



**Universidade de Évora**  
*Honesto Estudo com Longa Experiência Misturado*

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

**ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SECTOR VITIVINÍCOLA  
BRASILEIRO:**

***O Caso das Empresas do Vale de São Francisco***

*Dissertação apresentada como requisito para obtenção  
do grau de Mestre em Gestão de Empresas  
no âmbito do protocolo com a UNIFAL-Brasil*

**Por:**

**Pedro Jorge Pereira Ramalho**

**Orientação:**

**Prof. Doutor António João Coelho de Sousa**

***“Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri”***

*Évora, Maio 2006*



**Universidade de Évora**  
*Honesto Estudo com Longa Experiência Misturado*

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

**ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SECTOR VITIVÍCOLA  
BRASILEIRO:  
*O Caso das Empresas do Vale de São Francisco***

*Dissertação apresentada como requisito para obtenção  
do grau de Mestre em Gestão de Empresas  
no âmbito do protocolo com a UNIFAL-Brasil*

**Por:**

**Pedro Jorge Pereira Ramalho**

**Orientação:**

**Prof. Doutor António João Coelho de Sousa**



160 283

***“Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri”***

*Évora, Maio 2006*



**ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SECTOR VITIVÍNICOLO  
BRASILEIRO:  
*O Caso das Empresas do Vale de São Francisco***

**À minha família com todo o meu carinho. Aos meus pais (in memoriam), ao meu irmão e amigos... aqui e alhures!**

**“São três os caminhos para a virtude: o da reflexão, o  
mais nobre, o da imitação, o mais fácil, e o da  
experiência, o mais amargo”**

*Confúcio –  
filósofo*

**“O Ovo.  
A pequena forma  
e a vida dentro.  
Ao calor resolve-se: sim gesto de flor  
e luta  
ato extremo  
de bicar a pele e romper o branco”**

*Jurandy Moura – poeta  
paraibano*

**“Quem sabe aonde quer chegar, escolhe o caminho  
certo e o jeito de caminhar”**

*Tiago de Melo – poeta  
amazonense*

## AGRADECIMENTOS

Aprender a ser grato é um imperativo à nossa aprendizagem moral e espiritual. Enxergar a riqueza das grandes e pequenas generosidades do quotidiano é tornar-se humilde, mas não é fácil, porque somos imperfeitos. E ser generoso é ímpar. Assim, devemos ser gratos pelos acolhimentos e distinções; muitas vezes nem tão merecidamente.

É desse modo, chamando o espírito à conciliação, que me lembro das dificuldades enfrentadas, do apoio dos familiares, dos amigos e dos colegas de trabalho mais próximos, bem como dos empresários e instituições que acreditaram nesta pesquisa, entre as quais a Autarquia Educacional do Vale do São Francisco/FACAPE e a EMBRAPA SEMI-ÁRIDO. A inconformidade, a ansiedade e a alegria da busca de novos limites, o cansaço das horas insones, as incertezas e o medo; às vezes virando descrenças. E nada disso acontece, sem que tenhamos que enfrentá-las com a convicção do que queremos fazer, sabendo e recebendo as bênçãos divinas; muitas das quais, pelos familiares e amigos: directa ou indirectamente, quer saibamos ou não.

Portanto, é a todas essas pessoas às quais sou grato. Mais que isso: espero sinceramente saber e poder cultivar esse sentimento de fraternidade e acolhimento amigo. E, entre essas pessoas generosas, pude conhecer o circunspecto professor António João de Sousa, o orientador desta tese de mestrado, figura à qual aprendi respeitar (e a recorrer sempre que necessário) tanto pelo seu conhecimento, tanto pelo rigor e generosidade da orientação e palavras de estímulo sincero.

Sem querer, por isso, incorrer no esquecimento de nomes, prefiro agradecer a todos que se fizeram presentes à minha vida, quando delas recebi apreço e consideração. Creio que compreenderão a omissão dos seus nomes, e saberão me perdoar com a generosidade e desprendimento que já conheço bem. A todos, muito obrigado!

## **GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS**

- ABE** – Associação Brasileira de Enólogos
- ADL** – Matriz do perfil de negócios Arthur De Little
- ALCA** – Área de Livre Comércio das Américas
- APEX-Brasil** – Agência de Promoção de Exportações do Brasil e Investimentos
- APROVALE** – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
- BCB** – Banco Central do Brasil
- BCG1** – Matriz concorrencial Crescimento/Participação de Mercado, do Boston Consulting Group
- BCG2** - Matriz concorrencial posterior do Boston Consulting Group
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social
- CAEN** – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – UFC
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEPAL** – Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- CODEVASF** – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
- C&T** – Ciência e Tecnologia
- DECOMTEC** – Departamento de Competitividade e Tecnologia da FIESP
- DEPECON** – Departamento de Pesquisas Económicas da FIESP
- EDI** – *Electronic Data Interchange*
- EMBRAPA** – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- EUA** – Estados Unidos da América do Norte
- FACEP** – Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco
- FAO** – Organización de La Naciones Unidas Para La Agricultura Y La Alimentación
- FAPESB** – Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia
- FGV** – Fundação Getúlio Vargas
- FIESP** – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- FINEP** – Financiadora de Estudos e Projetos
- FMI** – Fundo Monetário Internacional
- FNP** – Consultoria & Comércio
- FUNTEC** – Fundo Tecnológico
- GATT** - *General Agreement on Tariffs and Trade*

G-20 – Grupo das 20 maiores economias emergentes  
HEC – *Hautes Etudes Commerciales*  
Hl – Hectolitros  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas  
IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho  
IC – Fiesp – Índice Fiesp de Competitividade das Nações  
IDE – Investimentos estrangeiros diretos  
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial  
IP – Indicação de Procedência  
IPCA/FGV – Índice de Preços ao Consumidor Amplo da Fundação Getúlio Vargas  
ITEP – Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco  
LCAG – Modelo pioneiro de análise de pontos fortes e fracos  
L&P – Relatórios mensais de entradas  
MAPORT – Matriz de avaliação das possibilidades de negócios de Mckinsey/GE  
MERCOSUL - Mercado Comum do Sul  
Mha – milhões de hectares  
Mhl – milhões de hectoliros  
MID – Tableau de bord  
Miohl – em milhões de hectolitros.  
OAA/FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura  
OCMV – Organização Comum do Mercado Vitivinícola  
OIML Organização Internacional de Metrologia Legal.  
OIV – *Office International de la Vigne et du Vin*  
OMC – Organização Mundial do Comércio  
OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual  
OMS – Organização Mundial de Saúde  
PAC – Política Agrícola Comum  
PAPPE – Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas  
PECO – Países da Europa Central e Oriental  
PEST – Ambientes político-legal, tecnológico-científico e económico-social  
PIB – Produto Interno Bruto  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PIMS – Modelo de impacto das estratégias de mercado sobre o lucro  
PINTEC – Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica

**PITCE – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior**  
**PSI – Projeto Sectorial Integrado de Exportação de Vinhos e Derivados do Brasil**  
**ROI – *Return on investment***  
**Selic – Taxa de juros equivalente à taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia**  
**SEBRAE – Serviço de Apoio às Pequenas e Microempresas**  
**SI – sistemas de informação**  
**SWOT – *Swot Matrix (Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats)***  
**TGS – Teoria Geral de Sistemas**  
**TI – Tecnologia da informação**  
**TIC – Teoria de Investimento de Capital**  
**TIR – Taxa interna de retorno**  
**TOR – Teoria de Opções Reais**  
**UE - União Europeia**  
**UE-15 – União Europeia a 15 países**  
**UE-25 – União Europeia a 25 países**  
**UEN – Unidade estratégica de negócios**  
**UFC – Universidade Federal do Ceará**  
**UPOV – União Internacional para a Protecção das Obtenções Vegetais**  
**US\$ – Dólar USA**  
**VAL – Valor Actual Líquido**  
**VPL – Valor Presente Líquido**  
**VQPRD – Vinhos de Qualidade Produzidos em Região Determinada**

## RESUMO

A inovação e a adaptabilidade estratégico-estrutural ao crescente dinamismo dos contextos empresariais, predominante na maioria das indústrias mundiais, em acelerado processo de fragmentação, têm levado as empresas ao imperativo da reinvenção. E, nesse tipo de cenário, as organizações passaram não só a competir entre si (e pelos recursos), mas, também, a desafiar o tempo. Nesse sentido, a cooperação entre empresas, tanto quanto possível, aponta como um caminho por meio do qual os desfasamentos e ambições estratégicas são postas à prova, e com relativa possibilidade de sucesso, de modo a reduzir a incerteza e o risco desse novo influxo competitivo global.

O presente estudo, que se intitula *Estratégias para o Desenvolvimento do Sector Vitivinícola Brasileiro: O Caso das Empresas do Vale do São Francisco*, tem os objetivos de examinar a competitividade empresarial brasileira e local (concernente à indústria vitivinícola mundial), por intermédio, principalmente, da análise das adaptações que estão sendo implementadas pelas empresas vitivinícolas do Pólo emergente de vitivinicultura do Vale do São Francisco, propor linhas adicionais de acção estratégica e perspectivar as suas possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo globalizado.

A fenomenologia encontrada durante a investigação, sugere uma indústria mundial em estado de maturidade, com excesso de capacidade crónica e em processo de recentragem estratégica, com a formação de oligopólios concentrado/diversificado e crescimento das exportações. Além disso, apresenta uma procura declinante, alteração dos hábitos de consumo, queda dos preços e da sua taxa mínima de competitividade (atractividade estrutural).

No Brasil, embora predominantemente madura, a indústria está apenas no início da sua reconfiguração, com vista à obtenção de ganhos da competitividade requerida pelo contexto industrial no mundo, e sob dificuldades ao livre comércio. Contudo, há avanços significativos. Quanto ao novo Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco – *a nova latitude da indústria vitivinícola mundial* – que, a despeito do facto de ainda encontrar-se em processo de emergência, já exige igualmente a reinvenção, tanto pela busca de respostas ao “problema da administração”, quanto pela necessidade de fugir à vala comum da concorrência marginal.



Durante o processo de investigação, acerca do desenvolvimento das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, foi possível perceber com clareza a ocorrência de fenómenos de gestão que remetem à certeza da necessidade de refocalização estratégica, bem como dos respectivos rearranjos requeridos ao equilíbrio dinâmico organizacional.

Em razão do método empregado (estudo de caso comparativo, de natureza exploratória e, essencialmente qualitativo) não se pode pretender uma generalização extensiva dos seus resultados para além da população estudada. Os resultados devem ser entendidos, de forma ponderada, no seu contexto específico, e para os casos em concreto, pois, cada organização tem características únicas que influenciam o funcionamento da gestão.

**Palavras Chave:** Estratégia, Competitividade, Vinhos, Vale de São Francisco, Brasil.

## ABSTRACT

The innovation and the structural-strategic adaptability to the dynamic growth of the business contexts, predominant in most of the world industries, in accelerated shattering process, have taken companies to the imperative recreation. And, in this kind of scene, the companies started to compete, not only by themselves (and by the resources) but also dare the time. In this perspective, the co-operation among companies, as much as possible, show as a way by which the gap and strategic ambitions are put in test, and with relative possibility of success, as a manner to reduce the uncertainty and the risks of this new global competitive inflowing.

The present study, which it is entitled *Estratégias para o Desenvolvimento do Setor Vitivinícola Brasileiro: O Caso das Empresas do Vale do São Francisco*, has the objectives of analysing the Brazilian and local business competitiveness (in comparison to the world wines industries) by, mainly, the analyses of adaptations that have been implemented by the wines companies of the wineculture emergent Pole in São Francisco Valley, propose additional lines of strategic action and preview their possibility of success in the new globalized competitive context.

The phenomenally found during this investigation suggests a world industry in maturity stage, with exaggerated thought ability and in process of strategic recentre, with the creation of oligopolies concentrated/varied and the growth of exporting. In addition to this, presents declined demand, changing of consume costumes, the decrease of prices and its competitiveness minimal rate (structural attractiveness).

In Brazil, the industry, although predominantment aged, has been only in the beginning of its reconfiguration, aiming to gain the required competitiveness by the world industrial context and under difficulties from the free commerce. Nevertheless, there are significant advances. And, about the new wine Pole in São Francisco Valley - *the new latitude of world wine industry* - which has been in process of exigence, it already requires together the recreation, as by the source of replies of "management problem" as by the need of scape of the common marginalized rat.

During the investigations, about the development of wine companies in São Francisco Valley, it was possible to see clearly the occurrence of management

phenomenon which gives the really need of strategic refocalizing, as well as the respective rearrangements required at the companies dynamic balance.

Due to the applied method (comparative case study, in searching manner and, essentially qualitative) it can not be purposed an extensive generalization of the results to another non-studied population . The results must be understood in a balanced way, in their specific context, and for real cases, since each company has its own features that influences the management work.

**Key words:** strategies, competitiveness, wines, São Francisco Valley, Brazil.

# SUMÁRIO

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE TABELAS

<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1. <u>CAPÍTULO I</u></b>	
<b>QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA</b>	
1.1. Gestão: as origens e o conceito de organização	6
1.2. Evolução das correntes organizacionais e estratégicas da gestão	7
1.2.1. Da Perspectiva Clássica...	7
1.2.2. À Perspectiva Dinâmica	9
1.2.2.1. <i>Do Equilíbrio Dinâmico...</i>	10
1.2.2.2. <i>O Enquadramento Evolutivo...</i>	11
1.2.2.3. <i>Para o Caos Emergente</i>	13
1.3. As principais metodologias de abordagem estratégica: cronologia e fundamentos conceptuais	15
1.3.1. Os anos 60/70 e as origens do planeamento estratégico clássico: intencionalidade e racionalidade objectiva	16
1.3.1.1. <i>Os primeiros modelos estratégicos de maior notoriedade</i>	17
1.3.1.2. <i>A ascensão dos consultores de estratégia e o triunfo das matrizes</i>	21
1.3.2. Os anos 80 e o paradigma da turbulência e da racionalidade objectiva e subjectiva das abordagens híbridas	26
1.3.2.1. <i>A “humanização tecnológica” na gestão estratégica</i>	28
1.3.3. Os anos 90 e a preponderância conceptual: da intencionalidade sistémico-contingente à ruptura caótico-emergente da estratégia	30
1.3.3.1. <i>A Prospectiva e os cenários de negócios</i>	31
1.3.3.2. <i>A Intenção estratégica e os Pólos de Competência</i>	32
1.3.3.3. <i>A Transformação Estratégica</i>	33
1.3.3.4. <i>A “desadministração” da estratégia...</i>	34

1.3.4. Enquadramento teórico de abordagem sectorial	37
<b>Síntese do 1.º Capítulo... em jeito de conclusão</b>	<b>43</b>
<b>2. <u>CAPÍTULO II</u></b>	
<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	
2.1. Posicionamento Metodológico	47
2.2. Delimitação do campo de investigação	49
2.3. Desenho global da investigação: recolha e tratamento de dados	52
<b>3. <u>CAPÍTULO III</u></b>	
<b>CONTEXTO DE ACÇÃO DAS EMPRESAS: NOVOS DESAFIOS</b>	
3.1. O contexto mundial	55
3.1.1. As origens do vinho	55
3.1.2. Dinâmicas estratégicas; situação e tendências globais	55
3.1.2.1. <i>Padronização versus adaptação de produtos</i>	58
3.1.2.2. <i>Globalização: a escalada do conflito competitivo e a banalização da estratégia</i>	60
3.1.2.3. <i>Globalização e concentração da geografia competitiva: um paradoxo estratégico na indústria vitivinícola</i>	62
3.1.2.4. <i>Pós-fordismo global agroalimentar e oligopolização da indústria vitivinícola</i>	65
3.1.2.5. <i>Entidades de apoio à vitivinicultura mundial</i>	71
3.1.2.6. <i>Produção, consumo e trocas internacionais: o excesso de capacidade estrutural</i>	72
3.1.2.7. <i>Os principais produtores do mundo</i>	74
3.1.2.8. <i>Tendências da exportação e importação</i>	76
3.2. O contexto europeu	78
3.2.1. Potencial produtivo	78
3.2.1.1. <i>A vinha</i>	78
3.2.1.2. <i>O vinho</i>	79
3.2.2. Enquadramento legal e regulamentar	82
3.2.2.1. <i>Organização Comum de Mercado do Vinho: principais orientações</i>	82

3.2.2.2. Organização Mundial do Comércio: globalização e novos desenvolvimentos	84
3.3. O contexto nacional	85
3.3.1. Origens da indústria vitivinícola brasileira e sua trajetória evolutiva	85
3.3.2. Situação actual	86
3.3.2.1. <i>Quadro regulamentar e condições técnico-produtivas</i>	89
3.3.2.2. <i>Alguns indicadores económico-financeiros do sector</i>	92
3.3.2.3. <i>A organização do mercado interno: instituições de suporte</i>	93
3.3.2.4. <i>As tendências do consumo e do comércio externo</i>	94
3.4. O contexto regional	98
3.4.1. O Vale do São Francisco: localização e tecido empresarial	98
3.4.2. Cadeia produtiva: actualidade e projecções	100
3.5. Diagnóstico ambiental ou das envolventes	102
3.5.1. Estudos precedentes: traços relevantes para um diagnóstico estratégico	102
3.5.2. Envolvente contextual ou macro-ambiente	104
3.5.2.1. <i>O contexto político-legal</i>	105
3.5.2.2. <i>O contexto económico-social</i>	105
3.5.2.3. <i>O contexto tecnológico-científico</i>	110
3.5.3. Envolvente transaccional: a atractividade da indústria vitivinícola do Vale do São Francisco	114
Síntese do 3º Capítulo... <i>em jeito de conclusão</i>	117
<b>4. <u>CAPÍTULO IV</u></b>	
<b>COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS: DIAGNÓSTICO INTERNO</b>	
4.1. Características gerais das empresas pesquisadas	122
4.2. Decisões estratégicas e lógicas de desenvolvimento	123
4.2.1. Produtos-Mercados	123

4.2.2. Integração Vertical	126
4.2.3. Internacionalização	128
4.2.4. Diversificação	130
4.3. Diagnóstico de recursos	131
4.3.1. Recursos Humanos e Organizacionais	131
4.3.2. Recursos Técnico-Produtivos: Viticultura	136
4.3.3. Recursos Técnico-Produtivos: Vinicultura	138
4.3.4. Recursos Comerciais	140
4.3.5. Recursos Informativos	141
4.3.6. Recursos Financeiros	142
<b>5. <u>CAPÍTULO V</u></b>	
<b>REFERENCIAIS CONCEPTUAIS E PRAGMÁTICOS:</b>	
<b>PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO E PROPOSTAS</b>	
<b>DE ACCÇÃO</b>	
5.1. O conflito do “equilíbrio de prioridades”: a integração / desintegração dos paradigmas estratégicos e resolução dos problemas da gestão	146
5.2. Análise prospectiva em contextos dinâmicos e postura estratégica do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco	148
5.3. A emergência do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco: perspectivas e propostas; um contraponto à concorrência marginal	151
<b>CONCLUSÃO GERAL</b>	155
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	265
<b>ANEXOS</b>	

## **LISTA DE FIGURAS**

**FIGURA I.1.** As regiões vitivinícolas brasileiras e o Pólo do Vale do São Francisco

**FIGURA I.2.** Localização da região vitivinícola do Vale do São Francisco: panorâmica Mundial (paralelo 9)

**FIGURA 1.1.** A perspectiva Weberiana (Clássica)

**FIGURA 1.2.** A perspectiva dinâmica

**FIGURA 1.3.** O modelo LCAG

**FIGURA 1.4.** Matriz de Crescimento/Quota de Mercado

**FIGURA 1.5.** Matriz Mckinsey/GE

**FIGURA 1.6.** Matriz do perfil de negócios ADL

**FIGURA 1.7.** As novas lógicas subjacentes à Matriz BCG 2

**FIGURA 1.8.** Perspectiva clássica e perspectiva emergente de formação da estratégica

**FIGURA 1.9.** Estratégias pretendidas e estratégias emergentes

**FIGURA 1.10.** O modelo das cinco forças competitivas de Porter

**FIGURA 2.1.** Ambientes Contextual e Transaccional

**FIGURA 2.2.** Matriz SWOT original

**FIGURA 2.3.** Nova Matriz SWOT

**FIGURA 3.1.** Fontes de vantagem competitiva de localização: O Diamante de Porter para a competitividade nacional

**FIGURA 3.2.** Principais determinantes da reconfiguração estratégica da indústria vitivinícola pelas empresas multinacionais

**FIGURA 3.3.** Projecção de excedentes de produção de vinho

**FIGURA 3.4.** Os doze principais produtores mundiais de vinho

**FIGURA 3.5.** Exportações mundiais de vinho

**FIGURA 3.6.** Importações mundiais de vinho

**FIGURA 3.7.** Evolução mundial da superfície de vinha

**FIGURA 3.8.** Superfícies de vinha por continente

**FIGURA 3.9.** Produção de vinho por continente

**FIGURA 3.10.** Consumo de vinho por continente

**FIGURA 3.11.** Fases da evolução vitivinícola brasileira

**FIGURA 3.12.** Superfície vitícola brasileira por estados



- FIGURA 3.13.** Uma panorâmica do Brasil vitícola
- FIGURA 3.14.** Pirâmide de vinhos de qualidade em função das Indicações Geográficas
- FIGURA 3.15.** Pólos de vinhos finos com potencial para certificação
- FIGURA 3.16.** O consumo de produtos vitivinícolas *per capita* no Brasil
- FIGURA 3.17.** Brasil: consumo de vinhos finos importados *versus* nacionais
- FIGURA 3.18.** Evolução do consumo de vinhos finos nacionais e importados no Brasil
- FIGURA 3.19.** Evolução do consumo de espumantes nacionais e importados no Brasil
- FIGURA 3.20.** Evolução do consumo de vinhos de mesa (corrente) no Brasil
- FIGURA 3.21.** Balança comercial externa dos produtos vitivinícolas - Brasil
- FIGURA 3.22.** Peso das importações de vinho no total de vinho comercializado - Brasil
- FIGURA 3.23.** Evolução da implantação da nova vinha no Vale São Francisco (VSF)
- FIGURA 3.24.** Desempenho e análise de sensibilidade do pólo vitivinícola do VSF
- FIGURA 3.25.** Evolução recente do crescimento da economia mundial
- FIGURA 3.26.** Evolução da dívida líquida do sector público (%*PIB*)
- FIGURA 3.27.** Articulação entre Taxas de Câmbio e Taxas de Juro
- FIGURA 3.28.** Articulação entre Risco e Taxas de Juro
- FIGURA 3.29.** A evolução da entrada de capitais estrangeiros no Brasil (%*PIB*)
- FIGURA 3.30.** PIB *per capita* brasileiro (*valores reais e variação anual*)
- FIGURA 3.31.** A pesquisa brasileira, por ramos da ciência, nos anos mais recentes
- FIGURA 3.32.** A pesquisa brasileira, áreas do conhecimento, nos anos mais recentes
- FIGURA 3.33.** Investimentos em C&T, por estados brasileiros
- 
- FIGURA 4.1.** Tamanho das empresas (*nº de empregados*)
- FIGURA 4.2.** Componentes de decisão estratégica e lógicas de desenvolvimento
- FIGURA 4.3.** O *mix* de mercados das empresas do Vale do São Francisco
- FIGURA 4.4.** A introdução de novos produtos pelas empresas
- FIGURA 4.5.** A extensão do mix de produtos das empresas (*nº de marcas existentes*)
- FIGURA 4.6.** Alterações das superfícies vitícolas das empresas
- FIGURA 4.7.** Dimensão média das parcelas e idade da vinha das empresas
- FIGURA 4.8.** Capacidades de produção industrial das empresas
- FIGURA 4.9.** Produções das empresas, por tipos de vinho
- FIGURA 4.10.** Aspectos comerciais das empresas: mercados
- 
- FIGURA 5.1.** Os blocos estratégico e operacional da gestão: equilíbrios precários

## **LISTA DE TABELAS**

**TABELA 1.1.** O Vetor de Crescimento: lógicas de expansão e de diversificação

**TABELA 2.1.** Desenho da investigação

**TABELA 3.1.** Cenário de escalada de conflito em arenas de competição

**TABELA 3.2.** As empresas dominantes da indústria do vinho a nível mundial (2002)

**TABELA 3.3.** A concentração da indústria do vinho por país (2000)

**TABELA 3.4.** Produção e consumo mundial de vinho – 1986/2002

**TABELA 3.5.** As grandes linhas de força da última reforma da OCMv

**TABELA 3.6.** Empresas e marcas no Vale do São Francisco

**TABELA 3.7.** Empresas em fase (ou com protocolo) de instalação no Vale do São Francisco

**TABELA 3.8.** Aplicação do modelo das cinco forças ao sector vitivinícola do Vale do São Francisco

**TABELA 5.1.** Matriz SWOT; síntese dos diagnósticos e das propostas estratégicas para as empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco

**TABELA C.1.** Posturas estratégicas, entropias, disfunções, competências e propostas para as empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco

## INTRODUÇÃO

A indústria vitivinícola brasileira está apenas no início da sua transição para a globalização dos mercados. Desafios de natureza intrinsecamente competitiva estão na ordem do dia das grandes empresas e dos pequenos produtores, bem como os obstáculos ao livre comércio mundial, que impõem a todos, inclusive, aos dirigentes do sector e aos governos e blocos regionais (o Mercosul e o grupo das vinte maiores economias emergentes – G-20 – por exemplo), a imensa tarefa de buscar soluções negociadas que resultem na ampliação das perspectivas de internacionalização, nomeadamente o acesso aos grandes mercados consumidores europeus e norte-americanos. O baixo consumo interno de vinhos é, também, uma variável que requer um considerável esforço no sentido de reverter essa tendência histórica no Brasil.

No que se refere à investigação brasileira do sector, com vista à sua caracterização e compreensão, os desafios e dificuldades são também consideráveis, dado contarmos apenas com o trabalho solitário de alguns poucos pesquisadores brasileiros. No campo da estratégia empresarial, por sua vez, a escassez é bem maior, pois a investigação académica limitou-se, até agora, apenas à produção de uma tese de doutoramento, terminada em 2003<sup>1</sup>.

Por isso, qualquer iniciativa de investigação que procure reunir as parcas e dispersas séries estatísticas sectoriais disponíveis (muito importantes para qualquer investigação) e as tente cruzar com a vertente empresarial, para perspectivar estrategicamente a evolução dessa vertente num contexto económico globalizado, terá hipótese acrescida de ser acolhida com agrado generalizado. Este foi, aliás, o principal motivo que nos levou a optar pelo presente estudo.

O objectivo central do estudo será, num primeiro momento, diagnosticar a competitividade empresarial do emergente pólo vitivinícola do Vale do São Francisco, localizado no semi-árido nordestino brasileiro, através de uma análise da situação actual e das adaptações que estão sendo implementadas pelas empresas para, num segundo momento, procurar dinamizar o seu desenvolvimento propondo linhas de acção estratégica adicionais,

---

<sup>1</sup> Da autoria de Sônia Rejane Unikowsky Teruchkin que produziu um estudo comparativo das estratégias das empresas vitivinícolas do estado brasileiro do Rio Grande do Sul (a principal região produtora do Brasil) e do Uruguai.

capazes de melhorar as possibilidades de sucesso num contexto competitivo global e cada vez mais difícil e exigente. Em traços gerais, é este o contributo que se pretende dar, com este estudo, à indústria vitivinícola do Brasil e, mais especificamente, à região vitivinícola do Vale do São Francisco.

O método utilizado foi o Estudo de Caso múltiplo e comparativo, de natureza essencialmente empírica e qualitativa, baseado na recolha de dados primários (entrevistas em profundidade) e secundários (documental), de modo a capturar os fenómenos estratégicos e operacionais que caracterizam a emergência do novo pólo vitivinícola. O marco teórico abrangeu desde o estudo das principais vertentes organizacionais da gestão, até às mais recentes lógicas e perspectivas de gestão estratégica, preconizadas pelos autores mais importantes da literatura mundial nesses domínios.

Para o diagnóstico dos ambientes empresariais, nomeadamente das envolventes contextual e transaccional, foi utilizado o método PEST e o modelo das cinco forças competitivas, de Michael Porter. De forma complementar, e do ponto de vista da Teoria de Investimento de Capital, foi incluído na análise um estudo económico-financeiro.

Tal abordagem, permitiu avaliar a atractividade da indústria vitivinícola do Pólo do Vale do São Francisco. As ilações retiradas entraram ainda em linha de conta com os pressupostos da Teoria de Opções Reais (TOR), de modo a articular o carácter de previsibilidade permitido pelas finanças empresariais (muito embora não tenha a capacidade mensurar custos e receitas marginais em ambientes dinâmicos) e a flexibilidade gerencial conferida pela TOR, para apreender, em toda a amplitude, a dinâmica competitiva da indústria vitivinícola e poder, assim, perspectivar melhor a sua evolução e dar sugestões pertinentes para a melhoria do perfil competitivo do pólo vitivinícola do Vale do São Francisco.

Paralelamente, foi abordada a indústria vitivinícola internacional, à luz, inclusive, da grande reconfiguração estratégica pela qual está passando, e cujo processo tem como epicentro a sua concentração através da formação de oligopólios globais e novos vectores competitivos (traduzidos pela coexistência de elementos centrais do “Fordismo” e “Sloanismo”, e consequente adopção de modelos de economia industrial), principalmente, a partir de acções dos produtores multinacionais do novo mundo do vinho, dos quais se destacam os EUA, a Austrália, o Chile, a Argentina e a África do Sul.

Foi colocado também em discussão o quadro de excesso de capacidade crónica da indústria vitivinícola mundial, incluindo as assimetrias informacionais que o sector apresenta, acrescentando riscos e incertezas acessórias às decisões estratégicas, principalmente, dos pequenos produtores vitivinícolas (e ao seu próprio modo de vida, nomeadamente na Europa).

No que se refere ao Brasil, especificamente, a trajetória da indústria vitivinícola brasileira foi iniciada no estado de São Paulo, em meados do século de XVI. Do ponto de vista empresarial, contudo, foi implantada no início do século XX, no estado do Rio Grande do Sul (a principal região produtora de vinhos indiferenciados e finos), sob forte influência da imigração italiana e de investimentos estrangeiros directos.

Posteriormente expandiu-se no próprio estado de São Paulo e, ainda, em muitos outros estados, dos quais destacamos Santa Catarina, Paraná, Pernambuco, Bahia e Minas Gerais. Hoje, o emergente Pólo Vitivinícola do São Francisco, principal alvo desta investigação, é o maior produtor em áreas tropicais semi-áridas do mundo, respondendo por cerca de 15% da produção dos vinhos finos brasileiros, com os seus cerca de 6 milhões de litros.

**FIGURA I.1.** As regiões vitivinícolas brasileiras e o Pólo do Vale do São Francisco

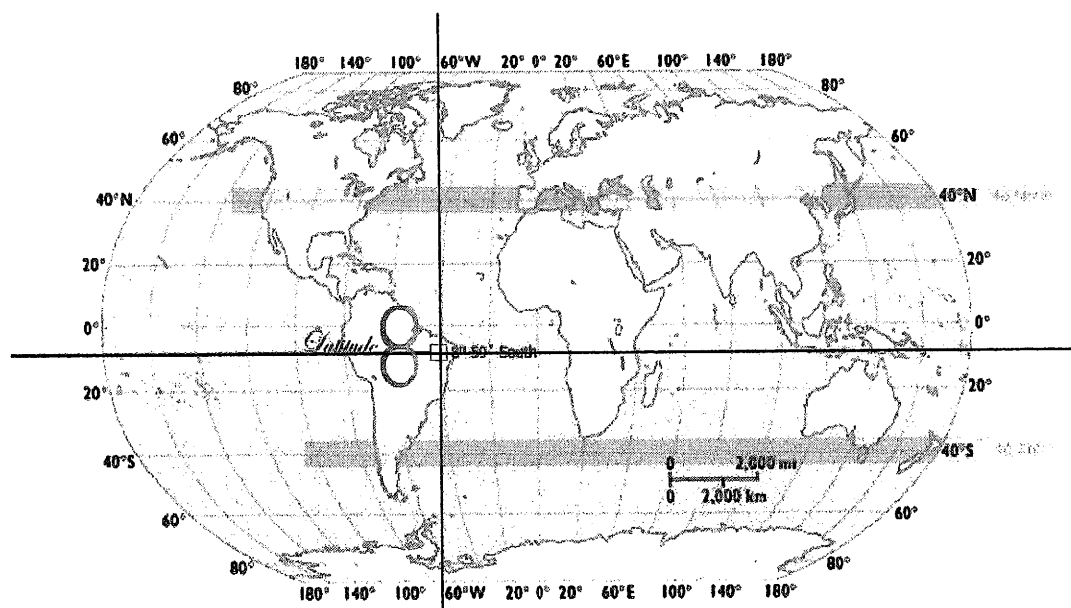


Fonte: Apex, 2005.

O novo pólo vitivinícola mundial, localizado a Sul no paralelo 9, está encravado no Vale do São Francisco, e reúne os municípios pernambucanos de Petrolina, Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista e Orocó. Todos compõem o denominado Canyon do Rio São Francisco, que abriga 48 municípios dos estados de Alagoas, Sergipe, Pernambuco e Bahia.

A indústria vitivinícola deu os seus primeiros passos na região do São Francisco em meados da década sessenta. O novo Pólo, contudo, só começou a ganhar mais notoriedade no início dos anos oitenta, com a instalação das empresas Fazenda Milano, pertencentes, na época, ao grupo Pérsico Pizamiglio e, um pouco mais tarde, com as empresas Ouro Verde e Santa Maria. Nos anos noventa e, principalmente, no novo milênio, a região dá sinais claros de sustentabilidade, pela atracção de investimentos directos estrangeiros e nacionais que consegue.

**FIGURA I.2.** Localização da região vitivinícola do Vale do São Francisco: panorâmica mundial (paralelo 9)



Fonte: Vinibrasil

Ao longo dos anos, a região do nordeste brasileiro tem apresentado um quadro de desenvolvimento económico-social relativamente abaixo de outras regiões brasileiras,

principalmente, em relação ao sudeste, onde ainda está concentrada uma parte significativa do rendimento e do consumo nacionais. No entanto, os pólos de desenvolvimento instalados no nordeste, de que constitui exemplo o Pólo de Vale do São Francisco, pelas dinâmicas económico-sociais conseguidas, têm contribuído significativamente para a diminuição das assimetrias regionais

No intuito de atingir os objectivos delineados, este trabalho de investigação foi estruturado em cinco capítulos, para além da Introdução e Conclusão, seguindo uma sequência lógica, muito característica dos estudos realizados no domínio da estratégia empresarial.

Assim, no primeiro capítulo “Quadro Conceptual de Referência”, faz-se uma síntese do “estado da arte” das vertentes organizacional e estratégica da gestão e conceptualiza-se o tipo de abordagem utilizada.

O segundo capítulo, “Metodologia de Investigação”, trata das opções metodológicas efectuadas, delimitações do objecto de estudo, técnicas de recolha e de tratamento dos dados.

No terceiro capítulo, “Contexto de Acção da Empresas”, traça-se o enquadramento do sector dos vinhos a nível mundial, europeu, nacional e regional, caracterizam-se os aspectos mais relevantes em termos de produção, consumo e comercialização. É ainda abordado o tema específico da competitividade, enquadrando-os no âmbito de uma análise de recursos, estruturas e estratégias empresariais.

O quarto capítulo “Comportamento das Empresas: Diagnóstico Interno por Questionário”, analisa os recursos, competências e vectores estratégicos empresariais que fazem parte da amostra do estudo, evidenciando os aspectos mais importantes para a melhoria da competitividade.

No quinto capítulo, “Perspectivas de Desenvolvimento e Propostas de Actuação”, reflecte-se sobre a atractividade do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, identificam-se os factores críticos de sucesso do negócio e sugerem-se linhas de acção estratégica renovadas.

Finalmente, conclui-se sobre a competitividade das empresas num e suas possibilidades de sucesso num mercado cada vez mais globalizado, competitivo e exigente.

# CAPÍTULO I

## **QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA**

### **1.1.Gestão: as origens e o conceito de organização**

A gestão, originalmente designada de administração, tem as suas origens mais remotas na antiguidade, desde 4.000 a.C no Egipto, até 175 a.C, em Roma. Nesse período recebeu influências decisivas de filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles. O primeiro acreditava que a administração decorria de uma habilidade pessoal separada do conhecimento e da experiência. O segundo propôs a forma democrática de governo e da administração pública. O terceiro também dedicou atenção ao tema da administração pública.

Na idade moderna, René Descartes, com a criação do método cartesiano, deu significativa contribuição à divisão do trabalho, à ordem e ao controlo. Depois disso, conforme esclarece Chiavenato (2000, p. 27) “[...] a administração deixa de receber contribuições e influências filosóficas, pois o campo de estudo filosófico passa a se afastar dos problemas organizacionais”.

A partir daí são notórias as contribuições de entidades como a Igreja Católica e a Militar para a administração. A Igreja tem na hierarquia de autoridade e coordenação funcional os seus principais contributos, enquanto as instituições militares acrescentam o princípio escalar, de delegação de autoridade e responsabilidade, de criação de *staff* e linha de comando e de direcção, princípios que mais tarde acabariam por ser incorporados por Henry Fayol na Teoria Clássica.

Evolutivamente, o evento mais significativo que se segue é a Primeira Revolução Industrial (do carvão e do ferro), iniciada em Inglaterra (1780 a 1860) e que alterou definitivamente o modo de produção artesanal da época, até então em pequenas quantidades e de alto custo unitário. O emprego da máquina a vapor proporciona a criação de novos sistemas de produção que permitem às empresas beneficiarem de economias de escala, arrastando o decréscimo dos custos unitários e, conseqüentemente, o aumento do consumo.

A Segunda Revolução Industrial (do aço e da electricidade - 1860 a 1914), por sua vez, consubstanciou outros progressos: a) mecanização da indústria e da agricultura; b) aplicação da força motriz à indústria; c) desenvolvimento do sistema fabril; e d) aceleração dos transportes e das comunicações.



Tudo isto, naturalmente, causou profundas alterações económicas, políticas e sociais, como por exemplo, a urbanização, que veio acrescentar complexidade à sociedade nas suas relações com a figura do Estado, além de grandes conflitos nas novas relações entre o capital e o trabalho, induzindo o surgimento da classe operária e, conseqüentemente, o conceito da luta de classes, conforme expresso nas ideias de Karl Marx.

O termo *administração* evoluiu para *gestão* e, hoje, tem como definição conceptual clássica a integração de recursos empresariais, através das funções de planeamento, organização, direcção e controlo, e como principal objectivo a optimização de recursos (produtividade) para maximizar a rentabilidade dos investimentos.

Quanto ao termo *organização*, ele é objecto dos mais diversos conceitos, uns de maior amplitude e outros de amplitude menor. Sousa (2000 p. 19), citando Bertrand e Guillemet, (1994 p.14), amplia a definição de organização, considerando-a como:

[...] um sistema, situado num meio, que compreende: um subsistema cultural (intenções, finalidades, valores e convicções), um subsistema tecnocognitivo (conhecimentos, técnicas, tecnologias e experiência), um subsistema estrutural (divisão formal e informal do trabalho), um subsistema psicossocial (as pessoas têm relações entre elas), assim como um subsistema de gestão (planificação, controlo e coordenação);

em interacção com um sistema externo mais amplo, o meio envolvente.

## **1.2. Evolução das correntes organizacionais e estratégicas**

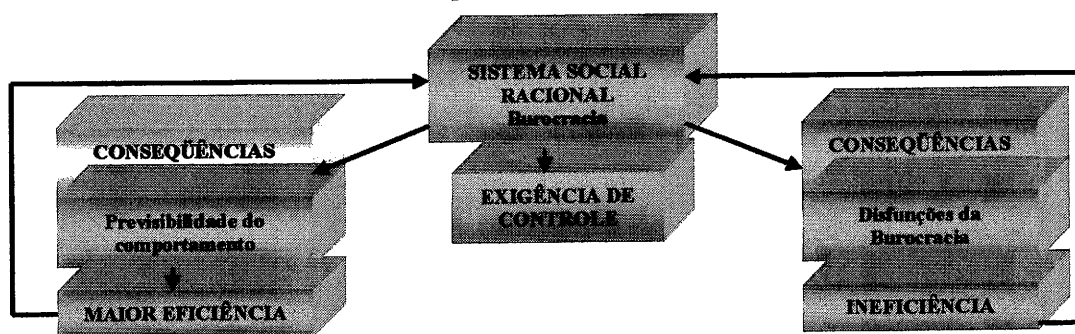
### **1.2.1. Da Perspectiva Clássica...**

A despeito do progresso da humanidade, a chamada ciência da administração surgiu apenas a partir da segunda revolução industrial, com as teorias Científica (1903), da Burocracia (1909), Clássica (1916), das Relações Humanas (1932), Estruturalista (1947), Sistemas (1951), abordagem Sociotécnica (1953), Neoclássica (1954), Comportamental (1957), do Desenvolvimento Organizacional (1962) e a da Contingência (1972).

Desde Taylor até Max Weber, passando por Henry Fayol, conforme aponta Chiavenato (2000, p. 324-326), o estudo organizacional teve como campo principal a sua dinâmica interna e as suas relações interorganizacionais, excepto em algumas vozes discordantes, entre as quais a de Philip Selznick, no final da década cinquenta.

Selznick demonstrou que o excesso de racionalidade decisório-administrativa da organização burocrática, na busca pela previsibilidade e maximização dos resultados, acabava por causar e produzir entropias e disfunções que, ao seu final, levava essas organizações à perda de competitividade e dos próprios objetivos que a originou. O foco organizacional/estratégico predominante, portanto, à época, era o espectro intraorganizacional, conforme descrito na figura seguinte.

**FIGURA 1.1. A perspectiva Weberiana (Clássica)**



Fonte: adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 322).

