



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

***O PAPEL DO CLUSTER DA VINHA E DO VINHO NA
INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO DOS PROCESSOS
E PRODUTOS DAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS
PORTUGUESAS***

MIGUEL SIMÕES FILIPE CARLOS

OUTUBRO - 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

***O PAPEL DO CLUSTER DA VINHA E DO VINHO NA
INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO DOS PROCESSOS
E PRODUTOS DAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS
PORTUGUESAS***

MIGUEL SIMÕES FILIPE CARLOS

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR RICARDO RODRIGUES

OUTUBRO - 2023

AGRADECIMENTOS

Um reconhecimento especial ao professor Ricardo Rodrigues, por motivar-me e exigir sempre o melhor de mim pelo facto de acreditar nas minhas capacidades, por me ter ajudado sempre da melhor maneira possível e por estar sempre disponível. Acredite, tê-lo como orientador no desenvolvimento deste trabalho foi muito importante para mim, se hoje está finalizado foi em boa parte graças ao seu apoio.

Agradecer aos meus pais e à minha irmã por terem sido as pessoas que ao longo destes anos estiveram mais próximos de mim e vivenciaram as minhas conquistas, mas também as derrotas e as frustrações. Apoiaram-me sempre e acredito que estejam orgulhosos.

À minha namorada Beatriz um obrigado especial, foi ela quem esteve sempre ao meu lado durante o desenvolvimento deste trabalho e me fez sempre acreditar que era possível concluir esta etapa mesmo que por vezes os momentos fossem difíceis, tendo sempre uma palavra de força e motivação. Sem ti não sei como teria sido este ano e meio gordinha. E um agradecimento também à tua família por me terem apoiado e ajudado no que fosse preciso.

A toda a minha família. Os meus avós por terem sido um apoio constante, pela preocupação e carinho em saberem como estavam os estudos. Aos meus tios e primos que também deram sempre uma palavra de apoio, assim como o interesse que demonstraram sempre em saber se estava tudo a correr bem.

Um obrigado a todos os meus amigos próximos, ter-vos ao meu lado ao longo destes anos foi muito importante para mim. Mas tenho de fazer um agradecimento especial aos meus amigos Torrinha, Mendes, Facadas e Inocêncio por terem sido aqueles que durante mais anos e com maior proximidade têm estado ao meu lado e peço desculpa por me ter ausentado de alguns planos mas foi por um bem maior.

Às minhas amigas Helena e Mariana por nunca terem desistido de continuar a motivar-me e pela ajuda e conselhos que me deram ao longo destes dois anos no ISEG e no desenvolvimento deste trabalho.

E agradecer a todos os entrevistados pela simpatia, confiança, disponibilidade e compreensão, ficar-vos-ei eternamente grato e espero que este trabalho tenha ido de encontro às vossas expetativas.

RESUMO

Este trabalho concentra-se no estudo do Cluster da Vinha e do Vinho em Portugal, explorando as relações entre as Comissões Vitivinícolas Regionais (CVRs) e as empresas vitivinícolas no contexto do cluster, bem como na identificação das redes de colaboração para o desenvolvimento de inovações e na promoção da internacionalização. O mapeamento das redes de colaboração desempenha um papel crucial na obtenção de uma visão abrangente do cluster e, dado que o cluster está numa fase inicial de desenvolvimento, importa compreender as perspetivas das organizações envolvidas de forma a identificar quais os pontos a melhorar para um maior crescimento futuro do setor vitivinícola nacional.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, este estudo adotou uma abordagem dedutiva e é caracterizado pela natureza descritiva e avaliativa da pesquisa. Com base nas teorias académicas já estabelecidas, procedeu-se a uma análise da realidade em Portugal por meio de uma abordagem qualitativa, envolvendo entrevistas realizadas com Comissões Vitivinícolas Regionais e empresas do setor vitivinícola. A análise dos dados foi realizada recorrendo ao software MAXQDA.

Os resultados, revelam a existência de redes de colaboração diversificadas e com múltiplas organizações e entidades presentes no cluster, facilitando a internacionalização e a criação de inovações. Ainda assim, observou-se uma relação direta ténue entre as empresas e a entidade gestora do cluster, constatando-se que é por intermédio de outras organizações que existe esse contato. Neste contexto conclui-se que em Portugal o setor vitivinícola tem um cluster ainda numa fase embrionária e com vários pontos a melhorar, mas os resultados na internacionalização e inovação estão a ser gradualmente conquistados.

A relevância deste estudo está relacionada com o entendimento das relações de colaboração existentes no cluster da vinha e do vinho português, justamente num cluster que é observado com ceticismo e desconfiança pelas empresas em relação aos seus efeitos positivos. Dado que a dimensão dos clusters é considerada relevante para a internacionalização e inovação, a nível empresarial, seria fundamental uma maior cooperação, partilha e apoio entre as organizações estabelecidas no cluster para promover um maior desenvolvimento das empresas do setor vitivinícola nacional.

Palavras-Chave: Cluster da Vinha e do Vinho; Internacionalização; Inovação; Redes de Colaboração; Portugal.

ABSTRACT

This paper focuses on the study of the Vine and Wine Cluster in Portugal, exploring the relationships between the Regional Wine Commissions and companies in the context of the cluster, as well as identifying the collaborative networks for developing innovations and promoting internationalization. Mapping these collaborative networks plays a crucial role in obtaining a comprehensive view of the cluster and, given that this cluster is at an early stage of development, it is important to understand the perspectives of the organizations involved in order to identify which points need to be improved for a greater future growth of the wine sector in Portugal.

To achieve the objectives set, this study adopted a deductive approach and is characterized by the descriptive and evaluative nature of the research. Based on established academic theories, the reality in Portugal was analyzed using a qualitative approach, involving interviews with Regional Wine Commissions and companies in the wine sector. The data was analyzed using MAXQDA software.

The results reveal the existence of diversified collaboration networks with multiple organizations and entities present in the cluster, facilitating internationalization and the creation of innovations. Even so, the direct relationship between the companies and the cluster's managing body was tenuous, noting that it is through other organizations that this contact exists. In this context, it can be concluded that in Portugal the wine sector has a cluster that is still in its infancy and has several points for improvement, but the results in terms of internationalization and innovation are gradually being achieved.

The relevance of this study is related to understanding the collaborative relationships that exist in the Portuguese vine and wine cluster, precisely on a cluster that is observed with skepticism and mistrust by companies about its positive effects. Given that the size of clusters is considered relevant for internationalization and innovation at a business level, greater cooperation, sharing, and support between the organizations established in the cluster would be essential to promote greater development of companies in the national wine sector.

Keywords: Vine and Wine Cluster; Internationalization; Innovation; Collaboration Networks; Portugal.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Relevância Académica e Empresarial.....	1
1.2. Objetivo de Investigação	1
1.3. Estrutura Da Dissertação.....	2
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. Cluster	4
2.2. Cluster da Vinha e do Vinho	5
2.3. A Relação dos Clusters Vitivinícolas com a Internacionalização	7
2.4. A Relação dos Clusters Vitivinícolas com a Inovação	8
CAPÍTULO 3 - MODELO CONCEPTUAL	13
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....	14
4.1. Tipo de Estudo.....	14
4.2. Seleção das Entrevistas	14
4.3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados	15
4.4. Análises Realizadas	16
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	17
5.1. Apresentação de Resultados	17
5.1.1. O cluster português da vinha e do vinho na cooperação com as organizações.....	17
5.1.2. Cooperação com as empresas para a internacionalização	18
5.1.3. Cooperação com as empresas para a inovação	21
5.1.4. As necessidades e ações a tomar para a valorização do setor vitivinícola português	25
5.2. Discussão de Resultados.....	28
5.2.1. Relações de colaboração das empresas no Cluster da Vinha e do Vinho português	28
5.2.2. Papel do cluster para a internacionalização das empresas	29
5.2.3. Papel do cluster para a inovação das empresas	30
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA	32
6.1. Conclusões.....	32
6.2. Contributos Académicos e Empresariais	33
6.3. Limitações	34
6.4. Sugestões de Pesquisa Futuras	34
REFERÊNCIAS	36
GLOSSÁRIO SIGLAS.....	40
ANEXOS	41
Anexo I – Características dos Entrevistados.....	41
Anexo II – Guião da Entrevista.....	42
Anexo III – Códigos MAXQDA	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Mapeamento do Cluster Vitivinícola da Califórnia.....	6
Figura 2 –Modelo Conceptual	16

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1.Relevância Académica e Empresarial

O setor vitivinícola nacional apresenta uma atividade económica de aproximadamente 415 milhões de euros, dos quais 22% correspondem a exportações (Banco de Portugal, 2022). Sendo este um setor de elevada importância nacional é relevante ser estudado com vista ao seu desenvolvimento, tendo o cluster como um meio para esse fim por ser um elemento dinamizador e de vantagem competitiva (Porter, 1998). O tema clusters tem vindo a ser alvo de variadíssimas elaborações académicas (Rosenfeld, 1997) mas de forma reduzida em relação a clusters da vinha e do vinho e especialmente em regiões relacionados com o terroir, com é o caso de Portugal (Rebelo & Caldas, 2013).

Com o aumento do conhecimento da temática clusters e a perceção dos efeitos positivos consequentes, tornou-se um componente predominante dos programas de desenvolvimento económico nacional e regional (Sölvell et al., 2003). Os decisores políticos veem os clusters como uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de inovações e otimizar políticas industriais, tendo a tarefa de facilitarem o processo de criação de redes e criar um ambiente institucional que favoreça a formação de clusters naturalmente (Roelandt & Den Hertog, 1999).

Assim, importa explorar e estudar a forma como as empresas nacionais em colaboração conjunta com um cluster em fase embrionária, constituído em 2017 pelo Estado português e pela Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (ADVID), e num setor tradicional, têm colaborado a nível da internacionalização e inovação dos processos e produtos, sendo importante este estudo para perceber se o caminho que se está a percorrer é o correto e o que se pode melhorar no futuro. A saúde do cluster tem um impacto direto no bem-estar das empresas (Porter, 1998) e ao compreender as práticas de colaboração, tanto positivas quanto negativas, entre as organizações do cluster e as empresas, é possível planear a longo prazo o amanhã do setor vitivinícola nacional da melhor forma.

1.2.Objetivo de Investigação

Os clusters vieram trazer uma nova forma de pensar sobre a competitividade das economias nacionais ou regionais e os respetivos papéis das empresas e governos em alcançá-la (Porter, 1998). Por facilitarem o acesso a recursos adicionais em termos de

conhecimento e competência, o que impulsiona a inovação (Chandrashekar & Subrahmanya, 2019), além de tornarem a promoção de produtos em mercados estrangeiros mais acessível e com menor custo, apoiando assim a internacionalização das empresas do cluster (Jankowska & Główka, 2016).

Dessa forma, o principal objetivo do presente estudo é entender se estão a ser desenvolvidas ligações e relações no cluster nacional da vinha e do vinho no que toca ao apoio à internacionalização e à partilha de conhecimento para a inovação e desenvolvimento das empresas de setor vitivinícola nacional. Analisando a cooperação existente entre as organizações do setor vitivinícola, as ações elaboradas em conjunto entre CVRs e empresas, e com quem as empresas têm uma maior ligação de proximidade nos processos de internacionalização e desenvolvimento de inovações.

