

# **O SECTOR DO VINHO DO PORTO NUMA PERSPECTIVA INTERORGANIZACIONAL**

**Carlos Melo Brito**

*Professor da Faculdade de Economia do Porto*

Não é fácil encontrar em Portugal áreas de actividade económica tão bem documentadas como a do Vinho do Porto. Ao longo dos seus mais de 300 anos de vida - o primeiro registo alfandegário de uma exportação do Vinho do Porto data de 1678 - muitos têm sido os autores a dedicarem a sua atenção quer ao vinho quer à região onde ele nasce: o Douro.

Do ponto de vista económico - e apenas no que respeita aos anos mais recentes - têm sido produzidos múltiplos estudos. Em geral, procuram caracterizar e analisar aspectos específicos do negócio do Vinho do Porto tais como o comportamento dos mercados, a evolução da comercialização, a caracterização da produção na região duriense, etc. Por outras palavras, procura-se em geral analisar recursos ou actores económicos quer do ponto de vista estrutural quer comportamental.

Todavia o sector do Vinho do Porto, tal como qualquer outro sector, é um sistema - i.e., é constituído por um conjunto de elementos relacionados de uma determinada forma. Isto significa que para se compreender o que é o sector bem como a forma como ele evolui não basta tomar em consideração os seus elementos: os actores económicos (v.g. agricultores, cooperativas, comerciantes, etc.) e os recursos por eles controlados (v.g. castas de uvas, tipos de vinho, instalações de vinificação e do controlo de qualidade, etc.). É também fundamental compreender como é que esses elementos se relacionam entre si. Neste contexto, o objectivo deste documento é oferecer uma visão interorganizacional do sector do Vinho do Porto com base numa análise do modo como os principais actores se relacionam entre si.

## A REDE DE RELAÇÕES

A análise que se segue tem por base o enquadramento conceptual fornecido pela denominada *Network Approach*, um modelo inicialmente desenvolvido nas universidades suecas de Uppsala e Estocolmo, e mais tarde prosseguido noutros centros de investigação, nomeadamente na Universidade de Lancaster no Reino Unido. Sem se pretender oferecer uma visão demasiado profunda daquilo que é a *Network Approach*, há, no entanto, que tornar claro que se trata de um modelo que, realçando o papel da cooperação informal, da complementaridade e da interdependência entre os actores económicos, tem por objectivo contribuir para a compreensão do modo como os sectores industriais se estruturam e evoluem<sup>1</sup>.

Com base nesse tipo de abordagem, a rede de relações representada na Figura 1 traduz a estrutura interorganizacional do sector do Vinho do Porto. Esclareça-se, todavia, que se trata, não de uma representação exhaustiva de todos os actores e relações entre eles, mas apenas de um esboço daquilo que é mais relevante. No contexto dessa rede de relações, há cinco características essenciais a realçar.

### Área geográfica bem definida

Em primeiro lugar quer a produção quer a comercialização realizam-se em e a partir de zonas geográficas bem definidas. A Região Demarcada do Douro - a primeira região demarcada do mundo em termos modernos - encontra-se perfeitamente delimitada, sendo *a priori* possível saber de uma forma relativamente clara "quem está dentro e quem está fora". Por outro lado, também o sector exportador se encontra localizado numa zona bem definida: a zona ribeirinha de V. N. de Gaia.

### Múltiplos actores

Em segundo lugar há que destacar a existência de dezenas de milhares de actores envolvidos na produção e comercialização do Vinho do Porto. Estimativas apontam

---

<sup>1</sup> Para uma exposição mais detalhada da *Network Approach*, ver Axelsson e Easton (1992), Håkansson e Snehota (1995) e Möller e Wilson (1995).