Selznick, contudo, defendeu claramente que as organizações burocráticas deveriam adaptar-se às exigências externas (dos clientes) e às exigências internas (dos participantes). O autor propôs uma profunda alteração na sociologia da burocracia weberiana, quando defendeu que o sistema burocrático não deveria ser rígido e nem estático, mas adaptativo e dinâmico, em interação com os ambientes externos. Mais adiante, o neoclássico Peter Drucker (1972)<sup>2</sup> afirmou acerca de uma das proposições de Selznick, nomeadamente a que se refere à necessidade das organizações empresariais interagirem com os clientes:

*Tanto os resultados como os recursos existem sempre localizados fora da empresa. Não existem fontes de lucro dentro da empresa, existem apenas fontes de custos. Os resultados dependem menos de qualquer pessoa dentro da empresa e de qualquer fator dentro do controle da empresa do que de um elemento externo que decide se os esforços da empresa se transformarão em resultados econômicos ou se transformarão em esforço inútil e perdido.*

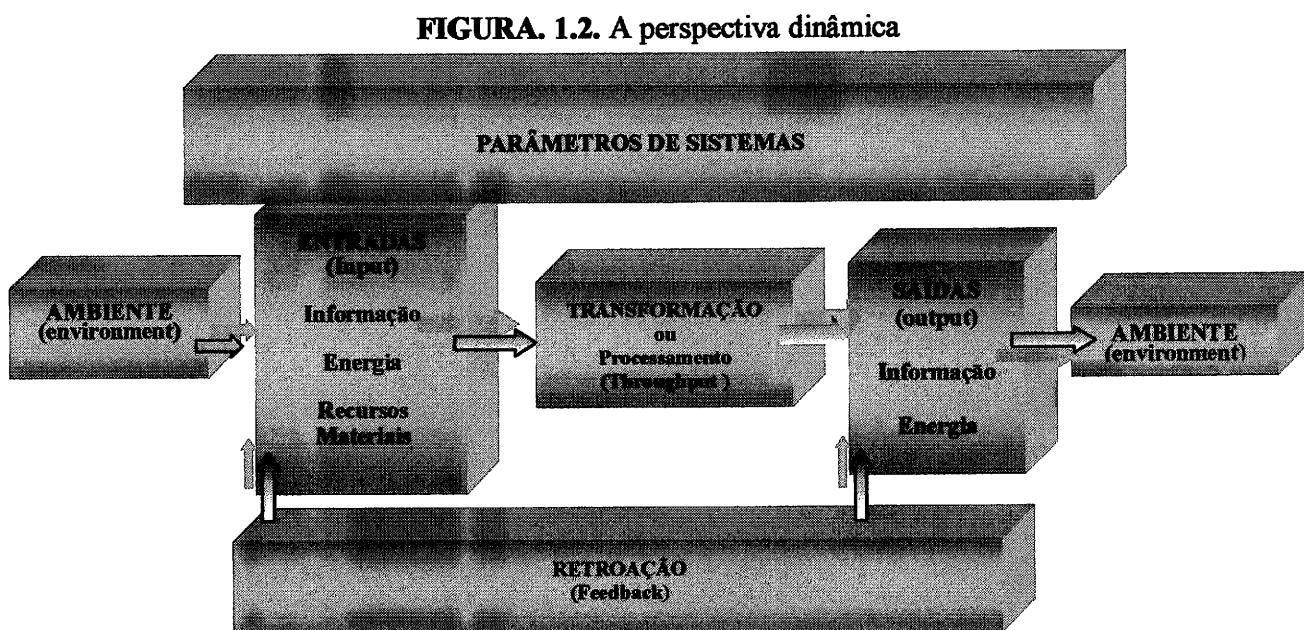
<sup>2</sup> Ver em MATTAR e SANTOS (1999, p. 137).

A partir, entretanto, da década sessenta, surge a Teoria de Sistemas no campo organizacional, numa decorrência da Teoria Geral de Sistemas (TGS) do início da década de cinquenta, desenvolvida por Ludwig Von Bertalanffy, cuja influência foi marcante na gestão de empresas, porque concebe as organizações como um sistema aberto, dinâmico, em interação com os ambientes que as envolvem externamente.

### 1.2.2. À Perspectiva Dinâmica

A vertente sistêmica, que tem uma perspectiva dinâmica, contrapõe-se à microabordagem contida na lógica e práticas académicas e empresariais precedentes, cujo aspecto crucial é a sua concepção do universo organizacional como um sistema fechado, indiferente aos ambientes externos às empresas.

A Teoria dos Sistemas tem como pressuposto básico um processo de troca com os ambientes externos às organizações empresariais. Nela está explícita a preponderância dos movimentos de inputs e outputs dos sistemas empresariais com os ambientes, assim como também uma relação contínua de retroacção de final fechado<sup>3</sup>, conforme se ilustra no modelo genérico de sistema aberto da figura seguinte.



Fonte: adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 548)

<sup>3</sup> É considerado um *feedback* de final fechado porque tem causas e efeitos claramente identificáveis no horizonte de longo prazo - Ver em STACEY (1995, p. 410-416).

Isto significa que as decisões estratégicas estão sujeitas a pressões além das fronteiras organizacionais, seja ao nível do ambiente transaccional (micro), seja ao nível do ambiente contextual (macro), assim como também aponta para a necessidade do realinhamento das estruturas internas como forma de dar sustentação às redefinições de objetivos, metas e estratégias empresariais, conforme propuseram adiante teóricos da Escola do Design, de que é exemplo Alfred Chandler (1962) <sup>4</sup>.

Do ponto de vista contextual-estratégico, portanto, há espaço para uma perspectiva previsional de longo prazo, dado que o sistema é plenamente ajustável ao cenário de relativa estabilidade económica e competitiva da época. O planeamento estratégico clássico é, assim, o seu principal instrumento de apoio às decisões estratégicas.

Em suma, temos duas perspectivas diferentes para as organizações: o sistema organizacional fechado (Clássico) e o sistema organizacional aberto (Dinâmico). Trata-se, agora, de discutir mais detalhadamente a perspectiva dinâmica, cujo espectro se pode dividir entre o equilíbrio dinâmico (o processo de *feedback* é de final fechado e, portanto, redutor em relação à incerteza e ao risco) e o caos emergente (*feedback* de final aberto e, assim, potencializador da incerteza e do risco).

#### ***1.2.2.1. Do Equilíbrio Dinâmico...***

O equilíbrio dinâmico dos sistemas tem subjacente uma lógica adaptativa e contingente de longo prazo. Isso expressa a ideia de reequilibrar o sistema, por meio da homeostasia<sup>5</sup>; e combater as entropias e disfunções que se instalam nas organizações, oriundas das contingências dos ambientes externos. Caso não seja possível recuperar o equilíbrio homeostático, o sistema falece.

---

<sup>4</sup> Ver MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998, p. 28-29).

<sup>5</sup> Segundo definição de Chiavenato (2000, p. 506-507), homeostasia é um equilíbrio dinâmico alcançado por meio da auto-regulação (autocontrolo) que é obtida através de dispositivo de retroação (*feedback*), cuja base é a comunicação (reduzora da incerteza). Se esse equilíbrio homeostático não for capaz de resistir ao fluxo de desintegração e corrupção, começa a desintegrar mais do que pode reconstruir e alcança a morte. Os sistemas, de acordo com a tese do equilíbrio dinâmico, têm uma tendência adaptativa, a fim de atingirem um equilíbrio interno face às mudanças externas do meio ambiente.

Esta concepção tem na lei de causa e efeito o seu principal universo de referência, a partir do qual as organizações utilizam uma lógica incremental contínua, de modo a justar a estratégia e as estruturas organizacionais às condições dos ambientes transacional e contextual.

O êxito empresarial é, assim, uma decorrência da habilidade de adaptação equilibrada das organizações aos seus respectivos mercados. Como resultado deste processo, os sistemas empresariais tendem a alcançar os seus objectivos de sobrevivência e crescimento.

#### ***1.2.2.2. O Enquadramento Evolutivo...***

No início dos anos cinquenta a economia norte-americana vê explodir uma bolha de procura reprimida pelos anos de racionamento do consumo imposto pelo esforço da indústria de armamento, durante a segunda guerra mundial e guerra da Coreia, em cujo período se formaram altos níveis de poupança interna, e, naturalmente, um excesso de compradores para muitos dos produtos industrializados.

O contexto para as empresas era de um dinamismo estável, predominando nas decisões empresariais, então, o pensamento quantitativo, por meio de novas técnicas de gestão, a exemplo da investigação operacional e teoria dos jogos de John Von Neuman e Oskar Mongenster, além do conceito da curva da experiência (estabelecido entre 1965 e 1966), da empresa de consultoria empresarial Boston Consulting Group (BCG). Na rectaguarda das novas teorias e técnicas permanece a teoria de investimento de capital, de origem essencialmente financeira.

O clima de estabilidade associado à formação de grandes corporações, à época, produz uma nova lógica estratégica, segundo a qual, essas organizações deveriam empreender esforços para exercer algum “controlo positivo” sobre as forças de mercado, invertendo, desse modo, o paradigma da “mão invisível do mercado”, de Adam Smith<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Segundo a descrição do economista Adam Smith, a “mão invisível do mercado” retrata a incapacidade das empresas de influenciarem significativamente os resultados do mercado, durante a Primeira Revolução Industrial (que se estendeu de meados do século XVIII até meados do século XIX), período marcado pelo desenvolvimento do comércio internacional de umas poucas *commodities*, principalmente, o algodão, e, ainda, por intensa concorrência entre empresas que tendiam a permanecer pequenas, com o emprego do mínimo possível de capital fixo. Smith descreve a dinâmica desses mercados como “caótica”, porque retrata a impossibilidade dessas empresas intervirem individualmente, de modo a exercerem algum controlo sobre a sua evolução. Ainda segundo ele, as pequenas empresas industriais e comerciais da época, na sua maioria, não necessitaram de processos significativos de decisões estratégicas. Esta lógica, contudo, começa a ser invertida com a Segunda Revolução Industrial, nos EUA, a partir de 1850, com a construção de ferrovias, o que teria originado os primeiros mercados de massa. (Para mais detalhes ver GHEMAWAT, 2000, p. 16-17).

Predomina, portanto, o racionalismo formal que deu origem ao planeamento estratégico clássico associado à capacidade de previsão de longo prazo, oriundo da Harvard Business School e Carnegie School. Numa época em que prevalecem as indústrias concentradas, esse modelo bastava para responder aos desafios da competição; hoje enfrenta muitas restrições, dado o estado crescente de fragmentação dos mercados, devido ao incremento da “dinâmica competitiva”, principalmente em indústrias maduras caracterizadas por “excesso de capacidade crónica” e pelo fenómeno da “convergência competitiva” (que produz a indiferenciação de bens e serviços), conforme explicitam Michael Porter (1986, p.302-312; 1997, p.12; 1999, p.7-9; 2000, p.20;) e Adrian Slywotzky (2003, p.26).

Assim, a evolução da dinâmica competitiva dos mercados, principalmente a partir dos anos setenta, passa a impor uma ampliação dos modelos de decisão estratégica para responderem com mais eficácia às profundas alterações do quadro de estabilidade da época, cuja escalada foi iniciada a partir das crises do petróleo em 73 e 79 e, ainda, agravada pelo aumento dos juros internacionais, num ambiente de recessão económica, no início dos anos oitenta.

Em suma, o modelo de o equilíbrio dinâmico, essencialmente linear e baseado na lei imutável de causa e efeito, não responde mais, efectiva e generalizadamente, às necessidades de mudança impostas por uma realidade crescentemente turbulenta, que caminha a passos largos para a instabilidade digital dos anos noventa. Chegamos, assim, à era dos “sistemas adaptativos complexos”.

É a partir de meados dos anos oitenta que estudos sobre os sistemas vivos trazem uma perspectiva renovada à concepção de sistemas abertos: a caótica, cujos desdobramentos se irão materializar no âmbito da gestão, principalmente, na década noventa, por meio de diversas escolas estratégicas, segundo as quais, a estratégia é essencialmente uma decorrência do campo da aprendizagem organizacional, de amplitude colectiva, segundo dinâmicas caóticas, emergindo durante o curso das acções (Stacey, 1994, 1995; Mintzberg, 1994; Hamel, 1994, 1996).

Dá-se, assim, uma ampliação do universo de referência da estratégia, com origem na própria dinâmica dos sistemas, nomeadamente a do equilíbrio dinâmico e a do equilíbrio adaptativo complexo. São conceitos sistémicos diferentes, porque os seus contextos são igualmente opostos, assim como também as suas motivações do ponto de vista da gestão

estratégica e da própria filosofia da ciência, além, é claro, da suas implicações em diversos campos das ciências nos quais assentam as suas origens científicas, como por exemplo, a física de partículas, a microbiologia, zoologia, botânica e economia, entre outros.

### *1.2.2.3. Para o Caos Emergente*

Paradoxalmente, a nova era tem no “caos científico” (Stacey, 1994) a gênese da crise e da própria busca de ruptura e regeneração dos sistemas complexos, o que não os eximem do risco de morte. Para serem considerados sistemas adaptativos complexos necessitam reunir algumas características fundamentais, entre elas, o reconhecimento de padrões indutores a partir dos quais são potencializadas capacidades “[...] para prever o futuro e aprender a reconhecer prognósticos da mudança sazonal” (Cusumano e Markides, 2002, p.113).

O desafio da mudança, portanto, impõe às empresas a busca e identificação desses novos padrões, a fim de restabelecerem nelas próprias o princípio da termodinâmica, cuja essência se refere ao reequilíbrio do sistema à beira do caos através do equilíbrio homeostático. Se isso não for mais possível, a ruptura desse sistema será muito provável, porque os modelos incrementalistas não são mais suficientes para garantir a sobrevivência e crescimento dos sistemas e, conseqüentemente, das organizações<sup>7</sup>.

Esta constatação acrescenta substancial complexidade à tarefa decisória, visto que implica desafiar e vencer os paradigmas que estão internalizados nas organizações há muito tempo, nomeadamente ao nível da vertente humana e dos seus modelos mentais adquiridos ao longo da sua existência, que consubstanciam uma cultura instalada e jogos de distribuição de poder recorrentes.

Essa ruptura implica desafiar, também, a variável tempo, visto que buscar ordem no caos e materializar uma resposta estratégica à altura do desafio em questão significa a reinvenção, o que geralmente ocorre com inovações que não são meramente incrementalistas, mas revolucionárias, a exemplo daquilo a que Joseph Schumpeter chamou de “destruição criativa” (citado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 1998, p.101) e, através da qual, as empresas líderes em inovação procuram fazer a “defesa antecipada” do seu posicionamento estratégico-mercadológico (Kotler 1993, p.382-383; Kotler e Armstrong 1998, p.417-419; Ries e Trout 1996, p.46-47; Mattar e Santos 1999, p.141-142).

---

<sup>7</sup> Para maiores detalhes deve ver STACEY (1994).

Mintzberg (2001, p. 306), sobre os limites impostos pela variável tempo ao processo de recriação das organizações em contextos caóticos, aponta uma variação de três a vinte cinco anos entre a invenção e a produção comercial de uma inovação tecnológica radical. Esta consideração não entrou, todavia, em linha de conta com o ciclo de vida dos produtos da indústria digital, cujo tempo médio estimado é da ordem dos 24 meses, segundo Bill Gates<sup>8</sup>.

Adicionalmente, Mintzberg recomenda a necessidade de “reconciliar mudança e continuidade”, para que a organização possa encontrar um caminho e o tempo certo às rupturas sistêmicas e estratégicas, numa espécie de transição entre o sistema dinâmico e o adaptativo complexo (que deriva do caos):

Alguns padrões novos devem ser mantidos sob controle até que a organização esteja pronta para uma revolução estratégica, ou pelo menos para um período de divergência [...].

Em organizações mais criativas percebemos padrões de mudanças e estabilidade um pouco diferentes, mais equilibrados. Empresas em setores que exigem produtos inovadores aparentemente precisam atuar, de tempos em tempos, em diferentes direções, para manterem a criatividade. Contudo, também precisam de alguma estabilidade, após esses períodos, para ordenar o caos resultante<sup>9</sup>.

Bertrand e Guillemet (1994 p.15), perspectivam, por sua vez, em direcção um pouco diferente, mas guardam semelhança no que se refere à necessidade de sobrevivência do sistema empresarial através de adaptações, ao referirem que a abordagem sistémica “é um processo de modificação das organizações que pega em elementos diferentes para os colocar juntos e dar-lhe uma certa unidade viva”. Sousa (2000 p.21), por sua vez, complementa que “é ela que perspectiva as organizações numa óptica relacional intra e intersistemas, permitindo apreender a sua *natureza complexa* e respectivas características de coesão ou de equilíbrio dinâmico”.

Dito isto fica, então, demarcada a abordagem sistémica como referencial do desenvolvimento metodológico desta investigação (v. capítulo II), servindo de sustentáculo à compreensão das relações das organizações com o meio envolvente, bem como as suas influências decisivas nas remodelagens estratégicas e organizacionais.

---

<sup>8</sup> Conforme afirmou Gates em BENNIS (2000, p.78), estamos a apenas dois anos do fracasso.

<sup>9</sup> Para mais detalhes ver MINTZBERG (1998<sup>a</sup>, p430-431).



### **1.3. As metodologias de abordagem estratégica: cronologia e fundamentos conceptuais**

O termo estratégia foi criado pelos antigos gregos, para denominar um magistrado ou um comandante chefe-militar. Tem como uma das suas referências mais remotas os escritos de Sun Tzu (há cerca de 2.500 anos), cujas ideias deram origem ao livro “A arte da guerra”, um best seller da gestão empresarial.

Na sua história mais recente coube ao general prussiano Carl Von Clausewitz, na primeira metade do século XIX, dar unicidade aos escritos sobre estratégias militares existentes até então.<sup>10</sup> Contudo, somente com a Segunda Revolução Industrial é que a gestão de negócios passa a sofrer influências dessa abordagem, principalmente, a partir do início do século XX.

É apenas, porém, no decorrer da última década de cinquenta, que investigações acerca da estratégia empresarial ganham fôlego, nomeadamente no campo académico, com os estudos que deram origem à Escola do Planeamento Estratégico Clássico.

Nas últimas três décadas, o conceito de estratégia empresarial, bem como o seu papel, suas abordagens e processos têm experimentado grandes e rápidas alterações, decorrentes directamente das profundas mudanças dos ambientes externos, nos campos económico, tecnológico e competitivo.

Actualmente, do ponto de vista estratégico-empresarial, estamos perante um domínio da gestão que envolve discussões em torno de dois extremos, representados pelo conjunto de lógicas estratégicas intencionais, por um lado, e de lógicas emergentes, por outro. O que abrange diversas escolas e referenciais estratégicos relacionados com paradigmas predominantes nas décadas de 70, 80 e 90, consubstanciando modelos de abordagem que podem ser agrupados em três blocos: a racionalidade objectiva da Escola do Planeamento Estratégico Clássico, a racionalidade objectiva e subjectiva da Escola Híbrida e a “preponderância conceptual” da Escola de Gestão Estratégica (Sousa, 2000 p.163-176).

---

<sup>10</sup> Clausewitz salientou que: “[...] enquanto tácticas [...] envolvem o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para objectivos de guerra”. Ver em GHEMAWAT (2000, p. 16).

### **1.3.1. Os anos 60/70 e as origens do planeamento estratégico clássico: intencionalidade e racionalidade objectiva**

Na década de setenta Igor Ansoff, no campo académico, e Bruce Henderson, no campo consultivo (BCG), inspirados por predecessores como Sun Tzu, Carl Von Clausewitz, Chester Barnad, Alfred Candler Jr., Peter Drucker, Alfred Sloan, Kenneth Andrews e Philip Selznick, entre outros, consolidaram definitivamente a escola do Planeamento Estratégico, cuja génese remonta a finais dos anos cinquenta, e cuja lógica é essencialmente intencional, formal – quantitativa e voltada para o longo prazo. Foi nos anos setenta que surgiram, em grande força, as matrizes de planeamento/posicionamento de actividades estratégicas das consultoras BCG, McKinsey e Arthur D. Little (ADL), cujo objectivo era o de responder aos desafios de afectação de recursos, de forma diversificada, numa perspectiva mais quantitativa e sob forte influência das finanças empresariais.

Antes, porém, é importante lembrar os trabalhos pioneiros de Gilmore e Brandenburg (1962) e sua contribuição para a planificação estratégica, através de um modelo que lança as bases do plano estratégico clássico, com conceitos-chave que serão utilizados durante as décadas seguintes, nomeadamente o conceito de sinergia, que justifica a gestão do portfólio de negócios, o conceito de perfil das capacidades que determina a eficiência e eficácia operacionais, remetendo para “indícios da análise da cadeia de valor” e o conceito de vantagem competitiva, “que identifica estratégias de êxito”, entre outros (cf. Allouche e Schmidt, 1999).

De maneira sumária, o modelo de Gilmore e Brandenburg caracteriza a estratégia seleccionada como uma decorrência da adaptação intencional de três variáveis:

- as competências distintivas, que conferem inicialmente às empresas as vantagens competitivas;
- a identificação de oportunidades de negócios, a partir de diagnóstico ambiental, que estabelece o seu portfólio de negócios;
- a alavancagem proporcionada pela materialização de efeitos sinérgicos, decorrentes das estruturas funcionais e dos resultados de cada área do sistema organizacional.

### ***1.3.1.1. Os primeiros modelos estratégicos de maior notoriedade***

Apesar do pioneirismo de Gilmore e Brandenburg, o planeamento estratégico só começa a ganhar maior notoriedade para a elaboração de estratégias, em 1965, com os modelos “LCAG”<sup>11</sup> da Escola de Harvard e “Vector de Crescimento” de Ansoff (Escola de Carnegie).

Em cenário de crescimento económico e de relativa estabilidade competitiva prevalece a tendência, no âmbito das grandes empresas, para as diversificações relacionadas (horizontal, vertical e concêntrica) e não relacionadas (conglomerados). Neste contexto, o modelo LCAG (1965), considerado a génese da *Swot Matrix*, pela sua lógica atractiva, ganha rápida notoriedade e aderência junto das comunidades científica e empresarial. É um modelo essencialmente descritivo, lógico-formal e baseado em grande parte na observação directa. A sua estrutura comporta cinco fases e a sua lógica de funcionamento tem subjacente o conceito de equilíbrio dinâmico (ver figura 1.3).

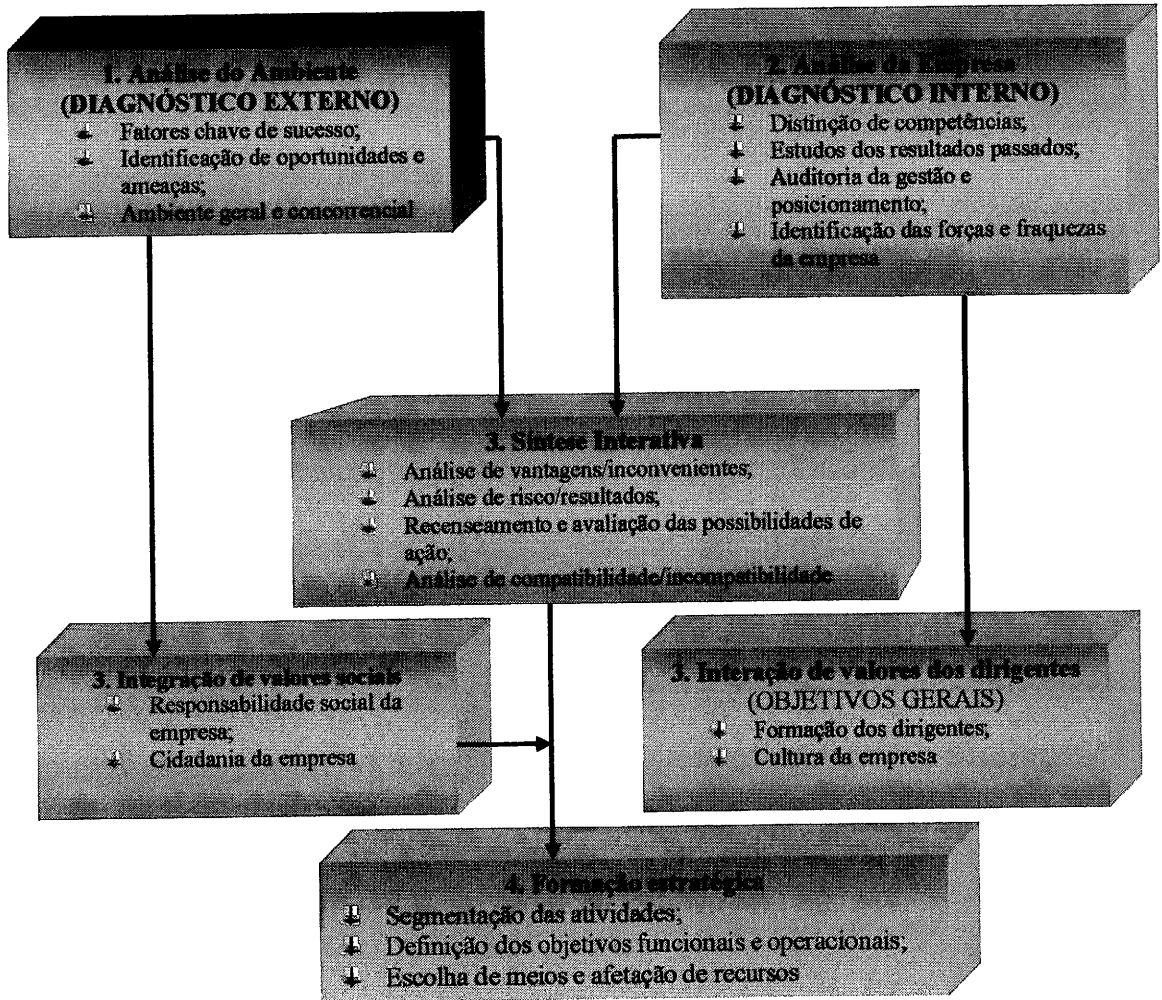
O modelo, apesar do enorme sucesso que teve na sua época, não está obviamente isento de críticas. Elas prendem-se, essencialmente, com a presunção implícita de que os decisores dispõem de todas as informações necessárias ao diagnóstico, resultando numa espécie de indiferença para com as variáveis cognitivas subjacentes ao processo de tomada de decisões, como a intuição, a percepção, a dissonância e consonância cognitivas, uma suposta universalidade contextual/organizacional, uma lógica determinista, linear/otimizante do tipo “*one best way*”, além de não favorecer as necessidades da execução de manobras estratégicas.

A sua perspectiva é intencional e formal, carregando influências marcantes do pensamento lógico-quantitativo. Mas, por outro lado, procura também incorporar alguns aspectos da lógica contida na escola comportamentalista, ao considerar a cultura organizacional na formação da estratégia, o que revela uma concepção de organização como um sistema, além de racional/normativo e material, ainda social e cooperativo, cuja ênfase contempla, também, as pessoas e o ambiente externo.

---

<sup>11</sup> Assim designado, em referência às iniciais dos nomes dos seus quatro autores Learned, Christensen, Andrews e Guth, todos professores de Harvar.

**FIGURA 1.3. O modelo LCAG**



Fonte: Adaptado de ALLOUCHE; SCHIMDT (1999, p. 47).

Na decorrência do modelo LCAG, por imperativos de maior operacionalização, é criada a matriz SWOT<sup>12</sup>, na qual são estabelecidos os cruzamentos das ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização. Com isso, procuram-se os espaços necessários à formulação de manobras estratégicas pertinentes, segundo as seguintes perspectivas sistémico-contingentes:

<sup>12</sup> S: Strengths; W: Weaknesses; O: Opportunities; T: Threats.

- **SO** - usar pontos fortes para aproveitar Oportunidades;
- **ST** - usar pontos fortes para evitar ameaças;
- **WO** - modificar pontos fracos aproveitando oportunidades;
- **WT** - minimizar pontos fracos e evitar ameaças.

A SWOT, foi criada em 1982 por H. Weirich, e é também alvo de várias críticas, entre as quais, a de que requer uma grande quantidade de informações e de tempo para as recolher, provocando, assim, dificuldades acrescidas às manobras estratégicas em tempo útil, além de não favorecer aos propósitos de diversificação dos investimentos. Não atenderia, portanto, às posturas estratégicas de desenvolvimento e crescimento até então preponderantes, dado o cenário de crescimento económico, conforme anteriormente referido.

Paralelamente ao modelo LCAG, Igor Ansoff publica, em 1965, o livro *Corporate Strategy*. Nele o autor dá ênfase às alterações significativas no ambiente competitivo, consubstanciando-as naquilo que ele denominou de “dinamismo recente dos desafios estratégicos”<sup>13</sup>.

Ao manifestar as suas preocupações com o incremento da dinâmica competitiva, Ansoff propõe um modelo de abordagem que abrange quatro elementos fundamentais:

1. definição do sistema de objectivos da empresa;
2. elaboração dos diagnósticos (externo e interno);
3. opções estratégicas (**vector de crescimento** - via expansão e/ou diversificação);
4. confronto dos objectivos e dos resultados (análise de desvios).

Conforme já foi dito anteriormente, apesar dos soluços turbulentos representados pelo embargo do petróleo (que quadruplicou os seus preços à época) e da percepção do aumento dos custos da empresas e do capital, ainda preponderava nos meios empresariais a lógica de crescimento, pelo que o modelo de Ansoff propõe a construção de um objectivo central que maximize a rentabilidade num horizonte de longo prazo, através do crescimento das vendas e de incrementos de eficiência e de eficácia interna (flexibilidade e sinergias) e externa (via diversificação e/ou expansão).

---

<sup>13</sup> Ver edição brasileira de *Corporate Strategy*: ANSOFF, **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977, p. XIII

A diversificação e a expansão permanecem, assim, como as opções estratégicas a tomar nas grandes empresas, de modo a plasmarem a predominância das posturas de desenvolvimento e crescimento, o que reflecte uma lógica de identificação e aproveitamento de oportunidades.

O modelo do Vector de Crescimento de Ansoff traduz bem essa perspectiva, sendo apontado como um instrumento integrador, porque, inclusive, revela a intenção de maximizar os recursos das empresas, através dos seus efeitos sinérgicos advindos das diversas áreas da empresa (produção, finanças, comercial, tecnológica e humana). “Este foco nos efeitos de sinergia ilustra, no modelo de Ansoff, a passagem de uma análise *business strategy* para uma análise *corporate strategy*”, conforme assinalam Allouche e Smidt (1999, p.57).

As manobras estratégicas propostas por Ansoff são ilustradas na tabela seguinte:

**TABELA 1.1.** O Vector de Crescimento: lógicas de expansão e de diversificação.

Produtos / Clientes	ACTUAIS	NOVOS
ACTUAIS	EXPANSÃO ↓ Penetração	→ Lançamento de novos produtos
NOVAS	↓ Desenvolvimento de mercados	DIVERSIFICAÇÃO

*Exemplo aplicado ao caso de um construtor automóvel:*

Fases	Novos produtos de tecnologia conexas	Novos produtos de tecnologia nova
<b>Novas Clientelas</b> Nova clientela Do mesmo tipo	DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL (motos, transportes urbanos, barcos de recreio...)	DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL (aparelhos, electrodomésticos, bicicletas...)
A empresa torna-se o seu próprio cliente	DIVERSIFICAÇÃO VERTICAL (motores turbo, transmissões, caixas de velocidade)	DIVERSIFICAÇÃO VERTICAL (pneumáticos, transmissões, vidros, pintura...)
Nova clientela de um tipo aproximado	DIVERSIFICAÇÃO CONCÊNTRICA (máquinas agrícolas, veículos industriais...)	DIVERSIFICAÇÃO CONCÊNTRICA (micro-informática doméstica)
Nova clientela de um tipo diferente	DIVERSIFICAÇÃO CONCÊNTRICA (locomotiva diesel, equipamentos para mísseis, motorização aeronáutica...)	DIVERSIFICAÇÃO HETEROGÊNEA ou de CONGLOMERAÇÃO (indústria nuclear, indústria argo-alimentar...)

Fonte: ALLOUCHE; SMIDT (1999, p.58)

Os críticos de Ansoff apontam que os modelos propostos seriam inadequados para tratar decisões de natureza estratégica em contextos turbulentos. Posteriormente, Ansoff, na decorrência destas críticas, amplia a sua abordagem incorporando novos elementos às suas concepções<sup>14</sup>. Entretanto, o planeamento estratégico já havia iniciado de há muito a sua curva descendente no campo do domínio da gestão.

A despeito das críticas e das alterações contextuais das décadas seguintes, as lógicas contidas no planeamento estratégico são ainda amplamente utilizadas pelas empresas, sob as mais diversas metodologias criadas posteriormente, principalmente, pelas empresas de consultoria.

#### ***1.3.1.2. A ascensão dos consultores de estratégia e o triunfo das matrizes***

A intensidade competitiva dos anos sessenta, potenciada por excessos de capacidade e obsolescência tecnológica, acabou por provocar a perda do *market share* de empresas até então dominantes, levando-as, inicialmente, a reacções diversas desde grandes ajustamentos com vista à racionalização de custos até às guerras de preços (no âmbito da estratégia competitiva). A perda de rentabilidade, naturalmente, aumentou. No campo estratégico preponderaram as diversificações relacionadas e não relacionadas e a vertente da internacionalização, nomeadamente em indústrias de crescimento rápido (farmacêutica, eletrónica e de prestação de serviços).

Num contexto, onde crescem as contingências tecnológicas, diminuem os ciclos de vida de muitos produtos, das suas respectivas indústrias (antecipando os seus declínios) e, portanto, os lucros, uma das formas de enfrentar tais situações foi encontrar novos usos para os produtos existentes, de modo a prolongar o declínio.

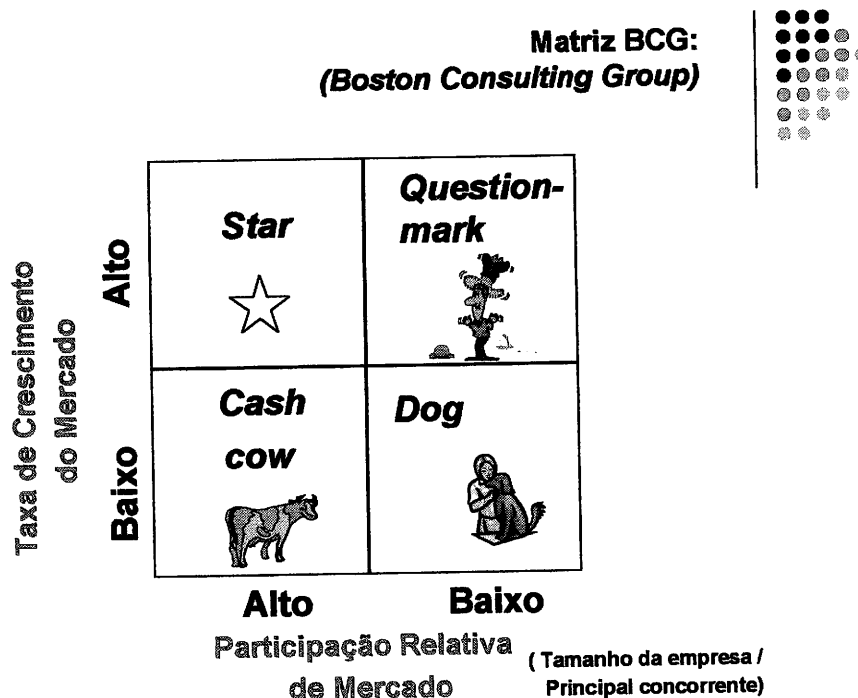
Esta conjuntura constitui um campo fértil para o surgimento das firmas de consultoria estratégica e das suas respectivas matrizes de carteiras de negócios. Trata-se, agora, de encontrar os meios necessários à operacionalização de decisões que, naturalmente, requerem uma lógica alinhada com a nova realidade: “O final da década de sessenta representa assim

---

<sup>14</sup> Ansoff publica, em 1968, *The New Corporate Strategy*, e, em 1978, *Strategic Management*. No Brasil são publicados, pela editora Atlas, em 1990 e 1983, respectivamente. No primeiro, Ansoff amplia, principalmente, elementos de diversificação e internacionalização, enquanto que no segundo procura consolidar a perspectiva da administração estratégica, ao dar forte ênfase às turbulências competitivas e a elementos comportamentais da gestão, tais como liderança, cultura organizacional e evolução do poder nas organizações.

financeiros para os negócios denominados “*question mark*”<sup>18</sup>. Os *cash cow* são, assim, negócios, geralmente, em estado de maturidade, financiadores dos *question mark* e principal fonte de pagamento das obrigações correntes. Os negócios considerados “*dogs*”<sup>19</sup>, por seu turno, devem ser descontinuados/vendidos.

FIGURA 1.4. Matriz de Crescimento/Quota de Mercado.



1

Fonte: MORAES (1997, p.01)

Pouco tempo depois do BCG, outra firma de consultoria, a McKinsey, lançou uma outra matriz (1971), na qual são incorporadas novas dimensões na análise e composição dos portfólios de negócios.

<sup>18</sup> Os *question mark*, (dilemas ou pontos de interrogação), são negócios em fase de introdução/desenvolvimento e candidatos a *stars* ou, então, a negócios considerados *dogs* (cães).

<sup>19</sup> Os *dogs* são negócios em declínio, com margens de lucro em forte diminuição e até negativas.



A nova matriz é constituída por nove casas e cerca de duas dezenas de variáveis, para analisar a atractividade dos negócios e suas posições competitivas, conforme ilustra a figura seguinte.

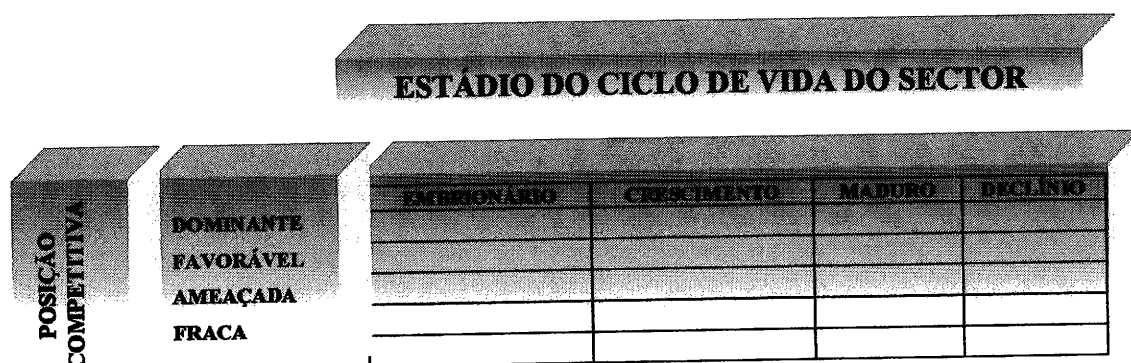
**FIGURA 1.5. Matriz Mckinsey/GE**



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (199, p.249)

Por fim, em 1974, o gabinete Arthur D. Little, desenvolveu também uma outra matriz de portfólio de negócios: a matriz ADL do perfil de negócios, como ficou conhecida, serve a análise do desempenho de unidades estratégicas de negócios para efeito de afectação de recursos num portfólio. Ela abrange nos seus dois eixos duas dimensões: o ciclo de vida das indústrias e as respectivas posições competitivas das organizações diversificadas, em negócios relacionados e não relacionados (ver figura seguinte).

**FIGURA 1.6. Matriz do perfil de negócios A.D.L.**



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (1991, p.239).

No global, os três modelos matriciais (BCG, McKinsey e ADL), apesar de apresentarem alguma diferenças em termos de operacionalidade e de dimensões de análise, são na sua generalidade similares quanto ao objectivo perseguido (elaboração de uma estratégia global que, integre, equilibradamente as estratégias preconizadas para cada uma das Unidades de Negócio, em função do seu posicionamento nos diversos quadrantes da matriz) e à lógica de abordagem utilizada (decompor a empresa em Unidades de Negócio, avaliar a sua posição e o seu valor e, de acordo com o seu posicionamento na matriz, prescrever estratégias específicas - *business strategy* - dando coerência a tudo isso numa estratégia global - *corporate strategy*).

Os consultores de estratégia e as suas matrizes, no final dos anos setenta, foram alvo também de críticas vigorosas, de entre as quais se destaca a que faz referência à focalização excessiva na redução de custos (descurando outras variáveis) para resolver os problemas estratégicos, privilegiando, assim, a minimização de riscos financeiros, em detrimento da procura e aproveitamento de oportunidades de longo prazo. O anos oitenta dão início ao declínio dos modelos matriciais, como suporte exclusivo de decisões de natureza estratégica.

### **1.3.2. Os anos 80 e o paradigma da turbulência e da racionalidade objectiva e subjectiva das abordagens híbridas.**

A década oitenta alterou substancialmente os cenários dos negócios, na sequência das turbulências geradas pelas crises do petróleo de 1973 e 1979 e, ainda, pela recessão mundial que, cumulativamente, tiveram impacto negativo ao nível dos custos das empresas e dos seus lucros (GHEMAWAT 2000, p.16-17), sem falar no aumento do desemprego, na diminuição do rendimento, da procura e do fluxo de capitais, principalmente, para os países de economias periféricas. Paradoxalmente, tendo como paralelo o aumento da oferta de bens e serviços, fenómeno a que Michael Porter (1986, p. 300) denominou de “excesso de capacidade crónica das indústrias”.

Enfim, o mundo ficou mais pobre, ao mesmo tempo que se amplia a desconcentração da maioria das indústrias e da sua oferta de produtos, o que altera quase que completamente os ambientes empresariais, provocando novas pressões à rentabilidade e impondo novos desafios ao diagnóstico dos ambientes externos às empresas e, naturalmente, aos próprios processos de decisão estratégica.

Acentua-se, assim, a incerteza dessas decisões resultando na amplificação do conceito de “desconhecimento parcial” já referido por Ansoff (1977, p.38) desde a década 60, segundo o qual há dificuldades incrementais às previsões de custos e receitas marginais, à medida que crescem as incertezas e, conseqüentemente, os riscos. Essas dificuldades acabam por estabelecer a necessidade de um novo conceito decisório, já que os instrumentos tradicionais de análise (taxa interna de retorno e valor actual líquido – TIR e VAL) não conseguem mais responder sozinhos aos cenários de crescente incerteza e risco.

Surge, desse modo, a Teoria de Opções Reais, segundo a qual, “[...] As opções criam flexibilidade, e, num mundo de incertezas, a habilidade de se avaliar e usar essa flexibilidade é crítica [...]”, conforme fazem salientar Santos e Pamplona (1995, p.1). Muitos dos economistas, tradicionais defensores da Teoria de Investimento de Capital como modelo ideal para apoiar decisões de afectação de recursos, passam então a ver na Análise da Indústria e da Concorrência, de Michael Porter, uma das bases para capturar variáveis da nova dinâmica competitiva das indústrias, permitindo, assim, lidar melhor com a turbulência.

O posicionamento analítico da abordagem competitiva de Michael Porter e de outras abordagens (Peters e Hamel, por exemplo)<sup>20</sup> procuram, simultaneamente, na racionalidade objectiva e subjectiva, no quantitativo e qualitativo (Escola Híbrida), uma alternativa à racionalidade objectiva, de natureza marcadamente quantitativa da Escola do Planeamento Estratégico Clássico. São estes os referenciais dos novos paradigmas de decisão estratégica dos anos oitenta.

Começa a emergir, então, o conceito de Gestão Estratégica, no qual uma cultura de índole estratégica ganha terreno a uma cultura de índole técnica<sup>21</sup>, preponderante no planeamento estratégico clássico. Inevitavelmente, surge uma abordagem estratégica baseada num processo analítico através do qual um posicionamento estratégico-competitivo é construído e sustentado, agora não mais em vantagens comparativas, mas em vantagens competitivas.

É neste contexto de mudança que o próprio *Boston Consulting Group*, em linha com a abordagem do posicionamento analítico de Porter<sup>22</sup>, propõe o modelo BCG2: matriz concorrencial renovada, que torna possível análises estratégicas mais abrangentes, com base em dois critérios mais adaptados à nova realidade competitiva dos anos oitenta, de espectro mais competitivo e alargado<sup>23</sup>, nomeadamente, a dimensão da vantagem competitiva e o número de fontes de diferenciação<sup>24</sup>.

No cruzamento dos dois critérios é possível identificar factores críticos de sucesso diversos (não só o volume) que resultam na formação de vantagens competitivas que vão gerar

---

<sup>20</sup> Nomeadamente a Excelência Estratégica de Peters e Waterman (1982) e a Abordagem Baseada nos Recursos de Hamel e Prahalad (1989, 1990).

<sup>21</sup> As principais características da cultura técnica que importa fazer referência nesse aspecto são a hierarquia e separação dos saberes, através das quais são estabelecidas as relações de produção, com base numa diferenciação de funções. Tem como pano de fundo a divisão do trabalho, originária da abordagem clássica da administração, e o excesso de formalismo herdada da escola da burocracia. A cultura estratégica, por sua vez, tem como pilares uma hierarquia mais flexível, participativa, em que os aspectos cognitivos inerentes à aprendizagem organizacional preponderam na construção de um futuro compartilhando. Ver CUNHA e CARDOSO (1999, p.27-34).

