

OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE VINHO DO PORTO: O CASO DO MERCADO BELGA¹

ANA PINTO DE MOURA *
VICTOR ROCHA **

RESUMO

Procurou-se avaliar o impacte dos objectivos e das estratégias das empresas exportadoras do vinho do Porto no mercado belga. Os resultados da investigação qualitativa, realizada junto dos principais agentes responsáveis pela comercialização do vinho do Porto na Bélgica, revelaram uma forte concentração das vendas de vinho do Porto nas gamas correntes e nas *private labels*, evidenciando uma grande dependência das empresas exportadoras em relação à grande distribuição. Alternativamente, as empresas exportadoras deveriam adoptar uma orientação estratégica mista, apostando simultaneamente no domínio dos custos e na diferenciação, para, a médio/longo prazo, centralizarem as suas actuações nos vinhos de qualidade.

ACIBEV: Associação dos Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos; AEVP: Associação das Empresas do Vinho do Porto; ANCEVE: Associação Nacional dos Comerciantes e Exportadores de Vinhos e de Bebidas Espirituosas; CIRDD: Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro; ICEP: Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal; IVP: Instituto de Vinho do Porto.

INTRODUÇÃO

O vinho do Porto é um produto-chave da economia nacional e continua a ser um símbolo verdadeiramente representativo de Portugal enquanto nação produtora: mais do que se exportar o produto, exporta-se a fama deste produto (Gui-

^{*} Investigadora do CECA/ICETA, UP; Professora Auxiliar da Universidade Aberta; Doutora em Engenharia de Sistemas Industriais, INPL, *Nancy*, França.

^{**} Director financeiro do grupo SOGRAPE; Mestre em Contabilidade e Finanças Empresariais, Universidade Aberta; Membro da Confraria do Vinho do Porto.

^{1.} Trabalho baseado no livro intitulado: A Competitividade do Vinho do Porto no Mercado Belga: Diagnóstico Prospectivo, GEHVID, dos mesmos autores.

chard, 1997). De facto, o vinho do Porto identifica-se com a "imagem de marca" da viticultura portuguesa (confinando a intervenção dos outros vinhos nacionais de qualidade nos mercados externos) e assume uma posição de relevo no sector vitivinícola: segundo o IVP, as receitas do vinho do Porto representam, actualmente, cerca de 2/3 das exportações de vinhos e 1/5 das exportações dos produtos agro-alimentares. Por outro lado, o vinho do Porto, em 1999, contribuía com 0,4 % para o Produto Interno Bruto português e representava 1,4 % do total das exportações nacionais (Banco de Portugal, 2000; IVP, 2000). A União Europeia (UE) constitui a maior região exportadora, absorvendo, em 1999, cerca de 92 % das vendas totais do vinho do Porto, destacando-se, no seio desta, a França, a Bélgica-Luxemburgo², a Holanda e o Reino Unido.

O mercado belga, apesar de não ser tradicionalmente um mercado consumidor de vinhos, assume-se como um dos mais promissores mercados exportadores, acompanhando as evoluções e as tendências do sector. De facto, em 1999, a Bélgica representava cerca de 13 % do total do vinho do Porto comercializado pelas empresas nacionais, registando um dos mais elevados consumos per capita (1,2 litros/capita, em 1999). Por outro lado, o mercado belga, enquadrado nos ditos mercados problemáticos (a par da França e da Holanda), estigmatiza bem a realidade do negócio do vinho do Porto na UE: forte concentração das vendas de vinho do Porto de qualidade média/baixa, com especial incidência para as gamas correntes e para as private labels, sendo estas vulgarmente designadas na gíria profissional por "BOB's" (Buyer's Own Brands ou marcas dos clientes).

Todos estes factos justificam uma análise discriminada do comportamento do vinho do Porto no mercado belga, objecto de estudo do presente trabalho, o qual procura avaliar o impacte dos objectivos e das estratégicas das empresas exportadoras do vinho do Porto nesse mesmo mercado.

O SECTOR COMERCIAL DO VINHO DO PORTO: A PERTINÊNCIA DAS EMPRESAS EXPORTADORAS

Para ser comerciante de vinho do Porto (isto é, para que os operadores possam apresentar o vinho do Porto certificado pelo IVP aos mercados distribuidor e consumidor) não basta comprar e vender o vinho, pois a legislação que define o seu estatuto (Decreto-Lei n.º 166/86, de 26 de Junho), obriga o comerciante a possuir armazéns próprios ou adquirir capacidade de armazenagem nos entrepostos de Vila Nova de Gaia ou na Região Demarcada dos Vinhos Generosos do Douro (em ambos os casos, espaços circunscritos a uma determinada zona, logo, muito caros), bem como a manter

^{2.} O IVP agrega nas suas estatísticas de comércio externo os mercados belga e luxemburguês.

uma existência mínima não inferior a 150.000 litros de vinho do Porto. De igual modo, a lei estipula que nenhum comerciante poderá vender anualmente mais do que um terço do *stock* que detinha no inicio do ano (a conhecida Lei do Terço). Ou seja, as empresas são obrigadas a constituir anualmente um elevado nível de inventários (*stocks*), determinando directamente a sua capacidade de venda do ano seguinte.

Tradicionalmente, os comerciantes tinham os seus armazéns em Vila Nova de Gaia. Porém, a legislação que entrou em vigor em 1986³ permitiu que os produtores pudessem exportar o seu vinho directamente a partir da Região Demarcada do Douro (reivindicação essa à muito exigida pelos viticultores como forma de acabar com o domínio dos exportadores no comércio do vinho do Porto), surgindo assim duas novas figuras relacionadas com a exportação do vinho do Porto: os comerciantes do Douro (caso da Quinta da Rosa dos Vinhos do Porto ou da Adega Cooperativa de Murça) e os produtores engarrafadores (caso da Quinta do Infantado – Vinhos do Produtor).

Muito embora esta medida tenha possibilitado a valorização do conceito "Produzido e Engarrafado na Origem" (a comercialização do vinho do Porto a partir do entreposto do Douro mais que duplicou, entre 1996 e 1999, evoluindo de 52.983 para 106.513 hectolitros), o comércio do vinho do Porto continua a ser dominado pelas empresas exportadoras sediadas em Vila Nova de Gaia. De facto, das 107 empresas autorizadas pelo IVP a comercializar vinho do Porto (data do registo: 31 de Março de 1999), 57 operavam a partir da Região Demarcada do Douro; as restantes 50 empresas correspondiam à classe dos comerciantes do entreposto de Gaia, tradicionalmente designadas por firmas ou casas exportadoras, dada a sua forte vocação para a exportação, representando estas, cerca de 89 % das vendas totais do vinho do Porto, em 1999 (IVP, 2000). Fica assim patente o domínio das empresas exportadoras na comercialização do vinho do Porto. Em causa esta a importância da dimensão financeira no negócio do vinho do Porto.

