

LA GLOBALIZACIÓN EN EL SECTOR DEL VINO: NUEVO MUNDO, VIEJO MUNDO Y PORTUGAL

Carla Russo Vivas
carla.vivas@esg.ipsantarem.pt
Polytechnic Institute of Santarém

António Coelho de Sousa
ajcs@uevora.pt
Universidade de Évora

RESUMEN

En este artículo se pretende alcanzar un doble objetivo. Por un lado, analizar el desarrollo regional distinto en el mundo del vino, en un contexto de globalización, comparando el modelo seguido por los países del Nuevo y del Viejo Mundo, por otro lado analizar el desarrollo y posicionamiento del sector del vino portugués en este contexto.

La evolución del sector a nivel global identifica la coexistencia de dos modelos contrastantes durante los años noventa y principios del siglo XXI: el modelo de los países tradicionalmente productores (PTP) y los nuevos países productores (NPP). Las diferencias más marcadas se encuentran en el nivel de las estrategias de producción, estrategias de negocios, así como las estrategias de internacionalización. Sin embargo, el análisis de la evolución reciente de la industria nos permite concluir que estas diferencias tienden a difuminarse, viendo a una creciente convergencia de los modelos identificados.

En este contexto, caracterizado por el desarrollo y posicionamiento de Portugal, con resultados muy positivos en las exportaciones y la producción de vino de calidad, asumiendo que el mercado exterior, que hasta entonces se creía destino de los excedentes de producción, el atributo de mercado preferencial. Una apuesta a una gama más amplia de mercados a pesar de la valoración de los vinos portugueses y minimizar los riesgos, sino que también puso de relieve la falta de recursos de las empresas del sector, sobre todo las de pequeño tamaño.

PALAVRAS CLAVE: Competitividad Regional, Internacionalización, Vino, Portugal.

INTRODUCCIÓN

En la historia de la viticultura mundial con la llegada de la Revolución Industrial en Europa fue testigo del gran desarrollo de un mercado de consumo amplio, con una base de producción nacional (Rastoin y Coelho, 2004), en la que los países tradicionalmente productores (PTP), como España, Francia, Italia y Portugal, dominó la oferta mundial a pesar de bajos índices de exportación.

Más recientemente, desde los años 80 del siglo XX, se ha registrado una reducción del consumo en los PTP y un aumento significativo de la demanda en los países no tradicionalmente productores - América del Norte, Norte de Europa y Asia. Esta evolución del mercado del vino se percibe (en finales de los 80) por algunos países de América Latina,

y en especial por Oceanía (Australia), que llevó a cabo verdaderas estrategias de conquista, mientras que la vieja Europa estaba ocupada con el foco en el mercado domésticas y contradictorias operaciones de regulación de la producción. Los finales de los 90 y principios del siglo XXI estuvieron marcados por el impresionante crecimiento de la producción en estos países (desde entonces llamados nuevos países productores (NPP)), así como por su dinámica comercial fuerte que contribuyó a asumir una posición destacada en el todo el mundo, lo que lleva a un cambio del comportamiento de vino en el mundo. Este crecimiento estuvo acompañado por una penetración acelerada de vino de calidad en el mercado internacional por parte de las de las grandes empresas de los NPP, "portadoras de nuevas estrategias en ruptura con el enfoque tradicional para el mercado, propios de las empresas de los PTP, que se caracteriza por una fuerte miopía comercial y déficit organizativo "(Coelho y Rastoin, 2004, p. 83).

Sin embargo, los dos modelos contrastantes recientemente identificados convergen en varios factores (Anderson & Nelgen, 2009; Jefford, 2010).

Este artículo tiene un doble objetivo: analizar las diferencias en el desarrollo regional en el mundo del vino, en un contexto de globalización, comparando los dos modelos existentes (PTP y NPP), así como el análisis de la evolución y despliegue del sector vitivinícola de Portugal en este contexto.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: después del enquadre de los dos modelos de producción y de la estrategia comercial seguida en el contexto de la globalización de la industria del vino, se caracteriza la evolución de los dos modelos. A continuación se presenta con detalle la dinámica estratégica emprendida en el designado viejo mundo del vino (PTP) y en el nuevo mundo del vino (NPP) en el período de 1990 a 2009, y, por último, el análisis del posicionamiento y evolución de Portugal. La reflexión concluye con una síntesis conclusiva.

SECTOR VITIVINÍCOLA; MODELOS GLOBALES

Pese a los países tradicionalmente productores siguen ocupando la primera posición en la lista de productores mundiales, coexisten en los últimos años, en general, dos modelos de posicionamiento estratégico (Montaigne, 2005): el modelo predominante en el PTP y el modelo predominante en el NPP.

El modelo de los NPP, que se encuentra en los Estados Unidos (EE.UU., Argentina y Chile), África (Sudáfrica) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda), se basa en dos elementos básicos (Barco et al, 2006): reunir grandes cantidades de materia prima con características varietales similares y previamente establecidos y se recogen en las diferentes áreas, lo que permite popularizar la producción y, en consecuencia, que se obtiene el volumen de vino, y las grandes empresas orientadas al mercado de exportación y un sistema de producción industrial con marcas fuertes asociada con una gama de productos homogéneos.

También podemos ver, en las regiones más importantes de los NPP, los verdaderos *clusters* marcados por fuertes dinámicas de innovación que permiten a las bodegas a beneficiarse de un entorno favorable a los consumidores industriales y terciarios su competitividad internacional (Rastoin y Coelho, 2004; Migone y Howlett, 2010, Montaigne y Coelho, 2013): como en el caso de Napa Valley en los EE.UU. (Porter, 1990; Thach et al, 2005; Taplin 2006; Gilinsky et al, 2008) de Chile en Mendoza (Gwynne, 2008), Australia del Sur en Australia (Aylward, 2004, 2006; Sedoglavich, 2009) y Waiarapa en Nueva Zelanda (Beverland, 2000; Bretherton, 2004).

Con el cambio el modelo PTP, integrado por países situados en Europa, basado principalmente en los factores opuestos (Barco et al, 2006): la identificación de la calidad

con el territorio y la cultura (Denominaciones de Origen) y la regulación que controla potencial de producción y cuenta con mecanismos de intervención en el mercado, con consecuencias obvias para los operadores económicos.

Los PTP, aunque en los años 90 del siglo pasado comenzaron a actuar para abordar el doble problema de la sobreproducción y la competición de los NPP, aplicaran esencialmente tácticas defensivas, como la limitación de nuevas plantaciones de viñedo y se centran en las denominaciones de origen, en las prácticas enológicas y en las marcas. La percepción de que sus industrias dependen del éxito en los mercados extranjeros, dirigió los PTP a reevaluar cómo la globalización ha reconfigurado la producción de vino y el comercio internacional y sentir la necesidad de identificar las oportunidades y amenazas presentes en el nuevo entorno competitivo global (Campbell & Guibert, 2006). Esencialmente, sus estrategias giraban en torno a dos ejes opuestos (Rastoin et al, 2006): en primer lugar el modelo de consolidación sobre la base de los recursos naturales y culturales (productos orientados a ultra premium y icono) y por el otro, trataron de competir con los NPP con productos competitivos y fácilmente identificables a través de alianzas interinstitucionales.

Ambos los modelos reflejan el choque entre la tradición y el liberalismo industrial regional (Martin, 2007) - (ver Figura 1) - Poner de relieve, por una parte, la importancia del terroir (con origen) y, en segundo lugar, las castas, reconocidas internacionalmente. El sector fuertemente regulado en la Unión Europea, a través de la Organización Común de Mercado (OCM), y ligeramente regulado en los NPP, también es un factor importante para la generación de distorsiones competitivas a nivel internacional (Rastoin et al, 2006).

FIGURA 1 – *Dois modelos de mercado*

ASPETOS	PTP	NPP
Ubicación	Europa	América, Australia y África del Sur
Actividad	Agroindustrial tradicional	Industrial comercial
Diferenciación	El origen (DO)	Por marca y variedad
Modernización	Mejor calidad	Reducción de costos
Estrategia	Calidad de imagen mejorada con la historia, la cultura, la tradición, el territorio	El aumento de la oferta y la demanda de mercado de las herramientas de animación
Garantía	El origen - una marca colectiva	Por marca / empresa
Concentración de Negocios	Medio-bajo	alto
Mercado Interior	Fuerte y disminución	Débil y creciente
Orientación de Exportación	Promedio	alto

Fuente: Adaptado de Barco (2006, p. 7).