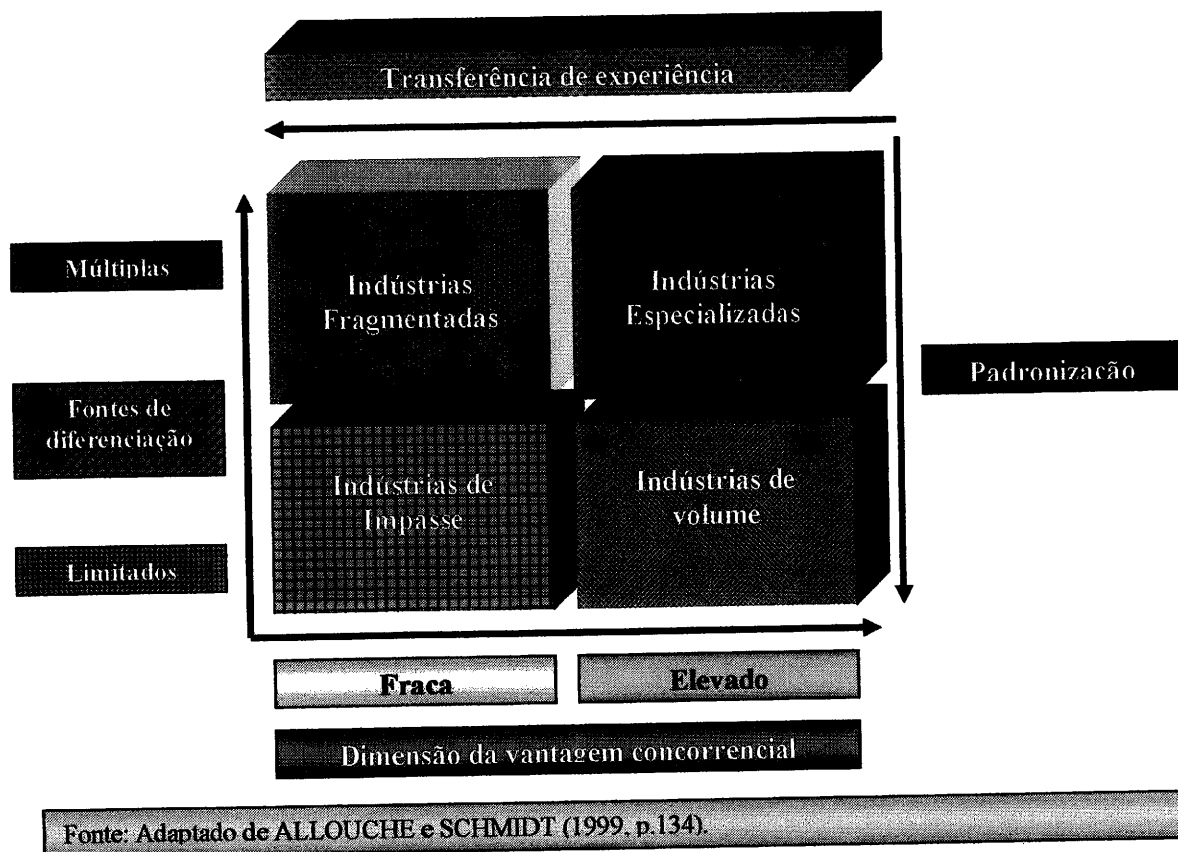
<sup>22</sup> A análise estrutural das indústrias e da concorrência e, ainda, a cadeia de valor, dão as bases à criação da matriz BCG2. O pensamento estratégico de Porter e respectivos instrumentos de abordagem, serão, contudo, abordados no final deste capítulo (secção 1.3.4), com mais detalhe, uma vez que alguns dos seus instrumentos de abordagem fazem parte da metodologia definida para este trabalho de investigação (capítulo II).

<sup>23</sup> Com a proliferação de indústrias especializadas, fragmentadas e de impasse e não só de volume.

<sup>24</sup> A dimensão da vantagem competitiva e o número de fontes de diferenciação são aferidos pela diferença entre o líder de mercado e o concorrente marginal nas indústrias, seja nos aspectos de vantagem de custo e da prática de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes (quantitativos), seja nos aspectos de benefícios únicos que superam a oferta da concorrência em termos de qualidade e reputação (qualitativos), permitindo a cobrança de um preço superior (ALLOUCHE e SCHIMDT 1999, p.134; SOUSA 2000, p.100). Para mais detalhes sobre este assunto, ver ainda PORTER (1989).

valor superior, através de custos e/ou de diferenciação, essências das estratégias competitivas genéricas de Michael Porter.

**FIGURA 1.7.** As novas lógicas subjacentes à Matriz BCG 2



### 1.3.2.1. A “humanização tecnológica” na gestão estratégica

A transformação dos contextos empresariais (competição acrescida) e, naturalmente, dos paradigmas estratégicos, é de facto uma decorrência insofismável de alterações de natureza económica e tecnológica. É no âmbito desta dinâmica que surge uma preocupação crescente com a integração entre as vertentes humana e tecnológica das empresas.

Esta preocupação é justificada pela preponderância que, na década de oitenta, a tecnologia passou a usufruir no âmbito da reflexão estratégica. Essa priorização da tecnologia

no campo estratégico tem a sua origem no conceito de imperativo tecnológico subjacente à Escola Contingencial do início dos anos setenta<sup>25</sup>.

Para reequilibrar um pouco o jogo de forças entre as diversas dimensões condicionantes da estratégia, a designada abordagem das “estratégia relacionais” proposta por um grupo de professores franceses das *Hautes Ecoles Commerciales* (HEC), puxa a componente humana para o centro da abordagem estratégica, na crença de que é a criatividade humana que dá eficácia às inovações, permitindo enfrentar em permanência os riscos da própria obsolescência tecnológica e estratégica. A abordagem pressupõe que o desempenho das organizações não é fruto apenas da estrutura, dos recursos e da tecnologia mas, também, das relações entre a empresa e diversos participantes da envolvente externa. “Uma estratégia diz-se relacional quando se baseia não na lei da concorrência, mas em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do seu contexto” (Strategor 1988, p.178).

Pela primeira vez, portanto, a variável competição deixa de ser o protagonista principal da cena estratégica, para dar lugar a uma nova concepção: a cooperação nas relações empresariais.

A variável humana é igualmente alvo de destaque na definição e desenvolvimento da estratégia, no *modelo dos 7s* proposto por Peters e Waterman (1982), no qual a cultura organizacional tem presença marcante. A nova reflexão estratégica, tem na busca da *excelência empresarial* o campo fértil à predominância dos aspectos culturais e humanos na gestão. O modelo é representado por sete variáveis e oito características<sup>26</sup>. Acabou por ser fortemente criticado, devido ao fracasso verificado posteriormente em cerca de dois terços das empresas que o praticaram e que lhe deram origem.

Mais tarde, Peters fez “*mea culpa*”, reconhecendo erros, lançando de seguida outro modelo (*chaos management*) igualmente criticado, por falta de rigor científico. Isso, no entanto, não o impediu de ser autor de *best sellers*, a despeito de ter sido atirado à vala comum das modas que povoam o mundo editorial da gestão empresarial. Por estas e outras razões, a

---

<sup>25</sup> Segundo o qual a tecnologia é uma fonte inesgotável de coacções externas a desafiar as empresas no sentido de adaptarem as suas estratégias e estruturas organizacionais.

<sup>26</sup> As variáveis são a estrutura, a estratégia, os sistemas, o estilo, as pessoas, o *savoir-faire* (perícia) e os valores repartidos. As características são a inclinação para a acção, proximidade do cliente, autonomia e espírito criativo, produtividade pela motivação das pessoas, mobilização em torno de um valor chave, concentração no que se sabe fazer, preservação de estruturas simples e ágeis e aliar flexibilidade e rigor. Para mais detalhes ver Peters e Waterman (1982).

articulação entre as componentes tecnológica e humana ainda continua provocando críticas, principalmente, nos meios acadêmicos.

### **1.3.3. Os anos 90 e a preponderância conceptual: da intencionalidade sistémico-contingente à ruptura caótico-emergente da estratégia**

Em menos de um século, o mundo passa por grandes transformações. Do fordismo, baseado na produção em massa, nas economias de escala e nos ganhos de produtividade, cujas lógicas evolutivas, em termos de correntes e abordagens organizacional-estratégicas, caracterizaram a chamada era industrial, até chegar à denominada era do conhecimento e das tecnologias digitais globalizantes, os ambientes e os desafios empresariais atingiram proporções inimagináveis: saltaram do átomo da economia industrial, “[...] baseada na escassez de recursos [...]”, para o bit da economia digital, “[...] baseada na abundância, na plenitude da inclusão, [...] e na desintermediação [...]” (Kelly 2000, p.32-33).

Essa evolução é descrita no artigo *A ambição move o mundo*, originário da firma de consultoria Arthur Little (In Slywotzky 2003, 82-90), no qual se explica como o conhecimento humano dobrou a cada duzentos anos até ao final do primeiro milénio; a cada trinta anos desde a revolução industrial até ao final do segundo milénio, e a cada cinco anos, nos dias de hoje.

Os anos noventa marcam a emergência de um novo paradigma empresarial: a instabilidade, que assume proporções de contágio às escalas digital e planetária. Impõe-se definitivamente às empresas o conceito de inteligência empresarial, cujo processo se rematerializa na sofisticação das leituras ambientais que, mesmo assim, não deixam as organizações imunes aos fenómenos das assimetrias informacional e analítica e, por consequência, decisória, dada a complexidade externa que envolve as empresas e as submete à consonância e dissonância cognitivas. Adicionalmente, novas pressões são exercidas para que essas organizações assumam uma postura que tornem compatíveis o aumento da riqueza para os accionistas e o imperativo da responsabilidade social da geração de riqueza.

Os novos caminhos da gestão resultam, assim, de realidades descontínuas e são, portanto, fontes de perturbações competitivas que acabam por provocar, de forma inapelável, o desequilíbrio dos sistemas organizacionais:

Desde os tempos imemoriais o ser humano se defronta com o desconhecido e o percebe como caótico e atemorizante (...) Desde os tempos de Descartes, a lógica e a

racionalidade das ciências constituíram uma luta contra o caos: tornar o mundo conhecido e reduzir a incerteza. (CHIAVENATO, 2000, p. 679)

De fato, a incerteza é um traço característico da competição à escala global e, por isso, constitui a principal variável a contribuir para o aumento da complexidade das decisões estratégicas e da gestão do quotidiano das empresas.

A consolidação da globalização amplia dramaticamente as relações das empresas com os ambientes externos, desde a formação de blocos económicos (criando novas oportunidades de economia em rede) até às dificuldades de superar barreiras adicionais que são erguidas e ameaçam ainda mais as transacções económicas entre tais blocos (o protecționismo).

É, portanto, também, sob esses paradoxos e descontinuidades que se constata a quase impossibilidade da tomada de decisão de longo prazo. É neste contexto que surge a *análise prospectiva e o método dos cenários*, que representa uma procura intencional de entender um futuro cada vez mais incerto.

#### ***1.3.3.1. A Prospectiva e os cenários de negócios***

Essencialmente qualitativa, a abordagem, entretanto, abriga a modelizações quantitativas e é formada por três grandes módulos: a análise estrutural, que visa o estudo das relações da empresa-envolvente, consistindo no cruzamento das principais variáveis (para verificar os seus impactos) que têm relevância em relação às expectativas da empresa quanto aos negócios; a análise retrospectiva e dos projectos futuros, cujo objectivo é a formulação de hipóteses sobre tendências e até mesmo possíveis rupturas e, por último, a elaboração de cenários, suas probabilidades de ocorrência e escolha de opções estratégicas.

A sua lógica é adaptativa, mas busca construir perspectivas que vão desde a abordagem sistémico-contingente até a caótica. Enfrenta críticas, devido à sua complexidade metodológica, que resulta num processo moroso e, portanto, inadequado, para proporcionar respostas estratégicas rápidas (Allouche e Schimidt 1999, p.247-249) e porque relega para plano secundário a análise dos recursos empresariais. Em termos conceptuais, a análise prospectiva pode ser entendida como “[...] uma reflexão para iluminar a acção presente à luz dos futuros possíveis” (Godet 1991, p.22).

A instabilidade e descontinuidade instaladas induzem uma multiplicidade de contextos, possíveis que acabam por originar uma riqueza de conflitos no campo estratégico-empresarial



que, por sua vez, servem de alavanca à proliferação de concepções, abordagens e métodos igualmente conflitantes. *O modelo de intenção estratégica e pólos de competências – IEPC* – da autoria dos académicos-consultores C.K. Prahalad e Gary Hamel é um deles, com impacto bastante significativo no campo da gestão estratégica.

### ***1.3.3.2. A Intenção Estratégica e os Pólos de Competência***

Prahalad e Hamel, condicionam a estratégia a uma análise baseada nos recursos da empresa, defendendo, assim, uma abordagem de dentro para fora, a partir de capacidades empresariais recriadas<sup>27</sup> e de difícil imitação e substituição, de forma a criar novos mercados com base na identificação de necessidades latentes. Porém, rejeitam o conceito de segmentação estratégica, ao defenderem que, mais do que um Domínio de Actividade Estratégica, as empresas devem centrar-se numa nova forma de competição: de empresa para empresa, ao contrário da lógica tradicional, de segmento para segmento.

Acreditam na possibilidade de extrapolar as perspectivas de Michael Porter e do Vetor de Crescimento de Ansoff, inserindo, no entanto, a empresa em espaços que não os ambientes industriais tradicionalmente demarcados. As estratégias genéricas defendidas por Porter, segundo Prahalad e Hamel, tornam a estratégia pouco criativa e passível de ser igualada; fenómeno, aliás, que o próprio Porter denominou de convergência competitiva, conforme referência feita anteriormente.

Ao mesmo tempo que promove uma nova arquitectura estratégica, através da construção dos pólos de competência (*core competence*), a intenção estratégica é a lógica conceptual que permite a empresa perseguir o sucesso e a liderança do jogo estratégico num universo de longo prazo. A intenção estratégica, deste modo, equipara-se à “[...] arte de criar deliberadamente um desequilíbrio entre a ambição e os recursos actuais da empresa, é também a arte de mobilizar todas as forças da empresa na conquista da liderança” (Hamel e Prahalad 1989, p.64).

Não se pretendendo a universalidade desta abordagem, ela contém, porém, claras indicações da sua adequabilidade, principalmente, a sectores emergentes, a exemplo das empresas de tecnologias digitais que competem quase que invariavelmente no campo da

---

<sup>27</sup> O sentido que aqui se procura aplicar não é a lógica do modelo estratégico “*fit*”, que consiste na adaptação dos recursos empresariais presentes às oportunidades existentes. Ao contrário, a lógica preconizada tem uma perspectiva de ruptura, através da criação de Pólos de Competência essenciais.

inovação, e cujo ciclo de vida tem um horizonte temporal curto. Isto não significa, no entanto, que a intenção estratégica e a formação dos pólos de competências não ambicionem a construção de posições competitivas sustentáveis no longo prazo. Empresas como a *Silicon Graphics* e a *Sun Microsystems* (do setor de tecnologias digitais), que mantêm há vários anos uma posição de liderança inovadora nos seus respectivos negócios, são uma clara amostra das possibilidades dessa lógica estratégica.

O sentido da urgência estratégica típica dos anos noventa, devido à instabilidade contextual corrente, tem presente a perspectiva da transitoriedade das posições conquistadas pelas empresas, num contraponto aos conceitos estratégicos precedentes construídos a partir da lógica da obtenção de vantagens competitivas duradouras. Há, portanto, a constatação (ou até mesmo uma espécie de sensação) de uma permanente fragilidade estratégico-temporal, a partir da qual empresas acabam desenvolvendo o seu sentido de urgência, e cuja origem em termos de abordagem estratégica está localizada no *modelo de reactividade e de análise do tempo (time based competition)*<sup>28</sup>. A perspectiva subjacente é, portanto, a urgência por transformações estratégicas pertinentes.

### ***1.3.3.3. A Transformação Estratégica***

Francis Guillard, propõe o *modelo de transformação estratégica*, através do qual a empresa obteria a flexibilidade necessária para competir em tempos de discontinuidades. Esta concepção, implica dotar dos instrumentos necessários à materialização das mudanças. À perspectiva conceptual de ruptura impõe-se não apenas o sentido da urgência mas, igualmente, métodos radicais de transformação estratégica, de modo a operacionalizar tais rupturas.

E como suporte, portanto, à operacionalidade dessas rupturas, o *modelo de transformação estratégica* de Guillard apoia-se na reengenharia de processos de Hammer e Champy, de modo a assegurar que essa nova vertente conceptual encontre os meios para tornar-se exequível.

---

<sup>28</sup> O domínio do tempo assume papel crítico na resposta estratégica, que passa a constituir uma nova maneira de competir (a surpresa estratégica), de modo a diferenciar-se e atacar indirectamente as posições dos concorrentes, criando dificuldades a possíveis retaliações. Esta nova lógica tem origem em modelos de gestão japonesa e pressupõe uma grande capacidade da gestão de processos produtivos que, aliada às tecnologias flexíveis de produção de forte componente inovadora, permitem à empresa obter ganhos de produtividade expressivos, além, é claro, da própria surpresa estratégica e, assim, construir um novo posicionamento estratégico. Tal perspectiva e abordagem têm a sua origem nos trabalhos de George Stalk, director associado do gabinete BCG, que, juntamente com Abegglen, escreveram *Kaisha, The Japanese Corporation* (1985). Ver mais detalhes em ALLOUCHE e SCHIMDT 1999, p.247-249).

À concepção tradicional de estratégia, caracterizada pela perspectiva de longo prazo e na lógica de análise antes da acção, o *modelo de transformação estratégica* pretende impor um novo quadro mental no processo decisório, consubstanciado na lógica de reflexão durante a própria acção, de modo a lidar com os imperativos da urgência. A mobilidade estratégica, assume, assim, maior dimensão do que a própria estratégia, em face da instabilidade contextual que, naturalmente, nos remete à concepção caótica, que inclui a capacidade de identificar algum padrão na própria aleatoriedade de tais contextos descontínuos.

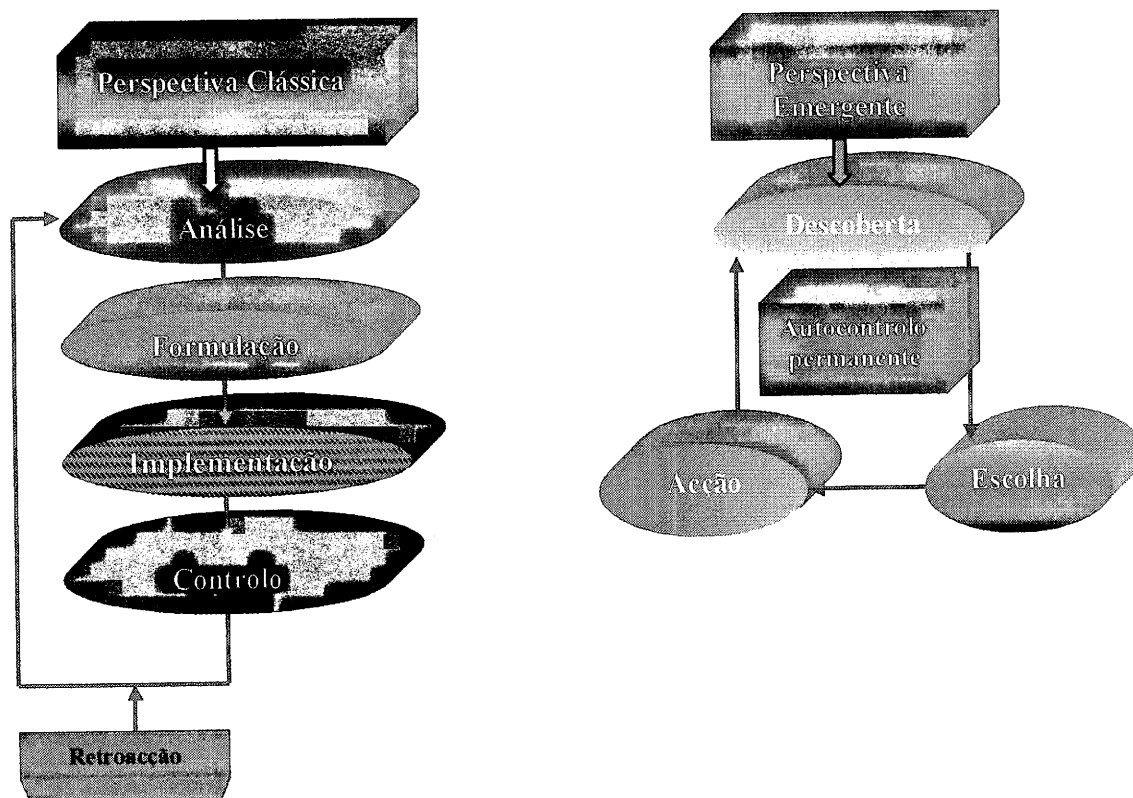
#### **1.3.3.4. A “desadministração” da estratégia...**

Significa “destruir percepções” (Stacey 1995, p.416) que constituem os modelos mentais decisórios originários da ciência positivista, cuja génese no campo da estratégia é traduzida pela previsibilidade de longo prazo e pelo controlo do processo de concepção, implantação e retroacção sistémica, a partir da gestão de situações de *feedback* de final fechado.

A crescente complexidade dos ambientes de negócios, em tempos de globalização digital e do ritmo vertiginoso das inovações, constitui a base desafiadora à construção de um novo modelo de expectativas, a partir da ciência da complexidade caótica que dissipa o universo de referência conceptual da estratégia e das estruturas organizacionais preexistentes.

Este é o contexto para a emergência de estratégias que, agora, tem no curto prazo e nos pressupostos cognitivos as variáveis básicas para uma nova lógica reflexiva. Desadministrar os processos estratégicos implica, uma perspectiva de ruptura com a concepção sistémico-contingente, em cuja lógica prepondera a abordagem adaptativa às coerções da envolvente. Esta, decorre de fenómenos deterministas baseados na linearidade da lei da causa e efeito, que constitui a noção do equilíbrio sistémico, através do qual as organizações exercem o autocontrolo na procura de auto-regeneração, de modo a enfrentarem a incerteza e os riscos. A figura seguinte ilustra as principais divergências conceptuais das perspectivas clássica e emergente.

**FIGURA 1.8.** Perspectiva clássica e perspectiva emergente de formação de estratégica (modelo simplificado)



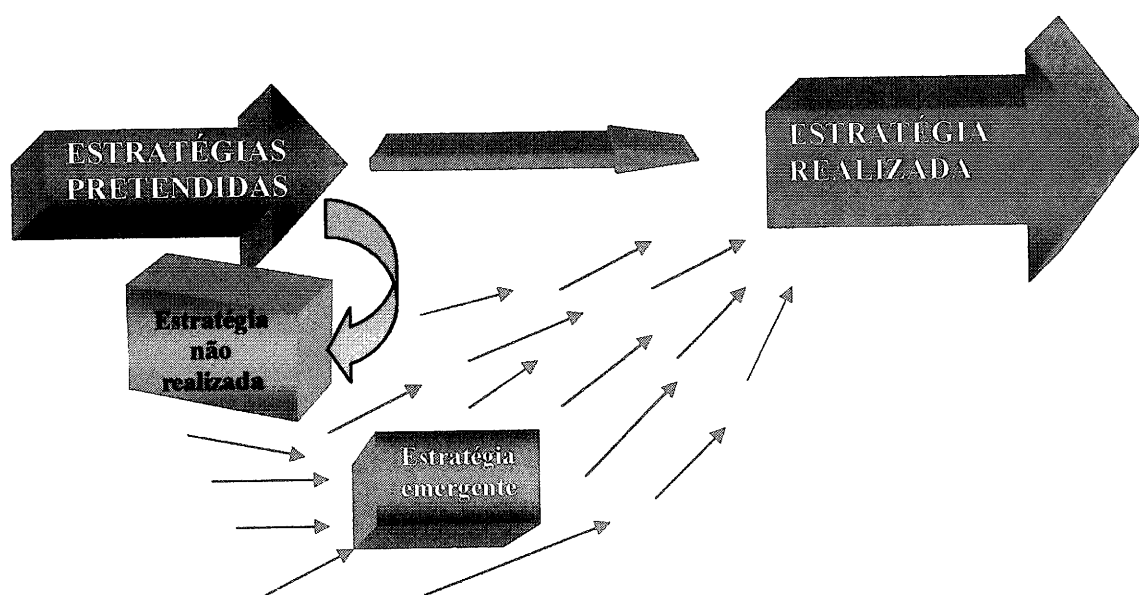
Fonte: adaptado de Sousa (2000, p.6)

Ralph Stacey e Henry Mintzberg atacaram vigorosamente as concepções deterministas (clássicas) e propuseram o caos científico como condição e motivação contextual para emergência das estratégias, de cunho não intencional, a partir da desordem competitiva mascarada de aleatoriedade, mas que abriga padrões identificáveis através dos quais os sistemas podem ser reconstruídos<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Esta perspectiva deriva do conceito da auto-organização, em cujo processo a negentropia constitui o elemento de resposta regenerativa, de modo a superar as entropias (doenças organizacionais) que degeneram os sistemas. Isso significa que esse tipo de organização, necessariamente, tem como fontes dessa regeneração sistémica a aprendizagem, a criatividade e a inovação que, por sua vez, constituem-se em elementos de respostas às contradições, ambiguidades e conflitos decorrentes da desordem contextual. A tipologia organizacional originária desses ambientes complexos inclui as instituições auto-organizantes, autopoéticas e dissipativas. Em todas elas está subjacente a perspectiva auto-organizativa. Trata-se, deste modo, de um processo simultâneo, no pressuposto de que devem conviver com a permanente reorganização daquilo que tende a desorganizar-se nos campos estratégico e estrutural-orgânico, em decorrência das perturbações da envolvente. Ver CHIAVENATO (2000, p. 679-681).

A teoria da emergência da estratégia apoia-se nos conceitos de aprendizagem organizacional e de reflexão durante a acção e na intuição, em contraponto à lógica mecanicista e formal originária da escola do planeamento estratégico clássico e de outras abordagens tidas como lineares, bem como à ideia de que em ambientes complexos as estratégias pretendidas, na sua maioria, não são realizadas.

**FIGURA 1.9.** Estratégias pretendidas e estratégias realizadas



Fonte: adaptado de MINTZBERG e QUINN (2001, p.29).

“Não é a harmonia que é vital para a inovação, mas a discórdia e o conflito. A inovação ocorre quando as pessoas não estão todas voltadas na mesma direcção, quando defendem valores culturais diferentes. É deste estado de caos que a inovação surge de modo imprevisível” (Mintzberg 2001, p.432).

Para que esta perspectiva se materialize, Mintzberg (Ibidem) sugere dois caminhos possíveis: a estratégia “guarda-chuva” e a estratégia de “processo”. Na primeira, os gestores de topo traçam directrizes abrangentes e deixam aos níveis mais baixos da organização a

escolha de quais produtos irão constituir o mix da empresa, ao mesmo tempo que fazem a gestão de tais escolhas. Na segunda, os gestores exercem o controlo do processo de formação da estratégia – concentrando-se na concepção do projecto de reconfiguração estrutural, na escolha das pessoas, procedimentos, etc. – enquanto que o conteúdo propriamente dito representa as escolhas do grupo.

Há que se ter presentes, contudo, a delicadeza e os riscos deste processo, visto que implica, primeiro, tactear e discernir em ambiente de complexidade, para depois poder interpretar e tomar decisões. As organizações, assim, estão reféns da subjectividade humana representada pela dissonância e consonância cognitivas, cujas perspectivas apontam para dois comportamentos subjacentes: rejeitar elementos novos que signifiquem vencer os paradigmas actuais das pessoas e, conseqüentemente, das organizações (dissonância cognitiva – resistência à mudança) e, segundo, a tendência de assimilar os novos elementos alinhados aos seus actuais paradigmas (consonância cognitiva).

A desadministração estratégica que deriva do caos e que sugere a emergência de estratégias, significa, então, uma ruptura que permita chegar à inovação revolucionária, e isso, portanto, conforme foi dito no início desta secção exige a destruição de percepções. Fica, contudo, o alerta de que não se pode pretender a universalidade desta abordagem no âmbito da gestão estratégica.

#### **1.3.4. Enquadramento teórico de abordagem sectorial**

Conforme definido, a perspectiva de abordagem subjacente a esta investigação é a sistémico-contingente, com base na qual serão feitas avaliações das envolventes transaccional e contextual, enquanto sistemas em interacção com outros, nomeadamente as empresas que são objecto dos estudos de caso da vertente empírica do trabalho. No que concerne a envolvente transaccional, será utilizado o modelo qualitativo de *análise das cinco forças* de Michael Porter, materializando, assim, a perspectiva contingente.

Porter (1986, p.22) deixa bem vincada a relevância da análise do ambiente transaccional para as decisões estratégicas, ao afirmar que:

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como económica, o **aspecto principal** do meio ambiente da empresa é a

indústria<sup>30</sup> ou as indústrias em que ela compete [...] Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico se encontra nas **diferentes habilidades** das empresas em lidar com elas.

Assumindo, portanto, essa perspectiva, o autor prescreve a sua técnica de análise das cinco forças competitivas pois, considera tais elementos vitais à definição das tendências actual e futura de rentabilidade e atractividade das indústrias. A rivalidade existente entre os concorrentes de uma determinada indústria, as ameaças de substituição dos produtos/serviços, a entrada de novos competidores, o poder negocial de compradores e de fornecedores, constituem as forças que pressionam a dinâmica competitiva e definem o potencial de rentabilidade e atractividade.

Antes da descrição da lógica global subjacente à análise das cinco forças e das conclusões a retirar, será importante referir que o objectivo da estratégia competitiva das empresas é identificar uma posição, no âmbito da indústria ou sector em causa, que lhes permita defenderem-se das cinco forças, ou influenciá-las ao seu favor. Essa posição requer uma análise em profundidade de cada uma dessas forças.

Numa breve descrição, as cinco forças (ver figura 1.10) podem ser caracterizadas da seguinte forma:

➤ *A ameaça de novos entrantes*

Os novos competidores geralmente trazem para as indústrias novas capacidades e novos recursos e, naturalmente, o desejo de competir e ganhar parcelas de mercado, inclusive, por meio de aquisições, de forma a aumentar a pressão sobre a rentabilidade. No entanto, necessitam de superar as barreiras de entrada.

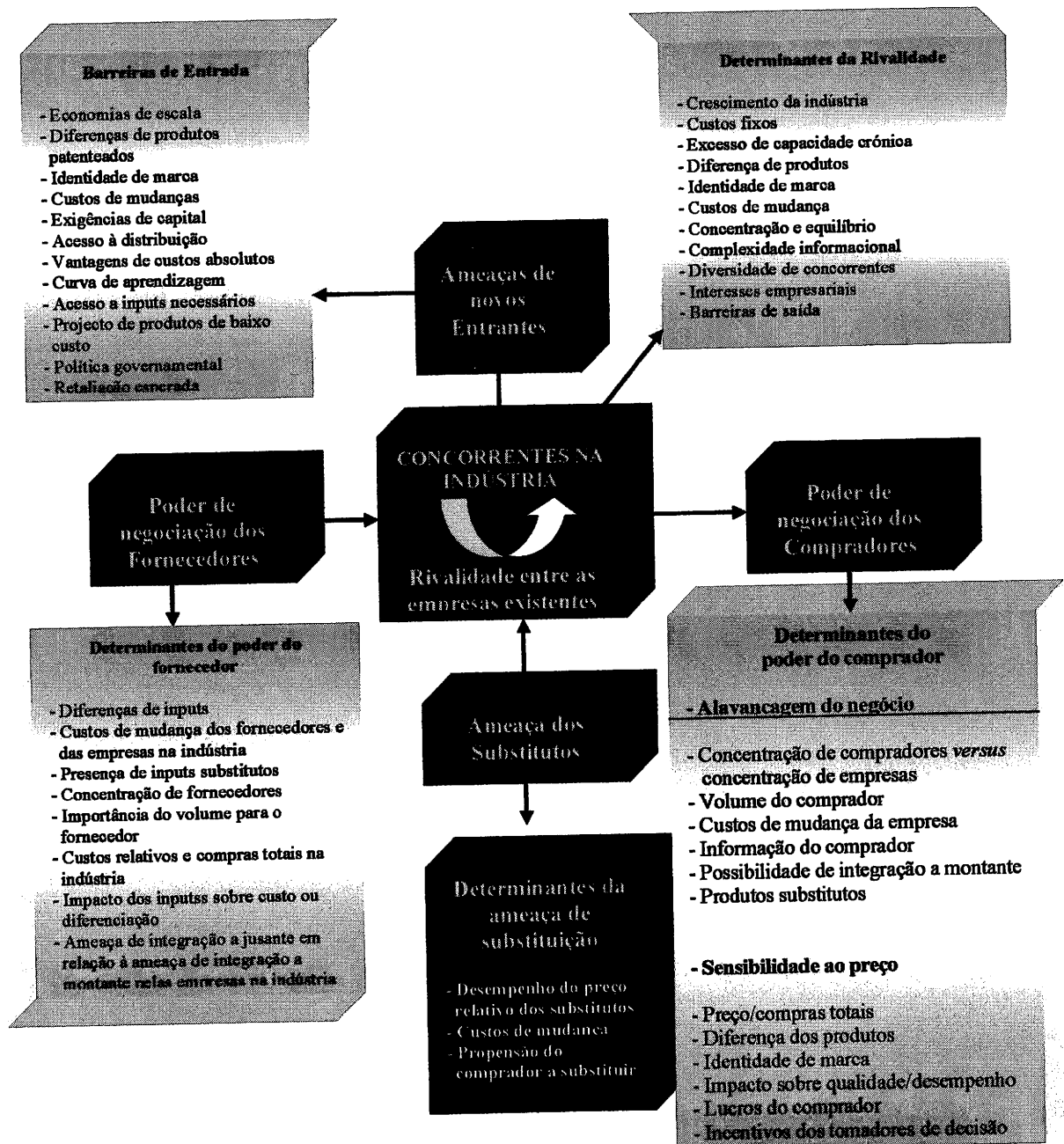
As expectativas de retaliação da parte das empresas estabelecidas fazem com que os potenciais entrantes tenham de ponderar sobre as dificuldades não só da própria entrada, como também da sua permanência. Os maiores obstáculos dos potenciais entrantes são, normalmente, as enormes dificuldades de obter uma taxa mínima de competitividade em linha com as suas necessidades de lucros, porque as barreiras de entrada, principalmente em indústrias de volume, exigem a obtenção de economias de escala significativas. Caso o equilíbrio entre os custos e os preços praticados não

---

<sup>30</sup> O termo 'indústria' para Porter (1986, p.24), corresponde a um "[...] grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si". Neste sentido, é sinónimo de sector.

satisfaçam potencialmente as expectativas de rentabilidade dos candidatos a entrantes, tal movimento não será exercido. O contrário, é potencialmente verdadeiro.

**FIGURA 1.10. O modelo das cinco forças competitivas de Porter**



Fonte: adaptado de Porter (1989, p 5)



➤ *Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes*

O nível de intensificação da rivalidade entre os concorrentes da indústria decorre de vários factores. Quando um ou mais dos competidores se sentem atraídos pela perspectiva de melhorarem as suas respectivas posições, tomam a ofensiva. As retaliações são consequências desses movimentos ofensivos e visam a defesa das respectivas quotas de mercado.

A inovação tecnológica, por exemplo, pode representar um aumento nos custos fixos da indústria e provocar grande instabilidade, devido à introdução de uma nova lógica que altera significativamente os processos vigentes, induzindo maior produtividade e, conseqüentemente, o domínio estratégico de certas actividades.

Aumentos dos custos de mudanças ou de diferenciação, ou ainda reduções de barreiras à saída da indústria, constituem outros exemplos típicos de factores influenciadores da tensão competitiva, neste caso no sentido da sua redução.

➤ *Pressão dos produtos substitutos*

Conforme faz salientar Porter (1986, p.39), a elasticidade global da procura de uma indústria pode ser apontada como a génese do impacto dos substitutos. Para o autor, a competição numa determinada indústria pode aumentar devido à actuação de empresas que produzem produtos substitutos e fixam um tecto aos preços praticados. A viabilidade dos substitutos decorre directamente da sua capacidade para desempenhar a mesma função dos produtos daquelas empresas ou indústrias com as quais compete.

Acções colectivas, da indústria ou empresas que estão a ser afectadas pelos substitutos, podem ser uma alternativa ao movimento de substituição e constituir uma oposição abrangente. São exemplo disso intensas campanhas publicitárias e promocionais, assim como melhorias de qualidade no produto, incremento de esforços de marketing e desenvolvimento de canais de distribuição, de modo a melhorar a disponibilidade do produto no mercado (estratégias *pull* e *push*)<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Uma estratégia *pull* significa o alargamento e aprofundamento dos respectivos canais de distribuição, ampliando dessa forma a influência dessas empresas junto de grossistas e retalhistas procurando, assim, aumentar a disponibilidade dos produtos e potenciar o seu consumo. Uma estratégia *push*, por sua vez, faz um caminho inverso: estimula a procura através do apoio à marca (campanhas publicitárias constantes), tendo por objectivo influenciar grossistas e retalhistas a adquirirem os produtos para a venda aos consumidores. Para mais pormenores, ver RICHERS (2000, p.263).

➤ *Poder de negociação dos compradores*

Os compradores exercem forte pressão para que a indústria diminua os seus preços, aumente a qualidade e amplie os serviços. Estes factores podem corroer a rentabilidade da indústria dado que potenciam a competição entre as empresas estabelecidas.

O poder negocial dos compradores está dependente de elementos e situações diversas, conforme é explicitado na figura 1.10. De entre eles, podemos destacar que o comprador adquire maior poder quando:

- está concentrado ou compra maiores volumes;
- os produtos que adquire são indiferenciados (*commodities*);
- há baixos custos de mudanças;
- representa uma ameaça de integração vertical a montante, principalmente quando a motivação for de ordem estratégica, de modo a garantir o fornecimento, por exemplo.

Os consumidores apresentam maior sensibilidade a preços quando não há ofertas diferenciadas, o seu rendimento é afectado e, portanto, não consigam nenhum benefício adicional. A selecção de compradores, quando possível, e/ou a diferenciação, são acções a ter em conta para evitar à queda da rentabilidade.

➤ *Poder de negociação dos fornecedores*

Os fornecedores poderosos, em indústrias consolidadas, podem provocar a erosão dos lucros dos compradores com a elevação de preços e diminuição da qualidade dos bens e serviços. As condições sob as quais fazem prevalecer o seu poder ocorrem, principalmente, quando:

- não sofrem ameaças de produtos substitutos;
- o seu produto é um *input* importante para os negócios da empresa compradora;
- o seu produto apresenta custos de mudança significativos e/ou é diferenciado;
- representam uma ameaça concreta de integração vertical a jusante.

Por fim, Michael Porter aponta ainda o papel do *Estado*, como potencial influenciador das condições competitivas duma indústria. Acções governamentais sob a forma de incentivos, nomeadamente incentivos fiscais e auxílio para actividades de I&D, são alguns exemplos, de

## Síntese do 1.º Capítulo... em jeito de conclusão

Os factos e circunstâncias de natureza económica, social, política, cultural e até mesmo o “efeito de moda” na gestão empresarial, têm determinado continuamente a evolução das lógicas estratégicas, bem como os seus respectivos modelos, técnicas e instrumentos de abordagem. As alterações significativas dos ambientes que envolvem as empresas constituem, naturalmente, o pano de fundo da evolução das correntes da gestão, nas suas vertentes organizacional e estratégica, desde a abordagem clássica de administração até as perspectivas sistémico-contingente e caótica.

As várias crenças e práticas que surgem no campo da estratégia empresarial são formadas e espelham, portanto, essa diversidade paradigmática ambiental, que vai desde a estabilidade dos anos 50 e estabilidade apenas relativa das décadas 60/70, até a instabilidade dos anos 90, passando pelo paradigma da turbulência da década 80.

A partir da *década de cinquenta*, o ritmo de crescimento económico que se iniciou com a segunda fase da Revolução Industrial criou as condições necessárias ao processo de acumulação de recursos empresariais, estabelecendo uma espécie de imperativo de crescimento das organizações para satisfazer investidores e a própria sociedade como um todo. Os  *finais dos anos cinquenta e década de sessenta*, constituem o período da génese e do desenvolvimento do planeamento estratégico clássico.

A *década de setenta*, representa o apogeu e início do declínio desse tipo de planeamento como instrumento de gestão estratégica. Ele apoia-se numa lógica positivista, excessivamente racional e formal, numa perspectiva intencional de longo prazo, com preponderância de métodos quantitativos.

Há, contudo, a despeito das críticas que lhe são direccionadas, a necessidade de reconhecimento da forte contribuição dessa abordagem à formação da autonomia científica da estratégia empresarial, visto que significou a superação da prevalência do papel da Teoria de Investimento de Capital (TIC) nas decisões estratégicas. Daí se apontar, em termos de universo de referência da estratégia empresarial, a *Escola do Planeamento Estratégico Clássico* como um marco teórico-científico importante, em linha com a Postura de Crescimento da época. Igor Ansoff, com o seu modelo Vector de Crescimento (depois

renovado), Harvard com o modelo pioneiro LCAG e as matrizes de portfólio BCG, McKinsey e ADL, deram resposta às necessidades estratégicas das empresas nas décadas 60/70.

Os *anos oitenta* são caracterizados por alterações circunstanciais, porém marcantes, na cena econômica e competitiva, e por motivos paradoxais: à medida que surge a turbulência de natureza econômica (que resulta numa diminuição do ritmo de crescimento), a dinâmica competitiva torna-se mais complexa ainda, devido ao acréscimo de capacidade e aumento da taxa de inovação dos produtos. Tudo isso, naturalmente, contribuiu para a corrosão das margens de grande parte das indústrias mundiais, bem como para o incremento da obsolescência tecnológica, para o fracasso... mas também para o êxito empresarial.

Novas lógicas e abordagens estratégicas surgem, então, como elementos de resposta a esse acréscimo de complexidade que está na base do fim do paradigma da estabilidade e sua substituição pelo paradigma da turbulência estratégica. O campo do conhecimento qualitativo é, então, elevado à cena principal das decisões estratégicas, através de técnicas e instrumentos renovados, juntamente com os métodos quantitativos. Permanece o horizonte temporal alargado da perspectiva decisória, no sentido de obter êxito empresarial através de vantagens competitivas sustentáveis.

A Teoria das Opções Reais constitui um exemplo dessa nova abordagem do processo decisório, visto que se utilizou, concomitantemente, da Análise Estrutural de Indústrias e da Concorrência de Porter, da Matriz BCG2 e, ainda, da própria Teoria de Investimento de Capital, para obter maior flexibilidade no âmbito das decisões de gestão, de nível estratégica ou corrente. Os esforços de “humanização da tecnologia” inerentes às estratégias relacionais do grupo HEC, bem como as tentativas relativamente frustradas do modelo de excelência (7s) de Perters e Waterman, são igualmente alternativas de abordagem para enfrentar níveis de incerteza e de risco acrescidos.

Tal conjuntura originou a *Escola Híbrida* da estratégia, na qual a dimensão quantitativa é relativizada, enquanto é dada maior ênfase à dimensão qualitativa. Essa ênfase assenta em visões do futuro, na análise estrutural dos mercados e na influência da cultura das organizações na formação e materialização das estratégias.

Os *anos noventa* são caracterizados por um novo e decisivo conflito em torno das lógicas conceptuais e respectivas abordagens e modelos estratégicos: a intencionalidade sistêmico-contingente e a emergência da estratégia (de Mintzberg e Stacey). A primeira

mantém a perspectiva adaptativa, a partir de contextos dinâmicos, o que implica construir e reconstruir estratégias a partir de imperativos contingenciais originados na envolvente externa, numa clara relação de causa e efeito. A segunda tem nos contextos caóticos a origem da sua perspectiva de rupturas e assume que a construção de estratégias é não intencional, pois é fruto da experiência, da intuição e da aprendizagem colectiva, durante a própria acção. O seu horizonte de referência temporal é, simultâneamente, o curto, médio e longo prazos.