De facto, o negócio do vinho do Porto caracteriza-se por ser uma actividade muito cara em todas as fases da cadeia de valor (desde a feitura do vinho até à sua comercialização, passando pelo envelhecimento do vinho), exigindo um montante de capital fora do alcance de quase todos os produtores e das firmas de menor dimensão. Na verdade, é a dimensão financeira que permite às empresas suportarem os elevados custos fixos do negócio do vinho do Porto (provenientes essencialmente da mão-de-obra intensiva – indispensável no granjeio da vinha e na vindima –, da exigência de manter elevados inventários e da necessidade de os armazenar), bem como comportarem as baixas taxas de remuneração do capital a curto prazo, dado o processo produtivo ser extremamente moroso (por exemplo, o envelhecimento do vinho do Porto pode durar anos ou mesmo décadas).

^{3.} A este propósito ver o Decreto-Lei n.º 86/86, de 7 de Maio, documento que autoriza a exportação de vinho do Porto engarrafado pelos produtores do Douro, e o Decreto-Lei n.º 166/86, de 26 de Junho, documento que aprova o Regulamento da Denominação de Origem do Vinho do Porto.

Corolário desta realidade, as empresas exportadoras, ao longo destas últimas décadas, têm sido alvo de movimentos estratégicos que, no seu conjunto, protagonizam a concentração do sector: de um total de meia centena de empresas exportadoras existentes actualmente, cerca de 40 fazem parte de 16 grupos que detêm mais de três quartos do comércio do vinho do Porto. Além disso, um grande número de empresas exportadoras de vinho do Porto realizaram alianças estratégicas com empresas multinacionais (caso da empresa Forrester com a Bacardi Martini, aquela detentora da marca de vinho do Porto Offley) ou foram adquiridas por multinacionais que detêm várias marcas globais de bebidas alcoólicas.

Face ao domínio das grandes empresas multinacionais de bebidas, no negócio do vinho do Porto, o sector encontra-se bastante fragilizado, pois dada a fraca representatividade do vinho do Porto nos *portfólios* das multinacionais, estas poderão facilmente desinteressar-se pelo sector (Felismino, 1998).

A COMERCIALIZAÇÃO DO VINHO DO PORTO: A HEGEMONIA DAS EXPORTAÇÕES

As exportações do vinho do Porto assumem um papel de destaque nas vendas do sector. De facto, em 1999, 86 % do vinho do Porto comercializado teve como principal destino mercados além-fronteiras.

Contudo, as exportações do vinho do Porto encontram-se profundamente concentradas em quatro países europeus. De facto, a UE constitui a maior região exportadora de vinho do Porto, absorvendo, em 1999, cerca de 92 % das vendas totais. A França é hoje o principal mercado de vinho do Porto com uma quota de 31 % do total do vinho do Porto comercializado (tendo destronado o Reino Unido, em 1963), seguido da Holanda (15 %), de Portugal (14 %), da Bélgica-Luxemburgo (13 %), do Reino Unido (11 %) e da Alemanha (4 %). O "resto do mundo" é fundamentalmente constituído pelos Estados Unidos da América (3 %) e pelo Canadá (2 %). Este segmento, apesar de ter representado, em 1999, apenas 8 % do total do vinho do Porto comercializado, é aquele que mais o valoriza, apostando essencialmente nas "categorias especiais" (ver quadro 1) que, pelo facto de representarem vinhos de qualidade excepcional (caso do Vintage ou do LBV), oferecem melhores margens (preços de venda mais elevados) e consubstanciam a imagem de requinte do vinho do Porto. Em contrapartida, para os principais mercados da UE, à excepção do Reino Unido, que tradicionalmente valoriza o vinho do Porto de qualidade, privilegia-se o preço em detrimento da qualidade. O perfil daqueles mercados é semelhante: os consumidores interessam-se mais por vinhos baratos e jovens, atribuindo pouco significado à marca (Brito, 1997). De facto, segundo o IVP (2000), o preço médio global por litro de vinho do Porto comercializado, em 1999, foi de 4,15 euros na UE e de 7,68 euros no "resto do mundo".

Quadro 1: Caracterização dos principais mercados exportadores de vinho do Porto, 1999

	Categor	ias sem De	signação l	Especial	Categoria	as Especiais		Total	
	BOB1	SOB ²	Total		SOB				
Mercados	Caixas	Caixas	Caixas	Preço	Caixas	Preço	Cai	xas	Preço
	9 litros	9 litros	9 litros	médio	9 litros	médio	9 lit	ros	médio
	(10 ³)	(10 ³)	(10 ³)	(€/litro)	(10 ³)	(€/litro)	(10 ³)	%	(€/litro)
União Europeia									
França	1.416	1.689	3.105	3,15	147	7,81	3.252	31	3,36
Holanda	877	647	1.524	2,81	78	8,60	1.602	15	3,09
Portugal	102	1.223	1.325	3,75	113	16,02	1.438	14	4,71
Bélgica	459	847	1.306	3,37	47	9,22	1.353	13	3,57
Reino Unido	445	234	679	4,01	453	7,16	1.132	11	5,27
Alemanha	92	278	370	3,22	17	9,81	387	4	3,52
Dinamarca	5	146	151	3,36	38	8,00	189	2	4,28
Itália	3	112	115	3,75	7	9,47	122	1	4,07
Espanha	5	114	119	3,58	6	13,08	125	1	4,06
Irlanda	0	43	43	4,93	6	9,91	49	0	5,54
Suécia	11	25	36	4,62	8	7,89	44	0	5,23
Grécia	0	17	17	5,36	1	8,90	18	0	5,56
Finlândia	0	10	10	5,52	1	12,85	11	0	6,19
Austrália	0	10	10	5,95	0	0,00	10	0	5,95
Total	3.415	5.395	8.810	3,33	922	8,75	9.732	92	3,84
%	32	51	83		9				
Resto do Mundo									
E.U.A	2	193	195	5,78	166	15,29	361	3	10,15
Canadá	2	60	62	4,62	116	8,63	178	2	7,23
Brasil	11	73	84	3,88	4	10,83	88	1	4,20
Suíça	21	42	63	3,69	8	16,98	71	1	5,19
Japão	0	18	18	5,19	2	19,46	20	0	6,62
Outros países	4	105	109	3,97	39	10,21	148	1	5,61
Total	40	491	531	4,70	335	12,40	866	8	7,68
%	0	5	5		3				
Total	3.455	5.886	9.341	3,41	1.257	9,72	10.598		4,15
%	33	56	88		12			100	

¹ BOB (Buyer's Own Brands): marcas dos clientes ou marcas dos distribuidores

Fonte: Adaptado do relatório do IVP (2000).