SECTOR VITIVINÍCOLA; PRINCIPALES PARÁMETROS CARACTERIZADORES

Es importante poner en contexto la importancia de la industria del vino a nivel mundial. Así, la siguiente es una breve descripción de la industria, con grandes números.

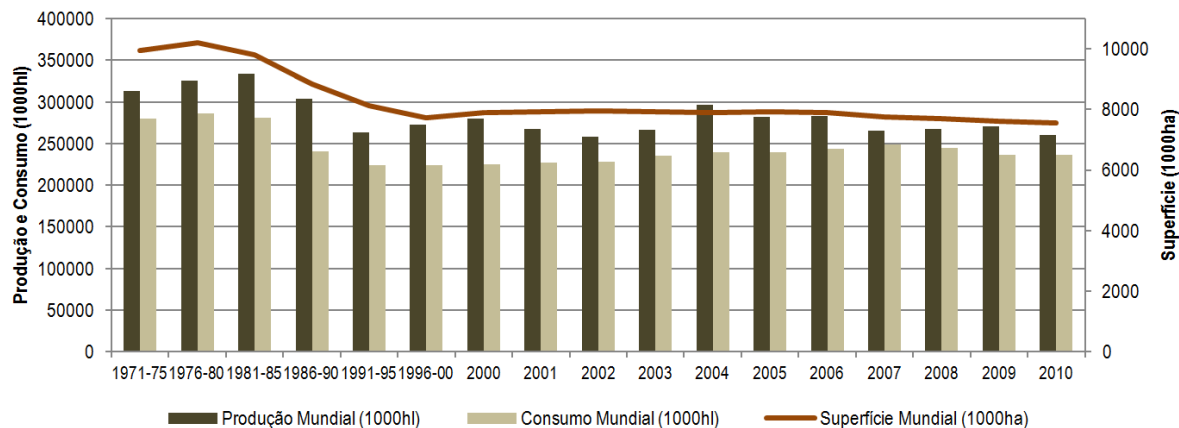
Superficie, producción y consumo

Después de un crecimiento ininterrumpido hasta finales de 1970, la superficie de viñedo en el mundo se puso en 2010 a alrededor de 7,55 millones de hectáreas (Figura 2), atendiendo a una disminución de cerca de dos millones hectáreas desde la primera mitad de

los años 80 del siglo XX, que corresponde a una disminución de alrededor del 20% de la superficie del mundo que se produjo en los últimos 25 años.

Europa es el continente en disminución (OIV, 2012), contrastando el aumento o estabilización de otras regiones en términos de superficie de viñedo. A pesar de esta reducción, Europa ocupa una posición de liderazgo en todo el mundo, aportando alrededor del 64% de la superficie sembrada en 2010 (OIV, 2012).

FIGURA 2 – Evolución de la producción de vino Superficie vid y Consumo

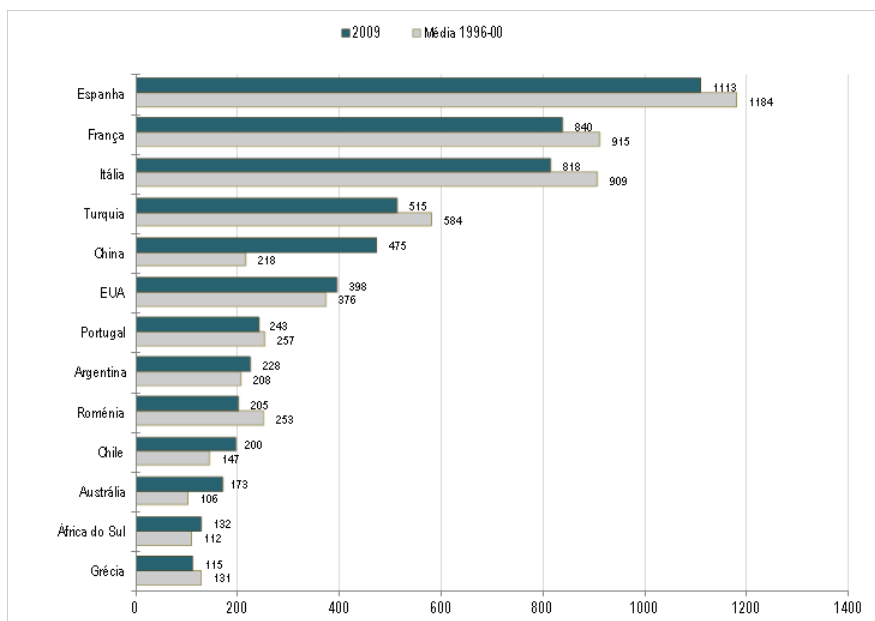


Fonte: OIV (2012).

Hay una cierta concentración de la superficie de viñedo en los tres países tradicionalmente productores: España, Francia e Italia, que poseen conjuntamente alrededor de 1,7 millones de hectáreas (alrededor del 36% de la superficie de viñedos de todo el mundo y cerca del 57% el continente europeo total). Portugal es el 4. Tercer grande de la superficie plantada en términos europeos (243.000 ha).

La evolución global de la viña superficie se debe esencialmente a dos tendencias opuestas: por un lado la disminución en Europa (PTP) y, por otro lado, el incremento en el cultivo de viña en NPP (EE.UU., Argentina, Australia, Chile). China también aparece en un gran protagonismo, con un incremento del 118% - véase la Figura 3.

FIGURA 3 – Evolução da Superfície de vinha por países



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OIV (2012)

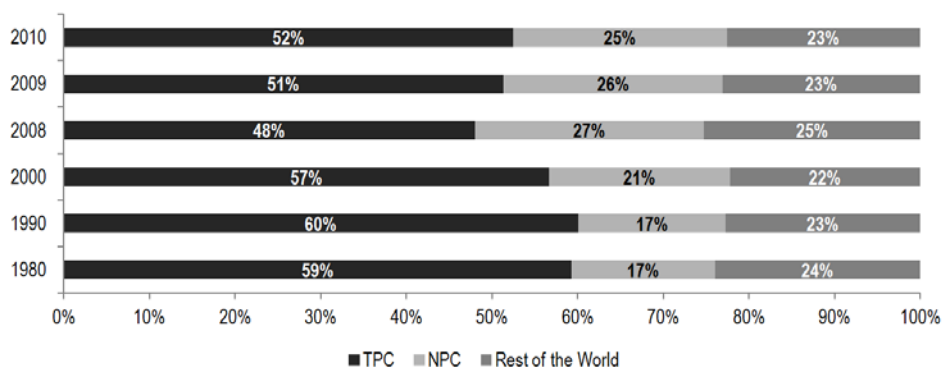
En general, según las previsiones de la FAO (2009), siendo la tendencia de disminución, sobre todo en los países del Este de Europa, manteniendo el crecimiento de la superficie plantada en los países del Hemisferio Sur, Estados Unidos y China.

En cuanto a los vinos de producción en todo el mundo, el promedio 1986-90 caracteriza por una disminución con relación a los cinco años anteriores. Se trasladó de un nivel hl 333,6 millones de HL en 1981-85 a 304,2 millones de HL en 1986-90 en hl, es decir, una disminución del 9%. Los cinco años siguientes (1991-95), con 263,2 millones de hectolitros, acentuó la tendencia a la baja (un 14%).

El comportamiento de la producción mundial en los primeros años del siglo XXI ha sido muy irregular, lo que aumenta de manera significativa en los años 2003 y 2004, alcanzando un pico de este año de 296,8 millones de hectolitros, pero volvió a disminuir a partir de 2006, a excepción de 2008 y 2009. En general, con una comparación entre los valores de los cinco primeros años de los ochenta y 2009, hubo una disminución de alrededor del 19% de la producción mundial. Las predicciones para el futuro confirman la tendencia a la baja.

La importancia relativa de los PTP en la producción mundial de vino, aunque siguen siendo altas, ya no es tan significativa, pasando de una contribución del 59% en 1980 al 52% en 2010. Por el contrario, el aumento de la participación de otras zonas productivas, es decir, los NPP (Figura 4).