para a existência de cerca de 30 mil agricultores (a grande maioria dos quais de muito pequena dimensão e produtores apenas de uvas) para além das 24 adegas cooperativas localizadas na Região Demarcada do Douro e dos mais de 60 comerciantes na grande maioria sedeadas em V. N. de Gaia. Além disso, a multiplicidade de actores não decorre apenas do seu elevado número - multiplicidade deve aqui também ser encarada do ponto de vista qualitativo. Com efeito, para além dos três grupos de actores económicos anteriormente referidos - cada um dos quais, longe de constituir um conjunto homogéneo, se caracteriza por uma forte heterogeneidade estrutural e comportamental - não se pode esquecer a existência de um leque diferenciado de organizações de natureza colectiva. Com efeito, a Casa do Douro, a União das Adegas Cooperativas, a ADVID (Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense), a Associação dos Exportadores do Vinho do Porto, a British Association e a Gruporto são exemplos daquilo que se denomina de actores colectivos. Convém, aliás, esclarecer que a expressão 'actor colectivo' é aqui usada enquanto termo técnico consagrado pela literatura sobre teoria das organizações (cf. Burns e Flam, 1987). A emergência e desenvolvimento de tais organizações encontra, regra geral e em princípio, os seus fundamentos na defesa dos interesses comuns dos seus membros, na preservação da estabilidade e na influência que possam exercer na definição das "regras do jogo" - i.e. no enquadramento legal e contratual que regulamenta o sector. Em última instância, pode-se mesmo afirmar que o objectivo mais importante dos actores colectivos é reforçar o poder dos seus membros dentro da rede global de relações. O que significa que o modo como evolui o sector do Vinho do Porto depende em parte da forma como os actores colectivos interagem nos seus permanentes jogos de poder.

Uma questão que se poderá colocar é até que ponto a actuação dessas organizações de natureza colectiva serve de facto os interesses colectivos dos seus membros e associados ou tão-só os interesses particulares das respectivas direcções. Sem pretender escamotear esta questão, parece no entanto que o seu carácter extravasa significativamente o âmbito desta comunicação.

## **Relações estáveis e duradouras**

No que respeita aos principais actores económicos uma característica importante é a estabilidade do relacionamento entre muitos agricultores e casas exportadoras. Sendo de reconhecer que tal estabilidade se está um pouco a perder, a verdade é que ainda em muitos casos as casas exportadoras mantêm com os agricultores que lhes fornecem uvas ou vinho um relacionamento estável, de longo prazo e, em grande medida, assente numa confiança mútua - isto apesar de na generalidade dos casos não existir qualquer contrato escrito. Sintomaticamente, o surgimento quer das adegas cooperativas quer das multinacionais ao nível do sector exportador parece estar a contribuir para uma perda desse carácter estável nas relações pessoais entre quem produz e quem comercializa.

## **Cooperação e concorrência**

Uma quarta característica importante do sector do Vinho do Porto é a coexistência de formas de cooperação e concorrência. Para além da cooperação informal subjacente à estabilidade das relações anteriormente descritas, há a assinalar o carácter híbrido das relações entre os próprios exportadores - híbrido no sentido de serem o produto de um misto de concorrência e cooperação. Na realidade, se por um lado as diferentes casas exportadoras se comportam como verdadeiros concorrentes que são, por outro lado não é possível deixar de notar os múltiplos exemplos de modos de cooperação, alguns dos quais de carácter informal. A título meramente ilustrativo registem-se apenas três exemplos:

- o papel da Associação dos Exportadores enquanto fórum de discussão de problemas e desafios comuns e, conseqüentemente, de embrião de estratégias empresariais, se não concertadas, pelo menos relativamente convergentes;
- o papel da Gruporto (consórcio que agrega um número significativo de firmas exportadoras) enquanto comprador de aguardente, possibilitando a obtenção de economias de escala e ganhos de eficiência que beneficiam a generalidade dos seus membros;

- e, por último, o papel da British Association cuja importância na troca de informações, no conhecimento pessoal e na formação da “cultura” e “consciência colectiva” do sector não pode de forma alguma ser desprezada.

## **Interacção entre a economia e o ambiente sócio-cultural**

Este aspecto leva-nos a realçar uma última característica extremamente importante: o carácter indissociável entre os sistemas económico e sócio-cultural. Compreender a economia da produção do Vinho do Porto sem tomar em consideração a natureza cultural e a estrutura social existente na região do Douro - ou, até melhor, nas suas várias sub-regiões - é uma tarefa que à partida se pode antever como limitada. Da mesma forma que é impossível perceber o modo de "fazer negócio" por parte das casas exportadoras sem tomar em linha de conta a cultura e as regras de conduta informais partilhadas pelo sector. E, inclusivamente, será possível compreender o comportamento de certos actores - em especial os de natureza mais colectiva - sem tomar em consideração aspectos de carácter político?