O MERCADO BELGA

A UE é constituída por mercados bastante desenvolvidos, os quais oferecem oportunidades muito distintas, tendo em conta os diferentes padrões de consumo existentes em cada Estado-membro. Porém, um mercado desenvolvido não é necessariamente um mercado homogéneo e muito menos pode ser reduzido a um quadro de oportunidades restrito a produtos de "gama alta". Exemplo desta realidade é o caso

² SOB (Shipper's Own Brands): marcas dos vendedores ou marcas tradicionais

do vinho do Porto no mercado belga, pois não sendo a Bélgica tradicionalmente um mercado consumidor de vinhos, representa, actualmente, um dos maiores consumos *per capita* de vinho do Porto: em 1999, o consumo *per capita* de vinho do Porto ascendia a 1,2 litros por habitante, contrapondo com os 0,93 litros *per capita* da Holanda, os 0,5 da França, os 0,17 do Reino Unido e os 0,04 litros *per capita* da Alemanha (IVP, 2000).

Diversas razões explicam a crescente importância do mercado belga que, em 1999, ocupava o quarto lugar no ranking dos principais mercados exportadores de vinho do Porto, com uma quota de 13 %. De facto, não sendo um país por natureza agrícola (o sector primário na Bélgica representou em 1999, apenas 1,2 % do PIB), a Bélgica revela-se um mercado extremamente atractivo para o sector dos vinhos, acolhendo vinhos provenientes dos cinco continentes. Por um lado, os belgas são grandes consumidores de bebidas alcoólicas (gastando proporcionalmente mais em bebidas alcoólicas do que em bebidas não alcoólicas, 71 % e 29 %, respectivamente) e dispõem de um elevado poder de compra: segundo os valores do Eurostat (2001), para um nível médio comunitário de 100 (EUR-15), em 1999, o PIB por habitante, em padrões de poder de compra, foi de 106,5, na Bélgica e de 73,7, em Portugal. Por outro lado, não obstante a cerveja ser a bebida alcoólica tradicional (consumo per capita: 118 litros, em 1989 e 99,2 litros, em 1999), os belgas são, cada vez mais, consumidores de vinhos (consumo per capita médio: 20 litros, em 1989, e 25 litros, em 1999). Acresce ainda o facto do mercado belga ser um dos principais entrepostos comerciais europeus, devido em parte à sua pluralidade cultural e linguística e à sua fácil acessibilidade (localiza-se na zona central da Europa e dispõe de um sistema de transportes dos mais avançados da Europa), conseguindo reexportar vinhos do Porto, a preços competitivos, para outros mercados (em especial para a Holanda).

Todos estes factores fazem do mercado belga um mercado alvo para qualquer economia, tornando-se, na sua essência, extremamente competitivo. Na realidade, a implementação das empresas exportadoras de vinho do Porto na Bélgica tem vindo a ser dificultada pela actuação dos vinhos do "Novo Mundo" vitícola (vinhos oriundos dos Estados Unidos da América, da África do Sul, da Austrália e do Chile), os quais, sendo extremamente agressivos nas suas políticas de preço, apostam essencialmente na comercialização de vinhos correntes, sobretudo ao nível do vinho de mesa e das imitações/falsificações do vinho do Porto.

O vinho do Porto no mercado retalhista belga

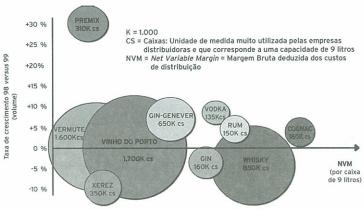
O vinho do Porto, em 1999, foi a quinta bebida alcoólica mais comprada pelos consumidores belgas no comércio a retalho (correspondendo a um volume de vendas de 42.185 mil euros), tendo sido o lugar de topo conquistando pelos vinhos de mesa, logo seguido pelo *Whisky*, pelo *Cognac* e pelo *Champanhe* (Nielsen, 2000).

Por outro lado, nesse mesmo ano, o vinho do Porto, no segmento dos aperitivos/digestivos, foi a bebida que mais contribuiu para as vendas em volume, representando cerca de 1.700 caixas de 9 litros. Todavia, a taxa de crescimento (em volume: caixas de 9 litros) do vinho do Porto no mercado belga é praticamente nula, particularmente se atendermos à expansão das "bebidas leves"⁴, as quais, para este mercado, cresceram, entre 1998/1999, cerca de 39 %. De igual modo, a contribuição por caixa de vinho do Porto para a formação do resultado (*Net Variable Margin*: NVM) é muito reduzida, comparativamente à contribuição por caixa do *Whisky* ou do *Cognac* (ver figura 1).

Por outro lado, a imagem do vinho do Porto na Bélgica vulgarizou-se. Sendo essencialmente dirigida ao público feminino, esta bebida é consumida durante todo o ano, como aperitivo, em particular nas refeições do almoço. Ao contrário do *Whisky* ou do *Cognac*, bebidas às quais estão associadas um estilo de vida moderno e atraente, influenciando positivamente os consumidores, em especial os jovens, através de fortes campanhas comunicacionais, o vinho do Porto, tendo as suas actividades de comunicação essencialmente concentradas nas épocas festivas, consome-se fundamentalmente em casa, com os amigos, sendo pouco representativo o seu consumo em bares ou discotecas (RSGB, 1997). Trata-se, portanto, de uma bebida banal, de caracter mais familiar do que social.

Ou seja, a contribuição do vinho do Porto no mercado belga é essencialmente uma contribuição em volume, facto que deteriora a sua imagem de vinho de qualidade. A corroborar esta análise, atente-se ao excessivo peso que as gamas correntes e as *BOB*'s contribuem para as exportações neste mercado.

Figura 1: Posicionamento da margem bruta de contribuição para as principais bebidas alcoólicas pertencentes ao segmento dos "aperitivos e digestivos", e respectiva taxa de crescimento para o mercado belga, entre 1998 e 1999



Fonte: Adaptado do estudo da Canadean (2000).