FIGURA 4 – Evolución de la distribución regional de la producción (en volumen)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OIV (2012)

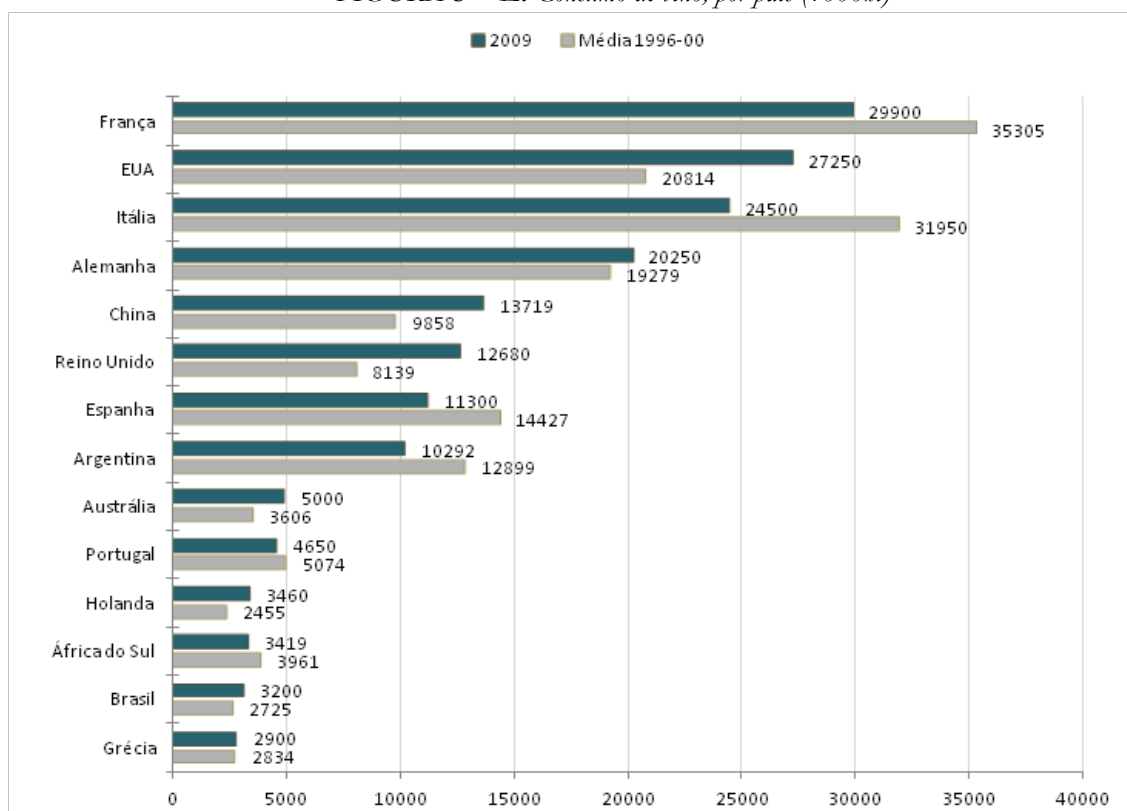
El análisis de la evolución de los países de cada región en los últimos 30 años, demuestra un aumento de la producción en Australia, Chile y los EE.UU. en la estabilidad de España, Portugal, Sudáfrica y reducción de la producción en Italia, Francia y Argentina. Nótese también la adición registrada en China, pero con una base inferior.

Como el consumo mundial de vino, tiene una evolución cíclica: el aumento en la segunda mitad de los años setenta, se redujo hasta el primer semestre de los años noventa y volvió a aumentar a partir de entonces, la verificación, sin embargo, una ligera reducción en los últimos años, en 2010 en torno a 236 millones de hectolitros, lo que refleja la actual crisis mundial que también ha afectado al consumo de vino.

El diferencial de producción/consumo ha registrado valores muy altos, dando lugar a excedentes que son consideradas crónicas, alcanzando un pico de 21% en la segunda mitad de los años 80 y ahora (2006-2010) en torno al 10%. Tenga en cuenta que en las últimas décadas la producción excedentaria en PTP fue visto como el principal problema en la industria y en las políticas gubernamentales que actúan para reducir el cultivo de la vid.

Los 14 países analizados en la siguiente figura representan alrededor del 75% del consumo mundial de vino. La lista está encabezada por Francia, seguido por los EE.UU., a continuación, Alemania, China y Reino Unido.

FIGURA 5 – *El Consumo de vino, por país (1000hl)*



Nota: Representada los 14 países líderes. En cuanto a China, los datos corresponden al año 2008.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OIV (2012)

El consumo de vino es una costumbre tradicional europeo, mientras que la de Europa, junto con una mayor producción, también el mayor consumidor, con cerca del 67% del total mundial, aunque en descenso (en la segunda mitad del consumo europeo representa aproximadamente el 80% del total - OIV, 2012). El segundo continente más consumidor es América, con cerca del 22% y una estabilidad significativa durante el período. En otros continentes (África, Asia y Oceanía) el consumo tiene niveles más bajos, aunque con un importante crecimiento en el período, principalmente en Asia (OIV, 2012).

El consumo en Europa es fuertemente concentrada en 6 países: Francia, Italia, Reino Unido, Alemania, España y Portugal. Los PTP están en declive y el Reino Unido, Alemania y Holanda en el crecimiento (ver Figura 5).

Detallando, se puede observar que entre 1996-00 y 2009 el comportamiento es diferente en los distintos países en relación con el consumo: también ha habido una evolución en contraste con una disminución progresiva de la PTP y un aumento progresivo en el consumo NPP (EE.UU. y Australia) y también en China, Brasil y los países del norte de Europa (Reino Unido y países Bajos).

Por un lado la tradición de consumo en PTP (países mediterráneos), que cada vez valoran la calidad sobre la cantidad, y en segundo lugar, la aparición de nuevos consumidores en la central nuclear, también los amantes del vino de calidad.

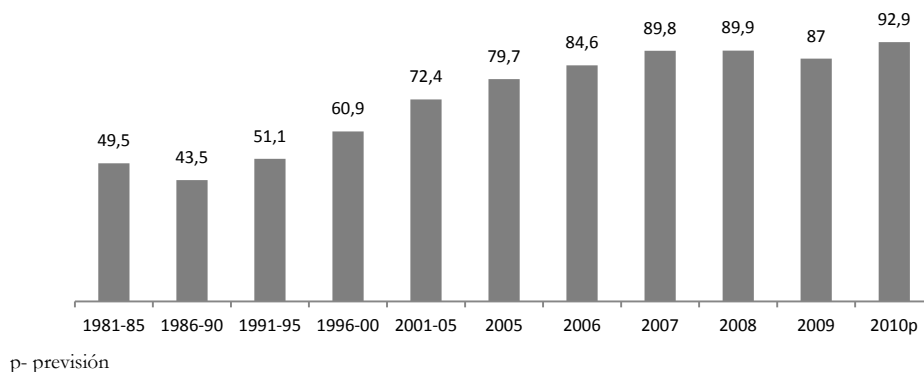
Según la FAO (2009), gran parte de la responsabilidad por la caída del consumo se encuentra en la fase de madurez de los mercados europeos, especialmente en Francia e Italia, donde el vino que acompañó la comida tradicional empezó a ser reemplazado con refrescos, jugos y el agua embotellada, especialmente para la población más joven.

Comercio internacional

El superávit identificado en varios países productores en los últimos años ha llevado a una creciente dinámica del comercio internacional. La exportación de vino de los NPP condujo a incursiones por el mercado doméstico de PTP, así como la fuerte competencia en los mercados desarrollados florecientes (Anderson, 2003; Anderson et al, 2003).

Entre la primera mitad de la década de los noventa (1991-95) y 2010 el crecimiento del comercio resultó en 41,8 millones de hectolitros / año, es decir, un aumento de alrededor de 82% (véase Figura 6). Debe tenerse en cuenta un cierto ablandamiento en los últimos años como resultado del estancamiento del comercio debido a la crisis global.

FIGURA 6 – Evolución del comercio internacional de vino (millones de hectolitros)



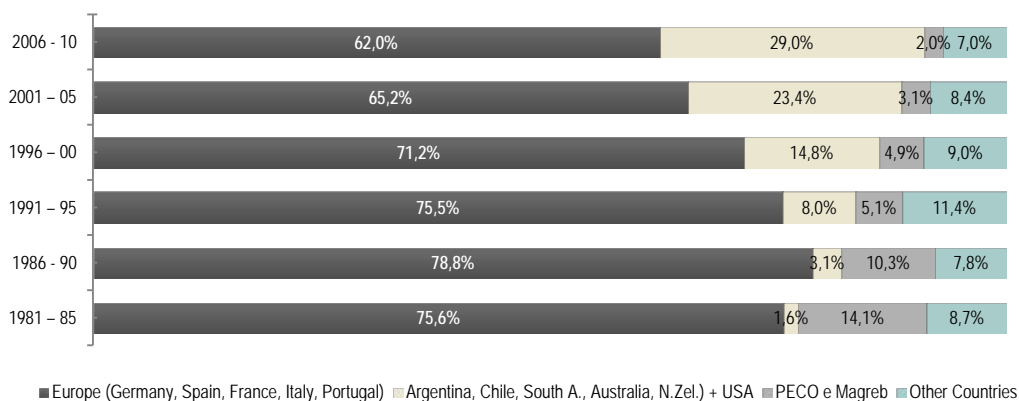
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OIV (2012)

Los países más representativos en términos de intercambio son los líderes del mundo: Italia, responsables de 22% de las exportaciones en volumen en 2010, España y Francia con el 18% y el 15% del comercio mundial en volumen para el mismo año, respectivamente. Aquí están los países de América del Sur (Argentina y Chile), con un 11% y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda) con un 10%. Portugal, que está entre los cinco primeros exportadores de Europa, contribuyó al 3%, un punto porcentual más bajo en Alemania (OIV, 2012).