Será importante, contudo, que se tenha a clareza de que a emergência de estratégias resulta de processos conflituais de ordem subjectiva (para dar respostas a questões empresariais de ordem objectiva), significando um embate entre os paradigmas organizacionais existentes e os novos paradigmas que surgem a partir da complexidade ambiental, cujo *feedback* é de final aberto. A experiência e a aprendizagem referidas acima, são os instrumentos *pivot* de criação de novas perspectivas, que acabarão por destruir e substituir as percepções anteriores e, assim, garantir, em permanência, uma capacidade de resposta imediata à empresa. Estes referenciais, materializam a vertente mais pura da *Escola de Gestão Estratégica*, centrada em horizontes temporais curtos para garantir o imperativo de “reflexão na acção”, dado o ritmo de mudanças rápidas e descontínuas que caracteriza os contextos empresariais.

Nesses contextos, no entanto, a abordagem estratégica deve ter uma âncora: a perspectiva de longo prazo. Ela está também presente, sendo salvaguardada com o modelo de Intenção Estratégica e Pólos de Competências de Hamel e Prahalad, que sugere a formação de competências distintivas como factor crítico de sucesso empresarial, não numa perspectiva adaptativa mas sim transformadora, ancorada nos próprios recursos da empresa, tendo subjacente uma intenção de longo prazo. A Transformação Estratégica de Guillard, assim como os métodos prospectivos e de elaboração de cenários estratégicos, de Godet, buscam também a visualização de um horizonte distante.

Fechamos este resumo conclusivo com uma nota de advertência: os gestores empresariais, perante um campo tão amplo de perspectivas, instrumentos, modelos e técnicas de abordagem, não devem pretender a sua universalidade de aplicação conceptual e operacional, na linha do *one best way*, mas sim guardar a perspectiva das suas diferenças contextuais, para uma aplicação contingente.

No cômputo global, estes são, efectivamente, os pressupostos básicos a partir dos quais a gestão empresarial, no âmbito do pensamento estratégico e suas decisões, deverá reflectir a fim de tentar estabelecer, em permanência, uma transição para o futuro. Afinal, é nesse futuro incerto, aparentemente remoto e, na maioria das vezes, paradoxalmente submetido a um sentido de urgência estratégica, que as organizações deverão morar... ou não.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

#### 2.1. Posicionamento Metodológico

O posicionamento metodológico adoptado neste estudo é essencialmente empírico. Dados primários (entrevista em profundidade) e secundários (documental) sobre as empresas da indústria vitivinícola do sub-médio da Região do Vale do São Francisco constituem as principais fonte de informação. A investigação utiliza o método de Estudo de Casos Múltiplos, numa perspectiva comparativa e exploratória.

O Estudo de Caso é entendido como “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes”. (Yin 1994, p.3).

Na linha de Yin, Gil (1989, p.57) salienta que o Estudo de Caso tem como características predominantes uma investigação ampla e detalhada de um ou poucos objectos, de modo a permitir o conhecimento profundo e detalhado do fenómeno. Posicionamento idêntico tem Iacobucci (2001, p.198) ao descrever tal método como exploratório: “o foco da investigação dos métodos exploratórios [...] é a profundidade e a riqueza de compreensão, não detalhes numéricos a ser extrapolados para uma população maior [...]”. Por sua vez, Sousa (2000, p.179), refere que os estudos de caso e monografias são caracterizados “[...] pelo recurso à observação directa, técnicas de entrevista e análise documental, desenvolvem todo o raciocínio “a partir do terreno”, de forma indutiva, mais descritiva que demonstrativa, revelando dificuldades de generalização”. Convém, no entanto, deixar claro a este propósito que o Método de Estudo de Caso não pretende generalizar para o universo. O único tipo de generalização que admite é a analítica, ou seja aquela que decorre da confrontação dos resultados dos nossos Casos com os resultados de outros estudos e com a teoria estabelecida, num processo que Yin (Idibem) designa de “*analytic generalization*”.

Segundo Judith Bell (1997) “(...) a grande vantagem deste método consiste no facto de permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interactivos em curso. Estes processos

poderão ficar ocultos num estudo de maior dimensão, mas poderão ser essenciais para o êxito ou fracasso de sistemas ou organizações”.

Os estudos de caso podem debruçar-se sobre uma ou mais unidades de análise (indivíduos, grupos ou organizações), dependendo dos objectivos do estudo e do grau de generalização que se pretende atingir (Reto e Nunes, 1999). A evidência resultante de um estudo de caso múltiplo é considerada mais credível e potencia a robustez do estudo (Yin, Idibem).

Esta investigação tem o objectivo de descrever as características do fenómeno da competitividade empresarial, através da apreciação das adaptações que estão sendo implementadas pelas empresas vitivinícolas, para propor linhas de acção estratégica que perspectivem boas possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo global e, ainda, estabelecer algumas relações entre essas dimensões. Para tal fim, portanto, utilizou-se a referida metodologia de estudo de múltiplos casos, consubstanciados em cinco empresas do sector vitivinícola da Região do Vale do São Francisco.

A falta de investigações académicas precedentes no campo da estratégia empresarial, sobre a indústria do vinho brasileiro, acresce dificuldades ao presente estudo. E, no que se refere especificamente ao Vale do São Francisco, essa situação apresenta grau de dificuldade adicional, devido à fragilidade da base informativa de natureza empresarial (gestão estratégica) existente num sector regional que está apenas na fase inicial da sua implantação. Portanto, não há, sequer, a possibilidade da utilização de séries temporais que permitissem comparações de cunho quantitativo.

Sendo assim, no contexto transaccional, principalmente, houve que delimitar de forma pragmática o estudo, dado as próprias empresas não disporem de “centros de inteligência competitiva” satisfatoriamente estruturados nem, sequer, os seus organismos representativos, a exemplo do Instituto do Vinho de Pernambuco e até mesmo do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), que só em Maio de 2001 publicou (de forma restrita) uma pesquisa de mercado do sector nacional, a despeito dessa actividade existir empresarialmente no Brasil desde o início do século XX.

As próprias instituições públicas, a exemplo da Empresa de Pesquisa Agropecuária Brasileira (Embrapa), têm feito esforços para alavancar o setor; são, porém, relativamente recentes e pontuais. E, apesar da existência de uma unidade de investigação no Rio Grande do



Sul (Embrapa Uvas e Vinhos), onde a actividade é mais antiga e mais estruturada, o que está disponível são apenas alguns estudos técnicos nos campos económico e tecnológico. Então, acentuam-se mais ainda os problemas de diagnóstico ambiental e, conseqüentemente, de decisão estratégica, acrescentando, desse modo, riscos e incertezas aos investimentos que foram e estão sendo feitos.

Tal ambiente é, de fato, vasto, complexo, incerto, arriscado e, portanto, diagnosticá-lo, significa tactear, explorar e discernir de forma por vezes subjectiva, a despeito dos vários métodos e técnicas disponíveis no âmbito da estratégia empresarial (Chiavenato 2000, p.596-604). Assim, o presente estudo em muitos aspectos abre espaços para investigações futuras e complementares, com a utilização de outras metodologias de investigação, inclusive as empírico-formais, que incluem uma formulação de hipóteses (enunciados teóricos), teste dessas hipóteses e reflexão crítica, submetendo, assim, a teoria à prova dos factos.

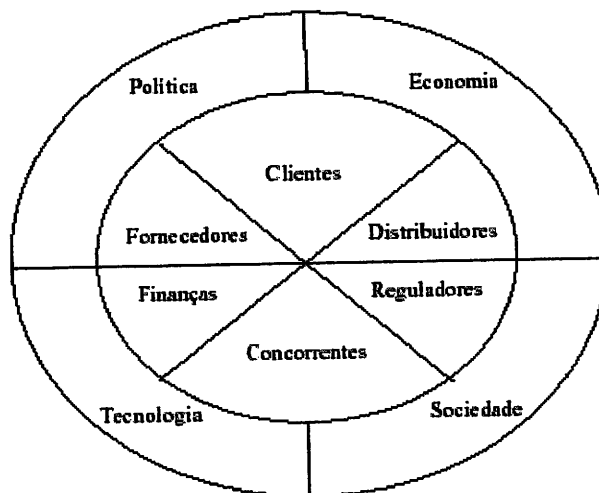
Face ao exposto e utilizando a perspectiva contingencial que serve de bússola orientadora deste trabalho, estamos convictos que neste momento, nas condições actuais, o Estudo de Caso será o método mais adequado, porque permite explorar com algum detalhe o processo de desenvolvimento da indústria vitivinícola brasileira, mais especificamente o esforço empreendido pelas empresas da região do submédio do São Francisco que compreende um universo de 7 empresas instaladas, correspondendo a amostra seleccionada a 5 empresas, uma das quais utilizada para pré-teste do questionário de recolha de dados.

## **2.2. Delimitação do campo de investigação**

O presente estudo tem como campo global de investigação a indústria vitivinícola emergente da região do Vale do São Francisco, no âmbito da estratégia empresarial. Do ponto de vista espacial é realizada uma análise da envolvente externa às empresas: o microambiente de negócios (ambiente transaccional) e o macroambiente de negócios (ambiente contextual); e isso naturalmente exige a sua ampliação para os espaços nacional e global. No que concerne o ambiente transaccional foi aplicado o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter (já referido atrás na secção 1.3.4). Para o ambiente contextual utilizou-se o designado método PEST, que não é mais que uma mnemónica para evidenciar os quatro contextos a diagnosticar, nomeadamente o Político-legal, o Económico, o Sócio-Cultural e o Tecnológico-Científico,

todos situados no anel externo da figura seguinte (anel interno corresponde aos principais agentes constituintes do ambiente transaccional):

**FIGURA 2.1: Ambientes Contextual e Transaccional**



Fonte: REGINATO (1998).

Ainda do ponto de vista espacial da investigação é realizada uma análise ao nível dos recursos e competências de 4 empresas, abrangendo as suas vertentes humana, organizacional, técnico-produtiva, comercial, financeira e informacional.

No que se refere à sua dimensão temporal, o estudo inclui uma panorâmica histórica da indústria vitivinícola brasileira a partir do início do século XX, quando foram dados os primeiros passos para a sua implantação na Serra Gaúcha, no estado de Rio Grande do Sul. Quanto às estatísticas nacionais os dados incluem o horizonte temporal de 1970 até 2003. No que diz respeito ao contexto mundial, as estatísticas abrangem o período de 1976 a 2005. Para a região do Vale do São Francisco o seu foco é limitado ao período 2003-2005, devido à inexistência de base estatística que permita a sua análise num horizonte temporal mais longo. No entanto, as séries dados previsionais estendem-se até ao ano de 2016.

A problemática específica do estudo é consubstanciada num conjunto de questões de partida, às quais se pretende contribuir com alguns elementos de resposta:

1. Que estratégias e estruturas existem nas empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco? Qual a sua postura perante os desafios inerentes ao fenómeno de globalização de mercados?
2. Quais são as principais mudanças estratégicas e estruturais que as empresas estão implementando para responderem aos novos desafios e melhorarem a sua competitividade? Serão as mais adequadas?

Este conjunto de questões serviu de “guia” ao desenvolvimento do trabalho e permitiu orientá-lo no sentido dos objectivos previamente fixados:

- Estudar a competitividade empresarial, fazendo uma apreciação das adaptações que estão sendo implementadas pelas empresas vitivinícolas;
- Propor linhas adicionais de acção estratégica;
- Perspectivar as suas possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo.

A opção por um trabalho deste tipo deveu-se a três ordens de razões, nomeadamente:

- O potencial de desenvolvimento da indústria vitivinícola e a sua contribuição em termos económico-sociais para a região;
- A ausência de estudos sobre a problemática específica;
- O carácter oportuno das respostas que um estudo desta natureza pode proporcionar, tendo em conta o período de transformação que o sector atravessa, especialmente ao nível das estratégias de:

- a. Produtos - Mercados (definição das linhas e do *mix* de produtos, segmentos de mercado escolhidos, natureza da vantagem competitiva a explorar);
- b. Integração Vertical (identificação das actividades empresariais da cadeia de valor que são tercearizadas – *outsourcing* – e desenvolvidas internamente, i.e, integradas);
- c. Internacionalização (selecção dos mercados externos estratégicos e das modalidades de internacionalização);
- d. Diversificação (coordenação do *mix* de produtos e/ou negócios desenvolvidos por cada empresa).

## 2.3. Desenho global da investigação; recolha e tratamento de dados

A investigação abrangeu sete etapas, conforme ilustra a tabela seguinte:

**TABELA 2.1. Desenho da Investigação**

<b>Primeira Etapa:</b> <b>Início dos contactos com a indústria</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas informais com especialistas do sector, pertencentes a instituições (representativas do empresariado);</li> <li>- Ida a Seminário e Palestras;</li> <li>- Visita técnica a duas empresas e reunião com representantes de outras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer as primeiras aproximações com a finalidade de começar a conhecer as principais características do cenário local do sector;</li> <li>- Prospectar os níveis de aspirações das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversação aberta e objectiva com os especialistas;</li> <li>- Contactos directos com os oradores do Seminário e das Palestras e reuniões posteriores;</li> <li>- Contactos posteriores por mensagens electrónicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bloco de anotações;</li> <li>- Correio electrónico.</li> </ul>
<b>Segunda Etapa:</b> <b>Pesquisa na internet e contactos com investigadores e dirigentes sectoriais</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa em sites especializados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprofundar conhecimentos acerca da indústria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisas por meios remotos (eletrónicos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador, softwares e sites</li> </ul>
<b>Terceira Etapa:</b> <b>Estruturação da investigação</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do método da investigação e criação dos instrumentos de recolha dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar cunho científico à investigação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo das variáveis que devem constar no questionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão de literatura;</li> <li>- Resultados das etapas anteriores</li> </ul>
<b>Quarta Etapa:</b> <b>Trabalho de campo I</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pré-teste do questionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação do instrumento de recolha de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação em cinco empresas seleccionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas.</li> </ul>
<b>Quinta Etapa:</b> <b>Trabalho de campo II</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha final de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter dados da indústria para avaliação posterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar questionários junto dos dirigentes das empresas seleccionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas.</li> </ul>
<b>Sexta Etapa:</b> <b>Análise dos dados</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise e interpretação dos dados recolhidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico do comportamento das empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparação qualitativa e quantitativa dos dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabelas comparativas e informação sistematizada.</li> </ul>
<b>Sétima Etapa:</b> <b>Apresentação dos resultados e finalização da dissertação</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussão e conclusões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalizar o documento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador e contactos..</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

A recolha de dados foi feita através de análise documental e entrevistas, apoiadas de um questionário (ver anexo F.1), junto dos dirigentes das empresas seleccionadas. Foram utilizadas questões não só fechadas mas também abertas, com o objectivo de obter maior profundidade nas respostas. Conforme observam Marshall & Rossman (1989), as questões abertas permitem ampliar a exploração de vários tópicos e gerar mais discussão sobre as percepções e interpretações dos entrevistados acerca dos fenómenos em estudo; as questões fechadas obrigam a maior objectividade e facilitam a aproximação da prática à vertente teórica.

A análise dos dados, devido à complexidade que um estudo destes comporta (diversidade qualitativa dos dados), é de fato uma tarefa que desafia a capacidade do investigador. Há que, de forma sistemática, comparar os dados e procurar padrões que revelem coerência informativa, tendo em conta as duas grandes balizas enquadradoras da investigação: as questões subjacentes à problemática, às quais se pretende dar resposta, e os objectivos a atingir e fixados previamente. Procedendo desta forma, aumentarão as probabilidades de se conseguirem tirar conclusões fiáveis.

Para facilitar a comparação dos dados recolhidos, eles foram organizados em quadros de dupla entrada de forma a fazer evidenciar as características fundamentais de cada variável em análise (características gerais e organizacionais, recursos e plataforma estratégica) para cada um dos casos (empresas). Esta técnica, de cariz essencialmente qualitativo, tem-se revelado muito útil e pertinente na preparação de análises no âmbito de pesquisas comparativas. Permite sistematizar a análise, estabelecer e comparar padrões e concluir sobre as semelhanças, diferenças e tendências de fundo nos diversos casos em estudo. Por ser qualitativa, a técnica tem sido alvo de críticas diversas. No entanto e para terminar esta secção com uma nota optimista, convém lembrar que qualquer método, técnica ou ferramenta possui limitações e, por maior desdém que possa suscitar a técnica de desdobramento de questionários em quadros comparativos de empresas, os estudos daí decorrentes «apesar dos seus defeitos, têm muito para nos enriquecer» Mintzberg (1982). Mais que não seja, pela informação que proporcionam e que torna possível a confrontação dos resultados empíricos com a teoria existente, na linha da designada “generalização analítica” (Yin 1994), único tipo de generalização possível pela aplicação do método de Estudo de Casos .

Será importante ainda salientar que, a partir do diagnóstico efectuado, as linhas

estratégias de acção a propor serão sintetizadas numa “matriz SWOT”<sup>32</sup>.

**FIGURA 2.2. Matriz SWOT original**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Pontos Fortes</b>	Sugestões	Sugestões
<b>Pontos Fracos</b>	Sugestões	Sugestões

Fonte: Elaboração própria.

**FIGURA 2.3. Nova Matriz SWOT**

	<b>Oportunidades</b>	
	<b>Curto e médio prazo</b>	<b>Médio e longo prazo</b>
<b>Pontos Fortes</b>	Sugestões	Sugestões
<b>Pontos Fracos</b>	Sugestões	Sugestões

Fonte: Elaboração própria.

<sup>32</sup> Na sua versão original, a Matriz articula pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) detectados nas empresas, com Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) diagnosticados nas envolventes, para projectar linhas de acção estratégica para o futuro. À versão original da Matriz sucedeu a sua versão moderna, que enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo. O objectivo consiste, neste caso, em definir no tempo alternativas estratégicas de progressão para a empresa, uma vez que «para um bom estratega, uma ameaça pode ser sempre considerada uma oportunidade latente» (Freire 1997). Daí que o vector ameaças tenha desaparecido do modelo e tivesse sido substituído pelo vector tempo.

## **CAPÍTULO III**

### **CONTEXTO DE ACÇÃO DAS EMPRESAS: NOVOS DESAFIOS**

#### **3.1. O contexto mundial**

##### **3.1.1. As origens do vinho**

Do ponto de vista histórico a vinha e o vinho guardam registos desde a pré-história, passando pela antiguidade, até chegar à era contemporânea. As origens da vinha remontam a cerca de doze milhões de anos, durante o período denominado de Plioceno, anterior mesmo ao aparecimento do homem, quando foram identificadas variedades *vitis*, entre as quais a *Vitis Aousonia* e a *Vitis Vinifera* selvagem ou Labrusca.

Na antiguidade, a Mesopotâmia e o Cáucaso são apontados como o berço do vinho, cujo processo de continuidade é atribuído aos egípcios e fenícios, por volta de 3.000 a.c..

Na era contemporânea, a vitivinicultura tem dois momentos marcantes: antes e depois do aparecimento da Filoxera. Na segunda metade do século XIX (1863-1889), a praga dizimou grande parte dos vinhedos no mundo inteiro, com excepção do Chile, cuja posição geográfica privilegiada lhe permitiu isolamento em relação ao fenómeno. Os vinhedos chilenos estavam protegidos da catástrofe “[...]ao norte por uma zona desértica, ao sul pelo continente antártico, a oeste pela longínqua costa do Pacífico e a leste pela barreira natural da cordilheira dos Andes e sua neves eternas” (Albert 2004, p.50-51).

Nos EUA, nomeadamente em Napa Valley (Califórnia), um segundo ataque aos vinhedos aconteceu em 1983 e em 1997. A Filoxera, além da Califórnia, atingiu, ainda, os estados do Oregon e Washington.

##### **3.1.2. Dinâmicas estratégicas; situação e tendências globais**

A indústria vitivinícola tem enfrentado, ao longo da sua trajectória, um ciclo relativamente constante nas suas crises de desequilíbrios entre a oferta e a procura. Se a devastação mundial provocada pela Filoxera do século XIX teve consequências drásticas sobre a oferta, já o século XX trouxe uma situação inversa: a oferta começou a ser excedentária, com a agravante de assumir cariz crónico. Nos anos mais recentes, por exemplo, a superprodução espanhola de 1999-2000 gerou um excedente, ao nível europeu, da ordem dos

vinte milhões de hectolitros, conforme fizeram salientar Montaigne e Cousinié (2004, p.10) num estudo sobre o mercado mundial do vinho. O mesmo estudo aponta, ainda, um novo crescimento da produção em 2001-2002, só que desta vez decorrente não apenas dos vitivinicultores espanhóis, mas da generalidade da União Europeia (UE), o que é mais preocupante, dado os seus efeitos negativos para a rentabilidade de toda a indústria europeia.

As perspectivas produtivas para a primeira década deste milénio não são animadoras, pois revelam que os organismos reguladores de mercado (principalmente no âmbito da UE) continuarão a ter dificuldades para alcançar o pretendido equilíbrio entre oferta e procura, o que deixa antever grandes dificuldades principalmente para os produtores europeus, presos a uma crise de competitividade quase crónica (Montaigne e Cousinié, *ibidem*).

Adicionalmente, os produtores da UE apresentam tendência para uma crescente oligopolização, com alterações significativas no seu perfil competitivo. A despeito dos esforços da Organização Comum do Mercado do Vinho (OCMV) pela busca do equilíbrio político e do mercado, os resultados têm ficado aquém dos desejados. Os indicadores das políticas intervencionistas praticadas pela OCMV, a partir de 1999, revelam o seguinte: alguma melhoria no nível de rendimento dos produtores mas, por outro lado, grandes dificuldades na busca do equilíbrio do mercado (Furlani 2004, p.25).

A reestruturação da indústria vitivinícola mundial decorre daquilo a que Montaigne e Cousinié (2004, p.11) denominaram de “fenómeno da concorrência internacional” que, afinal, não é mais do que o reflexo da crescente globalização da economia mundial. Estruturalmente, a indústria vitivinícola, principalmente a europeia (com especial destaque para as pequenas empresas e pequenos produtores), vê aumentar as incertezas e riscos num quadro competitivo mundializado, tendente à concentração sectorial.

Profundas alterações nos perfis da procura, onde mudanças no estilo de vida e de consumo das pessoas, maior preocupação com a saúde, preferência pela qualidade (com bom preço) e por vinhos leves, frutados e aromáticos, têm reconfigurado o mercado mundial, com reflexos ao nível da tendência global do consumo: em decréscimo desde meados da década 80, com o conseqüente agravamento de excedentes estruturais (Dubus 2005, p.20)<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> No estudo, o autor, com base num estudo da Vinexpo América e International Wine and Spirit Records inglesa, projecta um crescimento do consumo mundial do vinho da ordem de 0,9% ao ano (em volume), entre 2002 e 2007. A oferta, por sua vez, é estimada crescer cerca de 1,1% ao ano, para o mesmo período. Ou seja: continuará a agravar-se o excesso de capacidade. *Sobre este assunto, ver também FURLANI (2004).*



Essas modificações no perfil qualitativo do consumo de vinhos acabaram por criar novos espaços de redireccionamento estratégico no sector. Se antes o posicionamento competitivo mundial tinha como principal pressuposto o conceito do *Terroir*<sup>34</sup>, a partir do qual os produtores europeus faziam predominar uma diferenciação associada à origem como parâmetro essencial do processo competitivo, hoje as grandes empresas globais buscam na padronização dos produtos o vector estratégico para a concentração empresarial. Abrem-se, assim, novos espaços, numa indústria em remodelação, que apelam a posicionamentos competitivos renovados, com vista ao domínio de mercado e aumentos de rentabilidade<sup>35</sup>.

Tal processo, inclui investimentos directos em vinhas por parte de empresas globais como é o caso, por exemplo, da empresa norte-americana Mondavi (considerada uma das 20 maiores do mundo do vinho – cf. Coelho e Rastoin 2004, p.85) em diversas regiões do globo, incluindo Europa, mais concretamente na região da Toscana (Itália) e de Bordéus (França).

Todos estes movimentos espelham a transição pela qual está a passar a indústria vitivinícola mundial, hoje alinhada à globalização dos mercados, onde os principais agentes económicos transformadores são designados de “empresas multinacionais”, promotoras de concentração do capital financeiro, de tecnologia para o desenvolvimento de produtos e processos, e de domínio dos sistemas de distribuição.

La producción y la inversión se han extendido a todo el globo a un ritmo muy rápido. Las empresas han desplazado una porción importante de sus operaciones de sus países nucleares a otros lugares que ofrecen oportunidades más atractivas para la asignación de recursos productivos, incluida la mano de obra. Por su parte, el capital se ha movido a un ritmo aún más rápido. Con todo, la distribución de las actividades productivas y la inversión por todo el mundo ha venido acompañada por una creciente concentración del control de los recursos financieros y de la capacidad de investigación [...] El principal elemento de definición que se esconde tras esta configuración de nuevos espacios de acumulación de capital son las empresas transnacionales [...] (GAMA 2001, p.28-29, apud BONANNO, 1994, p. 19).

---

<sup>34</sup> *Terroir* é um termo francês que significa “terra, solo, terreno”. Diz-se que um vinho tem *goût de terroir* (gosto da terra/território) quando reúne certas características e *nuances* de gostos e sabores típicos do solo no qual foi produzido. Para mais detalhes, ver em PACHECO e SILVA (2003, p.218).

<sup>35</sup> A concentração da indústria vitivinícola caminha, assim, para uma reconfiguração que tem na diferenciação de custos e/ou liderança de custo total os formatos estratégicos através dos quais as grandes empresas globais abordam os mercados mundiais para, desse modo, conseguirem hegemonia. As suas estratégias incluem o domínio das cadeias de distribuição e logística, grandes investimentos em vinhas e tecnologias de produção, para maximizarem produtividades e, conseqüentemente, criarem uma nova escala estratégica para atacarem o mercado global. Este fenómeno é magistralmente abordado no documentário *Mondovino*, produzido por Jonathan Nossiter, exibido no Festival de Cannes, em Maio de 2004, no qual os vitivinicultores norte-americanos de Napa Valley são acusados de “fabricar” e promover a “McDonaldisação” de uma arte milenar: os vinhos, cujo modo de produção artesanal das famílias camponesas é colocado em contraponto com os grandes complexos industriais.

Trata-se, deste modo, de um fenómeno que está para além do próprio processo de diversificação estratégica, classicamente exercida através do vector de internacionalização das operações empresariais, conforme propôs Igor Ansoff em meados dos anos sessenta. Hoje, a discussão é mais ampla. Trata-se do fenómeno de globalização e da decisão que as empresas têm de tomar, num contexto que reflecte uma tensão permanente entre tradição e modernidade das formas de produção vitivinícola: a adaptação ou a padronização dos produtos?<sup>36</sup>

### 3.1.2.1. Padronização *versus* adaptação de produtos

Teodore Levitt, professor de Harvard, defende que as tecnologias digitais de comunicação e de transporte criaram um mercado mundial mais homogéneo. Segundo ele, as pessoas desejariam os mesmos estilos de vida e, conseqüentemente, os mesmos produtos básicos. Essa convergência de necessidades e desejos teria favorecido a criação de mercados globais para produtos padronizados, independentemente das diferenças culturais entre os países. Por estas razões, as empresas multinacionais concentram-se na satisfação daquilo a que Levitt (citado por Kotler 2000, p.355-379) chamou de *impulsos universais*.

Em parte Levitt tem razão, desde que o conceito seja aplicado às indústrias de *commodities*, baseadas em volume, onde a padronização de produtos favorece a rentabilidade, através de economias de escala, curva da experiência, e, conseqüentemente, dos custos.

A indústria vitivinícola, ou parte significativa dela, está sendo “commoditizada” pelas grandes empresas vitivinícolas. A equivalência tecnológica, sendo um dos requisitos fundamentais, pressupõe o uso intensivo de capital pelas empresas globais do sector, para efeito de ganhos adicionais de produtividade e, naturalmente, de rentabilidade, a partir da evolução da posição de custos (cf. Porter 1986, p.54). Complementarmente, assumem papéis relevantes, a coordenação das operações, da produção de inovações tecnológicas, a distribuição e a logística, em termos mundiais, e, ainda, o acesso privilegiado às matérias-primas e as disponibilidades para novos investimentos em vinhas.

---

<sup>36</sup> A forma maniqueísta como a questão é aqui apresentada tem apenas a função de facilitar uma comparação conceptual. É claro que, dependendo dos seus objectivos, recursos e da própria realidade objectiva dos mercados, as empresas podem adoptar um formato híbrido na composição do seu portfólio de negócios/linhas de produtos, inclusive, quando da internacionalização das suas operações.

O *baixo custo da mudança*<sup>37</sup> – fenómeno que acontece a partir da ampliação da oferta, em linha com as características da procura, provocando, naturalmente, a criação de novas cadeias de valor<sup>38</sup> – funciona, por sua vez, como um estímulo à curiosidade dos consumidores em experimentarem marcas desconhecidas, de boa qualidade e preços médios, oriundas do novo mundo do vinho<sup>39</sup>.

Tudo isto, ajudou os designados “produtores do novo mundo”, nomeadamente norte-americanos, chilenos, argentinos, australianos e sul-africanos, a saltarem de uma quota de mercado mundial de cerca de 3%, em meados da década de oitenta, para 16% quinze anos depois, segundo dados OIV.

Esta dinâmica competitiva tem subjacente, normalmente, movimentos estratégicos no seio da indústria, cujo resultado é a indiferenciação da oferta; e isso, naturalmente, poderá ter efeitos negativos sobre a rentabilidade, dado que a equivalência competitiva provoca (através do excesso de oferta) o desenvolvimento da sensibilidade a preços e pressões para o aumento da qualidade das ofertas.

Produtos vitivinícolas adaptados, não só no âmbito da transnacionalização, mas também da defesa das especificidades dos mercados nacionais, regionais e locais, são uma alternativa possível à padronização dos vinhos e respectivas estratégias empresariais de custos. Com efeito, através de estratégias de diferenciação ou de enfoque, o produtor/investidor poderá encontrar posições defensáveis e melhorar, ainda, a sua rentabilidade<sup>40</sup>. Isso exige investimentos significativos em marketing, principalmente ao nível da monitorização da

---

<sup>37</sup> Representa o custo em que o comprador incorre quando muda de fornecedor ou produto. Ver mais detalhes em PORTER (1986, p.28).

<sup>38</sup> Esse novo cenário representa uma ruptura com a teoria Ricardiana, segundo a qual, as vantagens comparativas, baseadas em abundância de recursos naturais e mão de obra barata, forjariam o avanço das empresas na direcção do domínio dos mercados. A nova lógica estratégica pressupõe, portanto, a inversão do vector até então preponderante, segundo o qual a procura seria uma variável dependente da oferta. A inversão da perspectiva económica e estratégica clássica é representada pelo conceito de vantagem competitiva, segundo o qual a sua obtenção teria como origens as tecnologias que conferem às empresas a possibilidade de reduzirem ou neutralizarem as vantagens decorrentes do acesso fácil e barato a recursos naturais e mão de obra. O que se torna relevante é, assim, a tecnologia e o conhecimento através dos quais esses recursos são processados de forma mais eficiente e eficaz, permitindo, inclusive, novos ganhos de produtividade. Ver mais detalhes em GONÇALVES (2003, p.23).

<sup>39</sup> Este contexto estratégico é resultado da superação de barreiras de entrada como, por exemplo, as economias de escala, diferenças de produtos patenteados, identidade de marca, exigências de capital, acesso à distribuição e a *inputs* necessários, entre outros, para além dos custos de mudança, obviamente.

<sup>40</sup> A rentabilidade, nos termos da estratégia genérica de diferenciação, decorre da sustentabilidade de uma posição única, decorrente da dimensão da vantagem competitiva e do número de fontes de diferenciação, [...] sob os aspectos de benefícios únicos que superam a oferta da concorrência em termos de qualidade e reputação, etc. (qualitativo), o que permite a cobrança de um preço prémio (cf. capítulo I).

evolução das características da procura, da gestão do relacionamento com os *stakeholders*, principalmente com os compradores, e ainda da publicidade e da inovação.

Estes aspectos são essenciais para se aspirar a manter uma posição única em segmentos bem definidos e rentáveis, visto que a atribuição de um valor superior a tais produtos e, portanto, o desenvolvimento da reputação das marcas e linhas de produtos, será determinante à defesa de tais mercados.

A estratégia genérica de diferenciação, em alternativa à de enfoque, é mais adequada às multinacionais, porque permite uma abordagem ampla dos diversos segmentos de consumo de vinhos e, portanto, maiores volumes de negócios. A estratégia genérica de enfoque, por sua vez, é mais adequada a pequenas e médias empresas (PME) nacionais, cujas dimensões são bem menores que as multinacionais que dominam os mercados de grandes volumes, pelas suas posições de custos. As PME são especializadas em satisfazer nichos de mercado bem focalizados. Se forem internacionalizadas, é-lhes exigida alguma massa crítica, inclusive, em termos de *stocks*, o que impõe custos de capital adicionais, como no caso dos vinhos de reserva. Essas empresas poderão focar esses nichos na vertente diferenciação ou, então, na vertente custos.

### **3.1.2.2. Globalização: a escalada do conflito competitivo e a banalização da estratégia**

A globalização dos mercados, associada ao incremento da evolução da tecnologia, impele as empresas ao desenvolvimento e crescimento das suas operações, aumentando significativamente os níveis de incerteza e risco.

O nível de descontinuidade ao qual é submetida a maioria das indústrias mundiais, é resultado de uma sequência de movimentos e contra-movimentos estratégicos com vista ao controlo dos mercados (Mattar e Santos 1999, p.144, citando d'Aveni 1995). Esta dinâmica competitiva envolve diversos domínios, ou arenas (termo utilizado pelos dois autores), sendo tal processo ilustrado, sinteticamente, na tabela seguinte:

**TABELA 3.1.** Cenário de escalada de conflito em arenas de competição

	<b>Arena competitiva</b>	<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
<i>Primeira arena</i>	<i>Custo / Qualidade</i>	As empresas competem em preço e qualidade.	Muitos produtos de alta qualidade e preço baixo.
<i>Segunda arena</i>	<i>Timing / Know-how</i>	As empresas lançam-se em grandes iniciativas em mercados inexplorados.	As iniciativas são rapidamente imitadas ou tornam-se arriscadas e onerosas demais.
<i>Terceira arena</i>	<i>Criação / Invasão de potencialidades</i>	As empresas tentam erguer barreiras para limitar a concorrência.	As empresas criam reservas financeiras de “guerra” para atacar e destruir as potencialidades dos concorrentes.
<i>Quarta arena</i>	<i>Reservas financeiras</i>	As empresas criam reservas financeiras para aniquilar as empresas menores.	Grandes protagonistas e alianças globais para criar uma competição equilibrada.

Fonte: adaptado de Mattar e Santos (1999, p.144)

A escalada de conflito inerente à competição em contextos dinâmicos, agora em dimensão planetária, tem provocado um fenômeno (em iguais proporções) que Michael Porter (1997, 2000) denominou de “convergência competitiva”.<sup>41</sup> O autor, descreve este fenômeno como a imitação dos posicionamentos competitivos de empresas de sucesso (*benchmarking*), com base na adoção de modelos e técnicas de gestão que proporcionam o crescimento dos padrões de produtividade e eficiência operacional.

“Gradualmente, os gestores têm deixado a eficiência operacional suplantar a estratégia” (Porter 1997, p.12). O *benchmarking* é uma dessas técnicas de gestão que, na busca

<sup>41</sup> Ver também SLYWOTZKY (2003, p.26).

de eficiência, tem levado as empresas a descuidar a estratégia. Foi introduzida pelos japoneses, povo que o próprio Porter (*ibidem*) chega a acusar de raramente se utilizar da estratégia:

Em regra, as empresas japonesas imitam-se e destroem-se [...] quando as diferenças na eficiência operacional começaram a diminuir, as empresas japonesas ficam presas na sua própria armadilha [...] A estratégia é a arte de fazer escolhas [...] A estratégia depende das actividades únicas. A estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de diferentes actividades para fornecer uma combinação única de valor [...] a essência da estratégia está nas actividades – optar por exercer actividades de modo diferente dos rivais ou exercer actividades diferentes das dos rivais.

O autor prossegue nas suas críticas às técnicas de âmbito operacional, referindo-se, entre outras, também ao *time-based competition* que, para ele, apesar de conferir “melhorias operacionais significativas”, afasta as empresas da estratégia, pela miopia e incapacidade de conversão dessas melhorias em vantagens competitivas sustentáveis.

Hoje em dia, há que articular eficiência operacional e estratégia. Um exemplo disso vem da indústria de *software*, onde o tempo assume a condição de factor crítico de sucesso estratégico, tanto no que se refere à urgência decisória, quanto aos próprios processos operacionais, para projectar vantagens competitivas.

Imitar o posicionamento estratégico-competitivo de concorrentes é, portanto, algo que Porter indica (1997) como fonte de sucesso empresarial transitório.

### **3.1.2.3. Globalização e concentração da geografia competitiva: um paradoxo estratégico na indústria vitivinícola**

A globalização política e económica e, conseqüentemente, dos mercados, tem originado aquilo que Michael Porter (1999 p.327) denominou de “concentração geográfica da estratégia competitiva”. Este fenómeno remete para uma aparente contradição entre o imperativo de expansão das operações das organizações que competem globalmente e a concentração geográfica do poder competitivo.

O pressuposto da globalização dos mercados indica um movimento amplo e suficiente para representar algo bem maior do que inserções pontuais de empresas em mercados internacionais. Porter (*Idem*, p.327-365)<sup>42</sup> vê na estratégia global a forma pela qual as

---

<sup>42</sup> Michael Porter vem tratando o tema da globalização da estratégia desde a década de oitenta (1986, 1989) até aos nossos dias (1999, 2000).

empresas procuram ampliar as suas vantagens competitivas, através da potencialização (sinergias positivas) de vantagens comparativas e remodelação de conceitos como localização, regionalismo e nacionalidade.

Neste sentido, segundo o autor (*Ibidem*), as empresas multinacionais procuram uma amplitude que lhes permita alcançar vantagens competitivas a partir da alavancagem conferida pelas vantagens comparativas e pelas economias de escala, bem como pela assimilação dos perfis da procura e pela eficiência dos seus activos, cujas fontes estão igualmente dispersas pelo mundo.

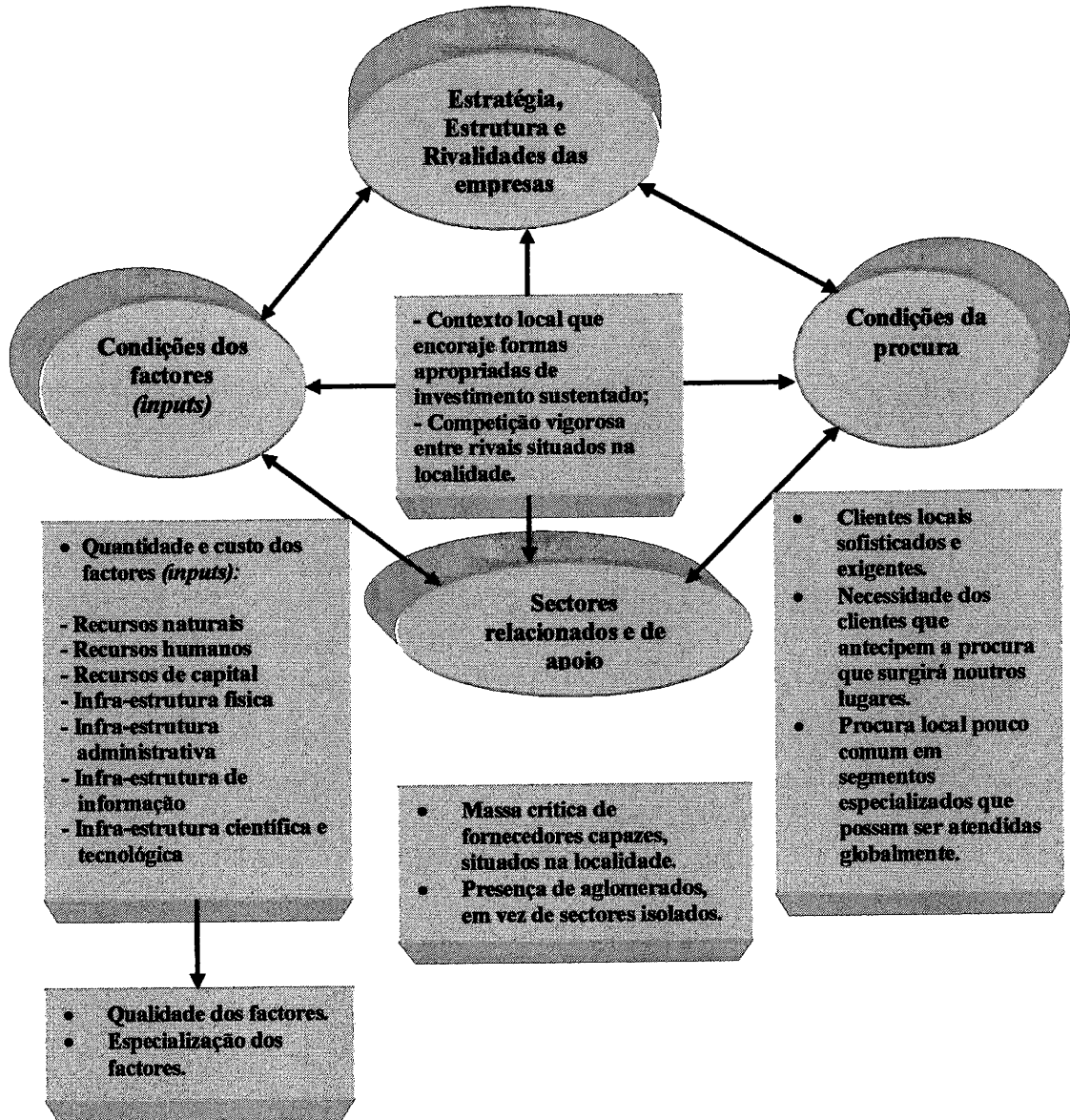
Tal lógica estratégica envolve operações, com localizações específicas, dispersas por muitos países. “A identidade nacional da empresa é substituída, nesta visão, por um paradigma estratégico que desconhece fronteiras” (*Ibidem*). Este, consubstancia um ponto de inflexão que se traduz numa nova forma de competir e de liderar nos mercados globais. A *indústria vitivinícola mundial* não fica à margem desta lógica estratégica.

Para além da vantagem do conhecimento dos perfis da procura dos mercados internos, dos quais as empresas geralmente são originárias (conferindo-lhes possíveis sinergias de marketing e comerciais) e ainda da lógica bidimensional associada às vantagens comparativas e economias de escala, o *conceito de localidade* é tido, por Porter, como um espaço estratégico com potencial para a formação de novas cadeias de valor e, conseqüentemente, forjar novas fontes de vantagem competitiva para uma competição de nível global.

O conceito de localidade exibido pelo autor, sob a denominação de “bases domésticas”, significa que essa massa crítica geralmente está dispersa (e ao mesmo tempo concentrada geograficamente) em várias localizações.

A figura seguinte ilustra, sinteticamente, as principais fontes de vantagem competitiva de localização (bases domésticas), apontadas por Michael Porter no seu “Modelo de Diamante” para a competitividade nacional.