^{4.} Bebidas de baixo teor alcoólico, resultantes da mistura de várias bebidas alcoólicas e não alcoólicas, identificando-se, a este nível, duas categorias: as bebidas que são previamente embaladas - *Premix* - e aquelas que são preparadas no acto de consumo - *Exotic*.

Principais segmentos de mercado de vinho do Porto na Bélgica: a predominância da gama média/baixa

Coexistem no mercado belga três grandes segmentos de mercado de vinho do Porto: (i) o segmento das marcas tradicionais/sem designação especial (gamas correntes), caracterizado por representar um vinho de qualidade média/baixa, vendido a um preço médio/baixo (representando, em 1999, 62,6 % do vinho do Porto exportado para o mercado belga), (ii) o segmento de mercado constituído pelas *BOB's*, posicionado nos vinhos do Porto de baixa qualidade e de preço baixo (representando, em 1999, 33,9 % do volume de vinho do Porto exportado para o mercado belga) e, finalmente, (iii) o segmento de mercado, ainda incipiente, relativo às "categorias especiais" (representando, para o mesmo ano, apenas, 3,5 % das exportações para o mercado belga), caracterizado por representar um vinho de qualidade excepcional, reflectindo-se essa qualidade nos preços médios de exportação.

Trata-se, portanto, de um mercado que procura os vinhos do Porto de gama média/baixa, a preços acessíveis. Na verdade, foram as exportações das *BOB's* que, em 1999, contribuíram para que o mercado belga, relativamente ao ano anterior, crescesse cerca de 1 % em volume (exportaram-se 41.265 hectolitros de *BOB's*, comparativamente aos 31.641 hectolitros, de 1998). Em contrapartida, as exportações das marcas tradicionais (cerca de 80.502 hectolitros de vinho), ditas marcas concorrentes, no sentido de representarem um verdadeiro capital de marca, diminuíram, entre 1998 e 1999, aproximadamente 10 %.

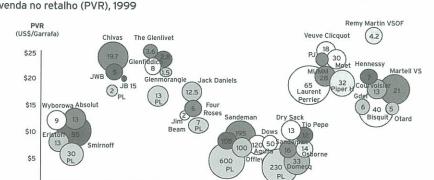
Corolário desta realidade, segundo o IVP (2000), o mercado belga, em 1999, era aquele que apresentava os mais baixos preços médios de exportação, para qualquer dos segmentos referidos: 8,83 euros/litro para as categorias especiais (9,72 euros/litro para a média do sector), 3,57 euros/litro para o vinho do Porto corrente (4,69 euros/litro para a média do sector) e 2,72 euros/litro para as BOB's (3,07 euros/litro para a média do sector). Ou seja, os baixos preços das BOB's, arrastaram os preços das marcas tradicionais para baixo, incentivando a concorrência aguerrida entre as marcas, essencialmente ao nível do preço, facto que conduziu à desvalorização média do vinho do Porto e enfraqueceu a base negocial das empresas exportadoras em relação aos seus principais clientes: a grande distribuição.

A importância da grande distribuição no comércio do vinho do Porto no mercado belga

O comércio do vinho do Porto no mercado belga está nas mãos da distribuição moderna, a qual é dominada por um número reduzido de grandes cadeias, fruto do próprio processo de concentração mundial do sector da distribuição: em 1999, os formatos "hipermercado" e "supermercado" foram, no seu conjunto, responsáveis por 93 % das vendas totais de vinho do Porto ao consumidor final, o que correspondendo um volume de vendas de 56,3 biliões de euros, ou seja, 8.651,3 milhões de caixas de 9 litros de vinho do Porto. Em contrapartida, as garrafeiras e as pequenas lojas têm vindo a perder a sua posição, registando, em 1999, respectivamente, 7 % e 8,3 %, do volume e do valor global das vendas de vinho do Porto no mercado retalhista belga (Nielsen, 2000).

Ou seja, as empresas exportadoras de vinho do Porto encontram-se numa situação de forte dependência em relação aos grandes grupos de distribuição, os quais condicionam as estratégias dos exportadores, controlando as condições contratuais gerais de compra do vinho do Porto, bem como o preço a que pretendem colocar o produto no ponto de venda. A grande distribuição além de promover um clima de incerteza (de risco) quanto às encomendas, impõe ainda baixos preços de comercialização (as empresas exportadoras vêem assim reduzidas as suas margens) e incentiva a produção de BOB's, descurando a qualidade (a aplicação dos critérios de qualidade nestes vinhos é menos exigente) e a imagem de tradição do vinho do Porto. De facto, a pressão que a grande distribuição confere ao preço fez com que, em 1999, o vinho do Porto tivesse sido a bebida alcoólica mais barata no mercado retalhista belga (ver figura 2).

Contudo, esta dependência é tanto mais grave quanto menor for a dimensão da empresa e a sua gama de produtos a comercializar, já que a distribuição moderna tem vindo a privilegiar as grandes empresas, agressivas em termos de marketing, com boa capacidade de entrega de encomendas e uma vasta gama de produtos (economia de gama). As marcas com menor representatividade no mercado retalhista belga (caso da Taylors, da Croft e da Calém) apostam, em particular, nos vinhos do Porto de qualidade superior, pois não conseguem competir com as demais concorrentes ao nível do preço, privilegiando os tradicionais canais de distribuição (as pequenas lojas e garrafeiras) e o sector HORECA.



PORTO

XEREZ

CHAMPAGNE

(1000

Consumo (caixas de 9 I)

COGNA

BOURBON

PL: Marcas dos clientes (BOB)

Figura 2: Posicionamento das principais marcas de bebidas alcoólicas no mercado belga em volume e em preço de venda no retalho (PVR), 1999

Fonte: Adaptado do estudo da Canadean (2000).

PREM. WHISKY

Bacardi-Martini

Seagram Belgium Remy Bols

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Procurou-se avaliar o impacte dos objectivos e das estratégias das empresas exportadoras de vinho do Porto no mercado belga, tendo em conta as mudanças ocorridas no sector, quer do lado da oferta (alteração da forma física de comercialização de vinho do Porto, presença de multinacionais, evolução da grande distribuição), quer do lado da procura (evolução dos hábitos e costumes dos consumidores). Procurou-se, assim, captar o modo como estes movimentos influenciam a actuação das empresas exportadoras no mercado belga.

Dada a natureza dos objectivos da investigação, e tendo em conta o facto das empresas do sector exportador de vinho do Porto serem, por natureza, fechadas, dificultando a recolha de informação quantitativa e objectiva, adoptou-se nesta investigação uma metodologia de índole exclusivamente qualitativa⁵.

