitando o capital de experiência acumulada gerador de resultados positivos na qualidade dos vinhos, com inovação tecnológica, de processos e de produto, para adequar a oferta a padrões de consumo renovados.

(c) Desenvolver capacidades de promoção, alicerçadas em campanhas de marketing estratégico. A actividade promocional detém orçamentos reduzidos para que possa apresentar resultados consideráveis, pelo

que se revela fundamental melhorar a comunicação (publicidade, promoção e imagem) interna e externa, através de políticas comerciais sérias e bem focalizadas nos principais mercados-alvo e nichos de mercado. A imagem dos vinhos deverá ser “tratada”, através de novos designs e acções de marketing oportunas e bem direccionadas, proporcionando, desta forma, posições de destaque nos diferentes mercados pretendidos.

(d) Melhorar os circuitos de comercialização e promover uma marca de origem nos mercados internacionais. Entre outros factores, as crescentes necessidades específicas de cada mercado e de racionalização dos circuitos de comercialização, impõem uma maior profissionalização da gestão das empresas nos produtores privados, à semelhança do que tem vindo a acontecer nas cooperativas. Para competir adequadamente com os produtores dos países do “Novo Mundo”, será fundamental, para além de potenciar o desenvolvimento e conhecimento para o exterior dos bons produtos elaborados a partir de castas autóctones, diversificar também para outros produtos especializados (vinhos monocastas, bivariedades e espumantes), elaborados com castas internacionais, mais conhecidas nos mercados estrangeiros (cabernet sauvignon, chardonnay, pinot noir). Para fazer face à diferenciação nos mercados externos sugere-se o desenvolvimento e uma aposta acrescida e concertada na indicação geográfica única “Alentejo” para lançar, à escala mundial, uma imagem de qualidade (à semelhança do referido por Porter no seu Relatório para a categoria IG Portugal).

(e) Investimento em estudos de mercado nos países emergentes, para posterior exportação. Actualmente um conjunto de países parece estar a emergir em termos de interesse pelos vinhos de qualidade, nomeadamente o Brasil, a China e a Coreia. Desta forma, os produtores do Alentejo deveriam actuar directamente nesses mercados e não permanecerem na dependência de distribuidores internacionais, como acontece actualmente. Devem actuar proactivamente através de estudos de mercado para apurarem as necessidades específicas desses mercados. Estes novos países apresentam grandes potencialidades no que concerne à importação de vinhos europeus de qualidade. Tratam-se de países muito populosos e com consumidores de poder de compra crescente. A aposta em estudos nestes países (à semelhança do que foi feito pela Monitor Group para a ViniPortugal, no Reino Unido, Alemanha e EUA – estados de Nova Iorque e Florida) serviria para architectar estratégias de acção conducentes a um bom posicionamento inicial no mercado, capaz de sustentar ganhos futuros interessantes.

Figura 4 – Matriz SWOT (nova) para os produtores cooperativos e privados de Vinhos do Alentejo.

<i>Oportunidades e Tempo</i>		
	• <i>Desenvolvimento de novas actividades de cooperação;</i> • <i>Valorização da imagem do produto;</i> • <i>Procura crescente de qualidade;</i> • <i>Competitividade dos “países do novo mundo” no cenário mundial;</i> • <i>Estratégia de acção definida para o mercado externo (Relatório Porter);</i> • <i>Denominações de Origem fortemente implantadas no mercado.</i>	
	Curto e Médio Prazo	Médio e Longo Prazo
<i>Pontos Fortes</i>	Sugestões:	Sugestões:
• <i>Elevado nível de experiência profissional e formação dos dirigentes de topo;</i> • <i>Bom conhecimento dos objectivos, por parte dos trabalhadores;</i> • <i>Adaptação fácil às mudanças na envolvente;</i> • <i>Predomínio do formal nas actividades desenvolvidas;</i>	• (a1) Investimento na integração vertical, quer a montante, quer a jusante, por parte dos produtores privados (à semelhança do que acontece com os produtores cooperativos). • (e1) Investimento em estudos de	• (d1) Desenvolvimento da diversificação de produtos (monocatas, bivariedades e espumantes). • (e2) Aposta na exportação do produto para os novos países emergentes (China, Brasil e