Posto isto, pretende-se obter uma resposta para as seguintes questões de investigação:

QI 1: Como é a relação existente entre empresas vitivinícolas e Comissões Vitivinícolas Regionais (CVRs) com o cluster da vinha e do vinho?

QI 2: Como é a cooperação entre as organizações inseridas no cluster no processo de desenvolvimento de inovações e na promoção da internacionalização das empresas?

QI 3: Como está definido o mapa de ligações do cluster da vinha e do vinho português?

QI 4: Quais são as necessidades atuais para uma melhoria do setor vitivinícola nacional por intermédio do cluster?

1.3.Estrutura Da Dissertação

O trabalho encontra-se organizado em seis capítulos. No presente capítulo apresenta-se a introdução, com a relevância académica e empresarial, assim como os objetivos da investigação e a estrutura da dissertação. Seguidamente, no segundo capítulo está presente a revisão de literatura que aborda os clusters, a inovação e a relação entre clusters e inovação no setor vitivinícola. No capítulo três é descrito o contexto empírico em que o trabalho foi elaborado e é apresentada o modelo conceptual. O capítulo quatro focaliza-se na metodologia que revela o tipo de estudo, a seleção das entrevistas a realizar e quais foram os instrumentos e procedimentos utilizados na recolha de dados. Consequentemente no quinto capítulo são apresentados os resultados e respetiva

discussão. E por último, no capítulo seis, são evidenciadas as conclusões e limitações do estudo, assim como as sugestões de pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Cluster

Porter (1998) define clusters como concentrações geográficas de organizações interconectadas numa área industrial específica, abrangendo uma variedade de indústrias associadas e outras entidades importantes para a competitividade, estendendo as suas relações verticalmente para canais e clientes e horizontalmente para fabricantes de produtos complementares e empresas em setores relacionados. Muitos clusters incluem também instituições governamentais ou outras, como universidades e *think tanks*.

Sendo este um tema com várias interpretações, na visão de outros autores, como é o caso de Rosenfeld (1997) um cluster é descrito como um conjunto de empresas semelhantes, relacionadas ou complementares, com canais ativos para transações comerciais, comunicação e diálogo, com partilha de infraestruturas especializadas, mercados de trabalho e serviços, concentradas e limitadas geograficamente, enfrentando oportunidades e ameaças comuns. Sobressai, nesta definição, a valorização da existência de “canais ativos”, sendo tão importantes como a “concentração geográfica” por serem a chave da competitividade. Por sua vez, Swann (1998, p.1) refere que "um cluster é constituído por um grande grupo de empresas de indústrias relacionadas numa determinada localização", não se referindo à intensidade das relações.

Um dos aspetos comuns nas definições centra-se na ideia de que as empresas do cluster que estão interligadas devem estar presentes no mesmo local e não de forma dispersa, para serem mais eficientes no fornecimento e partilha de tecnologia e informação (Porter, 1998). A proximidade a fornecedores, clientes, serviços e concorrentes permite que as empresas façam negócios de maneira económica e fácil, resolvam os problemas com maior rapidez e competência e aprendam sobre novas tecnologias e práticas inovadoras com antecedência e de forma direta, reforçando a vantagem dos clusters (Rosenfeld, 1997).

Contudo, Porter (2000) refere que as fronteiras de um cluster são definidas pela distância ao qual as informações, operações, incentivos ou outras situações percorrem entre as localizações das organizações, dessa forma, esfera geográfica do cluster pode ser uma cidade, uma região, ou envolver um conjunto de países.

Os clusters são um fator de competitividade na economia global (Mueller et al., 2006). Tal ocorre porque, como afirmado por Porter (1998), as vantagens competitivas

duradouras estão intrinsecamente ligadas ao conhecimento, relacionamentos e motivação, que dificilmente são igualadas por concorrentes distantes. Além disso, os clusters também contribuem para o aumento da produtividade, melhoram a capacidade de inovação e estimulam a criação de novos negócios com base na inovação, fortalecendo ainda mais o cluster (Mueller et al., 2006).

Atendendo ao que foi referido anteriormente, os clusters acabam por estar posicionados no âmbito da gestão estratégica das empresas, por lhes proporcionarem um melhor acesso a colaboradores e fornecedores, a informação especializada, complementaridades e a instituições ou bens públicos (Tallman et al., 2004). A integração das empresas neste meio acaba por lhes conferir vantagens competitivas contínuas e sustentadas no setor em que estão inseridas (Tallman et al., 2004; Porter, 1998).

A existência de clusters é benéfica também para as regiões, na medida em que contribui para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, da riqueza regional. Além disso, há a vantagem adicional de que a presença de clusters afeta positivamente a produtividade dos outros clusters (Porter, 1998).

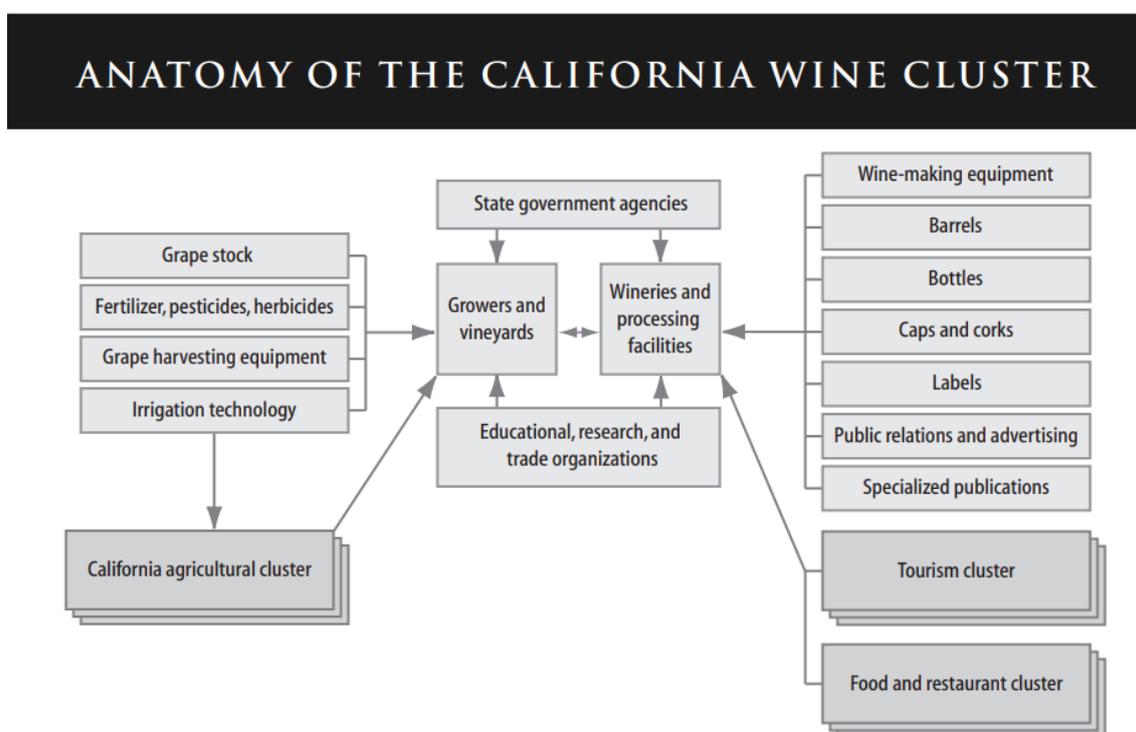
Os comportamentos de cooperação e de confiança são elementos essenciais no conceito de cluster, em que as atitudes e valores das instituições orientam as interações entre os membros e contribuem para o desenvolvimento económico (Farrell & Knight, 2003), ao originarem externalidades entre as empresas da indústria em termos de aprendizagem, inovação e desenvolvimento de empreendedores (Glaeser & Kerr, 2009). Apesar da cooperação entre as organizações ser fundamental para o sucesso do cluster, é também importante que exista uma competição vigorosa e que seja igualmente fomentada. A cooperação e a competição podem coabitar harmoniosamente, dado que ocorrem em diferentes esferas e envolvem agentes distintos (Porter, 1998).

2.2. Cluster da Vinha e do Vinho

No caso específico dos clusters do vinho e da vinha é importante que o mesmo seja altamente evoluído e com uma cultura significativa de colaboração, de modo a que exista uma integração coesa entre fornecedores, produtores de vinho, comerciantes e indústrias relacionadas, por outro lado, sobressai também o suporte do Estado, por intermédio da regulamentação, financiamento de pesquisa, educação e infraestruturas que ajudam a fornecer uma estrutura dentro da qual as empresas competem e cooperam de uma forma tão eficaz (Porter, 1998).

Um exemplo de cluster vitivinícola é o cluster da Califórnia, sendo um dos mais estudados e reconhecidos clusters desta área devido às investigações científicas realizadas. Porter (1998) refere que existe um amplo complemento de indústrias que apoiam tanto a produção de vinho quanto o cultivo de uvas, abrangendo fornecedores de uvas, equipamentos especializados, empresas de marketing personalizado e publicações de vinho focadas no consumidor. Sendo também constituído por instituições locais e relações com outros clusters, relativos à agricultura, alimentação, restauração e turismo.

FIGURA 1 - MAPEAMENTO DO CLUSTER VITIVINÍCOLA DA CALIFÓRNIA



Fonte: Porter (1998)

O surgimento de clusters afetos à vinha e ao vinho surgiu em países como Portugal devido ao aparecimento de indústrias de vinho do Novo Mundo com alto crescimento, como os Estados Unidos, Nova Zelândia ou China que não eram países preponderantes e se tornaram produtores relevantes de vinho (Porter et al., 2004). Aylward (2004) refere que as empresas do Novo Mundo rapidamente perceberam que a única maneira de competir com o domínio do Velho Mundo (países com uma vasta história na produção de vinho) era produzir e comercializar um produto de alta qualidade consistentemente, a um preço razoável e internacionalmente. Tal levou as organizações a adotarem uma abordagem de pesquisa e desenvolvimento coordenada, a conceberem uma cadeia de

abastecimento bem desenvolvida, alianças sustentáveis entre produtores, cooperação entre setor público e privado e uma estratégia de marketing unificada através de clusters (Aylward, 2004).

Em relação às ligações e fronteiras do cluster, conforme referido anteriormente, também é possível abordar o caso do cluster vitivinícola de Colchagua no Chile, sendo importante retratá-lo por ser um “*open knowledge system*” que dispõe de numerosos vínculos com fontes externas de informação. A existência de relações externas de informação relevantes para a inovação e competitividade do próprio demonstram que os limites físicos do cluster perdem a sua importância (Mueller et al., 2006).

2.3. A Relação dos Clusters Vitivinícolas com a Internacionalização

Neste ponto da revisão de literatura, será abordado o papel dos clusters na internacionalização. Tendo já referido o conceito de cluster importa agora enquadrar a sua ligação com a internacionalização que é descrita como uma participação contínua nas operações internacionais (Jankowska & Główka, 2016).