A recolha de informação desenvolveu-se através de entrevistas pessoais e semi-estruturadas junto dos principais dirigentes das empresas representativas a operarem no mercado belga, entre, Março e Junho de 2000, registando-se, em gravador, as suas declarações e partindo-se sempre de uma abordagem não directiva. As entrevistas foram dirigidas aos presidentes ou directores das empresas, pois considera-se que estas pessoas, além de terem uma visão mais ampla do negócio, têm também poder de decisão quanto à comercialização do vinho e, por conseguinte, na actividade exportadora. As empresas analisadas foram as seguintes: (1) um dos maiores distribuidores de vinho do Porto no mundo e líder no mercado belga (grupo Seagram)⁶, (2) os três principais exportadores e detentores das principais marcas de vinho do Porto na Bélgica (a Sandeman, a Gran Cruz e a Offley Forrester), (3) duas pequenas empresas exportadoras para este mercado (a Poças Júnior e a A.A. Calém), e (4) dois produtores engarrafadores do Douro (Quinta de Santa Julia e Quinta do Portal). Por forma a avaliar exaustivamente todos os aspectos relacionados com a imagem e as tendências do sector do vinho do Porto no mercado europeu, e na Bélgica em particular, foram também efectuadas entrevistas aos responsáveis directivos das principais associações reguladoras e promotoras do sector exportador: organizações reguladoras e estatais (IVP, CIRDD e ICEP) e associações dos principais agentes económicos ligados ao sector (AEVP, ANCEVE, ACIBEV, Comité Européen des Entreprises Vins, Gruporto, British Association e Confraria do Vinho do Porto) (Rocha, 2001).

Por outro lado, considerando a diversidade estrutural das empresas envolvidas na investigação, e com vista a facilitar a leitura dos resultados, bem como proteger a entidade

^{5.} Exemplo cabal do sigilo instituído no sector, atente-se ao facto do IVP, instituição responsável pela certificação e controlo da qualidade do vinho, apenas estar autorizada, pelos exportadores de vinho do Porto, a divulgar informações agregadas do sector, não obstante os exportadores serem obrigados a apresentar ao IVP todos os elementos relacionados com cada uma das suas expedições/comercializações.

^{6.} À data da realização das entrevistas.

das empresas envolvidas, estas foram agregadas em dois grandes grupos, em função da sua dimensão: o grupo das médias e grandes empresas e o grupo das pequenas empresas, utilizado-se, para o efeito, o critério da central de balanços do Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2000).

PRINCIPAIS RESULTADOS

Objectivos

Nas entrevistas o principal objectivo apontado pelos dirigentes das empresas exportadoras de vinho do Porto no mercado belga foi o aumento da rendibilidade do negócio nesse mesmo mercado.

Este aumento pode resultar das empresas exportadoras melhorarem os seus níveis de produtividade, potenciarem o crescimento das suas vendas, redireccionarem os seus recursos financeiros ou então conjugarem estas três opções simultaneamente (ver figura 3), como confirmado por estudos desenvolvidos no sector dos vinhos (Lages, 1999) e em outros sectores de actividade (Doyle *et al.*, 1992; Wong *et al.*, 1987).

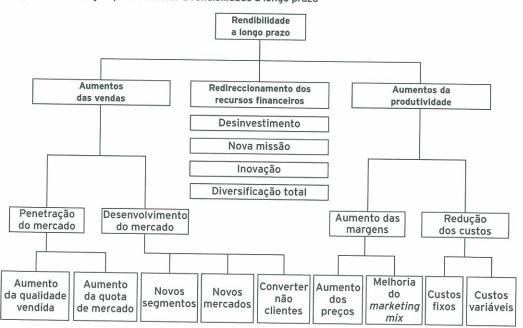


Figura 3: Estratégias para melhorar a rendibilidade a longo prazo

Estratégias

A investigação revelou que para a persecução do objectivo "aumento da rendibilidade" nenhuma das empresas estudadas seguiu exclusivamente uma das opções estratégicas de crescimento sugeridas por Ansoff (1988), ou optou apenas por uma das estratégicas genéricas de Porter (1980), parecendo inequívoca a necessidade de combinar diferentes estratégias (ver figura 3). Analisa-se, de seguida, o modo como estas empresas procuravam alcançar o referido objectivo.

Aumento dos níveis de produtividade

A melhoria da produtividade traduz-se pela relação entre a quantidade produzida e os custos necessários para essa produção. Como protagonizado por Porter (1980), esta melhoria poderá ser conseguida (i) pela redução dos custos (fixos ou variáveis), (ii) pelo aumento das margens, graças ao elevado preço que o mercado está disposto a aceitar pelo produto (resultante das qualidades distintivas do produto que o diferenciam das ofertas dos concorrentes), ou (iii) através de uma melhoria do seu marketing mix, ao nível, por exemplo, da imagem de marca, do serviço pós-venda ou do canal de distribuição utilizado (ver figura 3).

Tendo em conta os elevados custos fixos do negócio do vinho do Porto, a supremacia da grande distribuição (impondo baixos preços de aquisição, descontos e outros encargos, bem como o fornecimento de *BOB's*) e o facto do sector se encontrar numa fase de maturidade para os seus principais países exportadores, intensificando a competitividade ao nível dos preços, as grandes empresas exportadoras de vinho do Porto têm adoptado uma estratégia de liderança de custos, apoiada numa produção em massa das *BOB's*, não descurando, se bem que em menor escala, a produção de vinhos de qualidade (categorias especiais), importantes na construção da imagem de marca e na obtenção de boas margens de comercialização (estratégia de diferenciação).

O segmento das *BOB*'s permite às empresas exportadoras assegurar grandes encomendas, beneficiando, assim, dos efeitos de escala e de aprendizagem (redução dos custos), bem como lograr do bom entendimento com a grande distribuição (maior facilidade de colocação dos produtos nos lineares). No fundo, as *BOB*'s e os lotes sem designação especial assumem-se como as "vacas leiteiras" das empresas exportadoras de vinho do Porto, permitindo gerar uma liquidez importante para financiar projectos ao nível do desenvolvimento de novos produtos (caso de *Vau Vintage* que se diferencia do *Vintage* tradicional pelo facto de se tornar bebível mais cedo, 3 ou 4 anos após o seu engarrafamento) e da diferenciação do vinho do Porto (mediante, por exemplo, o aperfeiçoa-

mento de cada passo do processo produtivo ou o investimento em comunicação/imagem da marca).