**FIGURA 3.1. Fontes de vantagem competitiva de localização: O Diamante de Porter para a competitividade nacional**



Fonte: adaptado de PORTER (1999, p.343)

Estas fontes de vantagem oriundas da localização, contudo, exigem uma *dispersão de actividades* que seja suficiente para conferir a tais empresas o domínio de dimensões críticas e, desse modo, assegurar vantagens competitivas que só são apenas passíveis de serem



alcançadas através da formação de uma rede mundial de valor<sup>43</sup> e de uma *coordenação de gestão* que garanta eficiência e eficácia na integração dos seus activos, permitindo assim acréscimos de inovação, produtividade e rentabilidade:

[...] o factor distintivo da estratégia global é a liberdade de acção para distribuir partes da cadeia de valor entre os países [...] Qualquer empresa que participe da competição internacional deve vender em muitos países (PORTER 1999, p.333).

Um exemplo, ainda embrionário, desta possibilidade estratégica, é o facto da região que é objecto de estudo neste trabalho, o Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, produzir até duas safras e meia de uvas viníferas por ano, devido ao domínio da tecnologia de irrigação artificial (entre outros factores que serão explorados mais adiante neste capítulo), através da qual exerce controlo sobre um clima semi-árido. Tal facto constitui algo único nas indústrias de fruticultura em geral e vitícola em particular, o que lhe permite alcançar uma vantagem comparativa extremamente valiosa, caso encontre os caminhos necessários à mobilização dos meios para transformar essa vantagem comparativa em vantagem competitiva.

#### **3.1.2.4. Pós-fordismo global agroalimentar e oligopolização da indústria vitivinícola.**

A indústria vitivinícola, a exemplo do que ocorreu com a indústria de produtos agrícolas frescos (na década oitenta), vem passando (a partir de meados da década noventa) por um estado de transição. E essa transição aponta para uma ruptura crescente com as fronteiras nacionais e conseqüente adesão a uma transnacionalidade económica, estratégica e política, não isenta de aparentes contradições.

Os primeiros movimentos para a globalização do sistema agroalimentar, segundo Pedro Gama (2001, p.22-23), ocorreram em meados das décadas 50/60:

É no período pós-guerra que ocorre um intenso processo de especialização agrícola (nas empresas e nas regiões) e de integração de determinadas culturas [...] nas cadeias agroalimentares, provocando uma mudança no uso final dos produtos agrícolas, que passam a ser utilizados como *input* industrial [...] Daí surgem os grandes complexos que caracterizam a produção de alimentos da 'era fordista' [...] O desenvolvimento de **grandes complexos agro-alimentares sob o domínio crescente de capitais multinacionais e a integração intra-sectorial cruzando as fronteiras internacionais**, foram as grandes marcas do segundo regime alimentar. [...] Instaura-se um regime de produção agroalimentar de massa e de acumulação intensiva, onde o novo papel dos produtos agrícolas nesse processo fica, cada vez

<sup>43</sup> Para além de Porter (1999), ver também a discussão deste assunto em COELHO e RASTOIN (2004).

mais, restrito ao de *inputs* para as empresas industriais e de distribuição. É a partir de então que ocorre um intenso processo de reestruturação transnacional dos sectores agrícolas e agroalimentar sob a égide das grandes empresas multinacionais de alimentos.

As reconfigurações que a indústria agroalimentar volta a experimentar, a partir da década de setenta, mantêm a tendência para a concentração, embora com uma viragem: a produção agroalimentar em massa, típica do sistema fordista, é substituída por um novo sistema global de produção, apelidado de Sloanista, que tem como pressupostos fundamentais a produção especializada e diversificada (baseando-se em segmentações de mercado e em estratégias da diferenciação), como resposta às solicitações diversificadas e homogêneas da procura<sup>44</sup>.

Este novo contexto pós-fordismo, como o chegaram a designar alguns autores (Bonanno e Constance, citados em Gama 2001, p.23), influenciou também a indústria vitivinícola no sentido da adopção dessa nova via global de desenvolvimento estratégico, com a mobilização das forças empresariais e políticas numa concentração crescente.

O processo evolutivo traduz a realidade vitivinícola que temos hoje. Por um lado, empresas viradas para estratégias de expansão contínua de produção em massa e, por outro, empresas centradas em estratégias de adaptação a mercados especializados e nichos de mercado.

No cômputo global, essas movimentações acabam por estar na origem, segundo alguns autores (Coelho e Rastoin 2004, p.79-99), da formação de um oligopólio na indústria vitivinícola, constituído por grandes grupos empresariais que dominam o mercado do vinho a nível mundial. A tabela seguinte é ilustrativa dessa situação, com dados reportados a 2002. Importa referir que a entrada dessas empresas no ranking das 20 líderes mundiais, obedeceu a três critérios: dimensão (medida pelo volume de negócios sectorial), grau de internacionalização (número de países onde têm implantados locais de produção) e intensidade do marketing (estimada pelo número de marcas detidas).

---

<sup>44</sup> Alfred Sloan Jr. construiu um novo e mais amplo posicionamento estratégico (na indústria automobilística mundial) com tal abordagem de mercado que, entre outras coisas, permite consolidar padrões de rentabilidade através das sinergias resultantes do portfólio de marcas. Isto acaba por dar às empresas maior flexibilidade externa e interna, reduzindo, assim, a incerteza e o risco. Níveis satisfatórios de rentabilidade acabam por ser atingidos através de estratégias de diferenciação e consequente cobrança de um preço *premium*, decorrente do valor apercebido pela posição única.

**TABELA 3.2. As empresas dominantes da indústria do vinho a nível mundial (2002)**

<b>País</b>	<b>Número de grandes empresas</b>	<b>Nome das empresas</b>	<b>Volume de Negócios Acumulado Vinho* (bilhões \$)</b>	<b>Peso</b>
EUA	6	<i>E&amp; Gallo Constellation Brands Robert Mondavi Brow-Forman The Wine Group Lendal-Jackson</i>	4.441	32%
França	5	<i>Castel LVMH Pernod Ricard Les Grands Chais de France Val d'Orbieu</i>	3.355	24%
Australia	3	<i>Fosters/Beringer Blass Southcorp BRL Hardy</i>	2.328	17%
Reino Unido	2	<i>Alied Domecq Diageo</i>	2.034	14%
Alemanha	3	<i>Oetker/Henkell &amp; Söhnlein</i>	1.403	10%
Espanha	1	<i>Freixenet</i>	456	3%
<b>Total</b>	<b>20 maiores empresas</b>		<b>14.016</b>	<b>100%</b>

\* Estimativas (pois, é difícil muitas vezes estabelecer especificamente o volume de negócios da actividade empresarial Vinho, pois as empresas raramente são monoproduto e não difundem informação completa, principalmente as de capital privado. Taxa de câmbio média do ano de 2002 = 1,06 Euros por 1 US\$.

Fonte: COELHO e RASTOIN (2004, p.85).

Se considerarmos os níveis de concentração por país, verificamos que eles são muito diversos, com a particularidade de serem mais elevados nos “novos países produtores” do que nos países produtores tradicionais, conforme se pode constatar através da tabela seguinte (3ª coluna):

**TABELA 3.3. A concentração da indústria do vinho por país (2000)**

<b>País</b>	<b>Nº de líderes</b>	<b>Peso das empresas na produção nacional</b>	<b>Nome das primeiras empresas</b>
Nova-Zelândia	4	85%	<i>Montana Wines Nobilo Vintners Vila Maria Estate Corbans</i>
África do Sul	2	80%	<i>Distell Group KWV*</i>
Austrália	4	60%	<i>Southcorp Fosters/Beringer Blass BRL Hardy Orlando Wyndham</i>
Argentina	10	50%	<i>Titarelli Bodegas y Viñedos Etchart Bodegas Chandon Bodegas Norton</i>
EUA	4	50%	<i>E&amp;J Gallo Constellation Brands The Wine Group Robert Mandavi</i>
Chile	5	25%	<i>Concha y Toro Viña San Pedro Viña Santa Rita Viña Santa Carolina</i>
França	10	25%	<i>LVMH Marie Rrizard &amp; Roger International Castel Les Grands Chais de France Baron Philippe de Rotcchild Pernod-Ricard Val d'Orbieu Groupe Boisset</i>
Portugal	10	20%	<i>Santa Marta Sogrape José Maria de Fonseca</i>
Espanha	5	15%	<i>Freixenet Codorniu Bodegas y Bebidas Arco Bodegas Unidas</i>
Itália	8	13%	<i>Zonin Antinori Ruffino Caviro Gruppo Italiano Vini Coltiva Riunite</i>
Alemanha	4	12%	<i>Oeiker Schloss Wachenheim Rotkäppchen Peter Mertes</i>

\* KWV: situação antes da constituição de Distell (fusão entre Distillers et Stellenbosch Farmers Winery).

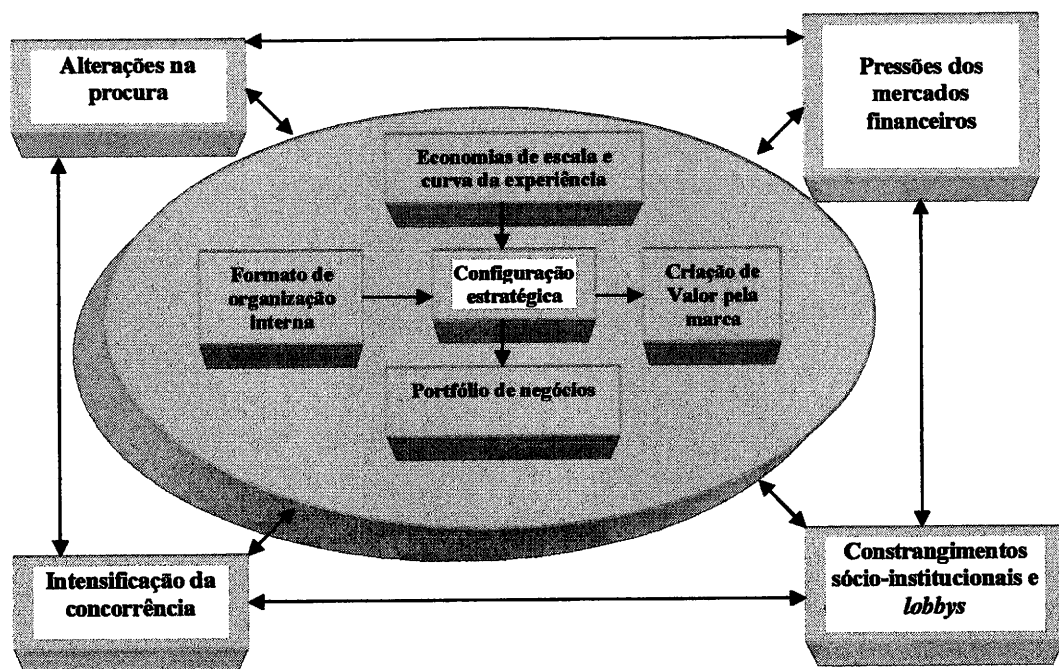
Fonte: COELHO e RASTOIN (2004, p.88).

Importa acrescentar que a reconfiguração estratégica que a indústria vitivinícola mundial vem experimentando nos últimos anos, mais concretamente entre 1996 e 2003, segundo Coelho e Rastoin (2004 p.92), tem sido feita à base de operações de tomada de controlo maioritário (54% dos casos) e de alianças (30% dos casos), num total de 883 operações de aquisição ou de desinvestimento, realizadas pelas vinte empresas líderes atrás evidenciadas.

Estes movimentos de reconfiguração, que desembocam na emergência de oligopólios globais, são impulsionados por quatro factores preponderantes (cf. Figura 3.2):

- Mutações da procura (novos consumidores);
- Pressões dos mercados financeiros (governança dos accionistas);
- Intensificação da concorrência (na indústria e nos canais de distribuição);
- Constrangimentos sócio-institucionais (governança de parcerias).

**FIGURA 3.2.** Principais determinantes da reconfiguração estratégica da indústria vitivinícola pelas empresas multinacionais



Fonte: COELHO e RASTOIN (2004, p.91).

No futuro, será de prever que o movimento de concentração continue a fazer-se sentir, pela intensificação da pressão de empresas multinacionais de produtores do novo mundo, principalmente EUA (Califórnia) e Austrália, que se assumem como os maiores concorrentes dos países produtores tradicionais no mercado mundial. Os preços unitários nesses países, inclusive, têm sofrido declínios significativos nos últimos dez anos, na ordem de 28% contra apenas 3% nos países tradicionais produtores de vinho. Este facto deixa antever, da sua parte, a continuidade de uma postura agressiva no mercado mundial, onde têm vindo a ganhar significativas quotas, conforme já foi detalhado na secção 3.1.2.1.

Por fim, será importante salientar que as considerações de Coelho e Rastoin (2004, p.79-99), sobre o processo de formação de oligopólios globais no âmbito da indústria vitivinícola mundial, são corroboradas por Sônia Teruchkin (2005, p.40-41):

Essas empresas [multinacionais] possuem os benefícios de **oligopólios diferenciados**, devido à força de suas marcas, e de **oligopólios concentrados**, devido às barreiras de entrada e de rendimentos crescentes de escala.

Portanto, a globalização reúne dois fenómenos: de um lado, há uma desconcentração de mercados, com a internacionalização dos mercados de bens, serviços e factores de produção pela abertura das economias; e, de outro, observa-se uma **concentração da produção a nível mundial**, com o incremento das grandes empresas, que actuam em vários mercados ou em escala global. Essa situação está criando concorrentes muito poderosos, que se ligam a uma enorme teia de interesses cruzados, com elevado poder de influência nas decisões políticas e económicas [...].

Em suma, os debates da indústria vitivinícola mundial vão hoje muito além da discussão em torno de normas e regulamentos; incluem níveis de produção, marketing e distribuição e, embora ainda com foco muito regionalizado, alargam perspectivas à formação de competências para actuar em redes globais, de modo a acrescentar novas cadeias de valor ao processo competitivo.

Tal postura está em linha com os conceitos anteriormente discutidos neste capítulo, nomeadamente as concepções de Porter quanto às “bases domésticas de localização”, a partir das quais as empresas multinacionais geram novas cadeias de valor e, assim, um “jeito novo” de competir, abrindo novos caminhos através dos quais a indústria vitivinícola tem sido reconfigurada.

No total, estamos em crer que os espaços estratégicos que constituem a indústria vitivinícola mundial, dão abrigo (e continuarão a dar) ainda por muito tempo, tanto aos

modelos de produção industrial (de massa e produção diversificada e especializada) dominados pelas empresas multinacionais, quanto às abordagens de nichos de mercado bem definidos (normalmente de gama alta e que satisfazem preferências culturais específicas dos consumidores), dominados por empresas médias e pequenas.

### **3.1.2.5. Entidades de apoio à vitivinicultura mundial**

De entre a grande diversidade de entidades ligadas ao sector vitivinícola vamos evidenciar apenas duas, aquelas que em nosso entender têm maior preponderância no âmbito do espaço vitivinícola global: a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), entidade intergovernamental de âmbito mundial e a Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMv), entidade reguladora do sector vitivinícola da União Europeia.

Quanto à primeira, ela integra hoje 46 países, distribuídos por todos os continentes. É originária da Repartição Internacional do Vinho, criada em 1924, pelos governos de 8 países, nomeadamente Espanha, França, Grécia, Hungria, Itália, Luxemburgo, Portugal e Tunísia. Em 1958 recebeu nova designação, passando a ser chamada de Repartição Internacional da Vinha e do Vinho. Em Abril de 2001, foi então criado o actual *Office International de la Vigne et du Vin* (OIV), com o estatuto de organismo intergovernamental, sediado em Paris e que persegue os seguintes objectivos:

- a) Apoiar os seus membros, sugerindo medidas para o desenvolvimento do sector a nível mundial, tendo em conta as preocupações específicas dos seus membros (que pertencem a realidades vitivinícolas organizadas de maneira muito diversa – cf. EUA *versus* UE), em termos de produção, consumo e comércio internacional;
- b) Cooperar com outras organizações internacionais, principalmente aquelas que prosseguem actividades normativas (OCMv, OMC, OMS...);
- c) Contribuir para a articulação das práticas e normas internacionais, assim como para a elaboração de normas internacionais novas, a fim de harmonizar as condições de elaboração e comercialização dos produtos vitivinícolas;
- d) Fomentar a divulgação de informação sobre o sector, através da publicação de estatísticas e estudos, em revista própria, assim como de congressos mundiais.

A actual configuração da OIV, compreendendo 40 estados membros e 6 estados observadores (v. ANEXOS – Tabela A.1), mantém acordos de cooperação com diversas

organizações intergovernamentais, de que são exemplo, a Organização Mundial de Saúde (OMS), a Organização Mundial do Comércio (OMC), a Comissão da União Europeia (UE), a União Internacional para a Protecção das Obtenções Vegetais (UPOV), a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (OAA/FAO) e a Organização Internacional de Metrologia Legal (OIML) - (v. ANEXOS – figura A.1).

No que concerne aos países membros da União Europeia, o sector vitivinícola é regulado pela Organização Comum do Mercado do Vinho (OCMv). A actual OCMv foi instituída através do Regulamento (CE) n°1493/99, de 17 de Maio.

A OCM do vinho, decorrente da Política Agrícola Comum (PAC – criada em 1962), é das OCM's mais complexas da União Europeia. Muito resumidamente, ela procura um equilíbrio político e de mercado para o sector vitivinícola europeu. Para isso, possui uma grande bateria de instrumentos e mecanismos reguladores. De entre eles, de forma muito simplista, salientamos aqueles que se dirigem à regulação da oferta, nomeadamente:

- a limitação de direitos de plantação e a concessão de prémios ao arranque de vinha;
- a aplicação de um regime de preços e de intervenções para os vinhos de mesa (não aplicável aos v.q.p.r.d. - vinhos de qualidade produzidos em regiões determinadas) através da destilação, ou seja, da retirada, a um preço mínimo garantido, dos excedentes de produção e da sua transformação em álcool potável ou em combustível.

Apesar da OCMv ter sido alvo de reestruturações diversas ao longo dos anos, o mercado europeu permanece em desequilíbrio, tal como o mundial, com uma acumulação de excedentes crónicos.

### **3.1.2.6. Produção, consumo e trocas internacionais: o excesso de capacidade estrutural**

Segundo dados OIV (v. ANEXOS – figuras A2, A6, A7, A8) em cerca de uma década e meia (1986-2002), registou-se um decréscimo das áreas plantadas (11%) e da produção de vinho (13%) a nível mundial. No entanto, nesse mesmo período os países da UE15 viram reduzir a sua superfície de vinha em 653 000 hectares, enquanto os cinco novos países produtores aumentaram a sua área em 224 000 hectares. Por outro lado, estes países, articulando menores custos de produção com maiores produtividades, intensificaram a sua



agressividade comercial, estando a ganhar no mercado mundial quotas expressivas à custa dos produtores da UE (sujeitos às regras estritas de uma OCMv cada vez mais exigente). No período em questão, de uma participação relativa na exportação mundial de 3%, os “novos produtores” passaram para 16%, enquanto os países da UE15 viram reduzir a sua quota de 84 para 72% (v. ANEXOS – figuras A4 e A5). Como grande parte do acréscimo das exportações desses novos países tem como destino a UE, os produtores europeus acabam por sofrer duplamente os seus efeitos concorrenciais: nos mercados externos e no seu próprio território.

No que concerne ao consumo (v. Tabela 3.4), se compararmos 1986 com 2002 ele é tendencialmente decrescente. No entanto se detalharmos a análise em períodos menores, constatamos uma subida ligeira durante a década de 90 e um pouco mais acentuada no início do novo milénio. Se o compararmos com os níveis de produção, chegamos à conclusão da existência de um excedente produtivo crónico, algo irregular, com a particularidade de ter crescido durante os anos 90 (em virtude da subida da produção), embora se mantenha em níveis muito inferiores aos da década anterior. No início do milénio, pelo efeito duplo de uma produção em decréscimo e um consumo ligeiramente crescente, diminui substancialmente.

**TABELA 3.4. Produção e consumo mundial de vinho - 1986/2002 (1000 hl)**

	Produção	Consumo	Excedente produtivo	%
1986-1990	304 192	240 244	63 948	21%
1991-1995	263 092	223 877	39 215	15%
1996-2000	272 577	224 952	47 625	17%
2001-2002	263 681	227 147	36 534	14%

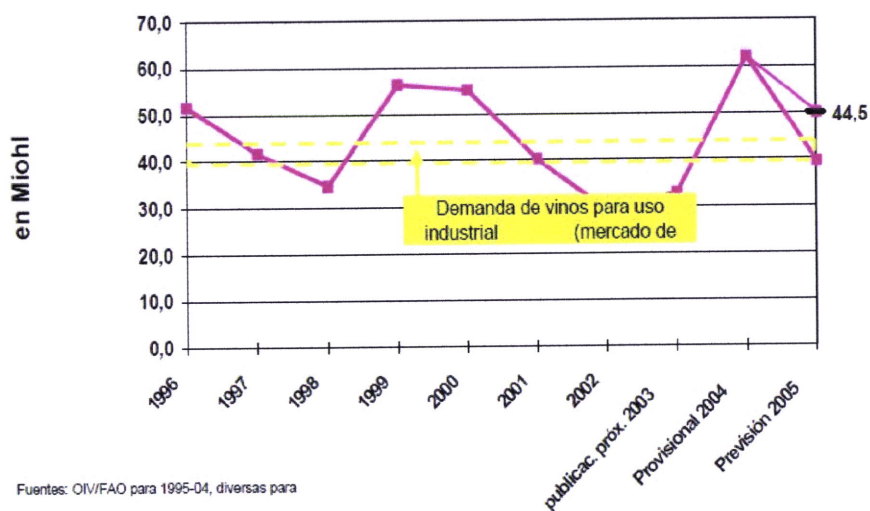
Fonte: OIV, a partir dos ANEXOS – figuras A2 e A3.

Quando se faz este tipo de análises, convém, no entanto, chamar a atenção para um pormenor importante: as estatísticas vitivinícolas não estão harmonizadas de organismo para organismo (OIV, FAO, UE, ONIVINS...) e, por vezes, detectam-se até desfasamentos de estatísticas no mesmo organismo. Perante este cenário, será de todo aconselhável que a leitura de dados (independentemente da sua origem) se faça com alguma prudência. De qualquer modo, a evidência de excedentes estruturais, sendo comum a todas as estatísticas e estudos, é assumida como uma certeza que não oferece qualquer contestação<sup>45</sup>. As próprias projecções

<sup>45</sup> Aguiar (2000), Montaigne e Cousinié (2005), Dubus (2005), Furlani et al.(2005) e Relatórios OIV, partilham essa mesma opinião.

deixam antever a continuidade dessa situação, conforme se pode constatar na figura seguinte. De referir, no entanto, que o uso de vinhos para fins industriais (destilações, álcool vínico, vinagre, vermouths, sumos, mostos concentrados...), consegue escoar, com regularidade, uma parte significativa dos excedentes, dando algum equilíbrio ao mercado.

**FIGURA 3.3.** Projecção de excedentes de produção de vinho  
(*produção – consumo mundial de vinhos*)



Fuentes: OIV/FAO para 1995-04, diversas para

Permanece, todavia, em alguns aspectos, alguma ambiguidade e morosidade de informação para suporte a uma gestão, de nível operacional e estratégica, capaz de projectar as empresas vitivinícolas no caminho certo, tendo em conta a necessidade de competitividade acrescida nos mercados, conforme é reconhecido por diversos autores:

Para que as intervenções políticas sejam bem sucedidas, são necessárias informações mais fiáveis sobre a oferta e a procura no sector vitivinícola. Muitos participantes do sector vitivinícola reconhecem a necessidade de adoptar uma abordagem mais orientada para o consumidor no que diz respeito à produção e comercialização de vinhos na UE, mas para se poder adaptar ao mercado em mudança, o sector necessita de informações sobre o mercado mais pormenorizadas, fiáveis e oportunas. Por conseguinte, uma nova tarefa da OCM será assistir o sector vitivinícola mediante o financiamento parcial do desenvolvimento de melhores informações de mercado, através da recolha e divulgação rápida de informações sobre a evolução, tanto do lado da procura como da oferta, no mercado vitivinícola. Tal deveria contribuir para a transparência do mercado, tanto para os grandes como para os pequenos produtores e seus clientes (FURLANI, et. al.2005, p.24).

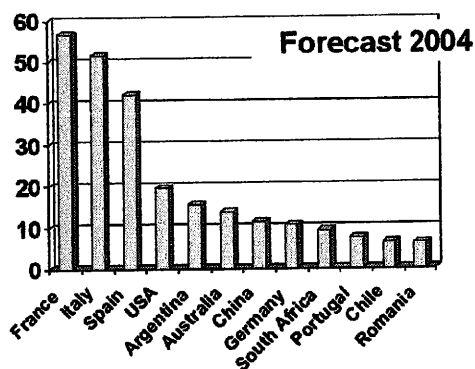
### 3.1.2.7. Os principais produtores do mundo

Durante a última década, a produção vitivinícola mundial experimentou um crescimento que o consumo directo não foi capaz de acompanhar. Sabendo que as projecções mundiais apontam no mesmo sentido evolutivo (v. ANEXOS – figuras A9 e A10), será expectável que seja mantida a tendência para um excesso de capacidade, relativamente ao consumo directo, embora contrabalançado com o escoamento de vinho para usos industriais.

Se por um lado, na Europa, a OCMv tem feito cumprir medidas de limitação dos direitos de plantação de novas áreas vitícolas e regras bastante rígidas no processo de vinificação, com a obtenção de um sucesso apenas parcial: os excedentes continuam, mas o rendimento médio dos viticultores tem aumentado. Por outro lado, os produtores do novo mundo gozam de políticas liberais de plantação de vinhas, com os consequentes aumentos produtivos mas, também, conquista significativa de quotas de mercado.

Tais factos, estão na origem da ascensão, em 2004, destes países ao grupo dos doze maiores do *ranking* mundial de produção (v. figura seguinte), a saber, os Estados Unidos (4º), a Argentina (5º), a Austrália (6º), a África do Sul (9º) e o Chile (11º). De salientar também a presença da China nesse grupo (7º). Todos atrás dos três maiores produtores mundiais, nomeadamente, França, Itália e Espanha, com Portugal a ocupar o 10º lugar.

FIGURA 3.4. Os doze principais produtores mundiais de vinho (*milhões de hl*)

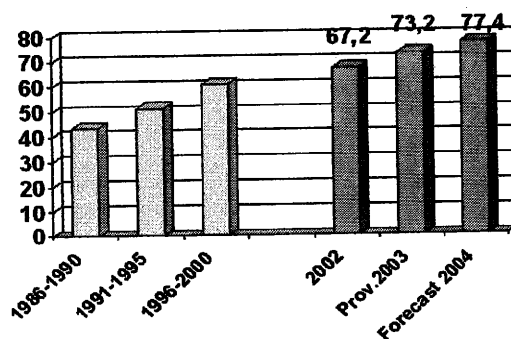


Fonte: Bolletim OIV, 2005.

### 3.1.2.8. Tendências de exportação e importação

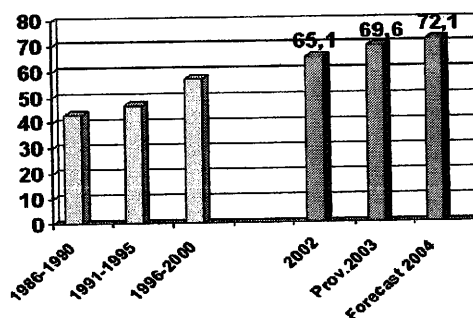
Conforme salienta António de Sousa (2000, p.281-287), com base em dados OIV, o comércio internacional envolve cerca de um quarto da produção mundial de vinho, tendo-se verificado um incremento significativo ao longo dos últimos anos (cf. figuras seguintes), na decorrência da sua crescente liberalização no âmbito dos acordos da Organização Mundial do Comércio (OMC).

**FIGURA 3.5.** Exportações mundiais de vinho (*milhões hl*)



Fonte: OIV, 2005.

**FIGURA 3.6.** Importações mundiais de vinho (*milhões hl*)



Fonte: OIV, 2005.

Este contexto terá tendência a intensificar-se, em face do acordo, durante a reunião mais recente da OMC, em Hong Kong, para aprofundar ainda mais a liberalização das trocas internacionais de produtos originários do agronegócio, até 2013. Tudo isto, irá exigir maior capacidade competitiva dos *players* da indústria vitivinícola mundial, nomeadamente daqueles que por motivos diversos enfrentam problemas de desequilíbrio de mercado, bem como dificuldades para responderem adequadamente aos actuais desafios estratégicos do sector.

Segundo a mesma fonte estatística, dos doze principais países exportadores, actualmente cinco pertencem à UE15, sendo esta responsável por 70% das exportações e 62% das importações mundiais de vinho. A França e a Itália, que alternam o primeiro lugar consoante os anos, seguidas da Espanha, são os três maiores exportadores. Em conjunto, representam quase dois terços das exportações mundiais.

No que concerne aos denominados produtores do novo mundo, conforme evidenciado anteriormente, os seus desempenhos têm sido excelentes no comércio internacional, detendo, hoje, aproximadamente 20% do mesmo, à custa de um crescimento superior a 900% em volume, na última década e meia<sup>46</sup>. Convém referir que, neste mesmo período, as exportações mundiais cresceram cerca de 50% e as exportações dos países da UE cerca de 30%. Em termos absolutos, os cinco produtores do novo mundo exportam, hoje, aproximadamente 14 milhões de hectolitros de vinho, contra 45 milhões dos países da UE15, quando em 1986 essas quantidades eram da ordem de 1 milhão contra 34 milhões, respectivamente.

Quanto às importações, de acordo com a mesma fonte estatística, os três primeiros importadores mundiais também pertencem à UE: Alemanha, Reino Unido e França. Em conjunto, representam cerca de 40% do volume mundial e as suas importações têm aumentado. Os EUA, único importador dos países do novo mundo, surge como 4º importador mundial com cerca de 6%.

É, portanto, nesse cenário mundial fragmentado que produtores, consumidores, exportadores e importadores interagem. O maior desafio das empresas será o de construir uma posição competitivamente forte, de nível global, que tenha subjacente uma postura estratégica suficientemente flexível (mas firme) e exploradora face ao risco. Isso pressupõe ter capacidade de reconfiguração permanente de posicionamento estratégico e de inovação em diversos domínios. Para além da necessidade de implementar estruturas organizacionais adequadas e afectar os recursos necessários para tal<sup>47</sup>. Em suma, ter uma postura sistémico-contingente.

---

<sup>46</sup> De salientar que Austrália, Chile e EUA, ocupam, respectivamente, os 4º, 5º e 6º lugares do *ranking* mundial de exportadores, estando a África do Sul no 8º lugar e a Argentina no 11º, segundo dados OIV de 2002.

<sup>47</sup> Estas concepções abrigam parte dos pilares conceptuais da gestão estratégica actual e representam aquilo que Porter (1999, 2000) chamou de “poder de permanência”, para denominar as capacidades das empresas exercerem contra-movimentos competitivos, de modo a retaliarem aos competidores (na lógica também das arenas competitivas d’Aveni – 1995, citado por Mattar e Santos, 1999) e estancarem novas entradas na indústria. Tem ainda subjacente a perspectiva de uma reorganização estratégica ancorada no conceito de “bases domésticas”, traduzindo, portanto, uma lógica de gestão adaptativa/transformadora, na linha da abordagem sistémico-contingente.

### 3.2. O contexto europeu

A Europa, a despeito das grandes alterações da indústria vitivinícola, ainda detém uma nítida posição de liderança global<sup>48</sup>, embora essa liderança tenha vindo a sofrer gradual erosão ao longo dos anos, com superfícies de vinha, produções de vinho e quotas de mercado mundial em decréscimo. Tudo a favor dos já referidos “produtores do novo mundo”.

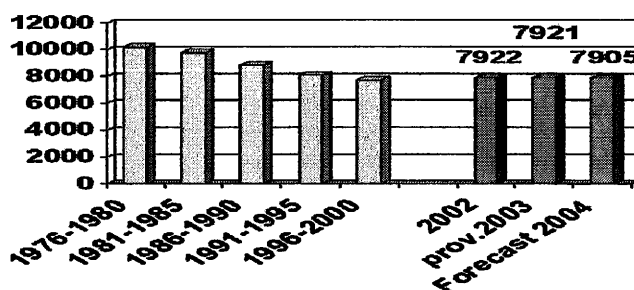
Este contexto, sugere a necessidade das empresas europeias se renovarem, recentrando as suas atenções em domínios que são determinantes para a sua competitividade. Isso pressupõe, entre outras coisas, o abandono de uma mera visão baseada no produto, para evoluírem para abordagens holísticas, onde o consumidor é considerado actor central, requerendo dinâmicas renovadas a vários níveis: não só o produtivo, mas também (e principalmente) o comercial, o da distribuição e da inovação (de produtos e processos).

#### 3.2.1. Potencial produtivo

##### 3.2.1.1. A vinha

A evolução da superfície mundial de vinhedos decresceu acentuadamente desde os anos 70 até meados da década de 90, para estabilizar a partir daí na ordem dos 8 milhões de hectares, sendo perceptível uma ligeira tendência crescente no início deste milénio (v. figura seguinte e também ANEXOS - figura A.11).

FIGURA 3.7. Evolução mundial da superfície de vinha (1000 ha)



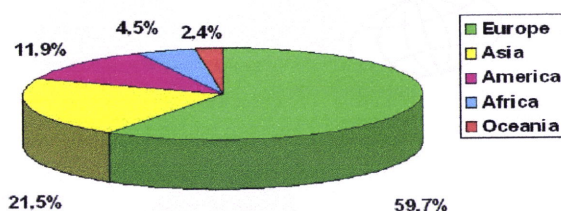
Fonte: OIV, 2005.

<sup>48</sup> Só o sector vitivinícola da UE15 representa, no mundo, segundo dados OIV e Eurostat, cerca de 45% da superfície, 60% da produção de vinho e do respectivo consumo, assim como cerca de dois terços das trocas internacionais. Por isso, possui também uma importância muito forte na economia da própria União Europeia: é o sector que mais exporta (cerca de 50% das exportações comunitárias), atrás apenas das exportações de queijos, abrange 3,4 milhões de hectares, 1,7 milhões de produtores e representa cerca de 6% da Produção Final Agrícola da UE15. Os vinhos produzidos são de três categorias, de acordo com a classificação da OCMv: vinhos de mesa, vinhos regionais e vinhos de qualidade produzidos em regiões determinadas (VQPRD), representando estes últimos, em média, entre 40 e 45% da produção anual da Comunidade.

Enquadrada neste contexto, a superfície de vinha europeia teve um comportamento idêntico ao da evolução mundial até meados da década de 90 (forte descida), para depois divergir desta, uma vez que continuou a sua tendência decrescente, embora de forma menos acentuada. A esta evolução de sinais opostos da vinha mundial e europeia, na última década, não será certamente alheio o forte aumento da área de vinhedos nos novos países produtores (v. ANEXOS – figuras A6, A7 e A8).

Se no final da década de oitenta o continente europeu representava cerca de 69% da superfície mundial de vinha, hoje representa cerca de 60% (com os seus 5 milhões de hectares), não deixando dúvidas quanto à tendência de longo prazo da redução do seu peso no total da superfície vitícola mundial. Contudo, continua a possuir a maior área vitícola do planeta, a larga distância dos outros continentes.

**FIGURA 3.8.** Superfícies de vinha por continente (em % do mundo)



Fonte: OIV, 2005.

Dentro da Europa, o bloco da UE25 surge em posição de destaque com quase 4 milhões de hectares de vinhedos plantados, ou seja, quase 80% do total europeu e 50% do mundial.

### 3.2.1.2. O vinho

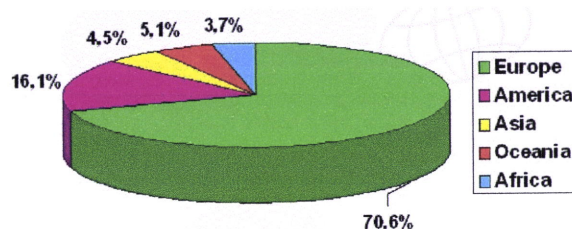
A tendência evolutiva da produção de vinho na Europa, é análoga, obviamente, à registada pela respectiva superfície plantada, ou seja, de forte decréscimo até meados da década de 90 para, a partir daí, atenuar esse decréscimo e até estabilizar na ordem dos 190 a 200 milhões de hectolitros, segundo dados OIV, consoante os anos e as respectivas influências climáticas sejam mais ou menos favoráveis. No total, de finais dos anos 80 até agora, esse



decréscimo foi da ordem dos 22%. De referir que nos países da UE25, a evolução tem seguido a mesma tendência.

Importa, no entanto, vincar que o continente europeu continua a representar mais de dois terços da produção mundial.

**FIGURA 3.9.** Produção de vinho por continente (em % do mundo )



Fonte: OIV, 2005.

De referir que os três principais produtores mundiais pertencem à UE25, nomeadamente França, Itália e Espanha, com representatividades, no seu conjunto, de aproximadamente 40% e 85% dos volumes de produção mundial e europeu, respectivamente. Alemanha (8º), Portugal (9º) e Hungria (12º), são os outros países da UE que integram o *ranking* dos doze maiores produtores mundiais de vinho. Neste grupo constam ainda os cinco “novos produtores” (com mais de 20% da produção mundial e os EUA e a Argentina em 4º e 5º lugares do *ranking*) e a China (6º).

No que concerne ao consumo directo de vinho, as tendências estatísticas e diversos estudos sobre o sector (Sousa 2000, Coelho e Rastoin 2004, OIV 2005), são unânimes em evidenciar uma transformação de fundo, iniciada, essencialmente a partir de meados dos anos 80: o consumidor bebe menos mas melhor, ou seja, tornou-se mais selectivo e exigente em termos da qualidade dos produtos.

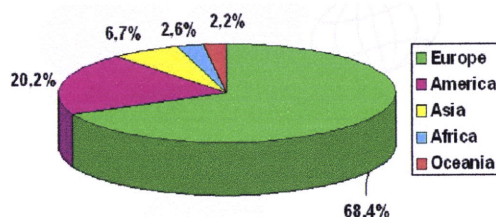
Esta transformação está na origem de uma tendência global decrescente do consumo a nível mundial: na última década e meia registou um declínio de 5%, ou seja cerca de 13 milhões de hectolitros. No entanto os anos mais recentes são de estabilização e revelam a existência (Sousa 2000) de dois segmentos de mercado em evolução inversa: os vinhos de qualidade (VQPRD) em crescimento ligeiro e os vinhos correntes indiferenciados em quebra de consumo.



Os continentes europeu e americano, segundo dados OIV, registam quebras significativas no consumo (na ordem dos 10%), enquanto Oceânia (2%), África (3%) e, principalmente a Ásia (220%) registaram subidas.

No entanto o continente europeu continua a ser o maior consumidor de vinho, representando mais de dois terços do consumo mundial, seguido a larga distância pelo continente americano.

**FIGURA 3.10.** Consumo de vinho por continente (em % do mundo)



Fonte: OIV, 2005.

O bloco da UE representa cerca de 55% do consumo mundial, com França (15%) e Itália (13%) à frente. O terceiro maior consumidor do mundo vem de fora da Europa: EUA, com 10%.

Em termos de consumo *per capita*, segundo a mesma fonte estatística, França (57 litros/habitante/ano), Itália (53), Portugal (47) e Espanha (35), formam o quarteto da frente. Em termos de evolução, normalmente, os grandes produtores e consumidores registam tendência decrescente de consumos por habitante, ao passo que os países não produtores e com consumos baixos, têm taxas de crescimento relativamente altas (países nórdicos, Reino Unido, Holanda...).

No que concerne ao comércio internacional, apesar da perda de quotas por parte dos países europeus para os “produtores do novo mundo”, a Europa continua a dominar as trocas mundiais, com três países da UE (França, Itália e Espanha) a serem responsáveis por mais de dois terços das exportações mundiais (comércio intracomunitário incluído).

### **3.2.2. Enquadramento legal e regulamentar**

A União Europeia continua a ser a principal região vitivinícola do planeta: cerca de 50% das superfícies vitícolas globais, 60% da produção e do consumo e 70% das exportações mundiais. Num quadro real de excedentes estruturais, a OCMv, apesar das reformas encetadas, não tem conseguido resolver esse problema.

Os anos oitenta foram marcados pelo crescimento da oferta mundial e, em agravamento do quadro de excedentes, os anos noventa sofreram os efeitos da nova política de trocas internacionais que, após as negociações do Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio (*GATT-General Agreement on Tariffs and Trade*) no âmbito do *Uruguay Round*, deu origem ao acordo de Marrakech, em Abril de 1994. Este acordo acabou por facilitar a entrada na UE de vinhos de países terceiros, provocando uma fissura no protecionismo europeu à sua indústria vitivinícola, materializando assim um incremento da concorrência. A crescente globalização da economia só veio adicionar incertezas e riscos à indústria.

No intuito de promover o reequilíbrio de mercado e de fazer face ao recrudescimento da concorrência, a OCMv tem sido alvo de diversas alterações, de maior ou menor dimensão, ao longo dos anos. A última reforma de que foi alvo remonta a 1999 e foi instituída pelo Conselho da União Europeia, através do Regulamento (CE) n° 1493/99 de 17 de Maio. Os designados Vinhos de Qualidade Produzidos em Regiões Determinadas (v.q.p.r.d.), na maioria das situações, ficam fora da regulamentação da OCMv.

A despeito, contudo, do conjunto de medidas tomadas e, decorridos seis anos desde a instituição da nova OCM do vinho, o sector vitivinícola da União Europeia continua a enfrentar sérios problemas para fazer face ao novo contexto competitivo. No entanto, importa relembrar que as repercussões das novas orientações para o sector, principalmente as mais importantes, só deverão produzir resultados e, portanto, ser conhecidas, a médio/longo prazo.

#### **3.2.2.1. Organização Comum de Mercado do Vinho: principais orientações**

Teve início em 1985 o processo de transformação do sector vitivinícola europeu. Esse processo materializou-se nas reformas de fundo de 1987 e 1999 da OCMv.

No cômputo geral, do ponto de vista político a concretização das decisões do *Uruguay Round* aumentaram a flexibilização do mercado comunitário que, a partir daí, tornou-se mais aberto, tendo as medidas protecionistas anteriores perdido grande parte da sua eficácia. Os

desafios aumentaram para vitivinicultura europeia, requerendo medidas renovadas e mais adequadas às alterações estruturais da indústria a nível mundial.

Contudo, somente a partir da agenda 2000 é que são implementadas as grandes medidas de reforma do sector que, muito resumidamente, se apresentam no quadro abaixo:

**TABELA 3.5. As grandes linhas de força da última reforma da OCMv**

<b>Principais orientações da actual OCM do Vinho</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Prosseguir a orientação da produção no sentido da qualidade e da adequação à procura, graças a medidas de reestruturação e de reconversão das vinhas.</li><li>➤ Procurar manter o equilíbrio entre a procura e a produção, prolongando a proibição de plantar vinhas, mas associando-a à flexibilidade necessária para permitir o desenvolvimento de produções cuja procura esteja aumentando.</li><li>➤ Manter as medidas de arranque, limitando-as, todavia, às regiões com excedentes estruturais graves e persistentes.</li><li>➤ Deixar de utilizar a “intervenção” como mercado artificial para produtos excedentários, mas limitá-la a um mecanismo de crise em face de perturbações excepcionais do mercado.</li><li>➤ Assegurar a salvaguarda dos mercados tradicionais, especificamente o mercado do álcool para consumo humano (álcool de boca).</li><li>➤ Permitir o reconhecimento dos agrupamentos de produtores pelos Estados-Membros.</li><li>➤ Estimular a competitividade da viticultura europeia e ajudá-la a melhor enfrentar a abertura crescente dos mercados internacionais.</li><li>➤ Simplificar a legislação, substituindo os 23 regulamentos anteriores por um regulamento único, o Regulamento (CE) 1493/1999, de 17 de Maio de 1999. Esse regulamento, relativo à nova organização comum do mercado vitivinícola, constitui a referência legal das medidas de reforma do sector.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Comissão Europeia Direcção-Geral da Agricultura (2001).