• Elevado grau de mecanização; • Tradição de vinhos de boa qualidade; • Grande reconhecimento nacional da qualidade dos Vinhos do Alentejo; • Elevada experiência exportadora, por parte das cooperativas;	mercado para posterior exportação do produto para os novos países emergentes (China, Brasil e Coreia). • (b1) Continuação do investimento em tecnologia de ponta e na sua gestão.	Coreia).
Pontos Fracos	Sugestões:	Sugestões:
• Fraca experiência exportadora por parte das empresas privadas; • Forte concentração no mercado nacional; • Fraco reconhecimento internacional da qualidade dos Vinhos do Alentejo; • Decisões fortemente centralizadas; • Actividade promocional reduzida e pouco selectiva e criativa; • Ausência de uma cultura de cooperação, por parte das empresas privadas.	• (b2) Assegurar a formação contínua dos recursos humanos; • (c1) Melhorar a comunicação interna e promoção do produto; • (a a e) Maior profissionalização da gestão das empresas privadas (à semelhança do que já acontece nas cooperativas). • (c2) Desenvolvimento de campanhas de marketing estratégico adequadas; • (a2) Reforço dos laços de cooperação entre as empresas;	• (d2) Promoção da Denominação de Origem ou Indicação Geográfica (como reforça o Relatório Porter) no mercado externo; • (d3) Melhorar a implantação nos novos circuitos de comercialização;

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÕES

Se a nível mundial estamos perante um cenário de produção excedentária de vinhos, que faz com que seja urgente encontrar formas de melhorar a sua comercialização, a nível nacional e regional o cenário é idêntico, impondo estratégias renovadas, principalmente ao nível do marketing. No entanto, como refere Porter, através da Monitor Group (2003a e 2003b) no seu relatório para a ViniPortugal, «apesar da longa tradição dos vinhos em Portugal, são muito escassas as informações relacionadas com as áreas do marketing». Paralelamente, outros trabalhos recentes (Sousa, 2000; Pinho 2001) chegaram a conclusões idênticas, sugerindo o aprofundamento de estudos no domínio da gestão empresarial dos vinhos portugueses (e de entre eles os alentejanos), tendo em conta a importância do sector para a economia portuguesa. Este artigo insere-se nesta linha de sugestões.

As estratégias desenvolvidas pelas cooperativas analisadas, no período em análise, foram orientadas, principalmente, para a diferenciação e, em menor escala, para a especialização, enquanto que as estratégias desenvolvidas pelas empresas privadas tiveram uma orientação inversa. De qualquer modo, em ambos os casos, o vector estratégico determinante foi a qualidade. Independentemente da estratégia seguida e, segundo a perspectiva de Porter (1980), as empresas do sector apenas poderão alcançar uma vantagem competitiva mais sustentável se dirigirem os seus esforços para uma gestão adequada das suas capacidades específicas e das relações entre todas as actividades da cadeia de valor (quer sejam principais ou de apoio), conferindo, dessa forma, maior valor aos seus produtos. Apesar de não se ter realizado um estudo de pormenor à cadeia de valor das cooperativas e empresas privadas analisadas, os dados recolhidos sugerem que, ao nível das actividades principais, os dirigentes de topo estão a descurar demasiado o “marketing” a favor das “vendas”, assim como descuram a “gestão de recursos humanos”, no que diz respeito às actividades de apoio.

A análise estrutural de Porter (1985) identifica ainda os factores determinantes para o sucesso do posicionamento estratégico ambicionado, permitindo conceber a posição mais favorável a um desempenho de excelência. Neste sentido, é possível seleccionar o “campo de batalha” mais favorável se as empresas analisarem a concorrência,

os seus movimentos e os sinais emitidos pelo mercado. Ora, as empresas privadas alentejanas, contrariamente às cooperativas, estão a negligenciar a necessidade destes estudos.

Os movimentos recentes realizados pelas empresas concorrentes, principalmente francesas, espanholas e italianas, revelam uma tendência para acentuar a integração vertical, quer pela via de fusões e aquisições de outras empresas (ainda que sejam só vitícolas) noutros países, incluindo nos próprios países designados do “novo mundo do vinho”, quer pela via do investimento directo (criação de joint-ventures ou de simples empresas subsidiárias), para, dessa forma, conseguirem maior capacidade produtiva, melhor relação qualidade-preço e, consequentemente, maior capacidade negocial no mercado. Tudo isto, na tentativa de estancarem as perdas sistemáticas de posições que têm registado nos mercados internacionais, a favor dos “produtores do novo mundo”. Não se conhecem movimentações deste género às empresas privadas alentejanas. Só as cooperativas registaram alguma movimentação, ainda que restrita ao domínio da comercialização conjunta para os mercados externos, através da criação da Enofórum.

No entanto, o facto dos produtores de Vinhos do Alentejo se encontrarem concentrados numa região vitivinícola muito dinâmica, pode proporcionar-lhes, no sentido das teses de Porter (1985), um reforço mútuo que favorece a rivalidade interna e capacita as empresas para o sucesso.