Não obstante a qualificação do vinho do Porto ser entendida como a orientação estratégica para o futuro (recomendação-base do IVP, a partir da qual se pretende converter os mercados de vinhos correntes em mercados de qualidade), a maioria das grandes empresas do vinho do Porto têm privilegiado as estratégias de "baixo preço". De facto, apenas uma das grandes empresas entrevistadas praticava preços acima da média, com custos equivalentes aos dos concorrentes, apostando na "marca" como uma variável-chave do seu posicionamento estratégico, aliando-se a esta, uma publicidade sofisticada, campanhas promocionais de qualidade, actividades de relações públicas no estrangeiro e fixação de preços *premium*. As demais empresas da amostra em estudo praticavam preços equivalentes aos dos seus concorrentes directos, focalizando os seus esforços na redução dos custos operacionais e apostando em agressivas promoções de venda, principalmente, nas festas natalícias, pascais e fim de ano.

Por sua vez, as pequenas empresas de vinho do Porto, dada a sua fraca capacidade financeira para competirem com os seus pares ao nível do preço, e de fazer face às exigências da grande distribuição belga (não conseguindo gerar volume suficiente para produzir BOB's), indicavam que se focalizavam as suas exportações nos vinhos do Porto de qualidade superior, privilegiando os canais de distribuição tradicionais (pequenas lojas e garrafeiras) e o sector HORECA, em detrimento das grandes superfícies (apoiam-se, portanto, na estratégia de diferenciação em relação a um segmento de mercado bem definido).

Aumento do volume de vendas

O crescimento das vendas no seio do mercado de referência no qual a empresa opera pode ser conseguido, adoptando-se as estratégias intensivas de crescimento propostas por Ansoff (1988): (i) a estratégia de penetração no mercado (a empresa tenta aumentar as vendas dos produtos actuais nos mercados existentes) e (ii) a estratégia de desenvolvimento do mercado (o desenvolvimento das vendas passa pela introdução dos produtos actuais da empresa em novos mercados). Com efeito, uma empresa pode querer aumentar as suas vendas, incitando os compradores a utilizarem mais regularmente o produto e/ou a consumirem mais por momento de utilização (aumento da quantidade vendida) ou então conquistando quota de mercado, graças à captação de clientes das marcas concorrentes (através, por exemplo, da melhoria do produto vendido, da oferta de reduções substanciais de preço ou do reforço da estrutura do canal de distribuição). De igual modo, a empresa pode dirigir-se a novos segmentos de consumidores, esten-

der-se a novos mercados geográficos ou alargar o seu mercado de base, convertendo os não utilizadores (ver figura 3).

A informação recolhida nas entrevistas evidencia que o crescimento das vendas das grandes empresas exportadoras de vinho do Porto no mercado belga passa essencialmente pelo aumento da quota de mercado, através da conquista dos clientes à concorrencia. Nesse sentido, as grandes empresas exportadoras de vinho do Porto recorrem à aplicação de políticas de baixo preço: o peso dos vinhos do Porto de gama corrente e das *BOB's* é um reflexo desta política. Simultaneamente, estas empresas procuram expandir as suas vendas, dirigindo-se a novos segmentos de consumidores, seja pelo desenvolvimento do ainda incipiente mercado das categorias especiais (ao incrementar as vendas das categorias especiais a preços mais elevados, reposiciona-se o vinho do Porto como um vinho de qualidade), seja conquistando os mais jovens, um segmento não tradicional de vinho do Porto, através da promoção das novas formas de consumir o vinho do Porto (caso das bebidas leves à base de vinho do Porto, preparadas no acto do consumo, nomeadamente o Sandeman Splash e o Portonic).

Como preconiza Ferreira, M. (2000), à complacência do sector verificado nos últimos vinte anos, facto que fez perder uma geração de eventuais apreciadores, o sector deve responder com acções alicerçadas num *marketing* apelativo, por forma a ganhar novos consumidores em mercados maduros, como é o caso do mercado belga e, fundamentalmente, alterar as regras e as tradições que "sufocam" esta área de actividade.

Ou seja, o sector exportador de vinho do Porto encontra-se perante uma nova encruzilhada: se por um lado deve reanimar velhas fidelidades, insistindo na preservação do ancestral rigor qualitativo e na imagem de luxo requintado, não pode, contudo descurar a conquista de novos clientes, projectando uma imagem de sedutora novidade, através de um renovado esforço de *marketing*.

Redireccionamento dos recursos financeiros

Tendo em conta que os recursos são escassos, os gestores procuram aplicá-los de modo a criar um real valor para a empresa. A alocação de recursos consiste fundamentalmente na conversão dos recursos financeiros em recursos organizacionais, humanos e operacionais, bem como na capacidade da empresa interagir com o mercado. De facto, uma interacção bem sucedida propicia mais recursos financeiros, podendo estes, por sua vez, serem reutilizados, considerando os objectivos previamente delineados. Deste modo, as empresas devem determinar as suas áreas prioritárias de investimento e identificar aquelas em que a aplicação de novos recursos é dispensável (Johnson e Scholes, 1999). Assim, do confronto entre os recursos detidos e os recursos exigidos,



as empresas podem redireccionar os seus recursos, desinvestindo, desenvolvendo novas missões, inovando, ou então, optando pela diversificação total (Brownlie e Bart, 1985).

Ora, após a suspensão da comercialização do vinho do Porto a granel, em Julho de 1996, a qual permitia o escoamento de grandes volumes de vinho do Porto, sem grandes encargos acrescidos (dada a ausência de actividades de *marketing* e a inexistência das fases de envelhecimento e de engarrafamento do vinho do Porto a granel), e o aparecimento dos vinhos provenientes do "Novo Mundo" vitícola, com custos de produção inferiores aos do negócio do vinho do Porto, as pequenas empresas exportadoras, que anteriormente consideravam o mercado belga como uma boa fonte de receitas, têm vindo a redireccionar os seus recursos financeiros para o mercado nacional e para o desenvolvimento de produtos relacionados, nomeadamente, os vinhos de mesa do Douro de qualidade.

De facto, como denotam Maçães e Dias (2001), estas empresas apresentam enormes dificuldades em competir além-fronteiras, resultante, em parte, da falta de conhecimentos que os seus gestores apresentam em relação à actividade exportadora (falta de experiência internacional, falta de conhecimentos sobre a exportação, diferenças linguísticas, desconhecimento dos mercados potenciais, falta de subsidiárias e de acordos de cooperação, risco do negócio superior ao mercado nacional); da falta de recursos (falta de recursos financeiros, custos elevados); e da existência de barreiras exógenas às próprias empresas (intensificação da concorrência nos mercados externos, diferença de hábitos de consumo, barreiras legais específicas do sector, dependência dos factores climáticos).