El grupo de los PTP, a pesar de haber evolucionado de forma significativa en términos absolutos, vio disminuir su peso relativo en las exportaciones mundiales, de 75,8% a 62% en dos décadas y media (ver Figura 7). Por otra parte, la central nuclear pasó en el mismo período, un aporte residual (1,6%), por un prominente (29%).

Las predicciones de la OIV (2012) apuntan a una creciente separación de estos dos grupos de países, con el NPP tienen en común la ausencia de un suministro regular y un crecimiento exponencial de las exportaciones en los últimos diez años. Estos países han creado nuevas variedades adaptadas al mercado específico de gama alta (premium y super premium) de los países anglosajones, asiáticos y de Europa del Norte (Montaigne & Cousine, 2004).

FIGURA 7 – *Distribución regional de comercio internacional*

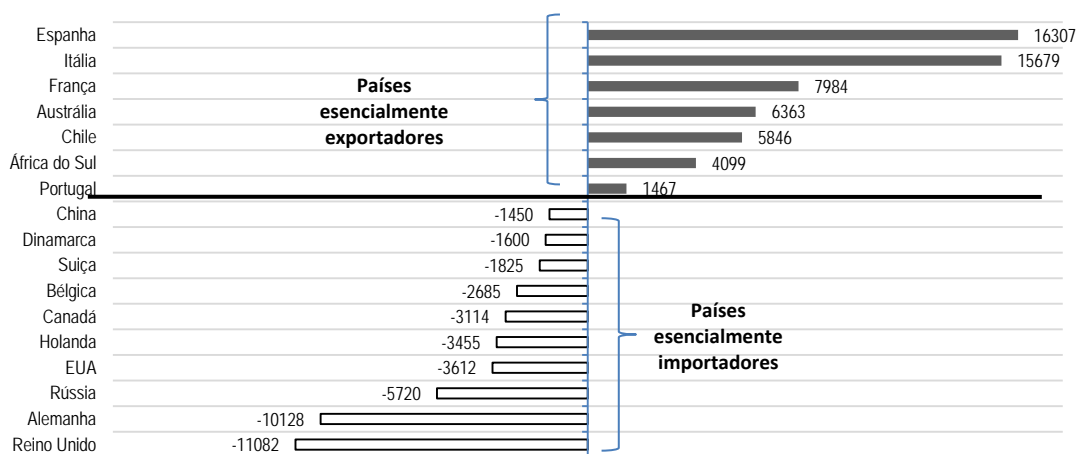


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OIV (2012)

Globalmente las importaciones mundiales de vino aumentaron en volumen un 50% en la última década. Los principales importadores se encuentran en Europa y América del Norte.

El saldo del comercio del vino (Figura 8) es muy positivo para España, Italia, Francia, Australia, Chile, Sudáfrica y Portugal. El Reino Unido, Alemania y Rusia, se presentan en el extremo opuesto como esencialmente los países importadores. Otros países europeos también están en este grupo, a pesar de asumir los valores más bajos en el nivel de comercio internacional, como los Países Bajos, Bélgica, Suiza y Dinamarca. También los EE.UU. y Canadá son esencialmente importadores. Nótese que China también pertenece a este grupo de países.

FIGURA 8 – *Balanza comercial en 2009, en miles de hectolitros (exportaciones - importaciones)*



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OIV (2012)

DINÁMICA ESTRATÉGICA DEL SECTOR: EL VIEJO Y EL NUEVO MUNDO DEL VINO (1990-2009)

Las dos últimas décadas han estado marcadas por una rápida globalización del mercado del vino. De acuerdo con Anderson y Nelgen (2009), se produjo un fuerte aumento en la proporción del volumen de vino exportado en comparación con el vino producido: entre 1988-90 y 2001 aumentó de 15 a 25%, y entre 2001 y 2009 aumentó de 25 a 32% - con una fuerte contribución de los NPP, que pasó de 20 a 40% entre 2001 y 2007, y un crecimiento más moderado de los cuatro exportadores más importantes de Europa: Francia, Italia, España y Portugal, que han pasado del 30 al 35% entre 2001 y 2009.

En este contexto de creciente globalización de los mercados, se ha producido una redefinición de los actores y estrategias. En un mercado maduro, caracterizado por una creciente sofisticación de los productos (gran demanda de los consumidores en términos de focalización de la oferta y calidad del servicio), mediante la intensificación de competición y por la concentración de la oferta, una "batalla global" (Barco et al, 2006) se centró en resolver la brecha entre la producción y el consumo interno, que en la mayoría de las empresas experimentaron una mayor atención al mercado de exportación (Campbell y Guibert, 2006).

Según Wickramasekera y Bamberly (2003), la globalización de los mercados y la integración de las empresas en clusters también permiten a las empresas pequeñas demostraciones de éxito de las exportaciones, empezando por apostar por una fuerte presencia en el mercado interno, la inversión en formación y la información previa a la exportación proporcionada por las agencias de exportación. En cada cluster es particularmente importante el papel de liderazgo que la innovación representa para el desempeño de las empresas en la comercialización en los mercados internacionales, así como el vínculo entre las empresas y los centros de investigación y organizaciones intergubernamentales (Rebelo et al, 2007).

Según Albisu (2004), los NPP basados su expansión en la agresividad comercial favorecida por la existencia de grupos de empresas de mayor tamaño que en los PTP, especializada en la exportación de vinos comercial-premium (Anderson & Nelgen, 2009), que desarrollaran estrategias de marketing muy fuertes (con designaciones simples y diseño atractivo) con el fin de complacer a una amplia gama de consumidores, la inversión en técnicas de publicidad y de marketing para atraer a los consumidores tradicionalmente leales a los vinos de la PTP (Campbell & Guibert, 2006; Nelgen y Anderson, 2009).

En los últimos años ha sido, en realidad, los cambios importantes que han afectado a la oferta y la demanda de vino en términos globales:

- Con respecto a la oferta, se produjo una disminución global de la superficie de viñedo, aunque esta disminución no es idéntica en todos los países disminuido en Europa, especialmente en Italia, Francia y Portugal, pero con incrementos en otros continentes: África (Sudáfrica), América (EE.UU., Argentina y Chile), Asia (especialmente china) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda).

La producción mundial, a pesar del crecimiento registrado hasta mediados de los 80, seguido de un descenso hasta mediados de los 90, se ha estabilizado en alrededor de 290 millones de hectolitros y sigue un patrón similar al descrito para la superficie (Barco et al, 2006).

- Por el lado de la demanda, que se encuentra principalmente en Europa y, aunque el consumo de vino, en general, presentan un patrón de declive hasta principios de este siglo, se ha mantenido relativamente estable durante la última década. Sin embargo, podemos identificar tendencias opuestas entre de PTP (también de los países "tradicionalmente consumidores") y de otros países europeos (Anderson & Nelgen, 2009), atendiendo a una convergencia en los patrones de consumo per cápita, seguido de nuevos países productores.

Tanto Anderson y Nelgen (2009) como Banks y Oveton (2010), detacam otro grupo de países / regiones de Asia, con altas tasas de crecimiento, a saber, Hong Kong, China, Rusia e India, que une el crecimiento del consumo al crecimiento económico que tiene en la última década. Análisis a la clasificación de las importaciones en valor en 2009 (Anderson & Nelgen, 2009), siete de los top-15 eran países asiáticos, asumiendo cada vez mayor como importadores de vinos súper premium, en lugar de vino a granel.

En los últimos años el PNP hecho frente con mayor facilidad con la demanda global ya las políticas desarrolladas y las campañas de marca para los vinos de calidad (Bernetti et al, 2006), centrada en vinos de alta gama y donde el inverso de los PTP, el consumo interno tiende a aumentar y los esfuerzos para desenfocar la imagen cada vez más especializada en vinos comerciales de calidad inferior, que durante varios años se asoció con los NPP (Nelgen y Anderson, 2009).