Tais orientações foram recentemente alvo de análise (Furlani 2004), no sentido de serem avaliados os impactos das medidas da OCMv. Na sequência dessa análise foram propostas algumas alterações, das quais destacamos as seguintes:

- Explorar melhorias na produção e comercialização de vinhos da UE, a fim de garantir um melhor equilíbrio do mercado a longo prazo;
- Introduzir melhorias nos mecanismos de intervenção;
- Formular uma estratégia global de longo prazo (comparável à “Estratégia 2025” da Austrália, “Visão 2020” da África do Sul e “*Wine Vision*” dos EUA);
- Reclassificar as categorias de vinhos, cuja diferenciação já não está adaptada à procura do mercado actual.

### **3.2.2.2. Organização Mundial do Comércio: globalização e novos desenvolvimentos**

O movimento de globalização começou a tornar-se mais forte a partir dos anos oitenta, no rasto dos movimentos para a liberalização e desregulamentação dos mercados mundiais, tendo na ex-primeira ministra Margareth Thatcher a sua figura mais emblemática, principalmente no campo político. No campo empresarial, coube às multinacionais, através da oligopolização de várias indústrias mundiais, o papel de actor principal.

No âmbito da diplomacia económica internacional é a Organização Mundial do Comércio a responsável pela negociação e aplicação das normas aprovadas que regem o comércio internacional. A OMC foi criada em 01 de janeiro de 1995 para suceder ao anterior GATT (Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio), cujas origens remontam a 1948, abrigando hoje 150 países filiados.

Em Dezembro de 2005, na reunião de Hong Kong (que fazia parte do *Doha Round* da OMC) foi celebrado o polémico acordo entre os Estados Unidos, os países do G-20 (grupo que reúne as vinte economias mundiais emergentes) e a União Europeia, no qual esta se compromete a eliminar, até 2013, os subsídios às suas exportações. Em 2006 começarão a ser discutidos e definidos os trâmites da redução desses subsídios para produtos agrícolas e da facilitação do acesso aos mercados globais.

Contudo, esse processo deverá ser alvo ainda de muita resistência da parte dos países desenvolvidos (principalmente da UE), pois as vantagens para eles são comparativamente inferiores às dos países emergentes. Tal facto, no entanto, apesar de poder significar dificuldades acrescidas nas negociações específicas, não as deverá colocar em causa, dada a grande pressão do G-20 e dos próprios EUA.

Assim sendo, a indústria vitivinícola mundial deverá ver incrementadas as suas fontes de instabilidade, em face da tendência à liberalização acrescida do comércio internacional. Esse provável cenário deverá consolidar o processo de oligopolização no sector, exigindo esforços adicionais de transformação estratégica da vitivinicultura europeia para enfrentar o avanço dos países do Hemisfério Sul e dos Estados Unidos.

### **3.3. O contexto nacional**

#### **3.3.1. Origens da indústria vitivinícola brasileira e sua trajetória evolutiva**

O início da história da vitivinicultura do Brasil remonta a 1551, ao estado de São Paulo, com a importação de castas portuguesas de uvas brancas (Malvasia, da região do Douro; Verdelho, da Ilha da Madeira; e Galego, da região do Alentejo) e de uvas tintas (Bastardo e Tinta, trazidas da Ilha da Madeira e Douro, respectivamente). Os resultados, contudo, vieram a revelar-se um fracasso (Albert 2002 e Protas 2004).

Em 1626, já no Rio Grande do Sul, passou-se a utilizar videiras espanholas. Uma terceira tentativa ocorreu em 1732, novamente com os portugueses. Os resultados foram idênticos aos anteriores, em face da falta de adaptação das castas importadas ao clima quente e húmido. Mas, a partir de 1840, a variedade Isabel, da espécie americana *Vitis Labrusca*, foi largamente utilizada para a produção de vinhos indiferenciados. No início do século XX, as cultivares Niágara e Seibel<sup>2</sup> passaram a suprir a maior parte das necessidades da produção comercial brasileira.

Assim, em termos empresariais, a vitivinicultura brasileira só deve ser considerada a partir do início do século XX, com a imigração italiana e fundação, na Serra Gaúcha do Rio Grande do Sul, da Empresa Vinícola Mônaco (1908), da Salton e Dreher (1910) e da Armando Peterlongo (1915), além das cooperativas Vinícola Rio-Grandense e Forqueta (1929). Em 1931 são fundadas as cooperativas Vinícolas Garibaldi e Aurora, sendo esta última a maior vinícola brasileira da actualidade. Estas duas, em conjunto, passaram a produzir, à época, cerca de 90% dos vinhos brasileiros.

Contudo, o grande salto da indústria vitivinícola brasileira deu-se na década de setenta, a partir, principalmente, de investimentos estrangeiros no Rio Grande do Sul, incluindo a região da Campanha Gaúcha (em Santana do Livramento), quando 5 empresas se instalaram na região utilizando castas europeias e equipamentos modernos de vinificação. As empresas estrangeiras pioneiras foram a uruguaia Carrau (em Caixas do Sul) e a norte-americana Heublein.

Os investimentos mais significativos registaram-se em 1974, através da multinacional italiana Martini Rossi (vinho Baron de Lantier) e da multinacional francesa Moët & Chandon (em Caxias do Sul, sob o nome social de Provifin) – que ainda hoje produz os melhores

espumantes brasileiros. Por essa altura instalou-se também a canadense Seagram's e, fechando o ciclo inicial de investimentos estrangeiros, a norte-americana Almadém.

A evolução da indústria vitivinícola do Brasil continuou, ainda com maiores investimentos, principalmente ao nível das técnicas de vinificação, o que inclui a utilização de tanques de aço inoxidável (com controle de temperatura) e barris de carvalho originários de França, com o intuito de obter um vinho de melhor qualidade. Do ponto de vista da vertente vitícola, foi adoptado o sistema de condução com espaldeiras, de forma a obter um melhor aproveitamento dos raios solares, com maior espaçamento entre as videiras, poda reducional e introdução, em escala, de cepas que se mostraram mais adaptadas aos efeitos climáticos da região, de que são exemplo a Cabernet Sauvignon, a Merlot, a Cabernet Franc, a Chardonnay, a Sauvignon Blanc, a Moscato e a Riesling Itália. Os finais dos anos 90, princípios do novo milénio, marcam o início de um novo processo de investimentos, agora em torno da identidade dos vinhos brasileiros, de que são exemplo os esforços para criação de zonas certificadas, com indicação geográfica.

Todo este percurso evolutivo da vitivinicultura brasileira é superiormente sintetizado, por Jorge Tonietto (2003, p.1), na figura seguinte.

**FIGURA 3.11.** Fases da evolução vitivinícola brasileira



Fonte: Tonietto, 2003.

Assim, os primeiros anos do século XX coincidem com o arranque (1ª Geração, na terminologia de Tonietto) da vitivinicultura empresarial brasileira. Os anos seguintes, até finais da década de 60, correspondem a um período de procura de afirmação (2ª Geração),

com implantação de algumas empresas pioneiras e respectiva diversificação de produtos. Contudo, é a partir da década de 70 que a vitivinicultura brasileira é alvo de investimentos mais importantes (3ª Geração) para a produção de vinhos finos, lançando, assim, as bases de desenvolvimento de uma dinâmica (4ª Geração) que procura afirmar a identidade dos próprios vinhos a partir da sua origem geográfica e da qualidade.

### **3.3.2. Situação actual**

Em termos de reconhecimento internacional, os vinhos brasileiros têm melhorado bastante (900 prémios internacionais, segundo dados da Associação Brasileira de Enologia – ABE). No entanto, o Brasil só tem uma das suas regiões produtoras com selo de certificação: a Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos, obtida em 2001, na região de Bento Gonçalves, onde existe um grande número de empresas vinícolas das mais destacadas da Serra Gaúcha. Esse selo é considerado um passo decisivo para a obtenção da indicação de Denominação de Origem.

A vitivinicultura brasileira tem, assim, várias etapas ainda a percorrer para ganhar mais notoriedade, prestígio e competitividade na disputa do “jogo global”. Isso inclui, segundo Protas (2003, p.37):

[...] a optimização da logística e o conhecimento dos mercados a serem explorados. O exemplo da Austrália indica, portanto, que as linhas de actuação básicas para o êxito da indústria vinícola passam pela solução dos problemas locais, conhecimento do mercado-alvo, incentivo à produção de vinhos finos a partir de uvas viníferas, plantadas em conformidade com o conhecimento que se adquiriu daquele mercado, cuja exploração exigiria o estabelecimento oportuno de rede de exportadores e importadores, marketing mais agressivo, contínuo e direccionado.

Os investimentos na indústria vitivinícola brasileira têm aumentado nos últimos anos, nomeadamente na produção de espumantes mas, a despeito do seu crescimento quantitativo e qualitativo, conforme diagnosticou o enólogo francês Michel Rolland (2004, p.1), que presta serviços de consultoria a uma centena de empresas no mundo inteiro, incluindo o Brasil, o produto brasileiro ainda não tem força de marca no mercado internacional:

Não podemos dizer que se fala dos vinhos brasileiros nos grandes mercados do mundo. O produto não tem imagem lá fora. Não se fala mal, tampouco se fala bem, o que não deixa de ser positivo. Os vinhos da América do Sul conhecidos são os do Chile e da Argentina, e um pouco do México, se o contexto for a América Latina.

No que se refere à vertente vitícola, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o Brasil tem presentemente uma área próxima de 68 mil hectares de vinhedos, em crescimento, representando quase 1% da superfície mundial.

**FIGURA 3.12.** Superfície vitícola brasileira por Estados (*hectares*)

	2000	2001	2002	2003
<b>Pernambuco</b>	<b>2.946</b>	<b>3.735</b>	<b>3.365</b>	<b>3.423</b>
<b>Bahia</b>	<b>2.238</b>	<b>2.768</b>	<b>2.732</b>	<b>2.911</b>
<b>Minas Gerais</b>	<b>804</b>	<b>843</b>	<b>950</b>	<b>903</b>
<b>São Paulo</b>	<b>10.425</b>	<b>11.128</b>	<b>12.152</b>	<b>12.398</b>
<b>Paraná</b>	<b>5.758</b>	<b>6.168</b>	<b>6.000</b>	<b>6.500</b>
<b>Santa Catarina</b>	<b>3.016</b>	<b>3.487</b>	<b>3.514</b>	<b>3.671</b>
<b>Rio Grande do Sul</b>	<b>34.156</b>	<b>34.682</b>	<b>36.668</b>	<b>38.517</b>
<b>Mato Grosso do Sul</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>s.i</b>	<b>s.i</b>
<b>Mato Grosso</b>	<b>234</b>	<b>217</b>	<b>s.i</b>	<b>s.i</b>
<b>Total</b>	<b>59.665</b>	<b>63.118</b>	<b>65.381</b>	<b>68.323</b>

Fonte: Mello/EMBRAPA, 2004 e IBGE, 2005.

O pólo vitivinícola mais importante situa-se no Rio Grande do Sul (38,5 mil hectares), representando um pouco mais de metade da área vitícola brasileira. A estrutura fundiária desta região é composta por pequenas propriedades (com uma média de 15 hectares, dos quais 2,5 hectares destinados a vinhedos) e mão de obra de base familiar – tendo em média quatro pessoas. Segundo a mesma fonte estatística, existem no Rio Grande do Sul cerca de 13 mil propriedades, onde predomina o cultivo de variedades híbridas e americanas para produção de vinhos comuns (85% da área) e de variedades viníferas (15%) para a produção de vinhos finos. Destas últimas, destacam-se a Moscato Branco, Riesling Itálico, Trebbiano e Chardonnay, nas castas brancas e a Cabernet Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc e Tannat, nas tintas. De referir que as variedades tintas têm registado um incremento médio de cerca de 12% ao ano (na última década), enquanto as brancas decresceram 2%. As 620 unidades vinificadoras do Rio Grande do Sul, produzem os cerca de 330 milhões de litros de vinho e derivados que constituem a produção média anual da região. Os vinhos finos, conforme dados divulgados pelo Instituto do Vinho (Ibravin), têm registado uma tendência crescente, em consonância com os acréscimos que se têm verificado ao nível das superfícies de variedades viníferas (que nos últimos quatro anos cresceram cerca de 20%).



No Brasil, conforme se pôde constatar na figura anterior, existem outros pólos vitícolas relevantes, nomeadamente nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Pernambuco, Bahia e Minas Gerais. Existem pólos com características diametralmente opostas, em termos climáticos e de ciclos vegetativos. Por exemplo, enquanto no Rio Grande do Sul predomina o clima temperado, com estações hibernais bem definidas, com possibilidades da ocorrência de geadas e apenas uma safra anual, no Vale do São Francisco (nordeste, perto de Petrolina – estados de Pernambuco e Bahia), de clima tropical, com temperatura média de 26%, são colhidas 2,5 safras anualmente, nos seus 6,3 mil hectares de vinha (9% do total nacional), produzindo o equivalente a 6 milhões de litros de vinho fino (15% do total nacional)<sup>49</sup>. A figura seguinte localiza as principais zonas vitivinícolas brasileiras:

**FIGURA 3.13.** Uma panorâmica do Brasil vitícola



Fonte: Ibravin, 2005.

### 3.3.2.1. Quadro regulamentar e condições técnico-produtivas

A indústria vitivinícola brasileira apenas a partir de 1990 passou a contar com um quadro regulamentar estabilizado. O decreto federal nº 99.066 – de 08 e Março de 1990 – teve como objetivo materializar o disposto genericamente na lei 7.678, de 08 de Novembro de 1988, sobre a produção, circulação e comercialização de vinho e derivados do vinho e da uva.

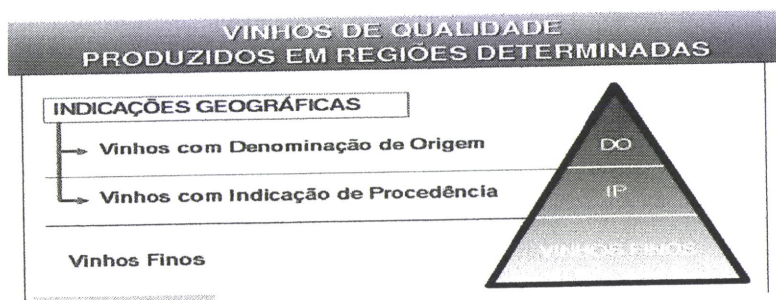
<sup>49</sup> Segundo dados do Anuário Brasileiro Uva e Vinho (2004).

Posteriormente, em 1999, foi instituído um novo diploma legal, desta vez para estabelecer as várias classificações e respectivas normas de qualidade, identidade, rotulagem e práticas enológicas para a produção de vinhos e dos seus subprodutos (destilações, vinagres, vermutes, sumos, mostos concentrados, álcool vinificado, sangrias, etc). O Brasil está também vinculado às normas instituídas no âmbito do Mercosul (bloco económico que reúne as principais economias da América do Sul), editadas em 21/06/1996.

A partir da abertura económica do Brasil à globalização, no início da década de 90 e, particularmente, com a adesão ao OIV, em 1995, a indústria vitivinícola brasileira vê-se na contingência de ter de adequar-se às normas internacionais, bem como ao novo perfil de consumo, inclusive, dos brasileiros que passaram também a preferir vinhos jovens e frutados. Tudo isto, num contexto de queda do já incipiente consumo nacional de vinhos finos e de forte concorrência de vinhos importados, que passaram a dominar esse segmento.

Tais mudanças obrigaram os vitivinicultores instalados no Brasil a organizarem-se com o objectivo de obter a certificação de procedência dos vinhos, entretanto regulamentada pela Lei nº 9.279 – "Lei de Propriedade Industrial", de 14 de Maio de 1996. Esta lei vem definir as regras para a protecção dos produtos nacionais, bem como estabelecer as bases para instituição da Indicação de Procedência e da Denominação de Origem. Estabeleceu uma graduação de indicações geográficas para diferenciar os vinhos de qualidade produzidos em regiões delimitadas (cf. figura seguinte).

**FIGURA 3.14.** Pirâmide dos vinhos de qualidade em função das Indicações Geográficas



Fonte: Tonietto, 2003.

A primeira (e única até ao momento) indicação geográfica do Brasil foi outorgada, em 22 de Novembro de 2002, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) à Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE). A

Indicação de Procedência (IP) Vale dos Vinhedos inclui um conjunto de especificações obrigatórias, de entre as quais importa destacar as seguintes:

- Área geográfica de produção delimitada;
- Cultivares autorizadas: todas da espécie *Vitis vinifera* L.;
- Conjunto restrito de produtos vinícolas autorizados;
- Limite de produtividade máxima por hectare;
- Padrões de identidade e qualidade, química e sensorial, mais restritivos, com aprovação obrigatória dos vinhos por um grupo de especialistas em degustação;
- Elaboração, envelhecimento e engarrafamento na área delimitada;
- Sinal distintivo para o consumidor, através de normas específicas de rotulagem;
- Conselho Regulador de autocontrolo.

Mais recentemente, os vitivinicultores brasileiros, através das suas representações empresariais, têm desenvolvido esforços no sentido de conseguirem outras Indicações de Procedência. Existem processos de certificação em curso para a Serra Gaúcha, com as suas sub-regiões Vale dos Vinhedos (já certificada), Pinto Bandeira, Flores da Cunha e Nova Pádua; para a Serra do Sudeste; para Campanha e para o Vale do São Francisco.

**FIGURA 3.15.** Pólos de vinhos finos com potencial para certificação



Fonte: Tonietto, 2003.

Tais acções são consideradas cruciais para o desenvolvimento da vitivinicultura brasileira, pelos melhoramentos que pode incutir no seu perfil competitivo face a uma concorrência que é global e se faz sentir, com grande impacto, no próprio mercado interno. As



indicações geográficas constituem, lembrando Tonietto (2003, p.1), a Quarta Geração do processo evolutivo da curta história empresarial (80 anos) da vitivinicultura brasileira.

Contudo, apesar de todos estes nítidos progressos, em termos organizativos e tecnológicos, da vitivinicultura brasileira (ver ANEXOS, galeria de figuras A.13 a A.17), ainda subsistem problemas que importa suplantar para que os vinhos possam ganhar competitividade a nível internacional. Esses problemas abarcam domínios tão diversos que vão desde a própria produção, seja na sua vertente vitícola<sup>50</sup> ou na sua vertente vinícola<sup>51</sup>, até às actividades de marketing e de comercialização do produto final.

### 3.3.2.2. Alguns indicadores económico-financeiros do sector

O desempenho económico-financeiro do sector de fabricação de vinhos, relativamente a toda a indústria de transformação brasileira, no período 2002-2004, está bem patente no conjunto de indicadores disponibilizados pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (cf. ANEXOS, tabelas A.2 a A.4). Uma rápida análise aos indicadores mais relevantes permite tirar as seguintes ilacções:

#### 1) *Estrutura de capitais e obsolescência tecnológica do imobilizado;*

O sector vinícola brasileiro tem, em média, um nível de endividamento inferior (cerca de 61%)<sup>52</sup> ao de toda a indústria nacional de transformação, ainda que o seu endividamento oneroso<sup>53</sup> seja superior (em 40%). Acresce uma obsolescência do imobilizado (ou desactualização tecnológica) abaixo (15%) da indústria de transformação.

---

<sup>50</sup> Ainda com dificuldades para homogeneizar a qualidade e a regularidade da produção e/ou fornecimento da principal matéria-prima - a uva -, nomeadamente em regiões cujos climas provocam flutuações significativas nas colheitas.

<sup>51</sup> Como, por exemplo, a necessidade de investimentos em mais tanques de aço inoxidável, em tecnologias de fermentação com temperatura controlada.

<sup>52</sup> Para cálculo deste índice foram utilizadas as médias dos três anos em questão (2002 a 2004) para o indicador "Nível de Endividamento" da indústria vinícola brasileira (coluna 3 das tabelas, em anexo, A2 a A4) comparativamente com o de toda a indústria transformadora do Brasil (coluna 4 das mesmas tabelas). Todos os outros índices calculados a seguir, nesta secção do trabalho, têm subjacente a mesma lógica de cálculo.

<sup>53</sup> Consideram-se recursos onerosos aqueles oriundos do mercado financeiro, que geram despesas financeiras e que não fazem parte da actividade normal da empresa, ou seja, que não se renovam ciclicamente de acordo com o desenvolvimento da actividade. São eles: empréstimos e financiamentos bancários, títulos descontados, títulos emitidos no país ou no exterior. Para os nossos cálculos foi utilizado o indicador "Endividamento oneroso / Endividamento".

*2) Capacidade de pagamento de dívidas no curto prazo;*

A indústria vinícola brasileira tem níveis de liquidez geral, corrente e imediata, muito superiores aos da sua indústria de transformação, nomeadamente em 90%, 72% e 300%, respectivamente.

*3) Vendas e rentabilidades;*

A indústria vitivinícola apresenta uma evolução nominal média das vendas 29% abaixo da indústria de transformação brasileira, mas possui rentabilidades superiores, nomeadamente a rentabilidade do património (83% superior) e a rentabilidade do activo (243% superior).

Estes indicadores sugerem, em termos gerais, um desempenho económico-financeiro relativamente bom da indústria vinícola brasileira, quando comparada com a indústria de transformação do país. Há que ressaltar, contudo, a necessidade de melhorar os montantes de vendas, assim como a gestão do endividamento oneroso, adequando melhor os financiamentos às dinâmicas características da indústria vinícola, que apresenta alguma sazonalidade e períodos de maturação relativamente alargados.

**3.3.2.3. A organização do mercado interno: instituições de suporte**

A Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul e a União Brasileira de Vitivinicultura, criadas em 1952 e 1967, respectivamente, constituem o suporte institucional pioneiro da organização do mercado vitivinícola brasileiro. Posteriormente, a Associação Brasileira dos Enólogos (ABE), criada em 1986, e o Instituto Nacional do Vinho (IBRAVIN), criado em 1998, passaram a ser os organismos congregadores do sector, mobilizando outras instituições, governamentais e não governamentais, na dinamização de acções capazes de se materializarem em ganhos de competitividade.

Tais acções abarcam domínios muito diversos: desde os regulamentares, incluindo a organização do processo de criação e ampliação de indicações geográficas, passando pelo estabelecimento de acordos internacionais, estudos de mercado, organização de cadastros vitícolas e de um consórcio exportador, até ao aperfeiçoamento de processos enológicos, de redução da carga tributária e de integração da cadeia de valor, entre outros.

Tudo isto, tendo por objectivos um maior desenvolvimento do mercado interno, tanto na vertente da oferta com da procura<sup>54</sup>, e uma maior internacionalização da indústria, preferencialmente para os ditos “mercados futuros”, de consumo crescente, como são os casos do Reino Unido, Irlanda, Holanda, Países Escandinavos e Estados Unidos. Sendo atribuída também grande importância à abertura de mercados no Leste Europeu, Ásia (principalmente China) e México.

O desafio de base passará, no entanto, por conseguir vencer preconceitos instalados contra vinhos de algumas regiões, incluindo as tropicais, dando força às marcas brasileiras.

### 3.3.2.4. As tendências do consumo e do comércio externo

A indústria vitivinícola brasileira, sendo jovem em comparação com as regiões tradicionais produtoras do mundo, apresenta ainda um consumo por habitante baixo e relativamente estável.

**FIGURA 3.16. O consumo de produtos vitivinícolas *per capita* no Brasil**

Produtos/anos	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Vinhos (L)	1,62	1,60	1,80	1,89	1,81	1,71	1,68
Suco de Uva (L)	0,25	0,48	0,38	0,33	0,35	0,34	0,39
Uvas de Mesa (Kg)	3,12	2,52	2,35	2,32	3,42	3,42	3,39
Uvas secas (Kg)	0,09	0,09	0,10	0,09	0,10	0,08	0,08

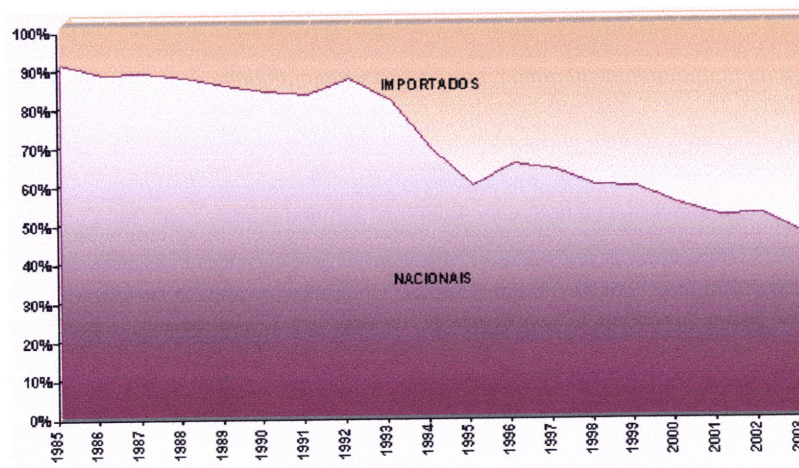
Fonte: Mello/EMBRAPA, 2004 e IBGE, 2005.

Com a inserção do Brasil no mundo global, as tarifas aduaneiras dos vinhos finos têm vindo a cair ao longo dos anos. De salientar que ainda no início da década de noventa as taxas chegaram a ser da ordem dos 50%, para em meados da mesma década descerem para 14%.

Tal facto expôs de forma acrescida a indústria vitivinícola brasileira à concorrência mundial, essencialmente vinda dos “novos produtores” do Hemisfério Sul, dos Estados Unidos, da Europa e de outras regiões, fazendo aumentar abruptamente as importações de vinhos finos, que passaram a representar cerca de 54% do total consumido no país em 2003, quando em 1985 representavam apenas 10% (v. figura seguinte).

<sup>54</sup> Importa ter presente que o Brasil é um dos países com menor consumo *per capita*: menos de 2 litros por habitante/ano (cf. figura 3.16).

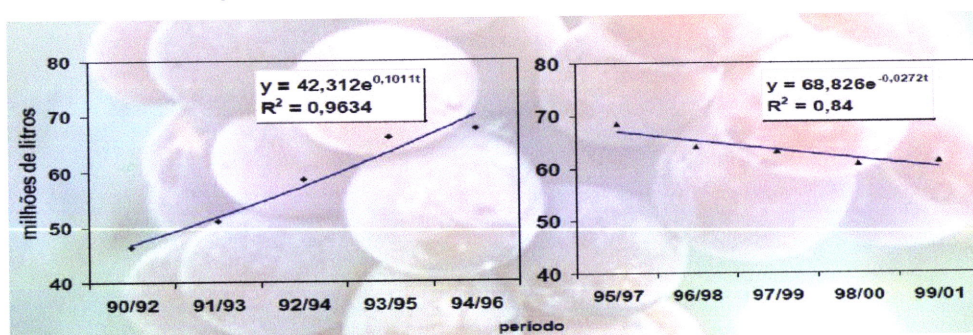
**FIGURA 3.17.** Brasil: consumo de vinhos finos importados *versus* nacionais



Fontes: Mello/SECEX/M.D.I.C, 2004

Ainda na categoria de vinhos finos, em termos globais, há a registrar uma viragem na evolução do consumo durante a década de noventa: de tendência crescente (10% ao ano) na primeira metade da década, passa a decrescente (cerca de 3% ao ano) a partir daí.

**FIGURA 3.18.** Evolução do consumo de vinhos finos (nacionais e importados) no Brasil

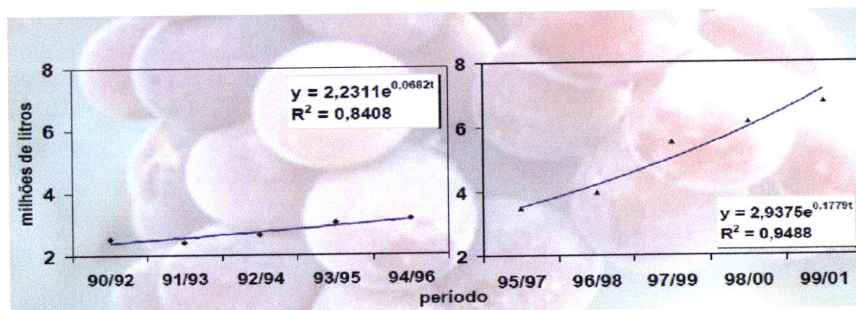


Fonte: Mello/Embrapa Uva e Vinho, 2004.

No que concerne o consumo de vinhos espumantes, apesar de ser baixo e sazonal, apresenta uma evolução, nos últimos anos, bastante expressiva. Na primeira metade da década de noventa cresceu cerca de 7% ao ano, enquanto que na segunda metade o incremento aumentou par 18% (v. figura seguinte). A fidelidade às marcas brasileiras é notória, representando os espumantes importados aproximadamente 30% do mercado.



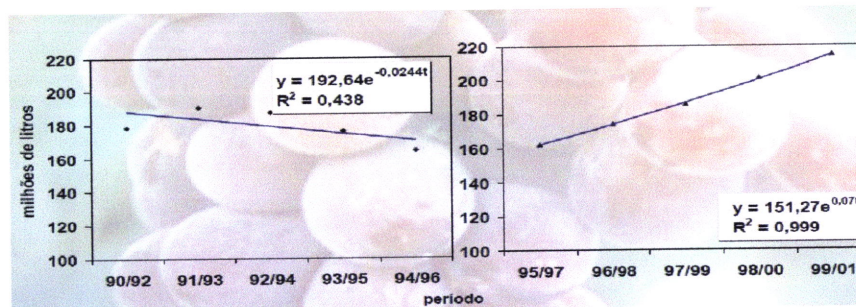
**FIGURA 3.19.** Evolução do consumo de espumantes nacionais e importados no Brasil



Fonte: Mello/Embrapa Uva e Vinho, 2004.

Na categoria “vinhos de mesa” não há concorrência de vinhos importados, tendo o consumo apresentado um decréscimo de 2,4 % ao ano de 1990 a 1995, para depois registrar um crescimento de 7%. Os tintos representam cerca de 80% desta categoria de vinhos.

**FIGURA 3.20.** A evolução do consumo de vinhos de mesa (corrente) no Brasil



Fonte: Mello/Embrapa Uva e Vinho, 2004.

Em suma, e a despeito da instabilidade do consumo e da falta de séries estatísticas mais longas, ainda assim, é possível concluir, tendo por base estudos de pesquisadores da EMBRAPA Uva e Vinho/RS (Tonietto 2003, Protas 2003 e 2004 e Mello 2004) e também pesquisas de mercado levadas a cabo pelo IBRAVIN/Universidade do Rio Grande do Sul (2001), que os vinhos nacionais que apresentam maior potencial de crescimento são os espumantes.

Quanto aos vinhos finos nacionais, apesar da tendência crescente registrada, principalmente nos tintos, a abertura de mercado aos importados coloca-os em posição de desvantagem, expondo dificuldades na competição directa com os vinhos do Chile e da



Argentina, no âmbito do Mercosul, ou ainda com os vinhos dos EUA, África do Sul, Austrália e Europa.

No que diz respeito à balança comercial externa vitivinícola, ela é muito deficitária. Os défices são crónicos, devendo-se essencialmente aos vinhos, uma vez que as exportações dos outros produtos (uvas e suco) superam, normalmente, as importações. Apesar das exportações de vinhos estarem a crescer ao longo dos anos, o seu ritmo de crescimento é inferior ao das importações (v. figura seguinte).

**FIGURA 3.21.** Balança comercial externa dos produtos vitivinícolas – Brasil - (US\$ 1,000)

	70/74	75/79	80/84	85/89	90/94	95/99	2000/03
<b>Exportações</b>							
Uva de mesa	6	40	707	2.191	7.812	7.191	32.474
Suco de uva concentrado	994	1.206	2.858	5.514	9.122	11.284	11.201
Vinho de mesa	121	831	642	1.737	8.606	10.557	1.633
Vinho Espumantes	16	12	53	36	44	76	140
<b>Total Exportações (US/FOB)</b>	<b>1.137</b>	<b>2.089</b>	<b>4.260</b>	<b>9.478</b>	<b>25.584</b>	<b>29.108</b>	<b>45.448</b>
<b>Importações</b>							
Uva de mesa (frescas)	1.657	2.912	1.787	3.727	7.719	20.440	6.846
Uva passa	2.267	5.268	5.559	8.752	11.604	18.590	13.004
Vinho de mesa	1.824	6.624	4.744	8.353	18.714	45.597	59.079
Vinhos espumantes	210	215	404	575	1.370	7.420	10.373
Suco de uva concentrado	3	3	0	1.474	443	2.076	899
<b>Total Importações (US/FOB)</b>	<b>5.961</b>	<b>15.022</b>	<b>12.494</b>	<b>22.881</b>	<b>39.850</b>	<b>94.123</b>	<b>90.200</b>
<b>Exportações menos Importações (US/FOB)</b>	<b>4.824</b>	<b>12.933</b>	<b>-8.234</b>	<b>-13.402</b>	<b>-14.265</b>	<b>65.015</b>	<b>-44.752</b>

Fonte: Mello/SECEX/M.D.I.C, 2004.

Daí que não seja de estranhar que o peso dos vinhos importados, no total de comercializados no Brasil, seja cada vez maior. Em seis anos evoluiu de 41% para 62%.

**FIGURA 3.22.** Peso das importações de vinhos no total de vinhos comercializados no Brasil

(1000 litros)

ANO/PRODUTO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
<b>NACIONAL</b>	32.456	37.097	34.196	28.702	25.439	23.211	21.864
<b>IMPORTADO</b>	22.765	26.415	29.288	28.015	24.184	26.799	36.070
<b>TOTAL VINÍFERAS</b>	<b>55.221</b>	<b>63.512</b>	<b>63.484</b>	<b>56.717</b>	<b>49.623</b>	<b>50.010</b>	<b>57.934</b>
<b>PARTICIP. IMP/TOTAL(%)</b>	<b>41,2</b>	<b>41,6</b>	<b>46,1</b>	<b>49,4</b>	<b>48,7</b>	<b>53,6</b>	<b>62,3</b>

Fonte: Mello/Embrapa Uva e Vinho, 2004.

Os principais países fornecedores do Brasil são o Chile e a Argentina, cujos vinhos (essencialmente os tintos) passaram de uma quota de mercado de 20%, em 1993, para próximo de 50%, em 2001, segundo dados Embrapa (2004). Esta performance é favorecida por acordos bilaterais que garantem preferências tarifárias, principalmente no caso dos vinhos chilenos. Os vinhos argentinos, em grande parte, são importados a granel.

As importações originárias do Uruguai, Alemanha, Itália, Portugal e França têm vindo a diminuir gradualmente (Protas 2003).

Do lado das exportações brasileiras, as maiores dificuldades têm a ver com restrições de ordem alfandegária e fitossanitária que, somadas aos acordos comerciais celebrados no âmbito do *Uruguay Round*, entre União Europeia, Chile e Austrália, resultam em grandes entraves ao comércio externo e à penetração dos vinhos brasileiros em muitos mercados.

Acresce a tal quadro, o facto da legislação brasileira não incluir um conceito de indicação geográfica consolidado, em linha com o acordo TRIPS da OMC, conforme faz lembrar Protas (2003, p.37). Outras barreiras à exportação são os monopólios estatais existentes em alguns países, tais como por exemplo no Canadá e nos países escandinavos, assim como a complexidade da legislação para a importação de vinhos nos Estados Unidos.

Contudo, as recentes negociações (Dezembro de 2005) em torno da pauta do livre comércio mundial do agronegócio, ocorridas em Hong Kong, no âmbito do *Doha Round* da OMC, abrem novas perspectivas que podem trazer resultados positivos para as exportações da indústria vitivinícola brasileira.

### **3.4. O contexto regional**

#### **3.4.1. O Vale do São Francisco: localização e tecido empresarial**

Localizado nos estados de Pernambuco e da Bahia, o Vale do São Francisco é o maior pólo vitivinícola do Brasil em zona tropical. A actividade foi introduzida na década de sessenta, através de investimento estrangeiro directo (fábrica italiana de vermute Cinzano). Contudo, só mais recentemente passou a crescer de forma expressiva e a ganhar notoriedade.

Este pólo constitui um fenómeno único no mundo por razões que ainda despertam incredulidade: é uma região de clima semi-árido tropical e está localizada no paralelo 9 (até então nunca haviam sido produzidos vinhos finos fora dos paralelos 30 e 50, entre a Europa, Ásia, Américas, África e Oceânia).

A região tem 260 mil hectares de terra potencialmente irrigáveis, um índice médio de precipitação pluviométrica de 500 milímetros/ano, 3 mil horas/ano de insolação e temperatura média de 26 graus. Por isso, o sistema de cultivo da vinha por latada tem sido adoptado nas áreas mais recentemente instaladas, a fim de atenuar os efeitos do excesso de exposição das viníferas à luz solar (v. ANEXOS – galeria de vistas panorâmicas do Vale, dos cultivos e das empresas, A.19 a A.21).

Estão instaladas no Vale do São Francisco 7 empresas vinícolas que engarrafam cerca de 10 marcas diferentes, produzem 6 milhões de litros de vinhos finos e espumantes e mais 8 milhões de litros de vinhos de mesa e destilados de uva para produção de sucos, refrigerantes, vinagre e doces, entre outros. O volume de vinhos finos já representa cerca de 15% da produção nacional de vinho fino.

**TABELA 3.6.** Empresas e marcas instaladas no Vale do São Francisco

<b>EMPRESAS</b>	<b>MARCAS</b>
Vinicola do Vale do São Francisco	<i>Botticelli</i>
Vinibrasil (Vinícola Dão Sul/Expand)	<i>Rio Sol</i> (nas versões mercado externo e interno) <i>Adega do Vale</i> (para mercado interno)
Adega Tedesco e Bianchetti	<i>Bianchetti</i>
Vinicola Lagoa Grande	<i>Garziera e Carrancas</i>
Vinicola Bella Fruta	<i>Passarin</i>
Vinicola Ductos	<i>Ductos</i>
Miolo/Vinicola Ouro Verde	<i>Terranova</i>

Fonte: Anuário Brasileiro Uva e Vinho, 2004.

Existem ainda mais 8 empresas em instalação, das quais metade já está em fase de implantação no terreno e a outra metade em fase de assinatura do respectivo protocolo de intenções (v. figura seguinte). A grande maioria fica a laborar no estado de Pernambuco e só cerca de 10% no estado da Bahia.

São empresas estrangeiras e nacionais pois, além dos investimentos estrangeiros, o Vale do São Francisco tem atraído também empresas do Rio Grande do Sul, em cuja região a disponibilidade de terras com características para a vitivinicultura é hoje bastante reduzida, chegando um hectare a custar cerca de 300 mil reais, o equivalente a aproximadamente 128 mil dólares. No Vale do São Francisco os preços são bastante inferiores.

**TABELA 3.7.** Empresas em fase (ou com protocolo) de instalação no Vale do São Francisco

EMPRESAS	
➤	Champagne George Aubert S.A
➤	Bentec
➤	Lovara
➤	Casa Valduga
➤	Barrichello
➤	Agropecuária
➤	Dom Teodósio (Portugal)
➤	Prospecta Fruit Ltda

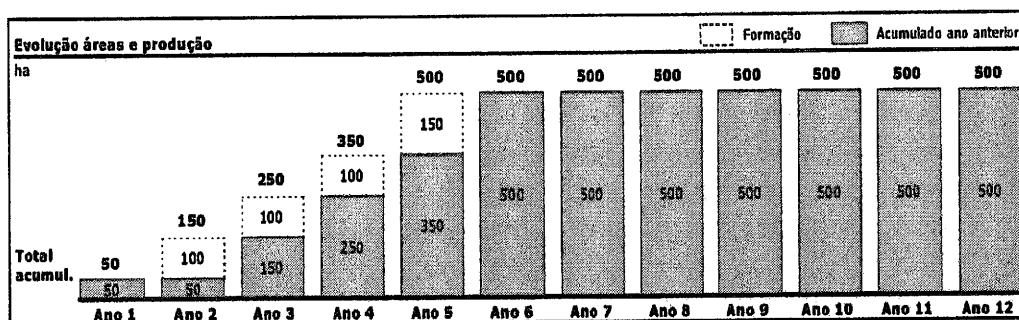
Fonte: Anuário Brasileiro Uva e Vinho, 2004.

As principais castas utilizadas na região são a Chardonnay, Chenin Blanc e Moscato Canelli, nas brancas e Cabernet Sauvignon e Syrah, nas tintas (v. ANEXOS, figura A.22).

### 3.4.2. Cadeia produtiva: actualidade e projecções

A realidade vitivinícola actual do pólo do Vale de São Francisco e o seu potencial de desenvolvimento, estimulam a implementação de projectos de investimento, cujos indicadores se revelam bastante atractivos em termos de viabilidade económico-financeira. O mais importante deles, pertence à Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF/FNP), que prevê a implantação, em 5 anos, de uma área adicional de 500 hectares de vinha, num horizonte temporal projectado de 12 anos.

**FIGURA 3.23.** Evolução da implantação da nova vinha no Vale do São Francisco



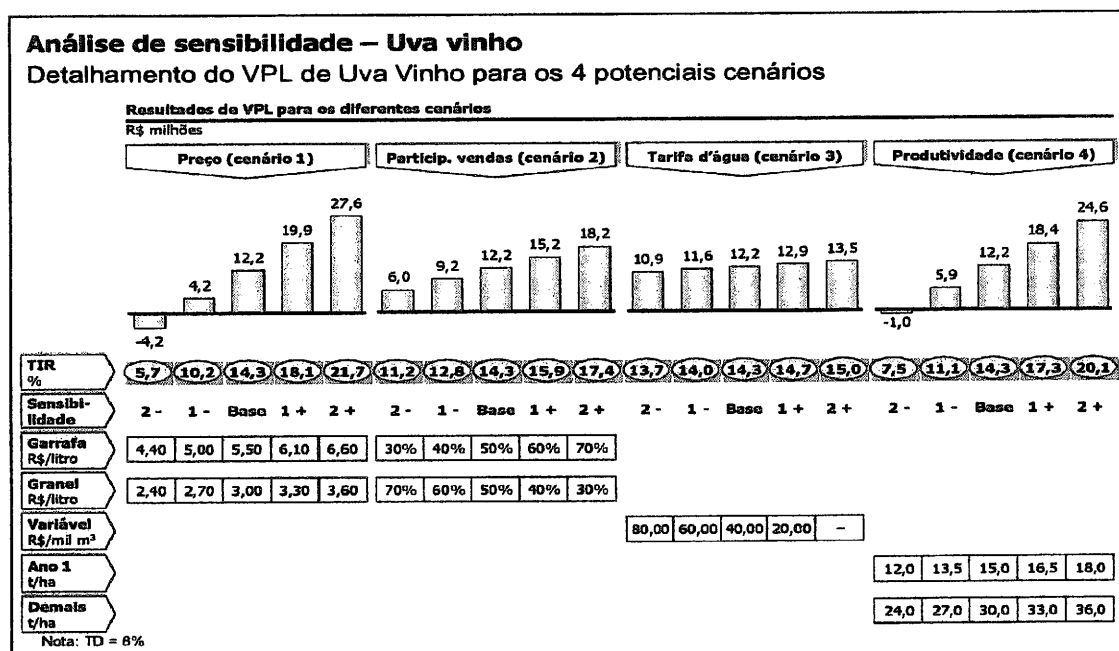
Fonte: CODEVASF/FNP.