Ao longo do processo de internacionalização as redes de colaboração entre as empresas desempenham um papel fundamental na obtenção de conhecimento e recursos (Jankowska & Główka, 2016). Principalmente para as pequenas empresas, tem um forte impacto por acelerar a aquisição de recursos e competências necessárias (Dalmoro, 2013). Ainda segundo Dalmoro (2013), em termos operacionais permite às empresas partilhar os custos das atividades internacionais, o aproveitamento de economias de escala, a partilha de conhecimento e recursos, bem como o estabelecimento de relações com clientes e fornecedores. Do ponto de vista estratégico, essa colaboração proporciona vantagens competitivas que podem ser exploradas tanto nos mercados locais como nos mercados internacionais.

Estar inserido num cluster é um meio para desenvolver redes de colaboração e alcançar os objetivos referidos anteriormente, porque os membros de um cluster podem promover os seus produtos a custos reduzidos, beneficiar da utilização da marca do cluster, do acesso a informações dos mercados estrangeiros e ter a sua representação em negócios através de parceiros mais fortes (Jankowska & Główka, 2016). Na opinião de Felzensztein et al. (2019), os elementos do cluster devem demonstrar confiança e cooperação entre si e uma visão partilhada para o futuro conjunto, como também sublinha

a necessidade de existir uma associação comercial responsável pela promoção das empresas e pela marca do cluster.

As redes de promoção das exportações geralmente incluem participantes não empresariais e projetos apoiados pelo governo e são formadas principalmente por pequenas e médias empresas de indústrias relacionadas com o setor e geograficamente próximas (Dalmoro, 2013).

O forte desenvolvimento dos países do Novo Mundo resultou em alterações no setor pelo aumento da competição entre as empresas e consequentemente da internacionalização. Assim para aumentar a sua performance e eficiência as empresas vitivinícolas têm-se interligado com outras organizações (Dalmoro, 2013), tal como se observa nos exemplos de clusters vitivinícolas no Brasil e em França.

A região de Provence, localizada em França, é a região vinícola mais antiga de França e a quarta em quantidade de vinho produzido, tendo um cluster composto por 700 empresas vitivinícolas e com 27 mil hectares de vinha. No processo de internacionalização dos vinhos da região os elementos-chave foram o turismo, a imagem percebida da região pelo consumidor e as relações de colaboração existentes no cluster que permitiram reduzir os custos, partilhar os riscos e garantir a presença em eventos e feiras no estrangeiro (Zen et al., 2011)

Relativamente ao cluster vitivinícola da Serra Gaúcha no Brasil, responsável por 80% da produção de vinho nacional, sendo constituído por 600 empresas vitivinícolas e cerca de 34 mil hectares de vinha. Devido à fraca imagem e reconhecimento do vinho daquela região, houve uma forte aposta por parte do cluster nessa área por meio de um projeto denominado Wines of Brazil em que a participação em feiras internacionais e ações de formação estavam acessíveis a um custo reduzido e aposta na certificação dos vinhos. Importa também referir que a presença de entidades vitivinícolas, infraestruturas de enoturismo e as redes de colaboração entre as organizações do cluster foram fundamentais para o processo de internacionalização das empresas (Zen et al., 2011).

2.4. A Relação dos Clusters Vitivinícolas com a Inovação

A inovação, segundo Kline & Rosenberg (2010), pode ser compreendida como (1) a criação de um novo produto, (2) um novo processo de produção, (3) a substituição de um material mais barato desenvolvido especificamente para uma função num produto inalterado, (4) a reestruturação da logística que conduza a uma otimização dos processos

ou (5) uma melhoria dos métodos e instrumentos para o desenvolvimento de inovações. Não obstante a definição referida anteriormente, outras organizações como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico consideram a existência de quatro tipos de inovação, a inovação do produto, processos, marketing e da organização (Rebelo & Muhr, 2012).

Atualmente, a inovação é uma das variáveis mais importantes para o sucesso das empresas, por permitir a redução de custos, aumentar a produtividade e diferenciar as empresas nos mercados (Dereli, 2015), sendo assim vista como uma forma de obter vantagem competitiva face aos concorrentes (Jamali et al., 2020).

Os clusters desempenham uma função fundamental na capacidade contínua de inovação das organizações. Quando estão inseridas num cluster, as empresas podem alcançar com maior agilidade os recursos necessários para implementar inovações e, além disso, fornecedores e parceiros podem-se envolver de forma mais próxima no processo de inovação, assegurando uma maior correspondência com as necessidades dos clientes (Porter, 1998).

A intensidade de interação dentro do cluster torna-se uma medida de inovação, sendo que as empresas desenvolvem o seu comportamento inovador a partir do ambiente do cluster (Mytelka & Goertzen, 2003). No cluster vitivinícola da Califórnia observou-se, em alguns casos, que redes de informação e a adoção e adaptação de inovações têm sido um factor importante no sucesso das empresas e da indústria (Mueller & Sumner, 2006).

No setor dos vinhos, devido à forte competitividade, pressiona-se as empresas para o desenvolvimento de inovações dos processos e produtos, mas as empresas que estão inseridas no cluster são limitadas pelo próprio controlo de qualidade proveniente da tradição dos métodos produtivos e das normas dos institutos reguladores, em todos os níveis: regional, nacional e internacional (Inhan et al., 2013). Ainda segundo Inhan et al. (2013) a inovação do produto deve ocorrer, prioritariamente, ao longo da cadeia produtiva do vinho devido à rigidez das normas de qualidade e certificação de denominação de origem e indicação geográfica, que garantem os valores intrínsecos da tradição no setor produtivo e pelo domínio dos fatores de produção das empresas vitivinicultoras.

Para Rebelo & Caldas (2013, p.32) “a investigação e desenvolvimento (I&D) desempenha um papel importante no crescimento e competitividade da indústria do vinho. Para ser eficiente, o sistema de I&D deve ser estruturado de forma que pesquisas científicas, invenções tecnológicas e melhorias em produtos e processos levem a um maior valor agregado aos produtos”. Aspetos como o aquecimento global, aumento da

concorrência e clientes exigentes são desafios que exigem e praticamente obrigam as empresas a realizarem pesquisas sobre inovação na produção de uvas e do vinho (Jamali et al., 2020).

Por outro lado, novas tecnologias podem melhorar a performance do produto, mas também podem modificá-lo de tal maneira que o consumidor perca a sua conexão. Ademais, diante da grande quantidade de marcas diferentes e tipos de vinho, nem todos de qualidade, é imprescindível o reconhecimento das certificações. As vantagens da diferenciação tornam-se prementes e surgem nas características intrínsecas e extrínsecas do produto (Bernabeu et al., 2005).

Nesse sentido, tratando-se de um produto ancorado nas formas tradicionais de produção, que é um atributo de percepção de qualidade, seria prudente que mantivessem os produtos com a qualidade advinda da tradição. A complexidade da inovação aumenta devido à sua interferência nos valores inerentes agregados ao *terroir*, característica comum do setor vitivinícola nacional. Logo, existe, de facto, um risco ao realizá-la, se não se considerarem as características da construção dos valores intrínsecos e extrínsecos do vinho (Inhan et al., 2013).

Como tal, embora delimitada pela regulamentação definida nacionalmente e pela certificação regional em todos os níveis, assim como pela exigência e expectativa do consumidor especializado, a inovação no cluster português deve ocorrer de forma incremental e sistémica, permitindo manter o valor agregado da tradição (Rebelo & Caldas, 2013). Fazendo todo o sentido as adegas incorporarem a inovação no produto e no processo produtivo, de modo a aumentar a rentabilidade (Faria et al., 2020).

Como exemplos da ligação dos clusters com a inovação sobressaem os clusters de países do Velho e Novo Mundo de forma igualitária, como Chile, Austrália, Estados Unidos, Portugal, Espanha ou França.

O cluster vitivinícola do Chile é maioritariamente composto por pequenos produtores de uva e vinicultores. As empresas importam ativamente *know-how* de consultores enólogos e agrónomos e têm investido na modernização das práticas de produção e tecnologias utilizadas (Mueller et al., 2006), deixando no passado métodos antigos ao comprometerem-se com a investigação e melhoria dos processos de produção, sendo bastante dinâmicas na introdução de novos métodos e técnicas de poda, irrigação e gestão do dossel. Para além disso, instituições públicas têm apoiado as empresas na evolução e expansão da indústria, como é o caso do financiamento em pesquisa nas áreas de viticultura e enologia (Giuliani & Bell, 2005). Importa, também, voltar a referir o cluster

de Colchagua que por ser um “*open knowledge system*”, facilita a entrada de informação e conseqüentemente há uma maior competitividade e capacidade de inovação dentro do cluster (Mueller et al., 2006).

Em relação aos Estados Unidos, importa abordar o cluster da Califórnia por ser o mais reconhecido e evoluído. O sucesso do mesmo deve-se em boa parte às redes de informação e à adaptação e utilização de inovações (Mueller et al., 2006). Redes de informação, por exemplo, com empresas de adubos, rolhas, equipamentos de vinificação, instituições públicas ou de pesquisa ou clusters de alimentação e turismo têm tido influência no seu desenvolvimento (Porter et al., 2004). O caso da rede com a Napa Wine Technical Group, em que são realizadas experiências nas vinhas e que depois expõem os resultados a todos os membros do cluster com o objetivo de melhorar a qualidade do vinho (Mueller et al., 2006).

Outro exemplo de inovação em clusters de país do Novo Mundo é a Austrália, nomeadamente o South Australia cluster. Este é um cluster altamente desenvolvido que integrou a inovação nas áreas da viticultura, enologia, do marketing e da organização (Aylward, 2004). Em comparação com outros clusters australianos este é aquele que mais utiliza serviços de investigação do setor e é também nesta região que estão localizadas as principais instituições de investigação do país (Aylward, 2006).

Mais concretamente na região de Barossa Valley que pertence ao cluster de South Australia, o foco tem sido dirigido para a eco-inovação que incorpora aspetos ecológicos, económicos e sociais da inovação com o objetivo de reduzir os impactos negativos das ações humanas. A eco-inovação pode oferecer benefícios no desempenho internacional das empresas ao nível do marketing, marca e vendas, sendo assim fomentado pelas empresas de forma a aumentar a competitividade e a sustentabilidade. Segundo as empresas da região a redução de custos e a maior qualidade dos produtos têm sido o principal destaque do emprego da eco-inovação (Ratten, 2018).

Relativamente aos países do Velho Mundo e começando por Portugal, podemos assistir na região do Douro a alguns casos de inovações. Um primeiro exemplo é o caso dos Douro Boys, um conjunto de cinco produtores de vinho que se juntaram e têm sido reconhecidos pela forma inovadora como se têm apresentado em relações públicas nos mercados alvo. São exemplos dessas iniciativas, as festas e eventos pouco convencionais, apresentações pelo mundo sobre o valor do Douro e relações próximas com a imprensa (Rebello & Muhr, 2012).

Outro caso é referente à região do Douro no geral. O facto de as instituições especializadas de formação e educação estarem localizadas na região garante uma oferta de mão de obra qualificada às empresas do cluster continuamente, facilitando a obtenção de novos conhecimentos e é uma fonte de vantagem competitiva para as empresas (Rebelo & Caldas, 2013).

Em Espanha o principal enfoque no setor do vinho também tem sido a eco-inovação ao desenvolverem-se estratégias e inovações ambientais, de forma a proteger o ambiente e a aumentar a rentabilidade (Calle et al., 2020).