Todos estes factores levam as pequenas empresas de vinho do Porto a operarem essencialmente no mercado nacional, exportando, quando muito, para países vizinhos (caso de Espanha), ou para países próximos psiquicamente (caso do Brasil, por razões de afinidade cultural, de língua e de emigração de portugueses). Estas empresas apostam essencialmente nos vinhos de gama média/alta quer para os consumidores finais como para o sector HORECA.

Por outro lado, se até 1997, o vinho de mesa do Douro era considerado como um subproduto do vinho do Porto (o excedente de produção destinava-se à produção de aguardente vínica), actualmente, a procura dos vinhos de mesa do Douro de qualidade no mercado nacional é tão elevada que os preços a retalho destes vinhos superam, em média, os preços dos vinhos do Porto de gama corrente (Ferreira, V., 2000a; 2000b). Refira-se ainda, a preocupação das pequenas empresas, a par das médias e grandes empresas exportadoras de vinho do Porto, em procurar rendibilizar as suas pesadas estruturas (complexos industriais, equipamento específico, terrenos e edifícios), realizando, para o efeito, investimentos em actividades turísticas: adaptação das quintas e/ou armazéns em centros de visita, nos quais são vendidos vinhos de qualidade. A este propósito cita-se por exemplo, a criação do centro de visitas no Douro, em 2000, pela Quinta do Portal, classificada, nesta investigação, como uma pequena casa exportadora de vinho do Porto.

CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS PARA O SECTOR

Face aos elevados custos fixos inerentes ao negócio do vinho do Porto e à supremacia negocial da grande distribuição, as empresas exportadoras, para sobreviverem, sentem-se obrigadas, pelo menos a curto prazo, em aceitar as imposições da distribuição moderna, apostando nos vinhos de Porto de qualidade média/baixa, vulgarizando-se, assim, o consumo de vinho do Porto. Esta realidade é tanto mais significativa, quanto mais for tida em consideração a hegemonia das gamas correntes e das *BOB's* nas exportações dos principais mercados de destino do vinho do Porto: a maioria dos países da UE.

Muito embora o segmento das BOB's permita assegurar grandes encomendas, possibilitando às empresas de vinho do Porto beneficiarem de algumas economias de escala e de experiência (importantes na facturação de muitas empresas exportadoras), a política comercial que as sustenta privilegia fundamentalmente os baixos preços, descurando a qualidade e a imagem de tradição do vinho do Porto. No fundo, para as empresas de volume, a comercialização das BOB's vem, em parte, compensar a suspensão das vendas a granel.

Por outro lado, tendo em conta que estes vinhos são pouco diferenciados e os critérios de qualidade a eles associados menos exigentes, os custos de mudança para os grupos da distribuição moderna são quase inexistentes (é com facilidade que as empresas da grande distribuição encontram fornecedores alternativos, podendo optar por um ou outro exportador), intensificando o seu poder de negociação e forçando as empresas a reduzirem os preços dos seus vinhos; de facto, mesmo as grandes empresas exportadoras comercializam *BOB*'s.

Ou seja, é a grande distribuição, actor externo às empresas exportadoras, que impõe as estratégias das mesmas. Assiste-se, assim, a uma transferência do centro de decisão para o exterior da própria empresa (estratégia de arrastamento). Porém, como denotam Rocha e Moura (2001), as empresas de vinho do Porto ao transferirem o centro de decisão para os agentes externos transferem também a possibilidade de aproveitarem as oportunidades que o meio envolvente proporciona. Isto é, transferem a sua capacidade de racionalização estratégica na exploração de novas oportunidades. Por exemplo, a maioria das empresas exportadoras de vinho do Porto que assumiram com a grande distribuição compromissos de fornecimento de *BOB's*, dado terem orientado as suas produções vínicas essencialmente para este fim, apresentam, agora, enormes dificuldades em redireccionar os seus recursos para explorar novas oportunidades de mercado, como é o caso do vinho de mesa de qualidade da região do Douro.

Como alternativa à distribuição moderna, as pequenas empresas exportadoras de vinho do Porto e as médias e grandes empresas de estrutura familiar deveriam, nas devidas proporções, seguir os exemplos de parceria das empresas de vinho do Porto que perten-

cem ou são participadas por empresas multinacionais, trabalhando com agentes exclusivos, os quais detêm uma melhor posição negocial face aos grandes grupos da distribuição moderna. De igual modo, a *internet* poderá vir a ser, a curto/médio prazo, um verdadeiro canal alternativo de venda de vinho do Porto, contrapondo com os tradicionais canais de distribuição.

Por sua vez, a estratégia de diferenciação obriga as empresas exportadoras de vinho do Porto a desenvolverem as suas próprias marcas quer ao nível da produção como da comercialização. Trata-se de uma opção estratégica que exige elevados investimentos (fortes campanhas comunicacionais, qualificação dos processos produtivo e comercial), sendo o retorno dos mesmos, quando real, muito moroso. Porém, é a estratégia de diferenciação que proporciona, a longo prazo, boas margens de comercialização, dado facultar ao produto qualidades distintivas importantes para o consumidor (seja, vinho do Porto, vinho de mesa do Douro ou qualquer outro produto inovador derivado do vinho do Porto), permitindo aliviar a concentração do negócio dos vinhos do Porto de gama corrente. De facto, nos dias de hoje, as vantagens dinâmicas de competitividade do sector residem essencialmente na capacidade das empresas evoluírem para produtos com maior valor acrescentado e adoptarem novos processos industriais mais flexíveis, apostando nas economias de gama, em detrimento das economias de escala. Ou seja, para que as empresas exportadoras de vinho do Porto possam aproveitar as oportunidades que se visionam, ou que venham a ser visionadas, terão de abandonar a tradicional visão de curto prazo e encetarem por uma orientação estratégica a longo prazo. Por exemplo, para produzir um vinho de mesa do Douro de qualidade será necessário contar, pelo menos, com cinco anos de investimento antes da obtenção de qualquer retorno.

Assim, e tendo em conta que não é sustentável, pelo menos, a curto prazo, o enfoque exclusivo nos vinhos de qualidade, as empresas exportadoras de vinho do Porto, deveriam inicialmente adoptar uma orientação estratégica mista, apostando, simultaneamente, no domínio dos custos e na diferenciação, para, a médio e longo prazo, focalizarem as suas actuações nos vinhos de qualidade.