Esse potencial produtivo, envolvendo investimentos na ordem de R\$ 14,8 milhões (US\$ 4,9 milhões), prevê a produção adicional de 8 milhões de litros de vinho/ano, a um custo total (incluindo actividades vitícolas, vinícolas e de mercado) por garrafa de litro estimado em R\$ 2,43, o equivalente ao câmbio da época (2003) a US\$ 0,81/garrafa. O custo da produção a granel, por sua vez, é estimado em R\$ 1,63/litro, o equivalente a US\$ 0,54.

Tais estimativas proporcionam um Valor Actual Líquido (VAL)<sup>55</sup> de R\$ 12,2 milhões, (utilizando uma taxa de desconto de 8%) e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 14,3%. O projecto prevê que 50% dos negócios sejam em garrafa (R\$ 5,50/litro), com marcas próprias e os outros 50% a granel (R\$ 3,00/litro) - (v. também ANEXOS, figuras A.23 a A25).

Possíveis oscilações na procura dos produtos e, conseqüentemente, nos preços e nos custos ao longo da cadeia produtiva, devido a eventuais alterações da dinâmica contextual da indústria vitivinícola, levaram à fixação de um “cenário base”, em articulação com outros cenários possíveis. A figura seguinte contém a análise de sensibilidade do projecto à variação de alguns parâmetros, revelando, no seu conjunto, os bons níveis de desempenho económico-financeiro da actividade vitivinícola do pólo do sub-médio do São Francisco.

FIGURA 3.24. Desempenho e análise de sensibilidade do pólo vitivinícola do São Francisco



Fonte: CODEVASF/FNP.

<sup>55</sup> Ou Valor Presente Líquido (VPL).



### **3.5. Diagnóstico ambiental ou das envolventes**

Tendo como pano de fundo as movimentações estratégicas que se estão a fazer sentir na indústria vitivinícola mundial, no sentido da formação de oligopólios sem que, contudo, seja exterminada a possibilidade de exploração de nichos de mercado e, conseqüentemente, a sobrevivência e crescimento de PME's a nível internacional, esta secção do trabalho tem como objectivo proceder a um diagnóstico estratégico do ambiente competitivo, geral e específico, em que as empresas do Vale do São Francisco estão inseridas.

Assim, num primeiro momento, serão passadas em revista as conclusões mais pertinentes a que alguns (escassos) estudos no campo da estratégia empresarial vitivinícola brasileira já chegaram e que são referenciais relevantes para traçar o diagnóstico pretendido.

Depois, sintetizam-se as variáveis mais importantes, caracterizadoras do ambiente geral, ou macro-ambiente, comum a todas as empresas. Através da abordagem PEST são identificados os contextos politico-legal, económico-social e tecnológico-científico que podem influir, directa ou indirectamente, sobre a competitividade das empresas.

Num terceiro momento, será caracterizado o micro-ambiente transaccional, ou específico do sector de actividade em estudo, tendo em vista identificar a sua atractividade. Para o efeito será utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter.

#### **3.5.1. Estudos precedentes: traços relevantes para um diagnóstico estratégico**

Na indústria brasileira do vinho, principalmente nas grandes empresas, segundo Sônia Teruchkin (2003, p.189), os investimentos têm sido direccionados para alcançar maiores níveis de integração vertical. Tal opção estratégica justifica-se, fundamentalmente, pelas dificuldades em obter a principal matéria-prima (a uva), no tempo certo e na quantidade e qualidade desejadas, para garantir ganhos de eficiência e de qualidade no produto final e, assim, os tornar mais competitivos no mercado.

Na mesma linha, Zylberstejn e Miele (2005) identificaram, no curso das suas investigações, problemas com a realização e gestão de contratos. Pode-se, portanto, em princípio, inferir à luz dos domínios conceptuais e empíricos, que tal facto tem a potencialidade de comprometer as estratégias empresariais de diversificação (deseconomias de

escala), em face da instabilidade do fornecimento, em termos quantitativos e qualitativos, da matéria-prima (uvas)<sup>56</sup>.

Ainda segundo Teruchkin (2003, p.190), para além da integração vertical, as grandes empresas brasileiras respondentes à sua pesquisa centram as suas estratégias em aumentos de produção, de qualidade e de inovação (lançamento de novos produtos). Em concreto, essas estratégias consubstanciam os seguintes eixos de acção:

- Aumentar a produção de vinhos finos;
- Lançar novos produtos dentro das linhas existentes e/ou ampliar as linhas de produtos;
- Melhorar a qualidade do vinho fino produzido;
- Estratégia de diferenciação para vinhos de qualidade superior;
- Estratégia de menor custo para vinhos básicos populares.

A abordagem ao mercado interno deve englobar, a consolidação e/ou ampliação das quotas existentes, o redimensionamento dos canais de distribuição, a realização de campanhas publicitárias e promocionais visando o incremento do consumo de vinhos finos e a segmentação de mercados, em especial por faixas de preços, com concentração nos vinhos de maior valor acrescentado e/ou nos vinhos de preços mais acessíveis (Idem, p.197).

Em relação ao mercado externo, concluiu-se que apenas duas empresas dispõem de um projecto de longo prazo (Miolo e Aurora – sendo esta última, a maior cooperativa vinícola do Brasil). Segundo Teruchkin (Idem, p.204), ambas têm como objetivo o aumento das exportações, através da ampliação e diversificação de mercados, seja com estratégias de diferenciação segundo o conceito de “*terroir*” (Miolo) ou de distribuição “à medida” por mercado e por canal (Aurora):

Ambas pretendem exportar, em especial, os vinhos *premium*. Mas a estratégia utilizada nas exportações por cada empresa é distinta e reflecte a visão dos seus formuladores/implementadores. Enquanto, na Miolo, os dois entrevistados destacaram sobremaneira a diferenciação dos vinhos segundo o *terroir*, na Aurora,

---

<sup>56</sup> A estrutura fundiária e de produção vitícola da região do Rio Grande do Sul, alvo da investigação dos autores, é predominante em pequenos produtores, conforme já foi salientado neste capítulo (Protas 2003). Tal situação não garante as quantidades e níveis de qualidade requeridos pelos modelos de economia industrial subjacentes às estratégias de produção diversificada e concentrada da indústria vitivinícola, inclusive a do Rio Grande do Sul, onde grandes empresas estão instaladas. Além dos aspectos qualitativos e quantitativos mencionados, há, também, problemas gestivos da parte dos pequenos produtores no que se refere à eficiência dos transportes que, quando feitos a grandes distâncias, levam à deterioração das uvas. No total, estes factos aumentam os custos de transacção das empresas vinícolas e a ineficiência operacional, prejudicando ao mesmo tempo a qualidade do produto, com consequentes perdas de mercado e de rentabilidade.

os dois participantes da pesquisa salientaram que o crescimento das empresas depende, em grande parte, da sua logística. E essas são as bases para as estratégias.

Ainda no âmbito da internacionalização, há que destacar a formação e desenvolvimento de um consórcio exportador de vinhos e espumantes, impulsionado pelo IBRAVIN e pela APEX, sob a designação de Projeto Setorial Integrado (PSI) de Exportação de Vinhos e Derivados do Brasil – que actua sob a bandeira de promoção *Wines from Brazil*. Integram actualmente este consórcio 6 empresas (Miolo, Salton, Lovara, Casa de Lantier, Casa Valduga e Cooperativa Aurora), prevendo-se, nos anos mais próximos, grandes crescimentos em termos de volumes exportados e de empresas aderentes.

Os alvos preferenciais do PSI são os mercados dos EUA, Rússia e norte da Europa. Os produtos sairão principalmente de Rio Grande do Sul, Pernambuco e Bahia. Os principais problemas identificados relacionam-se com o marketing, envolvendo essencialmente a marca (incluindo ausência de Denominação de Origem) e preço.

Teruchkin (2003, p.143) faz referência, ainda, ao facto do Brasil contar apenas com duas multinacionais produtoras de vinhos finos, a Seagram e a Martini Bacardi, tendo sido a primeira adquirida, em 2002, pela Pernod Ricard.

Há que registar também a *joint venture* entre a companhia portuguesa Dão Sul, a vinícola Santa Maria e a importadora e distribuidora paulista Expand Store, que resultou na criação, mais recentemente, da ViniBrasil, empresa instalada no pólo vitivinícola do Vale do São Francisco. Adicionalmente, acrescente-se ainda referências (Coelho e Rastoin 2004, p.79-99) ao crescente interesse pela realização de investimentos, no Brasil, por parte de multinacionais especializadas em logística e distribuição.

### **3.5.2. Envolvente contextual ou macro-ambiente**

O macro-ambiente é constituído por variáveis sobre as quais as empresas têm pouco ou nenhum controlo mas que, de alguma maneira, as afectam pela positiva (oportunidades) ou pela negativa (ameaças). A capacidade, portanto, de visualizar esses contextos antecipadamente, permitirá aos dirigentes sectoriais e empresariais, adequarem as suas decisões de forma a lidarem convenientemente com as descontinuidades macro-ambientais (perspectiva sistémico-contingente). Em suma, o objectivo do diagnóstico é melhorar a capacidade decisória, tendo em vista os diversos cenários competitivos, actuais e futuros.



### **3.5.2.1. O contexto político-legal**

Com a promulgação da nova Constituição de 1988 e a redemocratização do Brasil a partir das eleições presidenciais de 1989, segue-se a normalização das liberdades individuais e colectivas do cidadão nas suas relações com a figura do Estado – resultando daí o fortalecimento das instituições nacionais.

Tendo em vista a abertura da economia brasileira a capitais externos, em contraponto ao atraso induzido pelo nacionalismo xenófobo predominante até finais da década de oitenta, desenvolveram-se importantes esforços diplomáticos para construir relações de confiança e atrair investimentos estrangeiros directos. É relevante, no que diz respeito ao nível de credibilidade externa, destacar a consolidação da liberalização económica no Brasil.

Dificuldades de alinhamento macroeconómico dos países do Mercosul, contudo, têm retardado o crescimento deste espaço supranacional. No entanto, há que registar o crescimento dos negócios brasileiros com esses países, bem como o papel de liderança intrabloco exercido pelo Brasil.

A nível mundial, será importante igualmente anotar a posição destacada do Brasil no âmbito do G-20, grupo que reúne as vinte maiores economias emergentes do mundo. A sua influência é notória, juntamente com a China e a Índia, inclusive nas negociações no âmbito da OMC para liberalização do comércio e, conseqüente, facilitação do ingresso de produtos agrícolas e agroindustriais nos mercados europeus e norte-americanos, incluindo os produtos da indústria vitivinícola. O Brasil cumpre, ainda, papel relevante nas discussões em curso para a formação da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), dada a sua condição de liderança da América Latina.

### **3.5.2.2. Contexto económico-social**

As mudanças macroeconómicas mundiais das décadas 70 e 80, as turbulências provocadas pela globalização financeira dos anos 90, com a sua excepcional capacidade de integração e de contágio por meios digitais, causaram impactos profundamente negativos à economia brasileira, nomeadamente, ao nível do défice público, do perfil da dívida líquida e do crescimento económico.

O Brasil ingressa nos anos 90 sob a intensa pressão de ter de se incorporar no fenómeno de globalização dos mercados, para ganhar estabilidade e alcançar o grau de

competitividade necessário à sua sobrevivência e crescimento. As turbulências políticas e económicas que acompanharam boa parte do mandato do então presidente Fernando Collor de Melo (que teve o seu mandato cessado pelo Congresso Nacional), se, por um lado, acabaram por retardar a necessária reestruturação económica do país, por outro lado, também forjaram as condições políticas necessárias ao lançamento do Plano Real, cujo objectivo principal foi o de interromper um ciclo de cerca de 30 anos de cultura inflacionista que minava o crescimento e fomentava a desordem das contas públicas.

Hoje, quase uma década e meia depois, há uma alteração visível desse quadro, devido à ortodoxia da equipe económica do presidente Luis Inácio da Silva, cujos resultados, estão a ser mais efectivos que os próprios resultados dos dois mandatos anteriores do então presidente Fernando Henrique Cardoso, com ênfase especial para o combate à inflação (7,6% em 2004 e 5,7%, em 2005, quando a média anual entre 1990 e 1995 foi de 764%, segundo dados IBGE), através de uma política de juros altos e com geração crescente de superávites primários.

Apesar de tudo, o país tem registado crescimentos económicos modestos (2,3% em 2005), relativamente a economias congéneres da América Latina. De qualquer modo, há uma conclusão importante a retirar: a economia brasileira está no rumo certo, estabilizou e emite sinais de sustentabilidade.

Para se ter alguns referenciais, a figura seguinte apresenta os níveis de desempenho económico mundial e por blocos de regiões, permitindo constatar a existência de dinâmicas de crescimento bastante heterogéneas.

**FIGURA 3.25.** Evolução recente do crescimento da economia mundial

*(crescimento do PIB – taxa anual de variação)*

	2004	2005 <sup>a</sup>	2006 <sup>b</sup>
<b>PIB MUNDIAL</b>	<b>4,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>
<b>Países desenvolvidos</b>	<b>3,2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
<b>Economias em transición</b>	<b>7,7</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>
<b>Países en desarrollo</b>	<b>6,6</b>	<b>5,5</b>	<b>5,6</b>

Fonte: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Dez. 2005

*a) Estimativas b) Projeções*

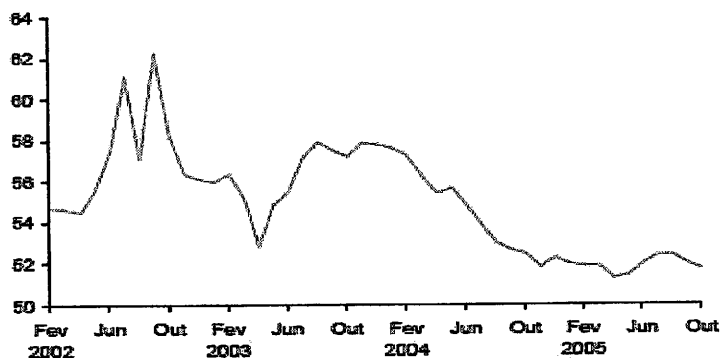
Em concreto, no que concerne ao Brasil, considerando séries temporais mais alargadas, verifica-se uma queda na geração de riqueza: o crescimento do PIB passa de uma média de

5,4% no período 1970-1990, para 2,5% de média entre 1991 e 2006. No mesmo horizonte temporal, o quadro de investimentos também decresceu: a FBCF<sup>57</sup> evoluiu de 21,8% para 19,2% do PIB, nos mesmos blocos de anos (v. ANEXOS, figura A.26).

O saldo das contas externas brasileiras é positivo. O crescimento da economia mundial e a elevação dos preços contribuíram satisfatoriamente para o dinamismo das exportações brasileiras com taxas de crescimento anuais na ordem dos 20 a 30% e acima do crescimento das importações, nos anos mais recentes. Acredita-se, em face dos recentes acordos no âmbito da OMC, que a tendência destes indicadores continuará a ser de crescimento gradual (v. ANEXOS, figuras A.27 a A.29).

Quanto ao montante da dívida pública, um dos grandes problemas do Brasil, apesar de se manter em patamares muito altos (51% do PIB, em finais de 2005), revela uma evolução positiva nos últimos anos.

**FIGURA 3.26.** Evolução da dívida líquida do sector público (%PIB)

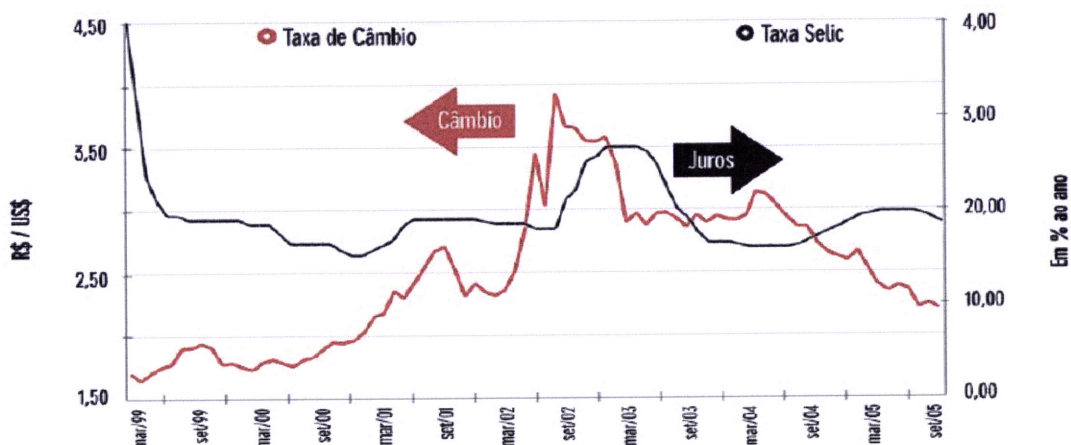


Fonte: Banco Central do Brasil (BCB), 2005.

A essa trajetória evolutiva não é alheia a credibilidade da Política Económica e Monetária seguida pelo actual governo. No entanto, as taxas de juro dos últimos anos, ainda continuam em níveis considerados altos (embora decrescentes), o que associado a um câmbio sobrevalorizado cria dificuldades ao crescimento da actividade económica (só 2,3% em 2005) e da dinâmica exportadora encetada (v. figura seguinte).

<sup>57</sup> A Formação Bruta de Capital Fixo é um indicador do montante de investimentos realizados (em % do PIB).

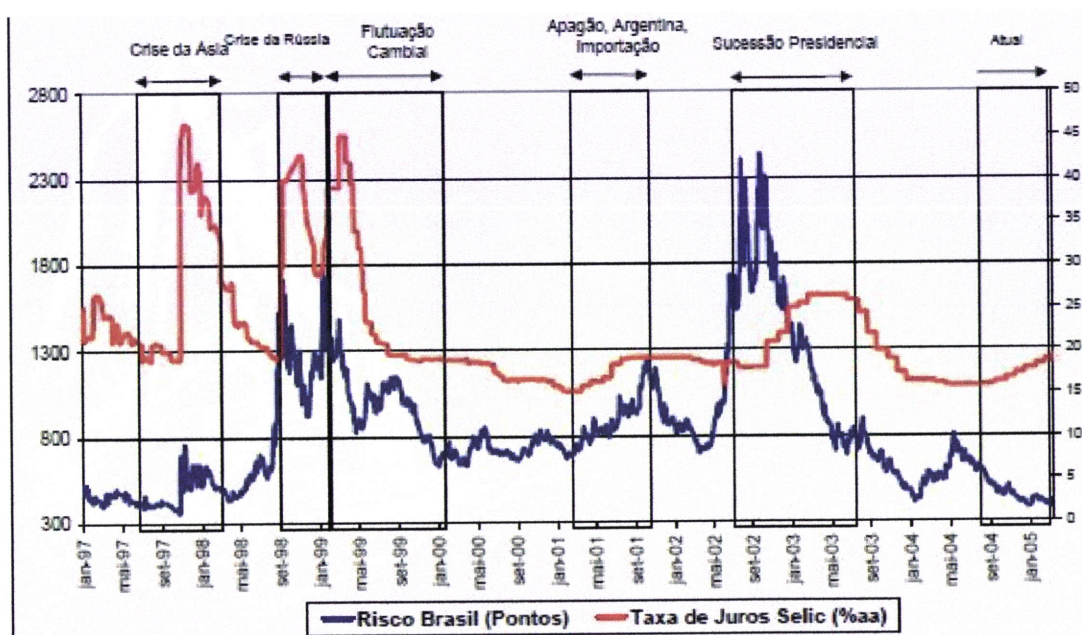
**FIGURA 3.27.** Articulação entre Taxas de Câmbio e Taxas de Juro



Fonte: BCB, 2005.

De qualquer modo, a conjugação de indicadores de risco decrescentes (a taxa de “Risco Brasil” está próximo dos 300 pontos) com taxas de juros estáveis/decrescentes (v. figura seguinte), acaba por revelar um bom nível de confiança externa na economia do país.

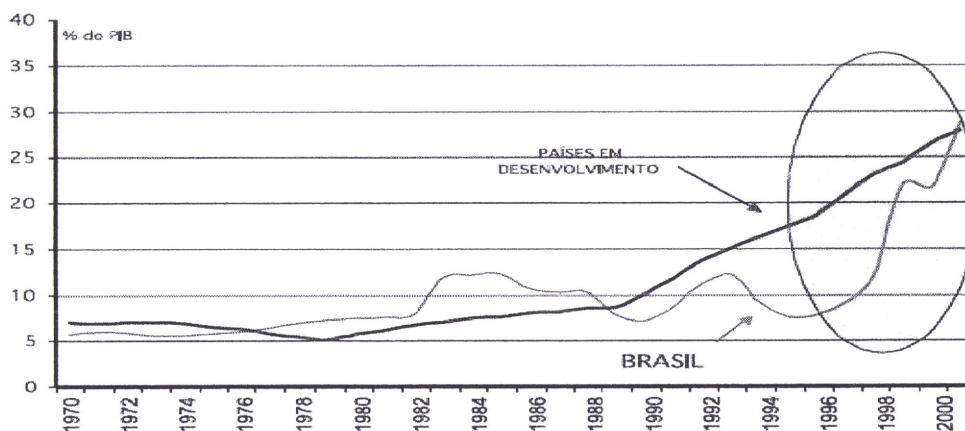
**FIGURA 3.28.** Articulação entre Risco e Taxas de Juro



NOTA: O Risco é medido em pontos (escala da esquerda) e o Juro em % (escala da direita).  
Fonte: Fiesp/BCB, 2005.

Daí que não seja de estranhar o crescente investimento estrangeiro no Brasil a partir, principalmente, de meados da década de noventa, impulsionado também pelo programa de privatizações do governo.

**FIGURA 3.29.** A evolução da entrada de capitais estrangeiros no Brasil (%PIB)



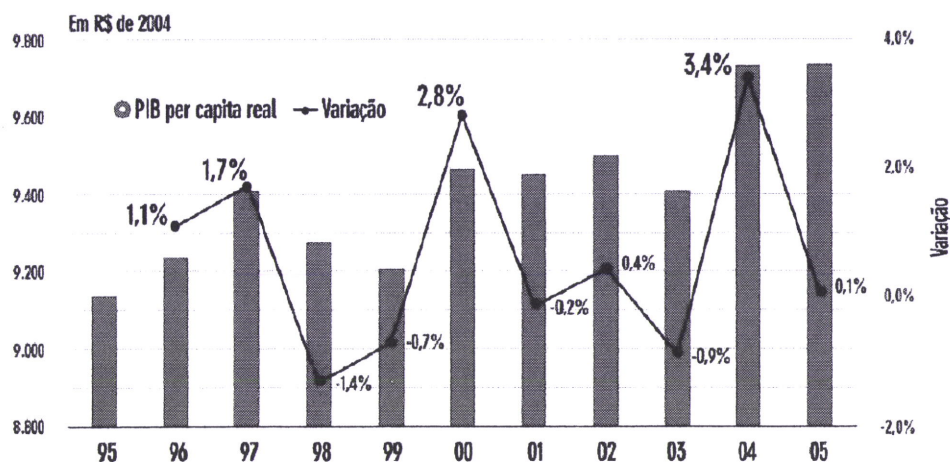
Fonte: Fiesp-IC, 2005.

No que diz respeito ao desenvolvimento social, os indicadores recentes apontam para uma melhoria na distribuição do rendimento, historicamente concentrado no Brasil, e uma discreta recuperação da taxa de desemprego e da massa salarial<sup>58</sup> (v. ANEXOS, figura A.30). No entanto o nível de vida da população, se o aferirmos pelo PIB *per capita*, apesar de apresentar alguma melhoria, teima em não o fazer de forma sustentada (por exemplo, de 2004 para 2005 manteve-se praticamente inalterado – v. figura seguinte).

<sup>58</sup> Segundo dados recentes (Dezembro de 2005) do Comitê de Política Monetária, a massa salarial real na indústria de transformação cresceu cerca de 9% no ano.



**FIGURA 3.30. PIB per capita brasileiro (valores reais e variação anual)**



Fonte: Fiesp, 2005.

### 3.5.2.3. O contexto tecnológico-científico

Do ponto de vista da política científica e tecnológica, a ênfase da acção do Estado, até ao início dos anos 90, consistiu em financiar o estabelecimento da infra-estrutura científica e tecnológica. Diversos programas no âmbito da FINEP<sup>59</sup>, entidade nacional responsável pelo financiamento do desenvolvimento tecnológico, do CNPq<sup>60</sup>, da CAPES<sup>61</sup> e do Estado de São Paulo, foram utilizados com essa finalidade.

O Brasil apresenta, segundo dados Fiesp-IC (2005), gastos em P&D<sup>62</sup>, proporcionalmente maiores que os demais países da América Latina: 1,1% do PIB, contra 0,4 a 0,5 em países como, por exemplo, a Argentina, o Chile, ou o México. Os gastos da China (1,2%) são equivalentes aos do Brasil, enquanto os de países com tradição exportadora, tais como a Coreia e o Japão, são muito superiores (2,5 e 3,1% do PIB, respectivamente).

Apesar de animadores, esses investimentos, pelos resultados alcançados, revelam-se ainda insuficientes para responder às reais necessidades de competitividade do Brasil.

De qualquer modo, a ciência brasileira, de acordo com a mesma fonte de dados, teve um incremento expressivo nos últimos vinte anos: as décadas de 80 e 90 registaram um

<sup>59</sup> Financiadora de Estudos e Projectos.

<sup>60</sup> Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

<sup>61</sup> Coordenadora de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

<sup>62</sup> Os gastos em Pesquisa e Desenvolvimento reportam-se ao ano de 2003.

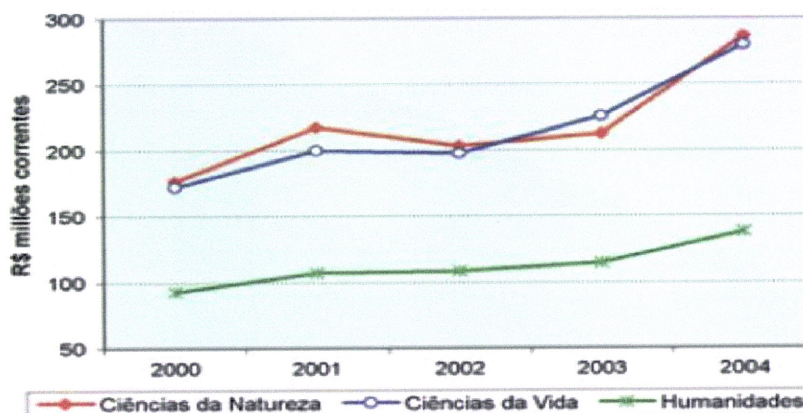
acréscimo de 400% em publicação de artigos científicos, passando de 1.889 para 9.511, o equivalente a 1,4% da produção científica mundial, uma performance bem acima dos 0,4% do final da década de 70. Se considerarmos o indicador “patentes registradas” a evolução é também significativa, mas se olharmos para os números absolutos (6,5 mil registros até 2000), eles são superiores aos dos países latino-americanos mencionados anteriormente, mas muito tímidos quando confrontados com os registros da China (40,3 mil), Coreia (76,9 mil) e Japão (371,5 mil).

Apesar dos avanços alcançados, convém deixar bem claro que, no domínio tecnológico-científico, o principal desafio permanece: o da transferência tecnológica, ou seja, conseguir transformar o conhecimento científico em negócios e, conseqüentemente, em crescimento econômico, através da materialização desse conhecimento em produtos. Dito de outro modo, será fundamental passar rapidamente da invenção à inovação.

No que se refere ao investimento público em P&D, há que registrar um acréscimo significativo (8,7%) a partir de 2001, decorrente da operacionalização dos Fundos Sectoriais do Ministério da Ciência e Tecnologia. Diversos programas de incentivo à inovação tecnológica, para pequenas e micro-empresas, foram criados recentemente pelo governo federal, no âmbito da sua PITCE<sup>63</sup>.

Os ramos das ciências da Vida e da Natureza são os alvos preferenciais do investimento público, conforme deixa transparecer a figura abaixo.

**FIGURA 3.31.** A pesquisa brasileira, por ramos da ciência, nos anos mais recentes



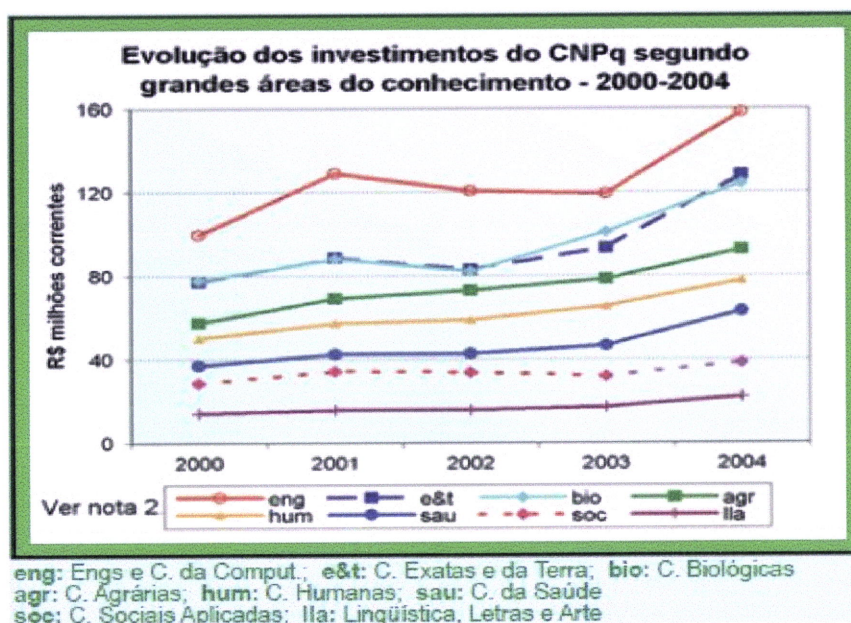
Fonte: CNPq, 2005.

<sup>63</sup> Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, que dá ênfase à obtenção de uma maior competitividade através da articulação das suas três vertentes: indústria, tecnologia e comércio externo.



Por áreas específicas do conhecimento, as que captam mais investimento são, em primeiro lugar destacado, as Engenharias e Ciências da Computação, seguidas depois das Ciências Exactas e da Terra e, ainda, das Ciências Biológicas. No pólo oposto estão as Ciências Sociais Aplicadas e a Linguística, Letras e Artes.

**FIGURA 3.32.** A pesquisa brasileira, áreas do conhecimento, nos anos mais recentes



Fonte: CNPq, 2005.

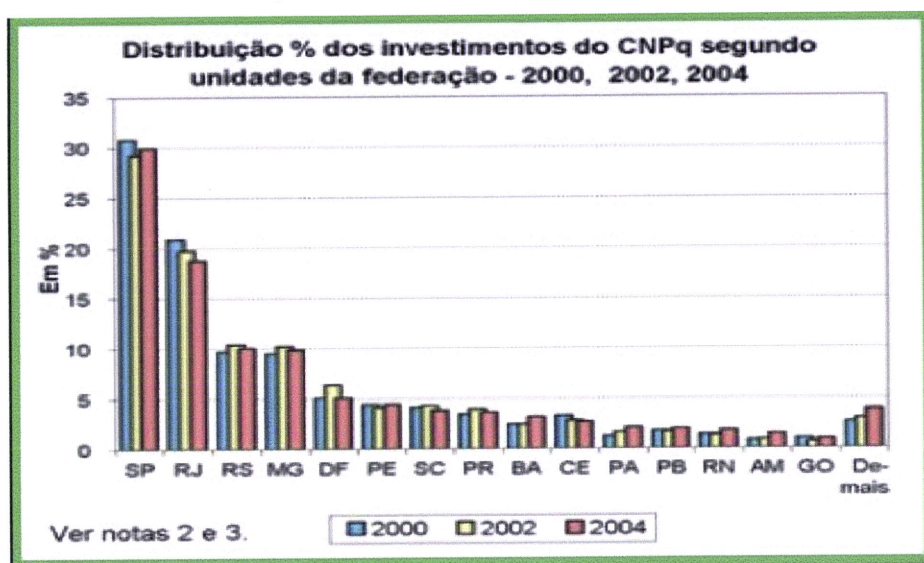
As empresas brasileiras, na sua maioria, mantêm pouca ligação com as universidades e institutos de pesquisa. A participação de fundos privados brasileiros nos gastos de P&D, segundo dados IBGE (2002), é da ordem dos 20%. Em países mais desenvolvidos essa participação é, normalmente, superior a 40%. No Japão, por exemplo, supera os 70% e na Coreia do Sul, outro caso muito especial, representam cerca de 80%.

No que concerne ao contingente de recursos humanos ocupados em actividades de Ciência e Tecnologia (C&T), ele representa no Brasil cerca de 16% da população activa.



Relativamente à distribuição dos investimentos públicos em C&T por região<sup>64</sup>, importa referir que só os estados de São Paulo (30%) e do Rio de Janeiro (20%) levam metade do total. Os estados de Pernambuco e da Bahia (que são aqueles onde se localiza o Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco) têm uma participação relativa na distribuição dos recursos federais inferior a 5%.

**FIGURA 3.33.** Investimentos em C&T, por estados brasileiros



Fonte: CNPq, 2005.

No Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, os investimentos em C&T materializam-se num laboratório enológico<sup>65</sup>, num programa de acompanhamento de impactos ambientais<sup>66</sup> e em algumas acções de apoio à formação em C&T de alguns organismos governamentais<sup>67</sup>.

<sup>64</sup> Convém salientar que não existem dados estatísticos, por região, sobre o investimento privado em C&T.

<sup>65</sup> Da EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

<sup>66</sup> Do ITEP - Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco.

<sup>67</sup> De entre os quais, a FACEP-Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco e a FAPESB-Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia.

### **3.5.3. Envolvente transaccional: a atractividade da indústria vitivinícola do Vale do São Francisco**

Segundo Philip Kotler (1993, p.340), uma indústria pode ter o tamanho desejado e características de crescimento, mas não apresentar a atractividade desejada. Michael Porter (1986, p.23) aponta que “[...] a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva[...]”. Este autor destaca a necessidade do exame de cinco forças existentes no âmbito das indústrias (ameaças de novas entradas, dos produtos substitutos, do poder negocial dos compradores e dos fornecedores e a intensidade da rivalidade), para então clarificar as suas perspectivas empresariais:

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. (PORTER, 1986, p.24).

O objectivo, portanto, desta análise concreta, é verificar os impactos dessas cinco forças na dinâmica competitiva da indústria vitivinícola do Vale do São Francisco (nas categorias dos vinhos finos e espumantes), tendo em atenção, as perspectivas do nível de rentabilidade de longo prazo, cujos resultados são essenciais à decisão de investir, ou mesmo de desinvestir. A tabela seguinte sintetiza a intensidade de cada uma das cinco forças, para daí concluir sobre a rentabilidade e atractividade da indústria em causa.

**TABELA 3.8. Aplicação do modelo das cinco forças ao sector vitivinícola do Vale do São Francisco**

<p><b>Ameaça à entrada de novos competidores</b></p>	<p>As barreiras são altas, dadas as exigências de identidade de marca, de capital, de acesso à distribuição, vantagens de custos absolutos, curva de aprendizagem e retaliação esperada. Este diagnóstico tem em conta a aplicação do modelo de produção industrial diversificada já em utilização no Vale do São Francisco. Dos factores relacionados, destaque-se acréscimos de dificuldades à entrada de pequenas empresas vinícolas. Aquelas existentes utilizam estratégias de nicho. Mesmo assim, as exigências à novas entradas são proporcionalmente altas. Em suma, a ameaça de novos competidores é <b>baixa</b>.</p>
<p><b>Poder de negociação dos fornecedores</b></p>	<p>O poder de negociação dos fornecedores é <b>relativamente alto</b>, principalmente, no que se refere ao alto custo para a importação de cepas de <i>vitis vinifera</i>s europeias (US\$2,00 por unidade) para a implantação de novas áreas, bem como para atender futuras expansões e reconversões, em face de eventuais mudanças e necessidades adaptativas às exigências de consumidores e, ainda, grande parte dos <i>inputs</i> produtivos, tais como uvas, garrafas, rolhas, etc. Por conta da alta integração da indústria local a jusante e a montante, há dificuldades para os pequenos e médios vinificadores, devido a uma certa concentração de fornecedores e, ainda, à importância que por eles (os fornecedores) é atribuída aos grandes volumes das compras de <i>inputs</i>. Quanto à principal matéria-prima (uva), a maioria das empresas tem vinha própria.</p>
<p><b>Poder de negociação dos compradores</b></p>	<p>É <b>alto</b>, em face dos substitutos (cerveja principalmente), do excesso de oferta de vinhos finos nacionais e importados, com predominância dos vinhos estrangeiros na preferência dos consumidores internos. Tal facto determina o comportamento de compra e o desenvolvimento de alta sensibilidade a preços e exigências quanto a acréscimos de qualidade aos produtos. Os espumantes apresentam um desempenho e perspectivas superiores às demais categorias de vinhos finos, no que diz respeito às tendências de consumo. Do ponto de vista da intermediação/comercialização, a pressão dessa força tende a crescer na medida que se realizem entradas na indústria de distribuição, conforme previsões de Coelho e Rastoin (2005, p.94). É importante referir, ainda, o alto poder negocial do retalho brasileiro, nomeadamente das grandes cadeias de supermercados e das cooperativas das pequenas empresas do sector.</p>
<p><b>Ameaça dos produtos substitutos</b></p>	<p>Esta força tem <b>grande</b> importância, dada a preferência do consumidor brasileiro por cerveja. Tendo em vista os estratos médio e baixo do consumo e, levando em consideração a abundância da oferta de vinhos indiferenciados de consumo relativo elevado e em crescimento, aliado ao custo de mudança, os vinhos finos estão fortemente ameaçados (no mercado interno!), com excepção dos espumantes nacionais que têm apresentado boa evolução nas vendas, a despeito da alta sazonalidade. Os vinhos finos enfrentam idêntico fenómeno sazonal. Acrescente-se, ainda, a propensão do comprador à substituição.</p>
<p><b>Rivalidade entre as empresas existentes</b></p>	<p>Por ter atingido a maturidade, a indústria vitivinícola mundial – como é típico dos sectores que alcançaram esse estágio do seu ciclo de vida – não apresenta altas taxas de crescimento da procura, situação agravada pelo excesso de capacidade crónica. No cenário internacional, portanto, a rivalidade é intensa, inclusive, entre as empresas oligopolistas. Considerando, ainda, dificuldades históricas para fazer aumentar o baixo consumo de vinhos no Brasil, principalmente, os finos, bem como o domínio dos importados nessa categoria de produtos, a rivalidade no mercado brasileiro tem sido <b>intensa</b>. No longo prazo não é de se esperar alterações significativas, excepto para as ofertas cujo posicionamento atinja a diferenciação.</p>

Fonte: Elaboração própria.

O sector vitivinícola do Vale do São Francisco apresenta boas perspectivas de rentabilidade, segundo o estudo económico-financeiro da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – Codevasf (que vimos mais atrás). Isto do ponto de vista da Teoria de Investimento de Capital (TIC). No entanto, conforme já discutido no capítulo primeiro desta investigação, a TIC sozinha não confere flexibilidade decisória à gestão, em face das incertezas e dos riscos apresentados pelos contextos empresariais dinâmicos.

Considerando, a dinâmica da indústria vitivinícola discutida ao longo deste capítulo, bem como a lógica do estudo das cinco forças de Porter, conclui-se, assim, que a atractividade do sector vitivinícola do Vale do São Francisco é média/baixa, com possibilidades, no entanto, de melhorias significativas no longo prazo, desde que consiga encontrar uma posição única e defensável (diferenciação) nos mercados nacional e internacional.

Para tanto, são requeridas as habilidades essenciais:

- À formação de uma base doméstica (“concentração geográfica da estratégia competitiva” – conforme propôs Michael Porter) que permita auferir das vantagens decorrentes de coordenação gestiva;
- À materialização do que está previsto no vector de crescimento e diversificação de Igor Ansoff, com destaque especial para a vertente da internacionalização.

### **Síntese do 3º Capítulo... em jeito de conclusão**

#### ***Contextos europeu e mundial***

A indústria vitivinícola mundial, desde meados da década oitenta, tem vindo a ser objecto de mudanças significativas no seu perfil. Tais mudanças vieram a intensificar-se, essencialmente, a partir da década de noventa, provocando a sua reconfiguração. Alterações decisivas na vertente qualitativa dos gostos dos consumidores estão na origem de impactos de nível quantitativo: as pessoas em todo o mundo bebem menos vinho, mas de mais qualidade. Resultado: de 1976 a 2005, os excedentes produtivos, têm-se acumulado, uma vez que o consumo industrial não é suficiente para compensar o decréscimo do consumo humano directo. Esses excedentes são, essencialmente, de vinhos correntes indiferenciados (as pessoas preferem qualidade) e os seus preços têm vindo a degradar-se de ano para ano. As projecções feitas até 2008 continuam a apontar para a permanência de um excesso de capacidade crónica no sector.

Este contexto acabou por “mergulhar” a indústria num intenso movimento de fusões, aquisições e desinvestimentos, tendo resultado na formação de oligopólios que, no longo prazo, tendem a melhorar a rentabilidade da indústria (maior competitividade), respondendo, assim, afirmativamente ao custo de oportunidade do capital investido pelos accionistas.

A abrangência que todo este processo assume está directamente relacionada com o fenómeno de globalização dos mercados que, por sua vez, impôs algumas inflexões ao nível das opções estratégicas das empresas e da sua gestão corrente, no intuito de aproveitar sinergias e melhorar a coordenação de processos em contexto global. Os domínios em transformação são muito diversos, envolvendo desde as tecnologias digitais de informação e de comunicação, até às tecnologias produtivas, de distribuição, de logística e de marketing. O principal agente de mudança é o conjunto de multinacionais que, juntas, representam, de acordo com dados eurostat, cerca de 75% dos investimentos directos estrangeiros no mundo.

Ainda no campo estratégico, a globalização exige das empresas a adopção de posturas de expansão e desenvolvimento das suas actividades, numa lógica de adaptação/transformação flexível, envolvendo inclusive novas tecnologias, novas gamas de produtos e desconcentração geográfica de bases domésticas, de modo a enfrentar o fenómeno da convergência competitiva e alcançar posições sustentáveis. Do ponto de vista da estratégia competitiva, as estratégias

genéricas de Michael Porter sugerem caminhos concretos possíveis para um posicionamento de longo prazo, tendo em conta o dinamismo/fragmentação da indústria vitivinícola. O vector do crescimento de Igor Ansoff constitui, também, uma boa base para a formulação de estratégias, nomeadamente no que se refere à vertente de diversificação “produto-mercado”, numa lógica de segmentação e de internacionalização.

Este jogo reconfigurativo acaba por abrir novos campos estratégico-competitivos, onde empresas de dimensões diversas acabam por poder encontrar o seu espaço próprio, sejam empresas multinacionais (com estratégias abrangentes de domínio pelos custos ou pela diferenciação), ou PME's (com estratégias de nicho). A crescente liberalização do comércio mundial, desde a criação do GATT (hoje OMC) tem impulsionado a abertura desses novos espaços competitivos, derrubando proteccionismos seculares na indústria vitivinícola, onde países emergentes têm vindo a ganhar protagonismo à escala mundial, nomeadamente os designados produtores do novo mundo do vinho do Hemisfério Sul e dos Estados Unidos, em detrimento dos grandes produtores tradicionais da União Europeia, que apesar de tudo detêm a hegemonia da vitivinicultura mundial, seja em termos de produção, de consumo ou de trocas internacionais.

### *Contextos nacional e regional*

A indústria vitivinícola brasileira está em expansão, mas apenas dando os seus primeiros passos na direcção da busca das capacidades que lhe permitam competir num sector fragmentado globalmente, por um lado, e, por outro, que abriga monopólios (diversificado e concentrado).