Por seu lado, em França, tem-se assistido à criação de políticas e instituições talhadas para ajudar as empresas vinícolas a alcançarem o sucesso (Porter et al., 2013). Como por exemplo a Inno´vin que foi criada na região de Bordéus para facilitar a ligação da investigação à indústria, estreitando as relações de forma a aumentar a competitividade das empresas e contribui para o desenvolvimento da indústria vitivinícola da região (Kumar et al., 2022). Através da Inno´vin têm sido desenvolvidos projetos nas mais diversas atividades relacionadas com a indústria do vinho de Bordéus, tendo como exemplo o projeto Compost relativo à automatização da compostagem e fertilização da vinha ou outro projeto como o Extract referente ao desenvolvimento de extratos vegetais para aditivos de bebidas (Kumar et al., 2022).

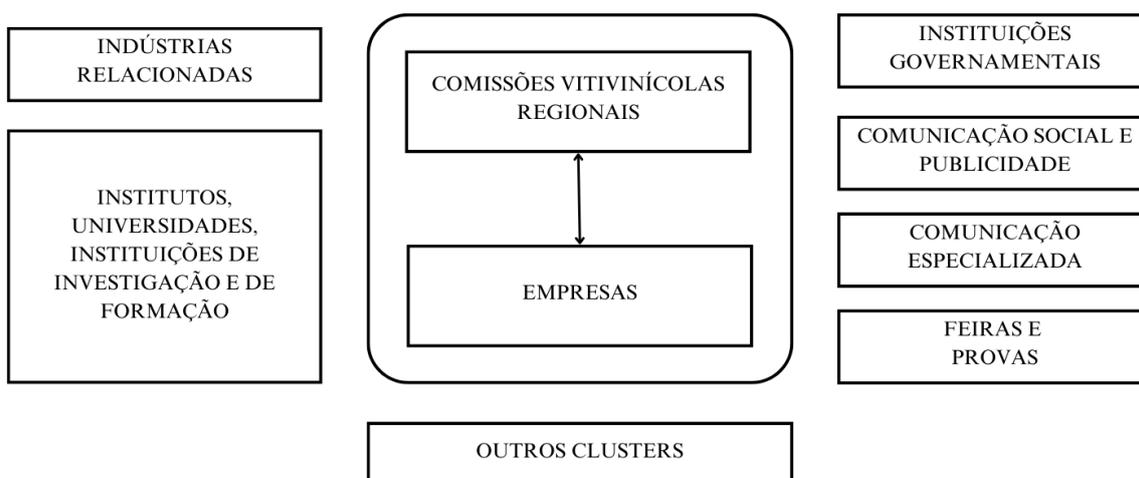
CAPÍTULO 3 - MODELO CONCEPTUAL

O modelo conceptual proposto tem como objetivo apresentar as ligações existentes no cluster, de forma a entender a intensidade das conexões e quais são os seus elementos, que serão conseqüentemente estudadas para se entender de que forma as comissões e produtores vitivinícolas são beneficiados com essas mesmas ligações a nível da inovação, internacionalização e desenvolvimento.

Porter (1998) analisou as ligações no lado da vinha e da produção do vinho para entender quais eram as organizações ou indústrias constituintes do cluster, para isso desenhou a cadeia de valor de forma horizontal e vertical e definiu os seus constituintes.

Neste contexto, o modelo conceptual desenvolvido tem como base o esboço do cluster da Califórnia desenvolvido por Porter (1998) mas com adaptações aos dias de hoje e à realidade e envolvente do setor vitivinícola nacional.

FIGURA 2 - MODELO CONCEPTUAL



Fonte: Elaboração própria baseada no modelo proposto por Porter (1998).

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1. Tipo de Estudo

Este estudo foi realizado seguindo uma abordagem dedutiva, na qual a estratégia de pesquisa adotada é fundamentada nas teorias académicas já estabelecidas (Saunders et al., 2009). O propósito de estudo é de cariz descritivo e avaliativo, com a finalidade de caracterizar os atores e as ligações do cluster da vinha e do vinho nacional, como também verificar o desempenho e o impacto do mesmo nas empresas do setor vitivinícola (Saunders et al., 2009).

A estratégia aplicada para a recolha de dados implicou uma abordagem qualitativa ao realizarem-se entrevistas a empresas e comissões vitivinícolas, permitindo um estudo aprofundado dos temas que estão a ser investigados ao permitir conhecer as opiniões e o que vivenciam os entrevistados (Yin, 2015).

Quanto à estratégia de investigação, o estudo de caso é aquele que melhor se adequa às necessidades desta pesquisa por ser uma estratégia recomendada quando é necessário recolher informações detalhadas sobre um fenómeno social complexo e consequentemente compreendê-lo ao ter-se uma visão holística dos processos, relações e comportamentos (Yin, 2015).

Por fim, quanto ao horizonte temporal, este é um estudo *cross-sectional* por o fenómeno ter sido analisado num momento preciso (Saunders et al., 2009).

4.2. Seleção das Entrevistas

A população de um estudo refere-se ao conjunto de todos os elementos que compartilham, pelo menos, uma característica comum que os agrupe como um grupo relevante para a pesquisa em questão, de acordo com o objetivo demonstrado no problema de pesquisa (Malhotra et al., 2017). No âmbito desta investigação a unidade de análise é composta por empresas e comissões vitivinícolas (Anexo I), encontrando-se no ponto central das redes de colaboração do cluster.

Foram contactadas organizações vitivinícolas de todas as regiões do país, com uma dimensão média/grande e que fossem acessíveis. Dessa forma, este é um estudo não probabilístico por não existir uma probabilidade concreta de escolha (Etikan & Bala,

2017) e é uma amostra por conveniência pelo facto de haver uma dependência da motivação dos entrevistados para fazerem parte das unidades de análise (Stratton, 2021).

A existência de quatro unidades de análise possibilitou uma triangulação de informação, que consiste no uso de diferentes fontes de informação e múltiplos pontos de vista permitindo compreender o fenómeno estudado (Patton, 1999). A triangulação de informação por ter a combinação de pelo menos duas fontes de informação para explorar o tema oferece uma maior confiança nas unidades de análise, novas descobertas, desafiar teorias e uma compreensão clara do problema (Thurmond, 2001).

4.3. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

Primeiramente houve a recolha de dados secundários, como artigos científicos, livros, para além de informações sobre as organizações como o seu perfil, parcerias, associados e projetos. Esta informação tornou-se um forte complemento para o desenvolvimento do trabalho, com relevância para a investigação no sentido de proporcionar uma visão mais vasta do universo em estudo, sendo dessa forma a base de construção do guião da entrevista.

Consequentemente foram adquiridos os dados primários, com entrevistas aos gestores de topo das empresas e comissões vitivinícolas com o objetivo de responder em específico a este problema de investigação e por ser um dos que melhor se adequaria à análise do próprio (Hox & Boeijs, 2005), por fornecer um contacto direto com o universo em estudo para assim ser possível captar o máximo de informação necessária.

As entrevistas consistem em diálogos não formais, nos quais o entrevistador explora tópicos e questões predefinidos, embora possam existir mudanças de uma entrevista para outra. Ou seja, de acordo com a envolvente e o tipo de organização, as perguntas que são feitas podem ser ajustadas (Saunders et al., 2009). O guião (anexo II) foi desenvolvido com o intuito de estar adaptado a todas as organizações que foram entrevistadas e deixando a possibilidade de se investigar mais aprofundadamente os temas em estudo, para se conseguir ir de encontro aos objetivos de investigação.

Para a realização das entrevistas, inicialmente, foi estabelecido um contacto por correio eletrónico em que se explicou o tema em estudo e questionou-se sobre o interesse em participar. Caso houvesse uma resposta positiva, era acordado o agendamento com o participante e eram enviadas as questões a serem abordadas. Após a confirmação da data de realização, foi disponibilizado um *link* para a reunião, que ocorreram remotamente

através do Google Meet e em que foi permitida a gravação e transcrição das mesmas. As entrevistas foram realizadas entre 10 de julho e 18 de agosto.

4.4. Análises Realizadas

Concretizadas as entrevistas, efetuou-se a transcrição e codificação das mesmas, em concordância com o modelo conceptual e as questões de investigação. Tendo sido realizada com recurso ao *software* de análise de dados qualitativos MAXQDA (anexo III) por ser especialmente benéfico na organização de informações extensivas de natureza qualitativa.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Apresentação de Resultados

Os resultados que serão apresentados resultam de quatro entrevistas, repartidas entre empresas e comissões vitivinícolas com o objetivo de analisar os efeitos do cluster da vinha e do vinho português ao nível da internacionalização, inovação e desenvolvimento do setor vitivinícola nacional. Assim como, compreender as ligações no cluster ao estudar-se o papel das CVRs enquanto organizações com maior proximidade às empresas, entender também a conexão com o Estado português, as universidades, instituições e indústrias relacionadas dando dessa forma uma visão do *networking* no cluster.

5.1.1. O cluster português da vinha e do vinho na cooperação com as organizações

Começou-se desde logo por questionar os entrevistados sobre o impacto do cluster da vinha e do vinho, criado em 2017 e gerido pela ADVID, no desenvolvimento, inovação e internacionalização do setor vitivinícola.

Os entrevistados associados a empresas declararam de forma perentória que não tinham qualquer tipo de relação ou contacto com a entidade gestora do cluster, ficando desde logo claro que não existia uma ligação direta.

“Não existe uma ligação direta com o cluster do vinho e da vinha”
(Vasco Tomás, Condado Portucalense)

Enquanto da parte das CVRs obtiveram-se respostas distintas. De um lado foi referido que há uma partilha de conhecimento dos resultados das investigações às CVRs para depois fazerem-nas chegar às empresas. Conhecimento esse, que é previamente estudado e testado para depois ser transmitido às empresas e de acordo com as suas necessidades poderão adotá-las.

“As associações como a ADVID com o IVV (Instituto da Vinha e do Vinho) ramificam para as outras CVRs para partilharem o conhecimento. O conhecimento é partilhado ou está disponível em certas plataformas dessas associações. Promove o conhecimento e partilha-o. (...) Este conhecimento é gerado em laboratório ou em campo para depois ser recriado e reproduzido

pelas empresas para que esse conhecimento seja dado a conhecer e que eles depois possam implementar nas suas empresas caso lhes faça sentido.”

(Sara Silva, CVA)

Mas foi também constatado que apesar de existir um projeto de desenvolvimento de inovações liderado pela ADVID, este está essencialmente focado numa zona específica do país e que pelo menos, do conhecimento do entrevistado, no Alentejo não há um contacto direto para o desenvolvimento de projetos.

“Há um projeto de facto liderado pela ADVID que é o ColabWine mas que eu acho que é uma iniciativa que está essencialmente focada na região do Douro, quanto muito no norte do país. (...) A região do Alentejo pela importância que tem no setor vitivinícola nacional nós não estamos diretamente relacionados com isso.”

(Francisco Mateus, CVRA)

Em relação à presença noutros clusters as respostas foram mais claras, isto porque estavam todos de certa forma associados ao cluster do turismo. Por estarem envolvidos em atividades de enoturismo e por terem relações diretas com o Turismo de Portugal ou associações de turismo regional.