En el PNP no se limita a la siembra (Montaigne & Cousine, 2004), así como disponer de un capital para invertir, no tener que enfrentarse a las barreras que impone la regulación del sector (característica de los PTP). Por otra parte, la instalación fue construida en una bodega no es el único camino posible que la vid se pueden disociar, siendo, sin embargo, regulado por contratos a medio y largo plazo, en el que los criterios de calidad de especial relevancia (control la calidad es una imposición).

También en la última década, los PNP aumentaran significativamente las exportaciones de vino a granel, superando incluso los niveles de la I-15 (cuando en la década correspondía sólo a la mitad). Para Nelgen y Anderson (2009), esta tendencia refleja las decisiones de las grandes empresas que han optado por la botella de vino de menor calidad en el país de destino, y refleja el exceso de producción de vino de menor calidad en países como Australia y Nueva Zelanda.

En la actualidad, no es más que el PTP frente al problema de la sobreproducción. Esto se convirtió en un problema también compartida por los NPP que por tanto exigen una mayor necesidad de regulación (Jefford, 2010). Por otra parte, el grupo de los PNP parece, cada vez más, afirmar su identidad (Easingwood, 2007). A su vez, el PTP se esfuerzan deben ampliar su conocimiento del negocio y la innovación, con el fin de mantener su cuota de mercado.

Es decir, todas estas dinámicas operativas y estratégicas desencadena por los PTP y por los NPP, parecen converger a la reconfiguración desideratum paradójico siguiente,

avanzada por Jefford (2010, p.2): "el nuevo mundo debe convertirse en viejo mundo y la vieja hechas nuevas, para maximizar su éxito en el mundo del vino. "

En ambos grupos de países, junto con los cambios en la oferta y la demanda, ha habido un aumento en el comercio exterior y la intensificación de las estrategias de internacionalización, tratando de exportar los excedentes de producción que no es absorbida por el mercado interno (Barco et al, 2006). En este escenario, las empresas multinacionales (EM) asumen el liderazgo, "promover la concentración del capital financiero, la tecnología para el desarrollo de productos y procesos, y sistemas de distribución de dominio" (Ramalho, 2006, p. 57).

Con la intensificación de la competencia ascendente industrial y comercial de la cadena de vino (proveedores de materias primas) y aguas abajo (canales de distribución), la reducción de los márgenes de beneficio y, con ellos, también el número de empresas que operan en el sector.

Desde la segunda mitad de la pasada década de los 90, fue posible identificar diferentes movimientos de concentración en el sector. Según Coelho & Rastoin (2004), las razones que subyacen a estas estrategias de reestructuración del movimiento están reorientando el sector EM y la adopción de nuevos criterios de desempeño, así como la búsqueda de nuevas áreas de crecimiento que enfrenta la EM con la madurez de su actividad principal (cerveza y licores). Sin embargo, a pesar del movimiento de concentración cada vez mayor en la industria del vino, esto también muestra valores muy por debajo del sector de la cerveza, licores y refrescos (Thorpe, 2009).

Algunos Estados miembros han optado por instalar en diferentes regiones con el fin de obtener reputación en todo el mundo o aprovechar las ventajas competitivas de la producción y la distribución en las diferentes regiones - las economías de escala, el alcance y el aprendizaje - (Coelho y Rastoin, 2004). Sin embargo, en esencia, las EM optimizan la rentabilidad de la producción de capital (Montaigne & Cousine, 2004), encontró un entorno económico favorable en los NPP: los bajos precios de la tierra, posibilidades tecnológicas y el logro de economías de escala, la variedad y el aprendizaje y una menor regulación del sector. Las EM también se benefician de un efecto sinérgico mediante el uso de los recursos técnicos para desarrollar la producción de vinos de calidad alternativamente en el norte y sur a lo largo de este proceso también ayuda a la gran movilidad de los recursos humanos, el designado de *flying winemakers* (Celho y Rastoin de 2004, Martin, 2007) - especialistas en enología que viajan alrededor del mundo desde los años 80, para asesorar a las empresas de vino hemisferios norte y sur, que combina la experiencia tecnológica (selección de cepas, técnicas fermentación, producción, mezcla) las habilidades en marketing. Estos, a su vez, son cada vez más inserta en las cadenas internacionales - las cadenas mundiales de valor (Rastoin et al, 2006).

Al contrario de lo que ocurre en otras áreas de la industria de alimentos, la mayoría de las empresas no se cotiza en bolsa y su estructura permanece con la familia y con carácter cooperativo (Coelho y Rastoin, 2004). También en comparación con otras industrias, el vino es relativamente fragmentado - por razones tecnológicas (la naturaleza de la materia prima), sociales (individualismo y la fragmentación de las explotaciones) y culturales, y el movimiento muy reciente de la concentración. La industria se clasifica como una "franja oligopolio", donde algunas empresas líderes controlan una parte significativa del mercado y una gran cantidad de pymes dividir el resto (Conejo y Rastoin, 2004, 2006; Rastoin et al, 2006).

La combinación de negocios es inferior en los PTP en el plan nacional de eliminación debido a que la estructura tradicional de las unidades de producción en la UE se caracteriza por pequeñas explotaciones en la transformación / comercialización depende principalmente de las cooperativas, en su mayoría fundadas en los años 50 y del siglo 60 pasado, para que los principales objetivos pasado el proceso de resolución de problemas y

el almacenamiento, de producir un gran número de productores (Rebelo et al, 2007). Sin embargo, las EM tienen ventajas significativas en comparación con las cooperativas y otras empresas locales, ya que tienen acceso a mercados desarrolladas y organizadas en los países consumidores - a través de asociaciones y sociedades mixtas del tipo ganar-ganar (Montaigne & Cousine, 2004).

Entre 1980 y 2005, según cifras de datos World Wine (Rastoin et al, 2006), hubo 1.265 operaciones de reestructuración (48% en la UE, el 21% en Oceanía y 15% en América del Norte) y 66 empresas conjuntas con una fuerte tendencia a la inversión directa en el extranjero. Sólo en 1998 hubo 70 movimientos de adquisiciones, fusiones y joint ventures, aumentando a 250 en 2005. La mayoría de las empresas involucradas se encuentran en Australia, Francia, España, EE.UU. e Italia (Julia et al, 2006).

Rastoin et al (2006) llaman la creciente importancia y la dependencia de los accionistas en la gestión de empresas en el sector vitivinícola "financiarización de la industria." Los objetivos de la cotización de las acciones de estas empresas consiste en la búsqueda de dimensión crítica (economías de escala), asociado con el desarrollo de políticas de marcas (una mayor conciencia / reputación - asegura poder de negociación), el acceso a las existencias de uva (materias primas en cantidad y calidad pasa a través de la integración vertical - ex cooperativas) y el acceso a las cadenas de distribución - grandes y transnacionales (Coelho y Rastoin, 2006; Julia et al, 2006). Básicamente, consiste en minimizar el riesgo (el acceso a los fondos) y los costos y la maximización de la liquidez y una rentabilidad del capital (Coelho y Rastoin, 2006).

Según los últimos datos (Anderson & Nelgen, 2009), aunque esta diferencia siguen preocupantes (concentración de la industria) entre los dos grupos de países en el mundo del vino (más concentrada en NPP), identifica algunos signos de reversión, PTP tanto en la aparición de grandes grupos empresariales en Europa y el PNP a presión de los accionistas para vender, ya que la función de beneficios de las grandes empresas ubicadas en estos países está a punto de invertir su significado (Anderson & Nelgen, 2009), por lo que es una compra atractiva para las empresas asiáticas ambicionem asegurarse de que su oferta en el mercado interno, o incluso para la adquisición de know-how comercial y la tecnología.

Los productores del Viejo Mundo son, pues, graves desafíos en todos los mercados de los NPP, que han puesto en marcha estrategias internacionales sofisticadas y agresivas de marketing y seguir aumentando su producción de vinos de calidad media (Campbell y Guibert, 2006). El aumento de la competencia en la industria global del vino es inherente a una creciente concentración de la industria y la aparición de nuevos mundos de vino (Banks y Overton, 2010), que la viticultura en pequeña escala, presente en la mayor parte de la Unión Europea, no puede ser capaz de responder.

REALIDAD PORTUGUESA DEL VINO

En Portugal, el vino tiene una importancia innegable y Portugal está históricamente vinculado al sector agrícola en su importancia económica y social (MADRP de 2007, Santiago, 2009). Es uno de los pocos sectores con ventajas competitivas (y comparativas) internacional (Anderson & Nelgen, 2009), como los preconizados por el Monitor Group (2003).