No contexto vitivinícola actual, as teses de Hamel e Prahalad (1994) são também bons referenciais de orientação estratégica para uma competitividade acrescida. Com efeito, para fazer face às limitações dos recursos naturais (principalmente no que concerne à dependência do clima para obtenção de matéria-prima em quantidade e qualidade) e empresariais (pontos fracos que identificámos através do diagnóstico interno efectuado), as cooperativas e empresas privadas deverão fomentar uma dinâmica inovadora contínua, de forma a aproveitarem sinergias e a obterem um efeito alavanca dos recursos. Para o conseguir, devem dotar-se atempadamente das competências necessárias para “serem as primeiras a chegar ao futuro” e superarem os outros concorrentes. Neste processo o papel do dirigente de topo será crucial, nomeadamente pela sua liderança na criação das condições favoráveis, ou não, ao desenvolvimento de uma cultura de excelência, de formação contínua, de motivação pelo valor e de valorização das contribuições individuais e de grupo.

No intuito de resolver o problema das carências existentes ao nível da inovação, a perspectiva de Henry Mintzberg *et al.* (2000) revela-se também interessante, na medida em que a implementação e manutenção de um processo de aprendizagem constante em toda a organização empresarial permitirá desencadear estratégias mais criativas [como Hamel e Prahalad (1994) preconizam] em resposta a determinadas situações à medida que elas vão emergindo.

As novas linhas de orientação estratégica deverão, no entanto, passar por movimentos de concentração empresarial para que seja conseguida a “massa crítica” indispensável para competir, com sucesso, num mercado que, também no vinho, é cada vez mais global, complexo e exigente.

BIBLIOGRAFIA:

- FREIRE. (1997): *Internacionalização: Desafios Para Portugal. Vol.II*. Lisboa. Editorial Verbo.
- HAMEL, G. e C.K. Prahalad. (1989): “Strategic Intent”. *Harvard Business Review*. Maio-Junho. 63-76.
- HAMEL, G. e C.K. Prahalad. (1990): “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*. Maio-Junho. 79-91.
- HAMEL, G. e C.K. Prahalad. (1994): *Competing for the Future*. Boston. Harvard Business Review Press.
- HAMEL, G. (1996): “Strategy as Revolution”. *Harvard Business Review*. Julho-Agosto. 69-82.
- HAMEL, G. (2000): “O Espírito de Silicon Valley”, *Executive Digest*. Fevereiro.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (1999 a 2003): “Anuário Estatístico da Região Alentejo”.
- MINTZBERG, H. (1994): “The Fall and Rise of Strategic Planning”. *Harvard Business Review*. Jan-Fev. 107-114.
- MINTZBERG, H. e J. Quinn. (1995): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. European Edition. Prentice Hall International. RU.
- MINTZBERG, H; B. Ahlstrand e J. Lampel. (1998): *Strategy Safari*. New York. The Free Press.
- MINTZBERG, H.e J. Lampel. (2000): “Reflexão Sobre o Processo Estratégico”. *Revista Portuguesa Gestão*. N.º2. Série III. 24-34.
- MONITOR GROUP (2003a): “Resumo da Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Acção”, Lisboa. ViniPortugal.
- MONITOR GROUP. (2003b): “Activar a Estratégia do Cluster do Vinho”, Lisboa. ViniPortugal,
- MONITOR GROUP. (2004b): “Estratégia e Marketing para Vinhos Portugueses na GB e nos EUA”, Lisboa. ViniPortugal.
- NIELSEN, A.C. (2003): Índice Nielsen: Vinhos de Qualidade.
- PASSINHAS, A. (2006): “A Gestão Estratégica segundo Hamel, Porter e Mintzberg: Uma aplicação às cooperativas e às empresas privadas de Vinhos do Alentejo”, Tese de Mestrado, Universidade de Évora.
- PINHO, F. (2001): *A Estratégia Empresarial – O Caso do Sector Vitivinícola do Ribatejo*. Lisboa. Edições Sílabo.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York. The Free Press.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. New York. The Free Press.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. London. Macmillan.
- PORTER, M. (1996): “What is Strategy?”. *Harvard Business Review*. Novembro-Dezembro. 61-78.
- PORTER, M. (1998): *On Competition*. Boston. Harvard Business School Press.
- SOUSA, A. (1996): “Lógicas de Reorientação Estratégica e Organizacional: Novos Desafios Empresariais em Contexto de Mercado Global (Reflexão Sobre as Empresas Vitivinícolas do Alentejo). *Economia e Sociologia*, N.º 62, Évora, 31-45.
- SOUSA, A. (2000): “Corporate Strategies of Multinational Corporations in the Wines and Spirits Industry”. *Revue Economies et Sociétés*. AG-24, November-December, 257-270.
- SOUSA, A. (2000): “Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de Reorganização das Empresas Vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à Evolução do Mercado Comum Europeu”. Tese de Doutoramento. Dep. Gestão de Empresas. Universidade de Évora.
- WACHEUX, F. (1996) : *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris. Economica.
- YIN, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. 2.ª Ed.. Beverly Hills. Sage Publications.