“Existe uma relação com o turismo de Portugal e com a Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo (ARPTA). Existe uma boa relação com a ARPTA, trazem muitos jornalistas de turismo para a nossa sala de provas.”

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

“Temos protocolos de colaboração com o Turismo do Algarve. (...) É uma colaboração muito direta e que tem sido profícua nesta situação de podermos vender melhor internamente os nossos produtos, com esta questão também da internacionalização e mais recentemente do enoturismo com o lançamento da rota dos vinhos do Algarve.”

(Sara Silva, CVA)

5.1.2. Cooperação com as empresas para a internacionalização

No contexto das empresas vitivinícolas, a internacionalização vai para além da simples exportação de produtos. Envolve a construção de marcas sólidas, a adaptação às preferências dos mercados-alvo, a gestão de cadeias de abastecimento complexas e a ultrapassagem de barreiras regulamentares. Neste sentido, a colaboração e cooperação entre diferentes partes interessadas desempenham um papel significativo. Organizações

como as CVRs, associações setoriais, instituições de pesquisa e órgãos governamentais têm desempenhado um papel crucial ao apoiar e facilitar as iniciativas de internacionalização das empresas vitivinícolas.

A internacionalização das empresas acaba por se tornar um meio de promoção da marca da região onde estão localizadas. É do interesse das CVRs cooperar com as empresas no processo de internacionalização, uma vez que desejam que a marca local seja amplamente reconhecida. Isso, por sua vez, aumenta o interesse pela região, resultando numa maior procura pelos vinhos e na valorização do produto, seja em termos de preços ou da sua visibilidade.

As CVRs têm alocado diversos recursos e realizado ações para apoiar as empresas nesse contexto, por meio da certificação do vinho, participação em feiras internacionais e iniciativas de promoção e comunicação.

“Há um forte cuidado na certificação para a tipicidade e competitividade na valorização do produto para a internacionalização.”

(Sara Silva, CVA)

“Fazemos ações dirigidas aos principais mercados de exportação de vinhos do Alentejo. Fazemos ações com a presença de produtores, é uma forma de fomentar o negócio para os que produtores possam apresentar o seu produto, possam fazer o contacto com importadores e gerar vendas.”

(Francisco Mateus, CVRA)

“As CVRs têm tentado promover a sustentabilidade para criar uma maior aceitação de mercado, normas e requisitos têm sido criadas.”

(Vasco Tomás, Condado Portucalense)

No caso da Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo (CVRA), foi explicado de forma sucinta como são geridas as ações relacionadas com a apresentação de vinhos dos produtores da região em revistas e artigos especializados, seja em eventos realizados no estrangeiro ou no próprio Alentejo.

“Hoje em dia, ou nós nos encontramos com artigos de opinião no mercado deles ou nós os convidamos a vir cá. (..) Eu posso ir a Nova Iorque e ter uma plateia de 70 pessoas em que obviamente há sempre umas provas de vinho mas nós tentamos direcionar os vinhos que são levados a prova com os temas que estamos a estudar naquela sessão. Por exemplo, estamos a falar de vinhos brancos então nós vamos levar para provar os vinhos brancos de uma determinada variedade de uva mais típica do Alentejo com o intuito de mostrar

às pessoas que aquele produto é diferente de outro vinho branco que já tenham bebido. Tentamos sempre ter um conjunto de mensagens principais e depois levarmos os vinhos que melhora casam com essa mensagem. (...) Quando os trazemos cá é completamente diferente, não conseguimos trazer 40 pessoas seja pela parte financeira e por outras coisas que isso implica, mas é completamente diferente porque eles vêm ao Alentejo vão visitar produtores, a região e falam com as pessoas e é diferente de fazer uma apresentação.”

(Francisco Mateus, CVRA)

As empresas e as CVRs, de forma geral, citam a organização ViniPortugal, entidade responsável pela gestão da marca Wines of Portugal, como um parceiro essencial no apoio e na colaboração em eventos internacionais, com o objetivo de valorizar a marca Portugal. Isso evidencia claramente a sua importância na cooperação com as organizações para impulsionar a internacionalização.

“Em Portugal tem sido promovida a união de todos os produtores com o objetivo de melhorar a marca Portugal. Estando em feiras internacionais promovidas pela ViniPortugal. (...) A ViniPortugal é um organismo público que tem promovido a nível internacional o vinho português”

(Vasco Tomás, Condado Portucalense)

“Há uma colaboração forte com a ViniPortugal, é a instituição responsável como a promoção dos vinhos de Portugal lá fora. E por isso promove uma série de ações, não só cá em Portugal ao trazerem importadores e jornalistas ou a promover participações no estrangeiro com o símbolo Portugal, como na Prove Wine (feira mais conhecida de vinhos mundialmente), ou apresentações dos vinhos de Portugal em mercados estratégicos. (...) Empresas pequenas com uma estrutura insuficiente para se internacionalizar só por elas próprias, conseguem estar presentes em determinadas ações com custos mais reduzidos e com o apoio da ViniPortugal.”

(Sara Silva, CVA)

“Há uma outra relação com a ViniPortugal, em que a Viniportugal promove provas de vinhos e feiras. E também há uma boa relação.”

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

Por último, a CVA (Comissão Vitivinícola do Algarve) mencionou as medidas que o Estado português tem tomado em relação às CVRs e às empresas no processo de

internacionalização. No que diz respeito às CVRs, esse apoio manifesta-se através de recursos financeiros destinados à promoção e divulgação das regiões vitivinícolas.

“Nas CVRs existe um apoio à promoção e divulgação por parte do estado, sendo as CVRs uma marca da região. A dimensão da CVR e a capacidade financeira dirá os valores de apoio.”

(Sara Silva, CVA)

Enquanto no caso das empresas, por um lado o foco tem sido assegurar a sua participação em feiras, estabelecer contatos com jornalistas e investir em publicidade. Isso é feito com o objetivo de exporem o produto e captar o interesse dos exportadores.

“Projetos não só no espaço europeu mas também a de promoção em países terceiros. Participar em feiras, jornalistas, produzir algum material digital direcionado para esses mercados e isso é uma boa forma de ajudar a começar a internacionalização.”

(Sara Silva, CVA)

E por outro lado, esse apoio manifesta-se na forma de apoios financeiros às empresas. Embora não sejam muito significativos e com certas exigências burocráticas, ainda assim, representam uma ajuda valiosa para as empresas.

“O apoio financeiro que o estado dá no Compete2020 é um apoio em que a empresa tem que apresentar em 3 anos aquele volume de negócio senão tem de devolver o valor.”

(Vasco Tomás, Condado Portucalense)

“Esses programas ajudam sempre, são sempre migalhas. Mas um pão é feito de muitas migalhas, mas migalhas é pão. E por isso são muitas migalhas que ajudam a completar o ciclo.”

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

5.1.3. Cooperação com as empresas para a inovação

No contexto do setor vitivinícola a colaboração entre empresas, CVRs e outras entidades desempenha um papel crucial na busca por soluções criativas e na melhoria constante da qualidade dos vinhos. Neste ponto, é explorado como a cooperação para a inovação tem sido cultivada e facilitada, bem como os resultados e benefícios que surgem desse esforço conjunto. Examinando como essa colaboração promove a competitividade das empresas e contribui para o avanço do setor vitivinícola em Portugal e além fronteiras.

Assim, os entrevistados foram questionados sobre as entidades com as quais colaboravam, como o conhecimento era compartilhado e que ações estavam a ser realizadas em conjunto.

Ambas as CVRs referiram que tinham protocolos com as universidades para a partilha de conhecimento, estando as mesmas situadas em diferentes regiões do país e, no caso da CVRA, há até mesmo cooperação com uma universidade estrangeira.

“Temos protocolos com a Universidade do Algarve. No Algarve há cooperação com a Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, que tem sido uma referência na viticultura. E também a universidade de Évora pelo knowhow que tem.”

(Sara Silva, CVA)

“Nós temos no âmbito do programa de sustentabilidade uma relação frequente com a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, alguma relação com a universidade de Évora não tanta como desejava que fosse mas temos alguma, com o Técnico também, temos com a Escola Superior Agrária de Elvas, com a Escola Superior Agrária de Santarém e temos com uma universidade sueca.”

(Francisco Mateus, CVRA)

Essa cooperação com as universidades serve diversos propósitos. No caso da CVRA, busca-se adquirir conhecimento por meio de estudos científicos ou académicos, enquanto, como mencionado anteriormente, a CVA procura receber conhecimento especializado na área da viticultura.

“Nós temos um protocolo celebrado com cada um deles em que não serão tanto projetos de investigação, nós utilizamos alguma produção científica e académica que eles fazem e eles utilizam-nos pela nossa capacidade de conseguirmos chegar ao setor. (...) Optamos por ter uma relação mais ativa com uma parte mais operacional porque é isso que os produtores estão à espera.”

(Francisco Mateus, CVRA)

O conhecimento adquirido pelas CVRs é posteriormente partilhado com as empresas, que podem optar por analisá-lo ou implementá-lo, caso considerem adequado às suas necessidades e objetivos.

“A CVA é a instituição mais próxima das empresas, dessa forma passa a informação mais correta aos agentes económicos para que possam estar

melhor preparados e acederem à informação existente. (...) Os nossos objetivos também passam pela partilha de conhecimento e para que possamos trabalhar de uma forma mais eficiente”

(Sara Silva, CVA)

“O que nós fazemos é, o Miguel acabou a sua tese de mestrado que fez aqui na empresa X e pomos isso na nossa área dedicada à sustentabilidade e qualquer pessoa que esteja a pensar num rastreamento energético vê as conclusões a que chegou e o que posso fazer. E até podemos dar o seu contacto caso peçam.”

(Francisco Mateus, CVRA)

No caso da CVA, existe também uma parceria com uma entidade que fornece formação aos membros das empresas, permitindo-lhes aplicar esse conhecimento no seu trabalho diário e que possa vir a dar origem a uma ideia inovadora.

“Temos uma colaboração com Associação do Alqueva (ATLA / Associação Transfronteiriça de Municípios Lago Alqueva) que tem um conhecimento na área de formação da rega e da poda. Existe falta de mão de obra e por isso dar formação é bastante importante na qualificação dos recursos humanos e trazer conhecimento para as empresas.”

(Sara Silva, CVA)

No que toca ao desenvolvimento de inovações entre CVRs e empresas, já não se pode dizer que exista uma ligação clara entre as entidades. A CVA pelo facto de não ter uma estrutura suficientemente desenvolvida não faz trabalho de investigação e a CVRA tem um programa de sustentabilidade que tem sido partilhado com as empresas e em que é fomentada a partilha de conhecimento entre as empresas inseridas no programa.

“A CVA não trabalha na investigação, não tem uma estrutura própria para o estudo e acompanhamento da inovação.”

(Sara Silva, CVA)

“Eu diria que no Alentejo o melhor e maior exemplo de inovação que nós temos iniciámo-lo em 2013 com a criação de um programa de sustentabilidade. Com o objetivo de na região vitivinícola do Alentejo termos a aplicação de práticas sustentáveis. (...) Em 2014 contratámos um engenheiro do ambiente especificamente para se focar nessa área de trabalho, (...) temos uma equipa de apoio para que façam no terreno aquilo que nós definimos no

programa de sustentabilidade como as práticas sustentáveis mais adaptadas à realidade do Alentejo.”