A nivel nacional la industria del vino representa el 1,5% de las empresas, el 1,2% de los ocupados, el 1,8% de la facturación y el 1,9% del VAB manufacturero (AICEP, 2012). Las exportaciones de vino alcanzaron el 1,6% de las ventas totales portugués en el extranjero, con un incremento del 7% respecto al año anterior (IVV, 2012).

Portugal es el líder mundial en el ranking de países con mayor porcentaje de tierras de labor dedicadas a viñedos, con valores muy cercanos al 14%, un análisis realizado entre 2006-08 por Anderson & Nelgen (2009).

Estructuras productivas e competitivas

En Portugal (continental) la viña se encuentra en todas las regiones y se considera el cultivo más extendido, estando presente en más de la mitad de las fincas nacionales (51%) y ocupa una superficie de aproximadamente 176 hectáreas (INE, 2011b).

En territorio portugués sólo el 30,5% de la superficie de viñedo se encuentra en las fincas con más de 5 hectáreas. En comparación, en Francia y España, explotaciones de este tamaño representan, respectivamente, el 82% y el 70% de la superficie total cultivada (MADRP, 2007).

De acuerdo con un estudio realizado por el Monitor Group (2003, p. 9) "el tamaño promedio de menos de una hectárea parcelas de cultivo de la vid hacer actividad profesional sin interés económico". En Portugal, este tamaño corresponde a cerca del 83% de las parcelas en 1999. Sin embargo, según datos de la Censo Agropecuario 2009 (INE, 2011b), el tamaño medio de las explotaciones se incrementó de 0,9 hectáreas en 1999 a 1,1 hectáreas en 2009, mostrando una tendencia a la concentración en la zona de explotaciones más grande, ya que en 2009 alrededor del 50% de las explotaciones con más de 5 hectáreas viñedo, mientras que en 1999 sólo el 38% y el 30% en 1989 (INE, 2011).

Con el contexto nacional, destaca la fuerte fragmentación de los empresarios (Sousa, 2000; Passinhas, 2006; MADRP, 2007; Vivas, 2012). La producción de vino en Portugal se desarrolla principalmente a tres tipos de productores: los pequeños agricultores, propietarios únicos y los productores medianos/grandes (que se registran 1423 - IVV datos de 2011), y las cooperativas/cooperativas agrícolas (90 - datos registrados IVV 2011).

De acuerdo con un estudio realizado por el Monitor Group (2003, p. 9) "el tamaño promedio de menos de una hectárea de cultivo de la vid hace de la actividad profesional sin interés económico". En Portugal, este tamaño corresponde a cerca del 83% de las parcelas en 1999. Sin embargo, según datos de la Censo Agropecuario 2009 (INE, 2011b), el tamaño medio de las explotaciones se incrementó de 0,9 hectáreas en 1999 a 1,1 hectáreas en 2009, mostrando una tendencia a la concentración en la zona de explotaciones más grande, ya que en 2009 alrededor del 50% de las explotaciones con más de 5 hectáreas viñedo, mientras que en 1999 sólo el 38% y el 30% en 1989 (INE, 2011).

Las cooperativas, a pesar de que representan sólo el 6% del total de las entidades del sector, aportan alrededor del 43% de la producción de vino (IVV, 2011), dado el peso de la cantidad de productores que sean de su producción y la actividad de comercialización, aunque ha visto una reducción del 15% entre 2008 y 2010 (IVV, 2011).

La estructura empresarial se diversifica porque conviven empresas y PYMES con orientación familiar, junto a la dimensión internacional de los grupos económicos, así como "un conjunto cada vez mayor de empresas que no tienen tradición en este negocio, que han apostado por los productos vitivinícolas, en muchos casos como ancla producto en combinación con otros productos o servicios, como el turismo "(MADRP, 2007, p. 28). Varios estudios (Sousa, 2000; Grupo Monitor, 2003; Passinhas, 2006; Vivas, 2012) destacan la existencia de empresas muy pequeñas para competir con éxito, especialmente en los mercados extranjeros, con fuertes lacunas en habilidades de gestión, sobre todo en la comercialización.

Producción y Consumo

A pesar de la evolución de la producción demostrar una relativa estabilidad, situándose en alrededor de 5 a 6 millones de hl (IVV, 2012), se observó una tendencia positiva en la producción de vinos de calidad (vino VQPRD), que actualmente representa alrededor de la mitad del vino producido, evolucionando al mismo tiempo que los cambios en modelos de consumo. Esto, a pesar de descensos consecutivos desde 2002, actualmente se encuentra en alrededor de 44 litros por habitante por año (datos del INE). Registro de la tendencia creciente en el consumo de vinos de calidad, revelando un cambio en el perfil del consumidor nacional en el sentido de sofisticación y exigencia de calidad (MADRP, 2007).

Portugal ocupa la 11.ª posición en el ranking mundial en términos de producción, situándose en el 5.º en la escala europea (Anderson & Nelgen, 2009).

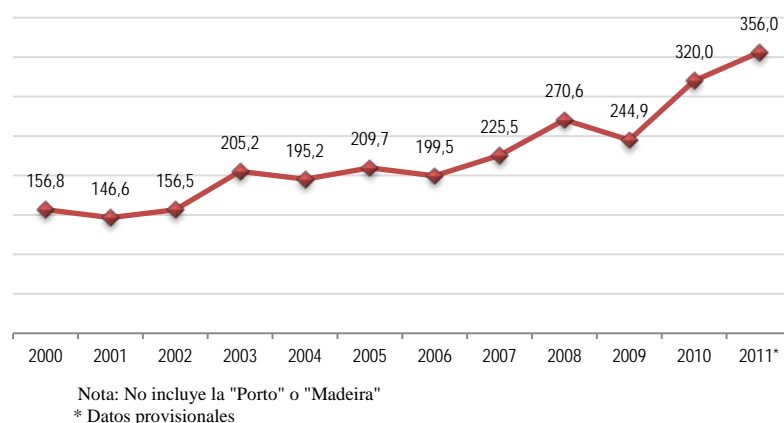
En término de consumo, Portugal ocupa 1.º lugar en el ranking mundial de modelos de consumo *per capita* y 12.º en término de volumen total (promedio 2005-2009). Portugal tiene una participación en el consumo mundial de vino entre 3% y 4% (Anderson & Nelgen, 2009).

Exportaciones

Portugal asume una posición de importancia relativa en la exportación internacional de vinos, ya pesar de la creciente competencia en los últimos años por los NPP, la tendencia se considera positiva. En 2010 se produjo un aumento del 54% en el volumen de las exportaciones y casi el 31% en valor con respecto al año anterior, manteniendo la tendencia al alza en 2011 (Figura 9).

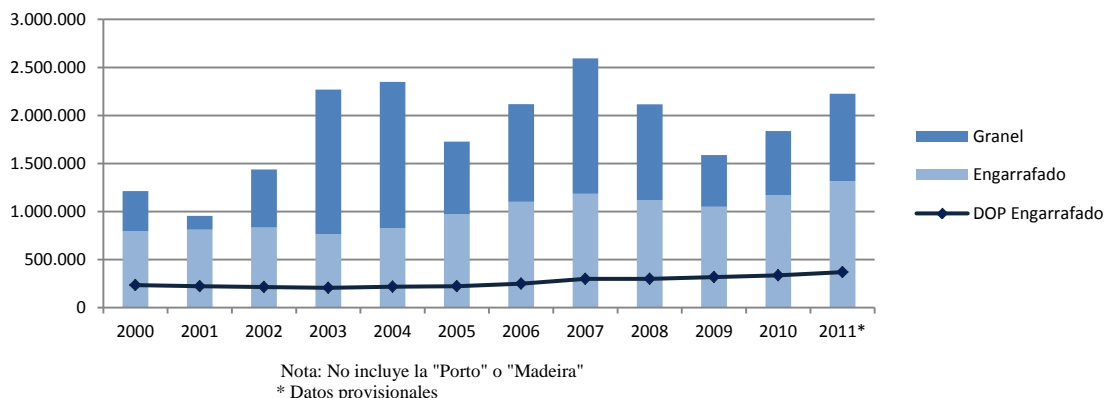
En las exportaciones totales, y tomando el año 2010 como referencia, el vino embotellado representó alrededor del 75% del total (volumen), 10% más que el año anterior, con cerca de un tercio del vino exportado en 2010 fue de Botellas de vino para DOP - vea la Figura 10.