## **UM CASO ÚNICO?**

Em suma, delimitação clara do ponto de vista geográfico, multiplicidade de actores, estabilidade de uma parte significativa das relações económicas, coexistência de formas de cooperação e concorrência e interacção entre a esfera económica e o ambiente sócio-cultural são algumas das características mais importantes a realçar quando se analisa o sector do Vinho do Porto do ponto de vista interorganizacional.

Poder-se-á então levantar a seguinte questão: trata-se de características demasiado específicas pelo que o caso do Vinho do Porto é único e portanto sem qualquer interesse quando comparado com outras áreas da actividade económica.

Falso. As características anteriormente apontadas são comuns a várias regiões e indústrias não constituindo o sector do Vinho do Porto uma situação esotérica que

deva ser vista como um caso à parte. Regiões como a de Baden-Württemberg na Alemanha, Jutland na Dinamarca, Modena em Itália e Smaland na Suécia são exemplos que reúnem basicamente as mesmas características das assinaladas para o Vinho do Porto. E mais: são regiões que, apesar de terem uma base económica assente em sectores tradicionais apresentam padrões de desenvolvimento económico invejáveis. Modena, por exemplo, com uma forte implantação da indústria de confecção em malhas é uma das províncias mais inovadoras e ricas de Itália. O mesmo se passa em Baden-Württemberg no sudoeste da Alemanha onde centenas de pequenas e médias empresas (na grande maioria a operarem nas áreas têxtil e metalomecânica) formam uma base industrial extremamente dinâmica e competitiva. E, em certa medida, é ainda possível encontrar os mesmos *ingredientes* em certas regiões produtoras de tecnologia de ponta dos Estados Unidos como Silicon Valley ou a Route 128, a famosa circular de Boston<sup>2</sup>.

E sendo assim, perguntar-se-á: então se essas zonas têm características semelhantes às que se encontram no sector do Vinho do Porto, por que razão não é este sector mais um exemplo de riqueza e desenvolvimento económico? Em primeiro lugar a questão aparece formulada como se o caso do Vinho do Porto não fosse um caso de sucesso. Mas é. Não há no Mundo muitos produtos que se tenham mantido competitivos nos mercados internacionais durante mais de três séculos. E não se trata apenas do ser competitivo. Trata-se também de ser considerado um dos três grandes vinhos do Mundo a par do Bordéus e do Champanhe.

Contudo é verdade que a região do Douro não é propriamente um exemplo de desenvolvimento. Não cabe nesta comunicação fazer uma análise exaustiva das causas de um “subdesenvolvimento” no contexto de um sector que aparentemente reúne tantas e tão boas características para se desenvolver. Assim como também não cabe nesta comunicação fazer uma análise exaustiva dos outros factores críticos que contribuíram para o sucesso do Vinho do Porto no longo prazo - v.g. a influência inglesa, o papel de personalidades de relevo como Frei João de

---

<sup>2</sup> Para uma descrição mais pormenorizada dos casos citados, ver Storper e Scott (1992), Grabher (1993) e Benko e Lipietz (1994).

Mansilha ou Dona Antónia Ferreira, ou ainda a *melting pot* que foi o Porto burguês e comercial do século XIX.

Fica é apenas uma sugestão: os *ingredientes* existem. E existem não desde ontem ou anteontem, mas há décadas ou mesmo séculos. É preciso é que os actores económicos envolvidos no negócio do Vinho do Porto bem como os que genericamente operam na região do Douro percebam que têm nas suas mãos os mesmos elementos que fizeram doutras regiões exemplos de sucesso económico e empresarial. E, acima de tudo, é preciso que saibam como utilizar os *ingredientes* - ou, pelo menos que evitem desperdiçá-los.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Axelsson, B. e G. Easton (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Benko, G. e A. Lipietz (1994), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: Os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Celta Editora, Oeiras.
- Burns, T. e H. Flam (1987), *The Shaping of Social Organization*, SAGE Publications, London.
- Grabher, G. (1993), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Routledge, London.
- Håkansson, H. e I. Snehota (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Möller, K. e D. Wilson (1995), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Storper, M. e A. Scott (1992), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, London.