(Francisco Mateus, CVRA)

As empresas entrevistadas quando questionadas sobre a cooperação para a inovação apresentaram exemplos de produtos que foram considerados como inovações e a forma como foram desenvolvidas.

“Desde 2010 o mercado de vinhos de volume tem existido em elevado número a marca pias e já estão registadas mais de duzentas porque vendia-se bastante. E o Condado Portucalense desenvolveu para a mesma gama (boxes), uma imagem diferente, não tinha pias escrito, alterou o grau alcoólico, mais graduado, com mais cor. E hoje em dia o Condado Portucalense é quem vende mais. (...) Houve um estudo com testes para perceber qual era a mais apreciada, que foi desenvolvido por uma empresa dessa área”

(Vasco Tomás, Condado Portucalense)

“Fomos das primeiras empresas a ter um campo de material clonal de viticultura para o INIAV (Instituto de Investigação Agrícola). Ao ponto de multiplicarmos no Alentejo a casta touriga nacional que não existia no Alentejo. Houve na parte da viticultura alguma ligação com viveiristas e institutos para desenvolver mais e melhor material vegetativo.”

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

No caso do Condado Portucalense, estabeleceu-se uma parceria com uma agência de marketing para realizar estudos de mercado, design e aprimoramento da imagem do produto, com o objetivo de atrair o interesse dos consumidores. Essa colaboração concentra-se, portanto, no marketing do produto. Por outro lado, a Ervideira desenvolveu uma cooperação na área de produção, colaborando com o INIAV para a clonagem de castas. Isso permitiu à Ervideira introduzir no Alentejo castas que, até então, eram inexistentes na região.

E durante a conversa sobre os campos clonais foi também referido por Duarte Leal da Costa que na viticultura o INIAV, o IVV e o Estado português têm sido interventivos para a inovação e desenvolvimento. Demonstrando que há um trabalho conjunto entre várias entidades sem estarem intrinsecamente ligadas entre si.

“Na viticultura o INIAV e o IVV têm sido fomentadores de desenvolvimento, como campos clonais, de identificações de novos clones, identificação de variedades. (...) Castas que hoje em dia se falam muito em

termos de Alentejo e que cada vez são mais fortes antigamente não havia cá, isso também se deve a algum trabalho do Estado português, não querendo retirar essa componente do estado através desses institutos.”

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

Ainda assim, as empresas entrevistadas deram também a entender que não há uma cooperação protocolada com outras entidades, as relações surgem de acordo com as necessidades.

“Não uma ligação efetiva, vincada, não há uma cooperação protocolada. Surge de forma natural e de acordo com as necessidades, desejos e idealizações.”

(Vasco Tomás, Condado Portucalense)

“A própria empresa faz muita coisa a nível da inovação. Fomos pioneiros e transformadores no mundo com o vinho invisível. Foi uma inovação radical. Houve outras inovações como o vinho água, o branco de inverno, fomos inovadores do espumante no Alentejo. Tendo sendo assim escola para muita gente e inovações que outras marcas copiaram.

Nestes exemplos, não houve cooperação com elementos externos à empresa, foi de dentro para fora. Estudamos, trabalhamos e fizemos escola. “

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

Por último, um dos entrevistados mencionou que as inovações desenvolvidas em colaboração com as organizações podem ser posteriormente compartilhadas com outras empresas quando estas têm algum tipo de contato com essa mesma entidade. Isso significa que as empresas, muitas vezes sem saber, podem estar a partilhar conhecimento entre si.

“Subtilmente há muita gente que nem nota, porque quando vai ao viveirista já lá está implícito um trabalho por trás que algumas pessoas fizeram, entre os quais nós com os viveiristas.”

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

5.1.4. As necessidades e ações a tomar para a valorização do setor vitivinícola português

A última pergunta feita aos entrevistados tinha como foco a identificação das áreas que poderiam ser aprimoradas em Portugal para alcançar uma posição mais competitiva globalmente. O objetivo era compreender o que poderia ser feito dentro do cluster vitivinícola para atender às exigências do mercado mundial e enfrentar a crescente

concorrência dos vinhos do Novo Mundo, como também a presença tradicional dos países do Velho Mundo.

Os entrevistados referiram diferentes tópicos, mas houve um consenso geral quanto à valorização dos vinhos portugueses. Irá ser abordado cada um dos tópicos mencionados pelos entrevistados para entender como podem ser incorporados nas decisões estratégicas do cluster e das organizações envolventes.

De acordo com a visão de Sara Silva, os apoios financeiros fornecidos pelo Estado português para a pesquisa na vitivinicultura têm sido insuficientes, o que pode limitar a inovação dentro do cluster. No entanto, ela reconhece que a ADVID e a Associação Portuguesa para a Diversidade da Videira (PORVID) têm desempenhado um trabalho meritório nesse sentido.

“A nível da colaboração os apoios estatais nem sempre são o que se desejaria em questões de investigação, mas associações como a ADVID e a PORVID estão na linha da frente e são referências internacionais nesta área.”

(Sara Silva, CVA)

Na opinião de Francisco Mateus, Portugal ocupa uma posição satisfatória a nível mundial, considerando o tamanho do país em comparação com os seus principais concorrentes. Ainda assim, devem ser tomadas políticas públicas para a valorização do vinho nacional.

“Eu acho que posição de Portugal no setor vitivinícola não é uma posição má. Nós temos de ter em conta a dimensão do nosso país à escala global e depois pensamos como é que aquele país com aquele tamanho consegue estar entre os dez melhores em área de vinha, em produção e em exportação.

(...) Tem que ser uma aposta a meu ver em definir um conjunto de linhas estratégicas nos próximos anos no setor do vinho. Seja através das políticas públicas, seja através das políticas regionais ou seja através de regras regionais aplicadas ao setor.”

(Francisco Mateus, CVRA)

Na perspetiva de Duarte Leal da Costa existe um excesso de produção de vinho à escala global, resultando numa oferta significativamente maior do que a procura. Esse desequilíbrio leva à prática de preços que não condizem com o valor real do produto. Embora na Europa haja uma regulamentação para a destruição de vinhos excedentes, no resto do mundo, essa questão permanece sem solução, o que continua a prejudicar o

mercado. Assim, enfatiza a importância de uma intervenção regulatória por parte dos Estados para valorizar os vinhos e proteger as empresas.

“Cabe aos estados serem reguladores. O problema é coordenar regulação entre os Estados e há Estados que não têm regulação nenhuma, como por exemplo a China. (...) E por isso há uma desregulamentação mundial, na Europa há a OIV (Organização Internacional da Vinha e do Vinho) que faz alguma regulação. O que acontece hoje em dia é que há excesso de produção mundial.”

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

Segundo a opinião de Vasco Tomás, as empresas portuguesas enfrentam dificuldades para responder aos pedidos de exportação com quantidades elevadas devido à falta de capacidade de produção das empresas portuguesas. Como também pelas elevadas taxas cobradas em países fora da Europa.

“Em Portugal não há capacidade de fornecimento. Nas feiras internacionais há pedidos de 100 contentores e 16 mil garrafas de um só vinho, o que não é possível por não haver stock e capacidade de produção. (...) Os acordos comerciais entre os países também têm limitado a exportação. Para o Brasil paga-se o imposto a quase 100%, um contentor que custe 50 mil euros paga outros 50 mil para desalfandegar, proteção da marca Brasil e a Mercosul. Cabo Verde é a 200% e é um PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa).

(Vasco Tomás, Ervideira)

E por fim a temática da valorização do vinho, seja a nível financeiro ou da imagem da marca Portugal. Todos os entrevistados partilharam o descontentamento no facto de os vinhos portugueses pela qualidade que têm, serem certificados e mesmo assim serem frequentemente vendidos a preços consideravelmente baixos. Isto representa um desafio tanto para as empresas, que estão a perder receitas, quanto para a imagem do vinho português, que fica associado a um perfil “*lowcost*” em vez de ser reconhecido como um produto “*premium*”.

“Produtos com qualidade a um preço baixo fizeram com que perdéssemos credibilidade. (...) Informar as pessoas do valor de um produto certificado. Por passar por uma série de controlos e validações, é um investimento que os produtores fazem. Traz garantias de qualidade ao consumidor e por isso tem de ser valorizado.”

(Sara Silva, CVA)

“O caminho é um caminho de valorização, o que significa que o que nós queremos é que cada garrafa de vinho que saia dos produtores que o seu valor seja mais elevado, não andarmos à procura da qualidade, nós a nível da qualidade não temos qualquer tipo de problema.”

(Francisco Mateus)

“Hoje em dia vai-se às compras e consegue-se facilmente comprar um vinho por 2,50 ou 3 euros, com garrafa, rótulo, contrarrótulo, rolha, cápsula, caixa de cartão, entidade certificadora, selo de ponto verde, mais impostos. E ainda assim o consumidor diz que o vinho está caro e na realidade está baratíssimo.”

(Duarte Leal da Costa, Ervideira)

“Tem que ser trabalhada a marca Portugal. Um vinho francês ou italianos que são piores, mas sendo daquela região há uma aprovação por parte do cliente. (...) Potenciar as marcas e os países é importante. O lambrusco só é valorizado se for italiano, se for produzido em Portugal não tem tanta procura por não ser italiano. Os vinhos franceses mesmo sem denominação são caros por serem franceses.”

(Vasco Tomás, Condado Portucalense)

5.2. Discussão de Resultados

Após a apresentação dos resultados, este capítulo tem como objetivo a análise e compreensão dos mesmos. Com o propósito de apresentar as conexões entre os resultados e as questões de investigação abordadas neste estudo, assim como comparar as pesquisas previamente abordadas na revisão de literatura com os resultados obtidos (Saunders et al., 2009).

5.2.1. Relações de colaboração das empresas no Cluster da Vinha e do Vinho português

Os clusters segundo Porter (1998) são concentrações geográficas de empresas relacionadas numa área industrial específica. Não incluem apenas empresas, abrangendo uma variedade de indústrias associadas e outras entidades importantes para a competitividade como instituições académicas e governamentais. No caso do cluster

português as concentrações são dispersas, em que é apenas possível assistir a essas concentrações regionalmente, as empresas entrevistadas dispersam as suas relações de colaboração com organizações a nível nacional e da região. O facto de as concentrações geográficas serem dispersas vai contra a importância da proximidade entre as organizações inseridas no cluster (Porter, 1998; Rosenfeld, 1997; Swann, 1998). O que significa que poderiam ser mais eficientes na partilha de conhecimento e na resolução de problemas com maior rapidez (Porter, 1998; Rosenfeld, 1997).

A literatura enfatiza que os clusters contribuem para a competitividade das empresas, promovem a produtividade e estimulam a inovação, como indicado por Porter (1998) e Mueller et al. (2006). A falta de uma ligação direta entre as empresas e o cluster, como acontece em Portugal, pode representar uma barreira a esses benefícios, sugerindo que a promoção da colaboração direta entre as empresas e o cluster pode ser uma estratégia eficaz para impulsionar a competitividade no setor vitivinícola nacional.