FIGURA 9 – Evolución de las exportaciones de vinos portugueses por valor (10⁶ €)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de IVV (2012)

FIGURE 10 – Evolución de las exportaciones portuguesas de vino por cada categoría en volumen (1000hl)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de IVV (2012)

Sin embargo, Portugal es uno de los exportadores de vino más fragmentados, teniendo en cuenta las cantidades y valores exportados por el mercado objetivo. Todavía pone el producto a un precio premium bajo en los mercados clave (véase la Figura 11 y 12). Las ventas están muy centrados en el mercado interno y la distribución todavía tiene algunos puntos débiles (Vivas, 2012).

FIGURA 11 – Evolución de los destinos de las exportaciones portuguesas (1000hl)

Posición	País de Destino	Média	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variación
1.º	Angola	258,0	580,0	541,7	514,9	444,8	490,9	627,5	+143%
2.º	E. U. América	55,2	62,5	74,8	75,6	82,8	92,8	94,7	+72%
3.º	Brasil	37,5	55,4	58,8	55,8	51,7	74,1	84,5	+125%
4.º	Mozambique	35,8	69,2	76,0	75,2	57,7	66,3	70,7	+97%
5.º	Suiza	27,4	42,1	49,1	55,5	61,0	62,8	66,5	+143%
6.º	Canadá	30,4	40,0	46,3	52,5	57,2	56,7	62,1	+104%
7.º	Guinea-Bissau	30,4	22,5	35,4	32,0	32,5	44,3	61,9	+104%
8.º	China	1,5	3,8	7,4	6,3	11,3	27,4	61,1	+3973%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de IVV (2012)

FIGURA 12 – Evolução dos destinos das exportações portuguesas (10⁶€)

Posición	País de Destino	Média	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variación
1.º	Angola	19,6	39,2	46,0	53,6	56,9	55,1	71,9	+266%
2.º	Brasil	9,4	12,9	14,1	14,0	13,9	19,9	23,7	+152%
3.º	E.U. América	14,5	15,9	18,1	17,0	18,6	22,5	21,5	+49%
4.º	Canadá	7,8	11,6	13,4	15,1	15,5	17,7	19,4	+149%
5.º	Suiza	6,3	9,4	11,5	13,5	14,0	14,7	15,9	+153%
6.º	China	0,3	0,9	1,2	1,5	2,2	4,3	8,2	+2470%
7.º	Macau	1,7	2,5	3,1	3,8	3,7	4,4	5,5	+220%
8.º	Moçambique	2,0	3,5	3,8	3,9	3,3	3,8	4,9	+146%

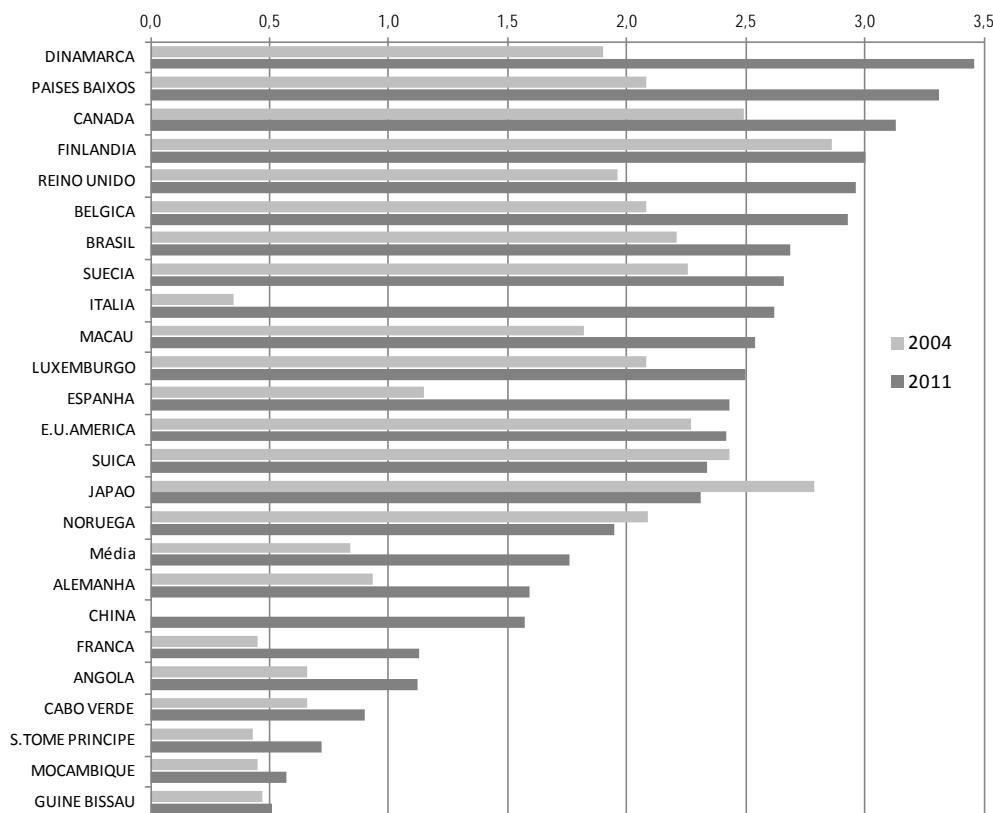
Fuente: Elaboración propia con base en datos de IVV (2012)

En los últimos años la dispersión de los mercados de exportación aumentó. Según datos IVV (2012), los 8 principales mercados de destino que en valor en el año 2000 representaban cerca del 83% de las ventas totales al exterior, en 2010 corresponden a cerca del 44%.

Hasta 2004, la mayor parte de las exportaciones de vinos portugueses era el principal mercado de destino de la Europa comunitaria, sin embargo, de otros países y luego comenzó a destacar como mercados de exportación. En la actualidad entre los países de destino con mayor peso son Angola, EE.UU., Brasil, Mozambique, Canadá, Suiza y

China (IVV, 2012). Los mercados han tenido un crecimiento notable PALOP (Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa), especialmente Angola y Mozambique, a pesar de la débil recuperación de los vinos (Figura 13).

FIGURA 13 – Precio medio del vino exportado en 2004 y 2011 (€ / litro)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de IVV (2007, 2012)

Los EE.UU. son actualmente el tercer mercado más grande en valor (un aumento del 49% en el período 2000-05) y 2.º en cantidad, registrando un aumento considerable en 2011 en comparación con 2000-05 (alrededor del 72%). Así, representa uno de los mercados que se han revalorizado más vinos portugueses (ver Figura 12).

El Brasil (el segundo más grande en el valor y la tercera en volumen), ha registrado un crecimiento significativo (152% en 2011 en comparación con 2000-05 125% en valor y volumen para el mismo período). Otros países, como Suiza y Canadá, aunque representan un porcentaje menor de las exportaciones, también registró un fuerte crecimiento en los últimos años (153% y 149% en valor y 143% en volumen y 104% en 2011 respecto al período comprendido entre 2000 -05). El mercado chino ha sido una apuesta a los productores portugueses y, a pesar de ser cambiado a un valor bajo de mercado está por encima PALOP (Figura 13).

En cuanto a la calidad, Portugal exporta principalmente vino de mesa (ahora bajo el nombre de vino) y vino de la región (ahora bajo el nombre de vino con indicación geográfica), lo que corresponde en 2010 a alrededor del 63% de las exportaciones totales, a pesar de haber representado sobre 79% en 2009 y 90% en 2003. Vinos categoría VQPRD (vinos con DOP ahora) representaban alrededor del 37% del vino exportado en el 2010, a pesar de que ya representaba el 21% en 2009 y 10% en 2003 (datos IVV, 2012).

Una tendencia de una mayor inversión en la calidad de los vinos DOP mercado de exportación ilustra el esfuerzo de poner en los mercados extranjeros vinos de calidad superior con un alto valor.

De acuerdo con el estudio realizado por Andersen & Nelgen (2009), el valor medio del vino exportado por Portugal en el período 2007-2009, es el segundo más grande de PTP, un ranking en el que Francia es superior. En el mismo estudio, Portugal lidera el ranking de PTP considera que el índice de ventaja comparativa revelada en los vinos, en todas las categorías de vinos de calidad (super-premium, comercial premium y no premium), de pie justo debajo de la nueva Zelanda.

A pesar del desempeño positivo de las exportaciones, Portugal está todavía muy centrado en el mercado interno, los volúmenes exportados son relativamente bajos en términos absolutos, lo que implica una pérdida de la categoría de países (Monitor Group, 2003), es decir, rara vez se almacenan o se venden en una sección específica en los supermercados, cadenas especializadas o restaurantes. En este sentido existe por lo tanto todavía un largo camino por recorrer.

CONCLUSIÓN

En el mundo del vino, hay dos estilos (contrastantes) desde la década de los noventa, y que muchos autores describen cómo el modelo del grupo de PTP y modelo de grupo de NPP.