A opção inicial da estratégia mista desvia-se claramente do paradigma conceptual proposto por Porter (1980), segundo o qual uma empresa deve optar exclusivamente por uma estratégia, visto que, caso contrário, não adquire nenhuma vantagem concorrencial sobre os demais concorrentes. Porém, a estratégia mista permite às empresas exportadoras de vinho do Porto consolidar os seus volumes actuais (tendo por base a exploração de vinho do Porto de gama baixa) e, paralelamente, prosseguir com uma estratégia que aposte na qualidade e na inovação. Deste modo, asseguram-se os níveis de produção, estabilizando/reduzindo os custos fixos e, pela diferenciação dos produtos, assente na qualidade e na inovação, procura-se conquistar novos segmentos/mercados que valorizam o vinho do Porto de qualidade, melhorando, a longo prazo, a posição concorrencial nesses

mesmos segmentos/mercados, à semelhança dos vinhos franceses (caso dos vinhos de Bordéus) e dos vinhos italianos. Contudo, a estratégia mista, deverá ser encarada como uma estratégia de transição para a qualidade, porquanto a ênfase dada à qualidade figurar-se-á, num futuro próximo, como uma questão de sobrevivência para as empresas exportadoras de vinho do Porto, tendo em conta que estas dificilmente competirão com a agressiva política de preços dos vinhos do "Novo Mundo".

Assim, as empresas exportadoras de vinho do Porto que no mercado belga comercializam essencialmente *BOB's* (empresas orientadas para o volume), deveriam, a médio e longo prazo, e, de um modo sustentado, concentrarem-se mais na produção e comercialização de vinho do Porto de qualidade (marcas tradicionais), repercutindo-se essa qualidade no preço a retalho (aumento das margens de comercialização) e na imagem da marca/empresa.

Curiosamente, o estudo liderado por Michael Porter, em 1993, sobre as vantagens competitivas de Portugal, também preconizava a estratégia mista para o *cluster* do vinho português, no qual o vinho do Porto se inclui: criação de uma imagem de elevada qualidade dos vinhos portugueses, a par de melhorias ao nível dos custos de produção, para que a vantagem adicional resultante da diferenciação não seja eliminada pelos custos adicionais, devidos, essencialmente, à crescente erosão da "mão-de-obra barata" (Porter, 1994).

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. I., *The New Corporate Strategy*, 3ª reimpressão, John Wiley & Sons, Nova Iorque, 1988. BANCO DE PORTUGAL, Quadros de Situação: Consolidado (Co), Pequenas Empresas (C1) e Grandes Empresas (C2), do CAE Produção de Vinhos Comuns e Licorosos, para o Exercício de 1998, *Central de Balanços do Banco de Portugal*, 26 de Janeiro, Lisboa, 2000.
- BRITO, C. M., "Estrutura e Dinâmica do Sector do Vinho do Porto", *Cadernos da Revista Douro, Estudos e Documentos*, IVP e GEHVID, Porto, 1997.
- BROWNLIE, D. T. e BART, C. K., Products and Strategies, Prentice Hall, 1985.
- CANADEAN, The Spirits & Wine Service World Alcohol 1999 Cycle Belgium, Estudo Realizado pela Canadean Ltd, para a Seagram Belgium, 2000.
- DOYLE, P., SAUNDERS, J. e WONG, V., "Competition in global markets: a case of American and Japanese competition in the British market", *Journal of International Business Studies*, terceiro trimestre, 1992, 419-442.
- EUROSTAT, PIB par habitant en standard de pouvoir d'achat, (http://www.europa.eu.int/comm.eurostat/Public/datashop/), 2001.
- FELISMINO, E., "Vinho do Porto: multinacionais desinteressam-se pelo sector", *Semanário Económico*, 619, 20 de Novembro, 1998, 4-5.
- FERREIRA, M., Entrevista ao Presidente da Associação Nacional dos Comerciante e Exportadores de Vinhos e de Bebidas Espirituosas, Vila Nova de Gaia, Março, 2000.

- FERREIRA, V., "Sector dos vinhos pode dar mais ganho ao país", *Vida Económica*, 13 de Abril, 2000a, 4-5. FERREIRA, V., "Produtores têm de estar atentos ao mercado do Reino Unido", *Vida Económica*, 13 de Janeiro, 2000b, 36.
- GUICHARD, F., "O vinho do Porto e mais alguns: gestão da imagem", Actas do I Encontro Internacional "História da Vinha e do Vinho no Vale do Douro" II, *Douro, Estudos e Documentos*, GEHVID, 1997, 145-157.
- IVP, O Vinho do Porto em 1999, Porto, 2000.
- JOHNSON, G. e SCHOLES, K., Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5^a ed., Prentice Hall, Londres, 1999.
- LAGES, L. F., "Marketing lessons from Portuguese wine exporters: the development and application of a conceptual framework", *Journal of Wine Research*, 10, 2, 1999, 123-132.
- MAÇÃES, A. R. e DIAS, J. F., "Internacionalização: estudo empírico no sector do vinho do Porto", Revista Portuguesa de Gestão, 3, 2001, 72-90.
- NIELSEN, Alcoholic Beverages in Belgium (Port-Sherry-Whisky-Cognac-Vodka): MAT JAN1600 vs MAT JAN1799, Estudo Realizado pela N.V.AC Nielsen C° (Belgium) S.A. para a Seagram Belgium, Bruxelas, 2000.
- PORTER, M., Competitive Strategy, The Free Press, Nova Iorque, 1980.
- PORTER, M., Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, 1ª ed., Monitor Company, Edição do Forum para a Competitividade, Lisboa, 1994.
- ROCHA, V., O Vinho do Porto no Mercado Belga: Objectivos e Orientações Estratégicas para o Bom Desempenho das Empresas Exportadoras, Tese de Mestrado, Universidade Aberta, 2001.
- ROCHA, V. e MOURA, A. P., "A importância das marcas dos clientes (*BOB's*) na comercialização do vinho do Porto no mercado Belga", Actas das XI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Carlos Ongallo Chanclón, ed., Universidade de Estremadura, Faculdade de Estudios Empresariales y Turismo, Cárceres, Espanha, 2001, 301-313.
- RSGB, Sandeman Brand Evaluation: Four Country Overview, Estudo Realizado pela RSGB para a Seagram Europe & Africa, Londres, 1997.
- WONG, V., SAUNDERS, J. e DOYLE, P., "Japanese marketing strategies in the United Kingdom", Long Range Planning, 20, 6, 1987, 54-63.