Por outro lado, assiste-se a uma forte ligação entre o cluster da vinha e do vinho e o cluster do turismo e que tem efeitos positivos para ambos, a promoção que o turismo faz ao setor vitivinícola nacional tem por consequência um maior interesse do público em realizar atividades de enoturismo em Portugal. Assistindo-se a uma simbiose entre os clusters e a uma maior procura dos serviços e produtos de ambos (Porter, 1998).

E por fim, Porter (1998) defende a importância da cooperação e da competição coabitarem conjuntamente para o sucesso de um cluster. Segundo os entrevistados, as empresas em feiras internacionais colaboram em conjunto mas a competição entre elas mantém-se, segundo a literatura o cluster está num bom caminho.

5.2.2. Papel do cluster para a internacionalização das empresas

Os resultados da pesquisa indicam que a internacionalização das empresas vitivinícolas envolve uma série de fatores complexos, como a construção de marcas sólidas, adaptação aos mercados-alvo, a gestão de cadeias de abastecimento e a superação de barreiras regulamentares. Essa complexidade é diminuída pelo papel fundamental desempenhado pela colaboração e cooperação entre as organizações inseridas no cluster, incluindo as CVRs, associações setoriais, instituições de pesquisa e órgãos governamentais. A literatura vai de acordo com o que foi referido, destacando que a colaboração e a cooperação entre as empresas e outras organizações são cruciais para a internacionalização (Jankowska & Główska, 2016).

A pesquisa também revela que as CVRs, em particular, têm um compromisso significativo na promoção da internacionalização das empresas e da marca da região, cooperam com as empresas para garantir que a marca local seja amplamente reconhecida, o que, por sua vez, aumenta o interesse pela região e valoriza os seus produtos. Este alinhamento com a marca da região e o apoio na internacionalização são consistentes com as práticas identificadas na literatura, em que os elementos do cluster colaboram para promover os seus produtos a custos reduzidos, usando a marca do cluster e compartilhando informações sobre mercados estrangeiros (Jankowska & Główka, 2016). A literatura também destaca a importância de uma visão estratégica compartilhada no cluster e a existência de uma associação comercial para promover a marca do cluster (Felzensztein et al., 2019), podendo ser as CVRs, a ADVID, entidades vitivinícolas ou o Estado português.

Além disso, os entrevistados destacaram o papel essencial desempenhado pela organização ViniPortugal na cooperação com empresas vitivinícolas em eventos internacionais. Essa colaboração demonstra a importância de entidades públicas na promoção da marca Portugal no exterior, o que evidencia a formação de redes de promoção de exportações que envolvem participantes não empresariais e projetos apoiados pelo governo (Dalmoro, 2013).

Em relação ao apoio do Estado, as empresas e as CVRs destacaram o apoio financeiro, embora tenham observado que esse apoio pode ser limitado e burocrático. A literatura também menciona o apoio financeiro para empresas no processo de internacionalização, enfatizando a importância das redes de colaboração para que as empresas possam compartilhar custos e recursos (Jankowska & Główka, 2016).

5.2.3. Papel do cluster para a inovação das empresas

Os resultados da investigação destacam a relevância das CVRs na cooperação com universidades, instituições de pesquisa e empresas para promover a inovação. Especificamente, as CVRs estabeleceram protocolos com universidades nacionais e até mesmo com uma universidade estrangeira. Isso reflete o ênfase na aquisição de conhecimento, na partilha de informações e no desenvolvimento de práticas inovadoras, como sustentabilidade e práticas agrícolas avançadas. Esta colaboração é consistente com as práticas recomendadas na literatura, que realçam a colaboração entre empresas e instituições de pesquisa como um meio de promover inovações em produtos e processos (Kline & Rosenberg, 2010).

A investigação também identificou o meio de partilha de conhecimento das CVRs com as empresas do setor vitivinícola. As CVRs agem como intermediários entre a pesquisa académica e o setor produtivo, facilitando a aplicação de conhecimento especializado e científico nas operações das empresas. Esse papel de facilitação da transferência de conhecimento é congruente com as abordagens identificadas na literatura (Rebelo & Caldas, 2013).

Além disso, a colaboração em programas de formação com outras entidades, como a CVA com a ATLA, para melhorar a qualificação dos recursos humanos nas empresas. Reflete o reconhecimento da necessidade de aprimorar as habilidades dos profissionais do setor para promover a inovação. É importante a formação e desenvolvimento de recursos humanos como um meio de impulsionar a inovação no setor vitivinícola (Jamali et al., 2020), estando em concordância com as boas práticas mencionadas na literatura.

Foi também possível constatar que as inovações desenvolvidas em colaboração com uma entidade podem ser posteriormente compartilhadas com outras empresas que têm algum tipo de contato com essa mesma entidade. Essa transferência de conhecimento indireta ilustra a interconexão das empresas no setor vitivinícola e como a colaboração pode ocorrer de maneira menos formal e direta. Essa dinâmica também é mencionada na literatura, realçando o papel das redes de colaboração e a difusão de inovações entre empresas do cluster (Mueller et al., 2006).

E por fim, as empresas demonstraram que têm interesse pela inovação e as CVRs também demonstraram interesse nessa matéria numa vertente de formação, apoio e partilha de conhecimento. O que demonstra que apesar da tradição ao vinho terroir português, as organizações inseridas no cluster têm interesse no desenvolvimento de inovações e vêem-nas como algo positivo e diferenciador (Bernabeu et al., 2005; Faria et al., 2020).

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

6.1. Conclusões

O objetivo principal deste estudo foi fornecer respostas às questões de investigação que foram formuladas inicialmente, com o intuito de investigar as relações de colaboração entre as organizações inseridas no cluster para a internacionalização e inovação e também perceber aquilo que pode ser melhorado para o futuro, para que haja um maior desenvolvimento nas empresas nestas temáticas.

As empresas e as CVRs são elementos centrais dentro de um cluster devido à sua proximidade com a produção e comercialização. Por esse motivo, ambas foram entrevistadas com o objetivo de entender melhor o seu papel no cluster e o tipo de relacionamento que têm com a entidade gestora do cluster da vinha e do vinho em Portugal. Sendo formulada a pergunta: “Como é a relação existente entre empresas vitivinícolas e CVRs com o cluster da vinha e do vinho?”. Observou-se que não há uma ligação direta estabelecida entre as empresas e a entidade gestora do cluster. No entanto, no que diz respeito às inovações e estudos realizados pela ADVID, as empresas conseguem aceder a essas informações devido à partilha geral que ocorre pela ADVID através dos seus canais de comunicação ou pelo contacto das CVRs, não sendo diretamente contactadas ou envolvidas no desenvolvimento das inovações. Fica também a ideia de que há uma maior proximidade com as organizações a norte do país, mais especificamente na região do Douro.

Quando questionados sobre a existência de ligações de colaboração com outras entidades para a internacionalização e inovação, através da questão de investigação “Como é a cooperação entre as organizações inseridas no cluster no processo de desenvolvimento de inovações e na promoção da internacionalização das empresas?”, constatou-se, de forma unânime, que as organizações pela qual os entrevistados estavam associados tinham relações de cooperação a nível da internacionalização e da inovação, para além disso cada uma estava ligada a entidades diferentes o que demonstra que em Portugal podemos assistir a uma rede ampla de colaborações.

Em terceiro lugar, tinha-se como objetivo identificar as entidades presentes nas redes de colaboração do cluster para a internacionalização e inovação para se dar resposta à questão “Como está definido o mapa de ligações do cluster da vinha e do vinho

português?”. Destaca-se a presença das universidades, do Estado português, de entidades associadas à vitivinicultura como o IVV ou a ViniPortugal pela marca Wines of Portugal, ao turismo como o Turismo de Portugal e associações regionais de turismo e a adoção de inovações desenvolvidas pela ADVID através da ColabWine. Existindo também relações incomuns, que existem de acordo com a região ou decisões estratégicas das organizações mas que também têm um papel fundamental no desenvolvimento das mesmas.

E por fim, a quarta e última pergunta de investigação “Quais são as necessidades atuais para uma melhoria do setor vitivinícola nacional por intermédio do cluster?”, para se conseguir obter respostas a esta pergunta, os entrevistados foram convidados a partilhar as suas reflexões sobre o que podia ser feito no setor vitivinícola nacional para Portugal estar numa melhor posição mundialmente, assim a resposta era aberta e não estava condicionada ao cluster mas consequentemente a interpretação seria na lógica do cluster. Percebeu-se de forma clara que os vinhos portugueses estão desvalorizados face ao seu real valor por questões relacionadas com os preços baixos praticados e à imagem da marca Portugal em comparação com outros países, deve ser esta problemática o foco principal nas políticas públicas e nos esforços de todas as entidades e associações envolvidas no setor nacional. Existem, para além desta debilidade questões como a falta de capacidade e limitações à exportação ou a falta de regulação para o excesso de vinho produzido, mas o problema referido unanimemente foi o facto de o vinho português ter de ser mais valorizado.

6.2. Contributos Académicos e Empresariais

Academicamente, por meio das organizações investigadas este estudo oferece uma visão das redes de colaboração no setor vitivinícola nacional, com foco na internacionalização e inovação dentro do contexto de um cluster. O estudo apresenta um mapa detalhado das conexões entre as organizações, revelando a sua estrutura e destacando as entidades que desempenham um papel mais ativo. Além disso, este trabalho complementa a literatura existente sobre clusters no setor vitivinícola, preenchendo uma lacuna significativa na pesquisa académica em relação à realidade portuguesa, que carece de estudos aprofundados sobre este tema.

E relativamente aos contributos empresariais, este estudo dá *insights* quanto ao que deve ser feito pela entidade gestora do cluster ou pelo Estado português para um maior desenvolvimento do setor na internacionalização e inovação, demonstrando quais são as

principais necessidades das organizações para o seu crescimento, uma relação mais próxima da ADVID com todas as regiões e empresas em Portugal e a definição de políticas públicas assertivas podem ser um meio para o sucesso. As empresas retiram deste estudo a importância da colaboração com outras organizações para o seu desenvolvimento, entender que pode facilitar a captação de conhecimento e facilitar a presença em mercados internacionais, assim o valor do produto irá aumentar.

6.3. Limitações

Neste estudo, deparamo-nos com algumas limitações. Primeiramente, o número de entrevistas realizadas neste estudo foi reduzido, o que por sua vez, restringiu a capacidade de obter uma visão mais abrangente do mapa de ligações entre as organizações e opiniões acerca do cluster. Teria sido desejável mais entrevistas, como por exemplo com a ADVID pela sua importância mas devido à ausência de respostas e às mudanças na direção impossibilitou qualquer forma de contato.

Outra limitação significativa encontrada no decorrer deste estudo, diz respeito à escassez de literatura disponível sobre clusters vitivinícolas e do setor vitivinícola nacional, especialmente no que se refere à internacionalização e inovação.

6.4. Sugestões de Pesquisa Futuras

No futuro seria interessante estudar as empresas de todas as regiões do país e com diferentes dimensões, com o intuito de perceber se as redes de colaboração diferenciam radicalmente ou não. Pelo facto, de existirem regiões propícias a redes de colaboração mais desenvolvidas.