Aunque, de forma genérica, los países siguen un modelo bien definido de la actividad en cada uno de los grupos, se identifican, sin embargo, diferencias recientes: cada vez más los países que pertenecen al la agrupación de productores tradicionales buscan una postura comercial más dinámica, prestar mayor atención al mercado externo, un enfoque más innovador. A su vez, los países del grupo de los nuevos productores enfrentan cada vez más problemas similares a los de sus competidores PTP, es decir, incremento de la producción en exceso, reclaman una mayor regulación del sector y la afirmación de las regiones en el mercado externo.

Aunque esta aproximación en una amplia gama de factores, los dos grupos de países todavía tienen diferencias importantes con respecto a la concentración empresarial (mayor en los NPP) y cómo identificar los vinos de calidad (mayor en los PTP).

En este contexto, el sector en Portugal muestra signos muy positivos, entre ellos la creciente importancia de los mercados exteriores (incluso con primacía en el mercado interno), hace poco que invierten en mercados de mayor valor añadido, así como una mayor inversión en los vinos calidad super-premium de alto valor comercial, acercándose, en este aspecto, cada vez más de Francia, el líder mundial destacado. Sin embargo, la exportación de una amplia dispersión de los mercados extranjeros, a pesar de la reducción de la dependencia y el riesgo, hace hincapié en los recursos limitados empresas del sector en Portugal, caracterizado principalmente por empresas de pequeño tamaño.

REFERENCES

- AICEP. (2012). *Portugal - Perfil País*. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE, Lisboa.
- Albisu, L. M. (2004). Estratégias empresariales Y mercado internacional del vino. (F. I. Agroambiental, Ed.) *Quaderns Ambientals*, 5, 1-111.
- Anderson, K. (2003). Wine's new world. *Foreign Policy*, 136, pp. 47-54.
- Anderson, K., & Nelgen, S. (2009). *Global wine markets, 1961 to 2009: a statistical compendium*. University of Adelaide. Adelaide (Australia): University of Adelaide Press.

- Anderson, K., Norman, D., & Winter, K. (2003). Globalization of the world's wine markets. *The World Economy*, pp. 659-687.
- Aylward, D. (2004). Innovation-export linkages within different cluster models: a case study from the Australian wine industry. *Prometheus*, 22, pp. 423-437.
- Aylward, D. (2006). Innovation lock-in: unlocking research and development path dependency in the Australian wine industry. *Strategic Change*, 15(7-8), pp. 361-373.
- Barco, E., Navarro, M., & Pinillos, M. (2006). Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de la DOCa Rioja. *Cuadernos de Campo*, 34, 12-16.
- Bernetti, I., Casini, L., & Marinelli, N. (2006). Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal*, 108(4), 306 - 315.
- Beverland, M. (2000). Crunch time for small wineries without market focus? *International Journal of Wine Marketing*, 12(3), 16-30.
- Bretherton, P. (2004). National competitive advantage as the context for marketing strategy: An empirical study of the New Zealand Wine Industry. *International Journal of Wine Marketing*, 16(1), 36-52.
- Campbell, G., & Guibert, N. (2006). Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry. *British Food Journal*, 108(4), 233 - 242.
- Coelho, A., & Rastoin, J.-L. (2004). Stratégie des grands groupes internationaux: vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin? In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2005 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 79 - 99). Paris: Dunod.
- Easingwood, C. (2007). Positioning of wine regions: Old or New World branding models? In V. Colloquium (Ed.), *Positioning of Wine Regions*. Trier.
- FAO. (2009). *Agribusiness handbook - Grapes and Wine*. FAO - Food and agriculture organization of the United Nations.
- Gilinsky, A., Lazzeretti, C., & Eyler, R. (2008). Desperately seeking serendipity - Exploring the impact of country location on innovation in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(4), 302-320.
- Gwynne, R. (2008, August). *Firm creation, firm evolution and clusters in Chile's dynamic wine sector: evidence from the Colchagua and Casablanca regions (Working Paper)*. Retrieved January 20, 2009, from American Association of Wine Economics: <http://www.wine-economics.org/>
- INE. (2011). *Recenseamento Agrícola 2009 - Análise dos principais resultados*. Instituto Nacional de Estatística I.P.
- INE. (2011a). *Portugal em Números - 2009*. Obtido em 4 de Junho de 2011, de Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt
- INE. (2011b). *Recenseamento Agrícola 1999 - Análise dos principais resultados*. Instituto Nacional de Estatística I.P.
- INE. (2011b). *Recenseamento Agrícola 2009 - Análise dos principais resultados*. Instituto Nacional de Estatística I.P.
- IVV. (2007). *Anuário 2005/06*. Retrieved April 10, 2012, from Instituto da Vinha e do Vinho.
- IVV. (2011). *Caracterização do Sector Cooperativo Vinícola em Portugal Continental*. Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território, Lisboa.
- IVV. (2012). *Anuário 2010/11*. Retrieved April 10, 2012, from IVV /: http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1736&fileName=Anu_rio_2011.pdf
- Jefford, A. (2010). New World versus Old World success in global wine markets by 2030 [written version]. *The World's Wine Markets by 2030: Terroir, Climate Change, R&D and Globalization*. Adelaide (South Australia).

- Julia, F., Coelho, A., & Couderc, J.-P. (2006). Analyse mondiale des fusions, acquisitions, et investissements financiers des principaux acteurs du secteur. *International Wine & Spirits Fair*. London.
- MADRP. (2007). *Vitivinicultura - Diagnóstico Sectorial*. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, Gabinete de Planeamento e Políticas, Lisboa.
- Martin, J.-C. (2007). Terroir et stratégies du négoce dans la filière vitivinicole: une approche historique. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2008 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 19 - 36). Paris: Dunod.
- Migone, A., & Howlett, M. (July de 2010). *Comparative networks and clusters in the wine industry (Working Paper)*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2011, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org/>
- Monitor Group. (2003). *Incentivar a Competitividade no Sector do Vinho Português – Uma Avaliação da Competitividade Actual do Cluster*. ViniPortugal, Porto.
- Montaigne, E. (2005). Le marché vitivinicole et la crise en 2005. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2006 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 1 - 18). Paris: Dunod.
- Montaigne, E., & Coelho, A. (2013). *Structure of the producing side of the wine industry: Firm typologies, networks of firms and clusters*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.wep.2012.12.002>
- Montaigne, E., & Cousiné, P. (2004). Le marché mondial du vin en 2004. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2005 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (pp. 3-29). Paris: Dunod.
- OIV. (2012). *State of the vitiviniculture world market*. Obtido em 15 de Abril de 2012, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: <http://www.oiv.int/oiv/info/frpublicationsstatistiques>
- Passinhas, A. (2006). *A gestão estratégica segundo Porter, Hamel e Mintzberg - Uma aplicação às cooperativas e empresas privadas de vinhos do Alentejo*. Dissertação de mestrado, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Ramalho, P. (2006). *Estratégias para o desenvolvimento do sector vitivinícola brasileiro: o caso das empresas do Vale do São Francisco*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.
- Rastoin, J.-L., Montaigne, E., & Coelho, A. (Novembre de 2006). Globalisation du marché international du vin et restructuration de l'offre. *INRA Sciences Sociales*, N.º 5-6.
- Rebelo, J., Correia, L., & Caldas, J. (Junho de 2007). Globalization and wine business: Port wine. *XXX th OIV World Congress*. Budapest.
- Santiago, I. (2009). *Inovação e competitividade como factores de oportunidade num contexto de crise*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Sedoglavich, M. (2009). *Internationalization of the Yarra Valley Wine Industry Cluster*. Master Thesis, The University of Waikato.
- Sousa, A. (2000). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.
- Taplin, I. (2006). Competitive pressures and strategic repositioning in the California premium wine industry. *International Journal of Wine Marketing*, 18(1), 61-70.
- Thach, E., Halhoul, T., & Robertson, J. (2005). Wine Business Management Practices to Promote Productivity and Profitability. *International Journal of Wine Marketing*, 17-28(1), 5.

- Thorpe, M. (2009). The globalization of the wine industry: new world, old world and China. *China Agricultural Economic Review*, 1(3), pp. 301-313.
- Vivas, C. (2012). *Estratégias de Internacionalização: contextos, formas de atuação, organização e performance das empresas vitivinícolas portuguesas*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Departamento de Gestão de Empresas, Évora.
- Wickramasekera, R., & Bamberly, G. (2003). An overview of a successful export industry from Regional Australia. *International Journal of Wine Marketing*, 15(3), 15-30.