Sugere-se que seja abordada a temática cluster de uma forma regional e não nacional, pois, por intermédio dos entrevistados, percebeu-se que eram desenvolvidas redes de colaboração com organizações da própria região. O que significa que a nível podem existir clusters muito mais definidos do que aquele que existe a nível nacional.

Em último lugar, propõem-se abordar a questão da sustentabilidade no setor vitivinícola português para a perspetiva da marca, finanças, proteção do ambiente e preparação para o futuro do setor devido às alterações climáticas. Nos dias de hoje, a sustentabilidade tem sido um dos assuntos mais discutidos como a chave para o futuro e pode sê-lo a vários níveis. Foi um tema referido pelos entrevistados e que de facto deve

ter sido em conta por ser algo apreciado pelo consumidor final e porque o setor vitivinícola em Portugal poderá vir a sofrer bastante no futuro com as alterações climáticas e por isso devem ser tomadas desde já medidas e também perceber se as mesmas já estão a ser tomadas pelas organizações.

REFERÊNCIAS

- Aylward, D. (2004). Working together: innovation and export links within highly developed and embryonic wine clusters. *Strategic Change*, 13, 429–439. <https://doi.org/10.1002/jsc.699>
- Aylward, D., Glynn, J., & Gibson, B. (2006). SME Innovation within the Australian wine industry: A cluster analysis. *Small Enterprise Research*, 14(1), 42–54. <https://doi.org/10.5172/ser.14.1.42>
- Banco de Portugal (2022). Quadros do Setor. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/> (Acesso em: 2023/09/20)
- Bernabeu, R., Olmeda, M., & Diaz, M. (2005). Estructura de preferencias de los consumidores de vino y actitudes hacia los vinos com Denominación de Origen. El caso de Castilla-La Mancha. *Economía Agraria y Recursos Naturales-Agricultural and Resource Economics*, 05(09) 57-80. <http://dx.doi.org/10.7201/earn.2005.09.03>
- Calle, F., González-Moreno, Á., Carrasco, I., & Vargas-Vargas, M. (2020). Social economy, environmental proactivity, eco-innovation and performance in the Spanish wine sector. *Sustainability*, 12(15), 5908. <https://doi.org/10.3390/SU12155908>
- Chandrashekar, D., & Bala Subrahmanya, M. H. (2019). Exploring the factors of cluster linkages that influence innovation performance of firms in a cluster. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1384102>
- Dalmoro, M. (2013). The formation of country wineries networks for internationalization: An analysis of two new world wines regions. *Journal of Wine Research*, 24(2), 96–111. <https://doi.org/10.1080/09571264.2012.747086>
- Dereli, D. D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365–1370. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics&Biostatistics International Journal*, 5(6), 00149. <https://doi.org/10.15406/BBIJ.2017.05.00149>
- Faria, S. D. S., Lourenço-Gomes, L. S. D. M., Gouveia, S. H. C. D., & Rebelo, J. F. (2020). Economic performance of the Portuguese wine industry: A microeconometric analysis. *Journal of Wine Research*, 31(4), 283-300. <https://doi.org/10.1080/09571264.2020.1855578>
- Felzensztein, C., Deans, K. R., & Dana, L.-P. (2019). Small firms in regional clusters: Local networks and internationalization in the Southern Hemisphere. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 496–516. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12388>

- Giuliani, E., & Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1), 47–68. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.10.008>
- Glaeser, E. L., & Kerr, W. R. (2009). Local industrial conditions and entrepreneurship: How much of the spatial distribution can we explain? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(3), 623–663. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2009.00225.x>
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data collection, primary vs. secondary. In *Encyclopedia of Social Measurement*, 1(1), 593–599.
- Inhan, L., Ferreira, J., Marques, C., & Rebelo, J. (2013). Paradoxo de inovação no cluster do vinho: o caso da região demarcada do Douro. *Revista de Administração de Empresas*, 53(3), 256–271.
- Jamali, H. R., Steel, C. C., & Mohammadi, E. (2020). Wine research and its relationship with wine production: a scientometric analysis of global trends. *Australian Journal of Grape and Wine Research*, 26(2), 130–138. <https://doi.org/10.1111/ajgw.12422>
- Jankowska, B., & Główska, C. (2016). Clusters on the road to internationalization – evidence from an emerging economy. *Competitiveness Review: An International Business Journal* (Vol. 26, Issue 4, pp. 395–414). <https://doi.org/10.1108/CR-02-2015-0010>
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2010). An overview of innovation. *Studies on science and the innovation process: Selected works of Nathan Rosenberg*, 173–203. https://doi.org/10.1142/9789814273596_0009
- Kumar, M., Pullman, M., Bouzdine, T., Kedge, C., School, B., Talence, F., & Rodrigues, V. S. (2022). The role of the hub-firm in developing innovation capabilities: considering the French wine industry cluster from a resource orchestration lens. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(4), 526–551. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2021-0519>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An applied approach (5th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Mueller, R. A. E., & Sumner, D. A. (2006, May 22). CLUSTERS OF GRAPES AND WINE. In *Third International Wine Business Research Conference*, Montpellier, France.
- Mytelka, L., & Goertzen, H. (2003). Vision innovation and identity: The emergence of a wine cluster in the Niagara peninsula. *Innovation and competitiveness in the new world of wine, Niagara*. National Research Council, Canada.

- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research, 34*(5 Pt 2), 1189.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and competition. *On competition, 7*, 91.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly, 14*(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Porter, M. E., Ketels, C. H., Miller, K., & Bryden, R. (2004). Competitiveness in rural US regions: Learning and research agenda. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 1-17. <https://dx.doi.org/10.1051/e3sconf/202130104005>
- Porter, M., Takeuchi, H., Baibakova, M., Guilford, M., Lee, J., Sarafa, R., & Weigand, M. (2013). The French Wine Cluster. *Microeconomics of Competitiveness. Boston: Harvard Business School, 1*(33).
- Ratten, V. (2018). Eco-innovation and competitiveness in the Barossa Valley wine region. *Competitiveness Review: An International Business Journal, 28*(3), 318–331. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0002>
- Rebelo, J., & Caldas, J. (2013). The Douro wine region: A cluster approach. *Journal of Wine Research, 24*(1), 19–37. <https://doi.org/10.1080/09571264.2012.717220>
- Rebelo, J., & Muhr, D. (2012). Innovation in wine SMEs: The Douro Boys informal network. *Studies in Agricultural Economics, 114*(2), 111–117. <https://doi.org/10.7896/j.1118>
- Roelandt, T. J., & Den Hertog, P. (1999). Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: an introduction to the theme. *Boosting innovation: The cluster approach, 31, 9*(23).
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies, 5*(1), 3–23. <https://doi.org/10.1080/09654319708720381>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. In *International Journal of the History of Sport (5th ed., Vol. 30, Issue 1)*. Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1080/09523367.2012.743996>
- Solvell, O., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). The Cluster Initiative Greenbook. *Stockholm: Ivory Tower (1st ed.)*. <https://www.researchgate.net/publication/262673148>
- Stratton, S. J. (2021). Population research: convenience sampling strategies. *Prehospital and disaster Medicine, 36*(4), 373-374. <https://doi.org/10.1017/s1049023x21000649>

- Swann, G. P. (1998). Towards a model of clustering in high-technology industries. *The dynamics of industrial clustering*, 52-76. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198289593.003.0003>
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), 258–271.
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of nursing scholarship*, 33(3), 253-258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). Guilford publications.
- Zen, A. C., Fensterseifer, J. E., & Prévot, F. (2011). Internationalization of clustered companies and the influence of resources: A case study on wine clusters in Brazil and France. *Latin American Business Review*, 12(2), 123–141. <https://doi.org/10.1080/10978526.2011.592799>

GLOSSÁRIO SIGLAS

ADVID: Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense

ARPTA: Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo

ATLA: Associação Transfronteiriça de Municípios Lago Alqueva

CVA: Comissão Vitivinícola do Algarve.

CVR: Comissão Vitivinícola Regional

CVRA: Comissão Vitivinícola Regional Alentejana

I&D: Investigação e Desenvolvimento

INIAV: Instituto de Investigação Agrícola

IVV: Instituto da Vinha e do Vinho

OIV: Organização Internacional da Vinha e do Vinho

PALOP: Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PORVID: Associação Portuguesa para a Diversidade da Videira

ANEXOS**Anexo I – Características dos Entrevistados**

Entrevistado n°	Organização	Nome do entrevistado	Cargo	Região
1	Comissão Vitivinícola do Algarve (CVA)	Sara Silva	Presidente da Direção	Algarve
2	Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA)	Francisco Mateus	Presidente da Direção	Alentejo
3	Condado Portucalense	Vasco Tomás	Export Manager	Lisboa
4	Ervideira	Duarte Leal Da Costa	Diretor Executivo e Sócio Maioritário	Évora

Anexo II – Guião da Entrevista

Este documento tem o intuito de preparar da melhor forma o entrevistado para que consiga fornecer o máximo de informação possível. Contudo ao longo da conversa pode acontecer surgirem mais questões derivado das respostas que forem dadas.

Estou a estudar o papel do cluster da vinha e do vinho e consequentes instituições e indústrias relacionadas na inovação do setor vitivinícola português. Estando assim as perguntas focalizadas na inovação e relações com parceiros e no entendimento da rede de colaboração existente no setor.

- 1** - O cluster nacional da vinha e do vinho tem sido um fator preponderante no desenvolvimento das empresas vitivinícolas portuguesas? Como? Na inovação, internacionalização ou na rede de colaboração com indústrias relacionadas? Em Portugal existem outros clusters como do setor alimentar, turismo, agricultura ou da gastronomia. Existe algum tipo de contacto com estes?
- 2** – As comissões vitivinícolas para além da função de certificação referem que têm tido um outro tipo de papel no desenvolvimento das empresas ao apoiarem a inovação e a internacionalização. Concretamente de que forma é desenvolvida esta cooperação?
- 3** – Caso exista, descreva por favor a cooperação – ao nível da inovação – com indústrias relacionadas como das garrafas, rolhas, fertilizantes, pesticidas ou da logística, por exemplo?
- 4** – O Estado português, os institutos do vinho e as universidades têm facilitado a ligação da investigação à indústria vitivinícola, ao estreitarem as relações de forma a aumentar a competitividade das empresas e o desenvolvimento da indústria vitivinícola? E de que forma têm atuado?
- 5** – Existe alguma outra colaboração importante a nível da inovação para o desenvolvimento das empresas?
- 6** – Qual seria a principal sugestão que daria para que Portugal conseguisse estar numa posição melhor do que a atual no mercado de vinhos mundial (ou para manter a posição atual)?

Anexo III – Códigos MAXQDA

Código	Item
Relação Entre Empresas Vitivinícolas /CVR e o Cluster da Vinha e do Vinho	Internacionalização
	Inovação
	Outros Clusters
	Contacto direto
Cooperação para a Internacionalização	CVR Ligações
	Ligação Instituições
	Apoio CVR
	Instituições
Cooperação para a Inovação	Estado português
	CVR Ligações
	Ações CVR
	Ligação Organizações
Opinião para Valorização do Setor	Estado português
	Internacionalização
	Inovação
	Colaboração
	Valorização Vinho
	Políticas Públicas
Regulação de Mercado	
	Cluster