O seu maior impulso ocorreu a partir da década noventa, em razão de alterações significativas do perfil da procura interna, bem como da sua exposição à concorrência dos vinhos importados. Com o acréscimo da intensidade dessa concorrência, num mercado tradicionalmente protegido da acção de competidores externos, mais capacitados e agressivos, o perfil da indústria nacional e da sua dinâmica foram completamente transformados, pelo menos no que diz respeito ao segmento dos vinhos finos e espumantes. Acrescente-se ao quadro, a acção dos produtos substitutos, num mercado de baixo consumo.

Em face da timidez dos resultados obtidos, ainda que o horizonte temporal seja relativamente curto (uma década e meia), comparativamente aos produtores europeus e do

novo mundo do vinho, a indústria vitivinícola brasileira está a reagir no sentido da sua reconfiguração estratégica.

Tais circunstâncias nos remetem para os modelos<sup>68</sup> de Intenção estratégica e Pólos de Competência – de Prahalad e Hamel – de reatividade e de análise do tempo (*time based competition*) – de George Stalk e Abegglen, de transformação estratégica – de Francis Gouillart – de estratégias genéricas de Porter e do caminho que ele próprio propôs para a selecção de uma estratégia global: a “concentração geográfica da estratégia competitiva” (a partir das suas fontes competitivas de localização e dos seus elementos de coordenação de activos, tangíveis e intangíveis, obtidos a partir de uma base doméstica). De referir, ainda, o vector de crescimento e diversificação de Igor Ansoff.

Em síntese, trata-se de perspectivar o futuro da indústria vitivinícola brasileira, tendo em atenção possíveis interconexões factuais dos elementos críticos de sucesso contidos nas lógicas sistémico-contingente e caótica-emergente<sup>69</sup>, de modo a conseguir o domínio do tempo de resposta estratégica. Isso implica posturas de gestão com combinem, em doses diversas, inovação, marketing e finanças, como factores alavanca de adaptação estratégica sectorial.

Essas novas posturas dos viticultores brasileiros e, complementarmente, das instituições governamentais e não-governamentais de apoio à indústria vitivinícola brasileira, envolvem aquilo a que Hamel (1994, p.64) chama de: “[...] arte de criar deliberadamente um desequilíbrio entre a ambição e os recursos actuais da empresa”, sendo isso também “a arte de mobilizar todas as forças da empresa na conquista da liderança” (Idem).

Individualizada e, ao mesmo tempo, colectivizada (terceira dimensão da reflexão estratégica: a cooperação nas relações empresariais proposta pela escola HEC – *Hautes Écoles Commerciales*) a ambição estratégica é possivelmente o *link* que proporcionará as definições estratégico-competitivas da indústria vitivinícola brasileira, no que se refere ao jogo competitivo à escala mundial.

A vitivinicultura brasileira tem evoluído quanto a processos técnico-productivos e financeiros, muito embora a qualidade das safras vitivinícolas do Rio Grande do Sul dependa muito das variações climáticas. No entanto, esta região, encontra-se em posição algo delicada, especificamente no que se refere à integração vertical a montante, visto que depende muitas

---

<sup>68</sup> Cf. Capítulo I do presente trabalho.

<sup>69</sup> Cf. perspectivas estratégicas tratadas no Capítulo I deste trabalho.

vezes da disponibilidade da matéria-prima (uva) de terceiros. Tal situação provoca problemas de competitividade.

Ao requerer investimentos adicionais em superfícies vitícolas, de modo a proporcionar as economias de escala exigidas para a obtenção de uma maior rentabilidade, tal situação traz também acréscimos de risco e exige maior capacidade de investimento<sup>70</sup>. Há a necessidade, também, da melhoria da qualidade dessa matéria-prima, de modo a que algumas empresas possam implementar estratégias de diferenciação.

Do ponto de vista dos vinhos indiferenciados, o Brasil tem uma posição confortável, em termos de consumo interno, devido a não sofrer a competição externa e por se tratar de um mercado em expansão (em contra-ciclo, aliás, com a tendência do consumo desse tipo de vinho nos mercados internacionais). Apresenta boa performance nos mercados interno e externo também com os espumantes, incluindo os do Vale do São Francisco, cujos vinhos tintos, por sua vez, apresentam também boas possibilidades de alcançar um posicionamento único, em face de serem produzidos pela primeira vez em região tropical/semi-árida e, portanto, fora dos tradicionais paralelos 30 e 50. Entre a curiosidade que desperta junto dos consumidores externos e a sustentabilidade dessa posição, contudo, existe uma larga distância a percorrer para, desse modo, fugir da convergência competitiva que predomina nos cenários internacionais e nacionais. Refira-se contudo que as empresas do Vale de São Francisco possuem todas vinhas próprias, não estando, nesse aspecto, dependentes de terceiros.

Apesar de tudo, a indústria vitivinícola brasileira está-se internacionalizando (pela via de transacções – exportação - e de investimentos directos, nomeadamente *joint ventures*). E, embora esse processo ainda esteja em fase incipiente, há boas probabilidades de alavancagem, através de investimentos na área da distribuição de multinacionais especializadas.

Do ponto de vista do quadro regulamentar do comércio externo, há muito caminho ainda a percorrer, principalmente em relação à União Europeia, a despeito dos resultados alentadores da última reunião da Organização Mundial do Comércio (OMC). No âmbito do

---

<sup>70</sup> Tais contingências diminuem o fluxo de caixa livre dos accionistas, pela exigência de um *payback* mais longo a essa categoria de investimento. Naturalmente, isso faz diminuir o Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno do projecto – um factor que poderá deter a evolução satisfatória das empresas, para o caso das projecções do VPL e TIR não atenderem ao custo de oportunidade do capital. É importante referir, ainda, os efeitos decorrentes do desconhecimento parcial que, somados às demais variáveis da Teoria de Investimento de Capital, poderão provocar até mesmo desinvestimentos no sector, visto que, segundo Porter, tal facto sempre ocorre quando a indústria não atinge uma “taxa mínima de competitividade” que atenda os objetivos financeiros dos investidores. A atractividade da indústria, portanto, poderá diminuir, com prejuízos para uma dinâmica mais intensa e inovadora. Por outro lado, poderá funcionar como barreira à entrada de novos *players*, favorecendo a concentração e a rentabilidade da indústria no longo prazo; tudo estará dependente dos *trade off* dos investidores.



Mercosul, as diferenças entre os principais membros, nomeadamente o Brasil e a Argentina, criam verdadeiros espasmos de inercia nas negociações intrabloco, com desvantagens evidentes para o Brasil, devido ao maior desenvolvimento competitivo da indústria vitivinícola Argentina. Há ainda obstáculos regulamentares que dificultam sobremaneira a penetração no mercado norte-americano.

Regionalmente, o Brasil tem dois pólos emergentes, o de Santa Catarina e o do Vale do São Francisco. Apresentando-se este último, ainda que com um índice de atractividade actual médio/baixo, com perspectivas razoáveis de desenvolvimento, sendo crucial apostar mais nas actividades a juzante da produção.

Em termos de risco sistémico, o Brasil exhibe uma boa posição, devido à evolução, genericamente, favorável dos seus contextos político-legal, económico-social e tecnológico-científico.

## CAPÍTULO IV

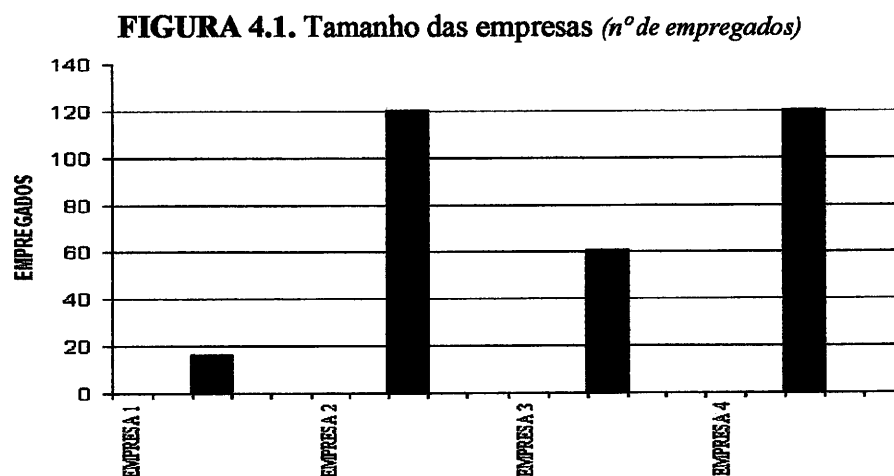
### **COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS: DIAGNÓSTICO INTERNO**

Este capítulo procura reunir os traços estratégicos e estruturais das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, identificados na vertente empírica da pesquisa, a partir da aplicação das entrevistas, com suporte de questionário, aos seus dirigentes de topo.

A amostra seleccionada corresponde a 5 empresas (70% dos casos existentes), tendo numa delas sido feito um pré-teste do questionário, para verificar a pertinência e a clareza das questões colocadas. Esta empresa não foi depois incluída na fase de tratamento dos dados. Todas as empresas optaram pelo anonimato, pelo que não serão identificadas pelos seus nomes, mas sim com as designações de Empresa 1 (E1), Empresa 2 (E2), Empresa 3 (E3) e Empresa 4 (E4).

#### **4.1. Características gerais das empresas pesquisadas**

A maioria das empresas pesquisadas são jovens (menos de seis anos de vida). Do ponto de vista da dimensão estamos perante PME's<sup>71</sup>, pertencendo duas à categoria de pequenas empresas (E1 e E3) e outras duas à categoria de médias empresas (E2 e E4).



Fonte: Questionários

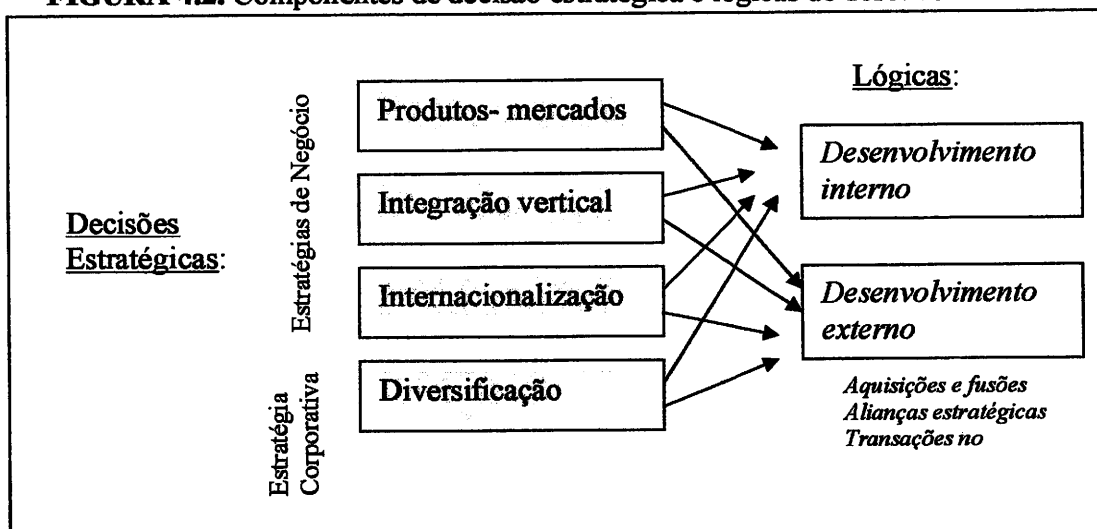
<sup>71</sup>A classificação, por dimensão, das empresas pesquisadas tem por base unicamente o critério do número de empregados, utilizado pelo Serviço de Apoio às Pequenas e Microempresas (Sebrae Nacional), uma vez que não é possível fazê-lo por critérios financeiros, pois as empresas preferiram não os revelar.

No que se refere às suas respectivas formas jurídicas, é evidente a predominância de sociedades por quotas (E1, E3 e E4)<sup>72</sup>. Só uma delas é sociedade anónima de capital aberto. Três empresas pertencem a grupos empresariais. As decisões estão centralizadas nos dirigentes de topo (sócios e/ou directores) e os horizontes temporais de planeamento vão de um ano (50% dos casos) a três anos (50% dos casos) - (v. ANEXOS, tabela A.5.).

#### 4.2. Decisões estratégicas e lógicas de desenvolvimento

Esta secção discute as quatro dimensões de decisão estratégica de crescimento e/ou desenvolvimento possíveis para as empresas do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, na linha das propostas do Vector de Crescimento de Igor Ansoff (1977, p.92).

**FIGURA 4.2.** Componentes de decisão estratégica e lógicas de desenvolvimento



Fonte: Freire (2000).

##### 4.2.1. Produtos-Mercados

Segundo Adriano Freire (2000, p.211), a matriz produtos-mercados representa o início da formulação da estratégia, dado que isso traduz as respectivas visões comerciais das empresas. Igor Ansoff (1977, p.91), por sua vez, aponta que “o conjunto de produtos e mercados” pode ser visto como um dos componentes da estratégia empresarial que se afirma como “elo comum mais positivo” entre os objectivos das empresas e as suas respectivas

<sup>72</sup> Situação típica das empresas no início do seu ciclo de vida.

missões. Os produtos e mercados representam os vectores dessa ligação, dado que um “vector de crescimento” indica “[...] a direcção em que a empresa está andando[...]”, não perdendo, no entanto, a noção da sua âncora: a missão da empresa.

As *matrizes produtos-mercados* das empresas do Vale do São Francisco são bastante diversificadas em termos de **vinhos finos** (E3 e E4 têm os seus *mix* bem focalizados nesse segmento), com excepção apenas para empresa E1 que, visivelmente, tem maiores dificuldades de investimento nesse domínio.

A produção de **vinhos indiferenciados** é comum às empresas E1 e E2, que os vendem depois a granel a empresas engarrafadoras (v. ANEXOS, tabela A.6). A primeira adquire uvas de mesa de terceiros (descartadas pelos exportadores), a partir das quais produz, então, o vinho comum. De referir que este tipo de vinho é de alto consumo no Brasil, mas de baixa rentabilidade. Existem dificuldades com a distribuição, especialmente para o mercado externo.

No que se refere à natureza das vantagens a explorar (v. ANEXOS, *idem*), em todas as empresas são citadas vantagens (comparativas) proporcionadas pelos recursos naturais, tais como baixa variabilidade climática, adaptabilidade satisfatória das cepas viníferas europeias maioritariamente utilizadas e, principalmente, o facto único no mundo de uma região produzir até 2,5 safras vitícolas por ano.

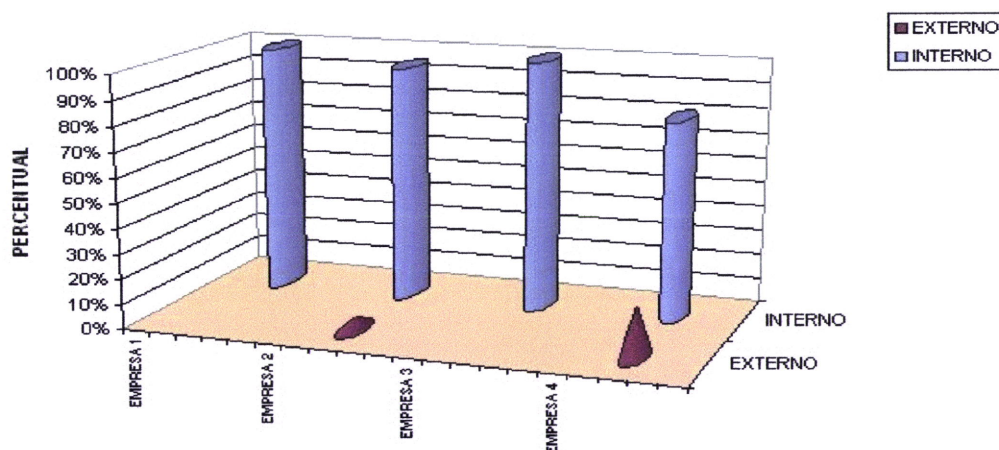
Esta avaliação pode, contudo, deixar latente alguma incapacidade das empresas em diagnosticar os grandes desafios competitivos do sector à escala mundial, dada a forte orientação empresarial para o produto, em detrimento de outros domínios, tais como o marketing, os canais de distribuição ou, de forma mais abrangente, um modelo de gestão competitivo que abrigue o conceito de “concentração geográfica da estratégia competitiva” apontado por Michael Porter (cf. capítulo III). Este conceito tem subjacente a remodelação dos conceitos de localidade, regionalismo e nacionalidade, de modo a permitir a formulação da estratégia a nível global, e a partir da qual as vantagens comparativas são potencializadas e transformadas em vantagens competitivas.

As empresas E3 e E4 fazem referência à necessidade de algo que as destinga e através do qual consigam um posicionamento competitivo inédito. Além disso, mostraram-se alinhadas com o modelo de economia industrial, como forma de lhes conferir a massa crítica necessária à competição global. Tal modelo permitirá a uniformidade dos produtos, acréscimos de escala, diminuição da ociosidade, do custo do capital, representando maior

rentabilidade e menor risco nas operações<sup>73</sup>. Ressalta, contudo, a necessidade da utilização do marketing. Apenas a empresa E4 fez menção a dificuldades de acesso a *inputs* especializados para a produção enológica<sup>74</sup>.

No que se refere à segmentação de mercado e amplitude competitiva, é nítida a opção por estratégias genéricas de diferenciação e de custos, por meio das quais as empresas esperam distinguir as suas ofertas e, ainda, abordar amplamente os mercados interno (100% dos casos) e externo (50% dos casos), muito embora o mercado externo tenha uma participação ainda muito baixa nas receitas da maioria das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, com exceção da empresa E4, cujo nível de internacionalização apresenta já alguma relevância.

**FIGURA 4.3.** O *mix* de mercados das empresas do Vale do São Francisco



Fonte: Questionários

#### 4.2.2. Integração Vertical

Para Adriano Freire (2000, p.274), a estratégia de integração vertical “[...] consiste na execução de várias funções da cadeia operacional de um negócio numa só empresa [...]”.

Michael Porter (1989, p.31) aponta a cadeia de valor como o vector por meio do qual as empresas poderão criar valores únicos, de modo a alcançar a vantagem competitiva

<sup>73</sup> Elementos centrais do fordismo (economias de escala) e do sloanismo (produção especializada e diversificada) – cf. capítulo III.

<sup>74</sup> Lembremos que “as condições dos factores (*inputs*)” são um dos vértices do Diamante de Porter para a competitividade nacional (cf. capítulo III, figura 3.1).

requerida, sustentada e com maior probabilidade de rentabilidades superiores. Decompõe a cadeia de valor em actividades primárias e actividades de apoio, para identificar fontes de diferenciação ou de custos. Se as actividades primárias compreendem o conjunto de acções necessárias à criação física do produto, as actividades de apoio servem de sustentação às primárias, de modo a garantir o fornecimento de *inputs*, tecnologia, recursos humanos, financeiros, administração das relações com os investidores, etc. (Porter, 1989, p.34-35).

No que concerne à decisão de internalizar ou não as actividades da cadeia de valor, importa salientar o que opina Adriano Freire (2000, p.275):

“[...] variações do grau de integração vertical devem pois contribuir para o reforço da vantagem competitiva da empresa, com reflexos na melhoria a longo prazo do diferencial da sua rentabilidade em relação à média do sector”. “[...] a empresa deve começar por identificar as actividades estratégicas e não estratégicas na cadeia operacional, em função do seu maior ou menor impacto no desempenho dos factores críticos de sucesso do negócio”. [...] As actividades estratégicas devem ser internalizadas, uma vez que são essenciais para o desenvolvimento das competências centrais fundamentais da empresa[...] nas funções não estratégicas, a empresa deve analisar vantagens e desvantagens de integrar verticalmente e decidir em consonância”.

Em complemento da demarcação das actividades estratégicas e não estratégicas consideradas por Adriano Freire, importa lembrar as concepções de Igor Ansoff (1990, p.25), segundo as quais, as decisões não estratégicas relacionam-se com a vertente operacional da gestão, apontando os seus objectivos para a optimização dos recursos empresariais, de modo proporcionar acréscimos de eficiência. As decisões estratégicas, por seu lado, “[...] preocupam-se principalmente com problemas externos, e não com os internos da empresa [...]”. Tal abordagem, portanto, remete para a procura de um equilíbrio entre a estratégia e a estrutura organizacional. A adopção desse conceito encontra-se, assim, em linha com a perspectiva sistémico-contingente, que serve de referencial orientador deste trabalho.

No que se refere à informação recolhida através do questionário e mais concretamente às *actividades infra-estruturais*, todas as empresas investigadas desenvolvem internamente as suas actividades de gestão global, planeamento, finanças e assuntos governamentais. A integração das produções vitícolas está também presente em 100% dos casos investigados<sup>75</sup>. A

---

<sup>75</sup> Ao contrário do Rio Grande do Sul, onde há um grande número de vicultores, aos quais as vinificadoras adquirem (no todo ou em parte) uva para transformação, no Pólo do São Francisco tal não se verifica. A integração vertical existente a montante significa estabilidade de fornecimento da matéria-prima fundamental à produção de vinhos: as uvas. Em face disso, as formas de vinificação constituem outro meio de diferenciação.

gestão da qualidade, por sua vez, é desenvolvida internamente em 75% dos casos, enquanto as actividades contabilísticas e de natureza jurídica são executadas internamente em apenas uma das empresas estudadas (v. ANEXOS, tabela A.7).

A gestão de *recursos humanos* está totalmente integrada em todas as empresas.

Quanto ao desenvolvimento das actividades de *logística interna*, todas as empresas declararam proceder a controlo de stocks, transformação e embalagem através de meios próprios, enquanto para as actividades de programação de frotas e devoluções a fornecedores, metade das empresas recorrem a *outsourcing* (E1 e E3). A manutenção de equipamentos é maioritariamente terceirizada.

Nas actividades de *logística externa* importa destacar a actividade processamento de pedidos que está integrada em todas as empresas e a actividade de operações de veículos de entrega que é terceirizada em 100% dos casos.

As actividades de *marketing e vendas* são normalmente terceirizadas (75% dos casos).

O motivo mais apontado para o recurso ao *outsourcing* é a economia de custos. A alegação parece não levar, no entanto, em conta que, através da diferenciação (opção preferencial revelada pela maioria das empresas entrevistadas) a empresa poderá auferir lucros acima da média da indústria (Porter 1986, p.56). O que não exige, obviamente, a procura do custo baixo, pois essa variável, nesse caso, ocupará posição secundária na gestão competitiva da empresa.

Os motivos avançados para exercer actividades internamente, relacionam-se, por um lado, com aspirações de diferenciação e, por outro com economias de custo. Devido a algumas das empresas terem declarado a intenção estratégica de buscar diferenciação associada a economia de custos, será pertinente não negligenciar a advertência de Michael Porter (1986, p.55), sobre o assunto:

À empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócios com altas margens – a nata – para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa de meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

Dado que nenhuma das empresas adopta o modelo de customização em massa<sup>76</sup>, o alerta de Porter é um balizador importante quanto aos riscos estratégicos representados pela tentativa de juntar elementos críticos a duas estratégias genéricas diferentes, podendo, portanto, resultar naquilo que o autor definiu como “o meio termo” e, conseqüentemente, nas suas implicações negativas ao posicionamento estratégico competitivo e à rentabilidade.

Visivelmente imersas num modelo de reflexão estratégica voltado para a produção e para o produto, em detrimento de actividades como o marketing (incluindo o planeamento, a distribuição e a logística) que, hoje, é uma habilidade exigida e praticada extensivamente pelas empresas que competem globalmente<sup>77</sup>, só a empresa E4 revela maior preocupação com esse domínio. Para tanto, recorre à estratégia *pull*, através da qual estabelece e administra as suas relações com o sistema de distribuição (cf. Capítulo I), para colocar os seus produtos no mercado.

#### **4.2.3. Internacionalização**

Para Adriano Freire (2000, p.314) a internacionalização das actividades das empresas obrigam-nas à definição de duas variáveis críticas: para onde internacionalizar e como internacionalizar. Nessa equação, é preciso levar em conta o estágio do ciclo de vida da indústria internacional, de modo a poder calibrar a entrada.

Sendo assim, buscando elementos de respostas aos problemas que se apresentam à internacionalização das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, no que se refere ao vector *onde internacionalizar*, será fundamental ter em conta as barreiras tarifárias e não tarifárias ao ingresso dos produtos nos mercados europeu e norte-americano, bem como as suas perspectivas de sucesso no longo prazo, cuja tendência depende fortemente das negociações em curso no âmbito da OMC, cujos resultados preliminares das negociações de *Doha Round*, apesar de positivos, não permitem ainda visualizar uma solução ampla e rápida na liberalização do comércio mundial.

As decisões de *como internacionalizar*, requerem uma análise prévia e ponderada, uma vez que se exige das empresas, entre outros factores, a capacidade de mobilizar os recursos

---

<sup>76</sup> Pelos seus termos, a *customização em massa* permite apropriação das economias de escala, tradicionalmente obtidas por meio dos sistemas de produção em massa (mecanizado) e contínuo (automatizado), em associação a uma segunda dimensão: a individualização dos produtos.

<sup>77</sup> Três das quatro empresas investigadas negligenciam visivelmente tais recursos de gestão.



requeridos, nomeadamente, montante de investimento, tecnologia de produto, marketing e coordenação gestiva, entre outros.

Adicionalmente, há que dar atenção a factores muito específicos, como por exemplo, os efeitos dos produtos substitutos, a curiosidade dos consumidores em experimentarem marcas desconhecidas, de boa qualidade e com preços médios, oriundas do novo mundo do vinho e com baixos custos da mudança.

No caso específico da indústria vitivinícola mundial (em maturidade), há que se ter em atenção, também, a recentragem estratégica pela qual vem passando, com a emergência de oligopólios (com emprego preponderante do modelo de economia industrial) que tendem para a standardização de produtos e para a extensão dos canais de distribuição<sup>78</sup>.

Gerar e sustentar uma posição diferenciada, portanto, não é tarefa fácil, pois, tal processo requer capacidades para a superação das barreiras à entrada<sup>79</sup>, bem como enfrentar o grande “poder de permanência” das empresas existentes, conforme adianta Michael Porter (1986, p.79).

Estas observações e as constatações feitas no terreno, sugerem um motivo bem específico pelo qual as empresas E2 e E4 decidiram expandir as actividades para o exterior: o imperativo do crescimento, na busca de objectivos de flexibilidade empresarial externa (diversificar) e interna (liquidez), conforme definido por Ansoff (1977, p.109), de modo a minimizarem os riscos de operações restritas ao mercado interno, muito embora não existam garantias efectivas de que esses riscos são afastados, principalmente numa economia globalizada, onde na maioria das vezes são sistémicos e se disseminam muito rapidamente por via digital.

As empresas do pólo do Vale do São Francisco internacionalizam-se pela via de transacções, na modalidade de exportação directa de médio e longo prazo (E2), ou na modalidade de exportação com recurso a distribuidores (E4), cujas capacidades internacionais se têm revelado decisivas, pela sua grande experiência nos circuitos comerciais e forte presença em Portugal, o que facilita o acesso ao mercado da União Europeia. Duas empresas (E1 e E3) não têm as suas operações internacionalizadas (v. ANEXOS, tabela A.8).

---

<sup>78</sup> Conforme o que foi discutido no capítulo III desta investigação (uma reedição da lógica bidimensional Crescimento / Quota de Mercado, dos anos 60 e 70, e cujo elemento crítico de sucesso consiste no posicionamento como líder – cf. Capítulo I).

<sup>79</sup> Que são altas (como vimos no capítulo III) em termos de exigências de identidade de marca, de capital, de acesso à distribuição, de vantagens de custos absolutos, de curva de aprendizagem e de retaliação esperada.

Nenhuma das empresas pesquisadas integram o consórcio exportador brasileiro da Agência Brasileira de Exportação (Apex)<sup>80</sup>.

Face ao exposto, conclui-se que as empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco estão empenhadas num processo de internacionalização e na selecção de mercados externos, porque a maioria delas considera a hipótese de penetrar em mercados onde os produtores emergentes do novo mundo do vinho e os tradicionais europeus têm vindo a competir intensamente há vários anos. A entrada nesses mercados exige, no entanto, uma grande reflexão sobre as possíveis retaliações e capacidades requeridas, assim como os modelos estratégicos mais adequados à dinâmica competitiva global<sup>81</sup>.

#### **4.2.4. Diversificação**

Para Igor Ansoff (1977, p.108-109), a diversificação do portfólio de negócios é a forma mais “drástica” de entre as opções de expandir a matriz empresarial, pois, envolve o “afastamento simultâneo” de produtos e de mercados. A decisão de diversificar, para o autor, significa que a empresa não pode mais atingir os seus objectivos através da expansão do actual conjunto produto-mercado, seja pela saturação do(s) mercado(s), seja pela obsolescência da linha de produtos, seja pela diminuição geral da procura, ou mesmo pela pressão exercida pelos concorrentes, o que determina o decréscimo da atractividade do sector, “estreitando”, portanto, as oportunidades de negócios. A diversificação tem subjacente dois tipos de objectivos: rentabilidade e flexibilidade. Pode ser horizontal, vertical<sup>82</sup>, concêntrica ou conglomerada (neste caso a diversificação não é relacionada com a actividade base).

No caso das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, constata-se uma diversificação crescente das suas respectivas matrizes produto-mercado, o que reflecte um certo estado de dinamismo dessas organizações, devido a estarem inseridas num pólo vitivinícola emergente. Nas empresas E2 e E3, o movimento de diversificação ultrapassa as fronteiras do negócio base (vinho) e abrange também a produção e exportação de frutas frescas (uvas de mesa e mangas). A empresa E3 explora, ainda, actividades de enoturismo.

---

<sup>80</sup> No pólo vitivinícola do Vale do São Francisco, só a empresa Miolo (que não fez parte desta pesquisa e é originária do estado do Rio Grande do Sul) pertence ao consórcio de exportação.

<sup>81</sup> De salientar, por exemplo, que a vertente estratégica relacional (cf. capítulo I) não tem sido tida em consideração, pelas empresas locais, para a internacionalização das suas operações.

<sup>82</sup> Segundo Oliveira (1991, p.46), “[...] a diversificação vertical pode também ser denominada estratégia de integração vertical (“a jusante” ou “a montante”).

Nas empresas E1 e E4 a diversificação é feita só dentro do negócio base, através da oferta de vários tipos de vinhos (v. ANEXOS, tabela A.9).

As opções estratégicas das empresas, nas quatro vertentes (produtos-mercados, integração vertical, internacionalização e diversificação), revelam forte preferência pela lógica de desenvolvimento interno (75% dos casos). Apenas a empresa E4 articula desenvolvimento interno com desenvolvimento externo, uma vez que, para além de se desenvolver a partir da alavancagem dos seus recursos internos, associou-se ainda a uma outra entidade externa, através de uma *joint venture* integrada que, em 2005, foi seguida da aquisição das acções de um dos três accionistas. A empresa E4 é, assim, uma *joint venture* formada por uma empresa portuguesa com tradição na indústria vitivinícola mundial e uma empresa brasileira especializada nos circuitos nacional e sul-americano de importação e distribuição de vinhos (v. ANEXOS, tabela A.10).

### **4.3. Diagnóstico de recursos**

Nesta secção faz-se a análise dos recursos das empresas pesquisadas para, depois, apreciar a potencial adaptabilidade das estruturas organizacionais às estratégias seguidas, de modo a conseguir responder à problemática e objectivos deste trabalho.

O diagnóstico abrange os recursos humanos e organizacionais, técnico-produtivos, comerciais, informacionais e financeiros.

#### **4.3.1. Recursos Humanos e Organizacionais**

A adopção de uma abordagem sistémico-contingente para apreciar as adaptações estratégico-estruturais das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, coloca os recursos humanos e organizacionais no centro desse processo, pelo potencial que eles apresentam em termos de flexibilidade e equilíbrio orgânico-operacional da gestão.

Sendo assim, os traços característicos que emergiram da aplicação dos questionários são os seguintes (v. ANEXOS, tabela A.11):

No que concerne ao desenho organizacional (organograma), apesar da existência de um grau relativamente alto de informalidade em 75% das empresas (excepto E4), consubstanciado na ausência de organogramas, a sua organização é do tipo linear (uma

decorrência da abordagem neoclássica), com ênfase bem definida nas tarefas e estrutura (apesar de informal) – v. ANEXOS, figuras A31 a A34. Possuem, portanto, uma organização mecanicista e centralizada, com limitada capacidade de processamento de informação (nomeadamente de âmbito estratégico), mas adequada a tarefas simples e rotineiras.

Estamos perante formações estruturais que são típicas de empresas relativamente pequenas, ou em estádios iniciais do seu ciclo de vida<sup>83</sup>, mas tradicionalmente indicadas para esse tipo de unidades, pela sua fácil operacionalização e compreensão. Têm como principal desvantagem a tendência para a rigidez autocrática e, portanto, dificuldade de resposta rápida a exigências adaptativo-contingenciais, bem como à inovação.

Entre as características básicas dessa categoria de organização, as que mais se destacaram foram a centralização das decisões e o foco preponderante da orientação empresarial para a produção e para o produto.

Na empresa E1 (as demais se aproximam mais do modelo de produção contínua)<sup>84</sup> o processo produtivo tem fortes características das tecnologias de produção em massa: máquinas do mesmo tipo agrupadas em secções, mão-de-obra intensiva e barata utilizada com regularidade, produção em lotes e em quantidades regulares, com razoável previsibilidade dos seus resultados e certeza quanto à sequência das operações. Tendo em atenção a descrição de Chiavenatto (2000, p.594-596), a empresa E1 apresenta, em concreto, as seguintes características:

1. *Desenho organizacional afectado pela tecnologia usada*: organização em linhas clássicas de comando, com deveres e responsabilidades claramente definidos, unidade de comando, clara distinção entre linha e staff e estreito controlo;
2. *Operações estáveis que necessitam de estruturas diferentes das organizações com tecnologia mutável*: organizações estruturadas e burocráticas com um sistema mecanicista de administração são mais apropriadas para operações estáveis. Estrutura formal, com conjunto de órgãos, cargos e tarefas;
3. *Predomínio da lógica de organização por funções, em que a importância de cada função depende da tecnologia utilizada*. Os dois gestores de E1, por serem enólogos e

---

<sup>83</sup> Lembremos que só uma empresa (E2) foi fundada há mais de duas décadas.

<sup>84</sup> O sistema de produção contínua tem como características fundamentais o processamento contínuo por meio de máquinas especializadas, uso de tecnologia intensiva e pessoal especializado.

não possuem nenhuma formação em gestão, acabam por se centrar nos aspectos produtivos, deixando as outras funções empresariais para plano secundário.

4. *Gestão de recursos humanos mecanicista*. A empresa E1 mantém-se em linha com os postulados de Taylor e Fayol na procura de máxima eficiência, cuja concepção do homem é a de um ser isolado que reage mecânicamente.

Quanto às empresas E2, E3 e E4, conforme referido, utilizam a tecnologia de produção contínua, cujos impactos nos seus respectivos arranjos organizacionais deveriam resultar na diversificação de níveis hierárquicos (para abrigar os conhecimentos especializados e responder a estímulos externos). A ênfase da gestão, portanto, deveria ser dirigida para o marketing e as vendas (e não para o processo produtivo). Quanto a isso, é perceptível a necessidade de ajustamentos entre essa contingência tecnológica e as abordagens funcionais nos campos da gestão estratégica e gestão corrente.

No que se refere às políticas de *recursos humanos* é de referir a pouca ênfase que lhes é dada, excepto à vertente treino. É baixa, também, a ênfase dada à formação gestiva dos dirigentes de topo, com excepção apenas da empresa E2.

Do ponto de vista da *hierarquia de objectivos*, as empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco têm uma nítida preferência por objectivos de natureza económica. Tais objectivos, revelam-se em linha com as posturas estratégicas (crescimento e desenvolvimento) de todas as empresas pela via da diversificação das respectivas matrizes produtos-mercados.

Apesar de fazer parte desse posicionamento unânime, a empresa E4 chama, no entanto, a atenção porque não exhibe objectivos temporalmente próximos (de curto e médio prazo), mas apenas de horizonte temporal mais alargado, porquanto procura concentrar-se na expansão do seu potencial produtivo vitícola, de modo a fazer decrescer os seus níveis de excesso de capacidade industrial instalada. Ao não demonstrar grande preocupação com o curto prazo (liquidez)<sup>85</sup>, sugere a hipótese de estar adequadamente capitalizada e capaz de dar continuidade ao processo de investimentos de expansão. Concentra-se, portanto, num objectivo económico de longo prazo: o crescimento, para efeito de economias de custo e, conseqüentemente, de melhoria da posição competitiva e da rentabilidade. Se tal postura for

---

<sup>85</sup> Para Ansoff (1977, p.49), esse conceito de liquidez tem como elementos centrais os índices de liquidez geral (activo circulante (/) passivo circulante) e reduzida (activo circulante (-) stocks (/) passivo circulante). Segundo o autor, o bom desempenho nesses indicadores conferem à empresa uma grande capacidade de reacção imediata a eventos externos à empresa. Cf. também Gitman (2002, p.110-111) e Matarazzo (2003, p.173-175).

associada ao sistema de produção contínua, é possível acreditar que essa empresa está numa fase inicial de implantação do modelo de economia industrial.

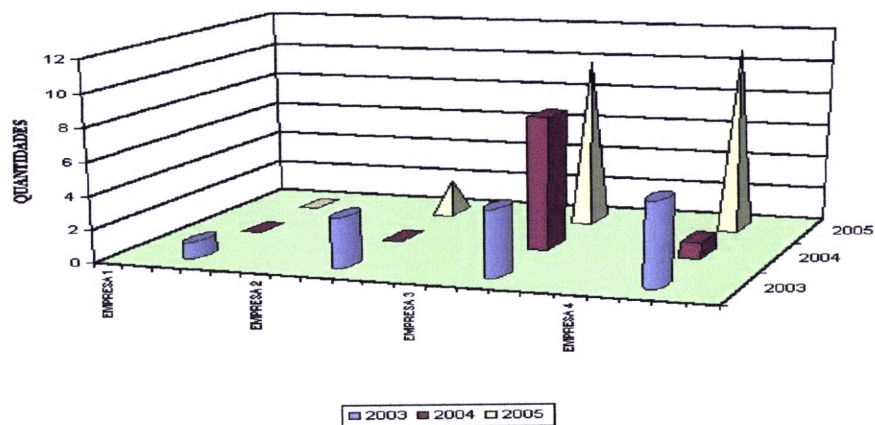
A empresa E3 apresenta situação oposta, porque tem nos objectivos temporalmente próximos a ênfase da sua acção estratégica. Não revelou objectivos de longo prazo, o que talvez represente altos níveis de assimetrias informacional e decisória no âmbito estratégico. Os novos investimentos estão associados com acréscimos de diversificação relacionada (produção de sucos). Dadas as características principais das indústrias em estágio de maturidade e fortemente atingidas por produtos substitutos, conforme já descrito no presente estudo, esta empresa encontrará fortes obstáculos no curto e médio prazos para fazer as suas vendas crescerem substancialmente, de modo a supri-la dos recursos financeiros necessários a um crescimento vigoroso. A concorrência no mercado interno é enorme, tanto pela acção dos concorrentes estrangeiros, quanto pelas próprias empresas nacionais.

A empresa E2, por sua vez, revela a intenção de crescer 10% ao ano, nos próximos cinco anos (objectivos de longo prazo). Contudo, há que ter prudência para que tal facto não resulte no agravamento da sua capacidade industrial não utilizada (actualmente em cerca de 50%), caso não consiga expandir fortemente as vendas. Por se tratar da mais antiga das quatro empresas pesquisadas (e, em tese, já ter atingido o ciclo da maturidade), chama a atenção o facto de manter uma alta capacidade industrial não utilizada, bem como a sua baixa penetração, especialmente nos mercados externos. E, como revela ainda a intenção de continuar a diversificar as suas linhas de produtos, a sua rentabilidade poderá vir a ser afectada, seja pelo efeito de deseconomias de escala, seja pelo acréscimo de custos necessários à expansão nos mercados nacional e internacional, fortemente defendidos pelos oligopólios instalados.

Comparada às demais, a empresa E1 é a que apresenta maiores dificuldades de investimento, principalmente, no que diz respeito aos seus objectivos de longo prazo, dada a exigência de montantes relativamente avultados para a criação de linhas de espumantes. A continuidade da sua diversificação significa, assim, superar dificuldades adicionais às que terão que ser superadas pelas empresas E2 e E3.

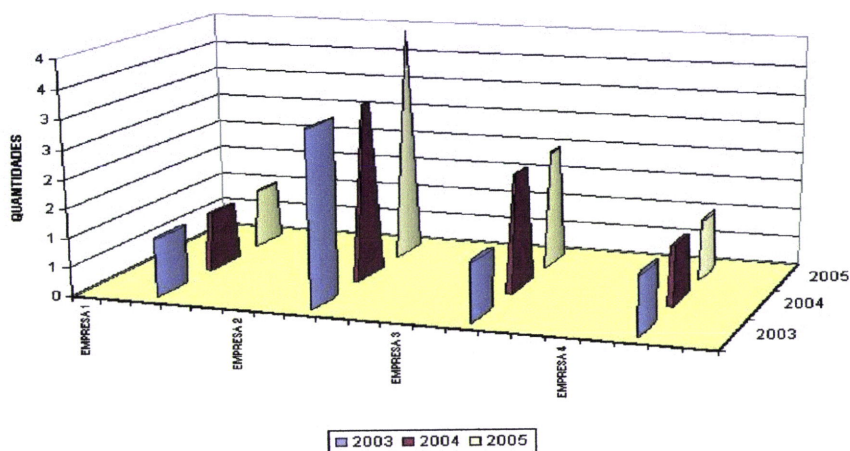
Na vertente *inovação*, 75% das empresas (E1, E2 e E3) encontram nos aspectos essencialmente produtivos (processos, tecnologias, matérias-primas – vinhos monovarietais) as suas principais motivações. A empresa E4, por sua vez, alega que a sua busca pela inovação de produtos está relacionada com aspectos essencialmente comerciais (marketing, marcas, distribuição). As duas figuras seguintes resumem, por empresa, os esforços de inovação de produto, assim como o número de marcas de vinhos do Vale do São Francisco.

**FIGURA 4.4.** A introdução de novos produtos pelas empresas



Fonte: Questionários

**FIGURA 4.5.** A extensão do mix de produtos das empresas (*nº de marcas existentes*)



Fonte: Questionários



Em suma, as características evidenciadas pelas empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, ao nível dos seus recursos organizacionais e humanos, são os traços de que estão apenas no início do ciclo de vida de uma indústria localmente emergente, mas em processo de competição global já em fase de maturidade. O que requer uma rápida assimilação de massa crítica (tangível e intangível), de modo a poder enfrentar, com sucesso, tanto os desafios internos, como externos.

#### **4.3.2. Recursos Técnico-Produtivos: Viticultura**

O pólo vitivinícola do Vale do São Francisco, segundo dados Embrapa, tem cerca de 800 hectares de vinhas viníferas. Desse total, as empresas que fazem parte do presente estudo são responsáveis por 372 hectares (46%). Dada a indisponibilidade de produção vitícola de terceiros<sup>86</sup>, a integração vertical a montante constitui condição essencial à produção de vinho (v. ANEXOS, tabela A.12).

A vindima é manual em todas as empresas, sendo que a empresa E4 prevê a sua mecanização nos próximos anos. De qualquer modo, convém salientar que a mecanização da vindima requer a verificação de dois parâmetros básicos, um de natureza técnica e outro de natureza económica:

- *Técnico* – implica a utilização do sistema de espaldeiras, cujo espaçamento permite a utilização de tais equipamentos. Como grande parte da superfície vitícola actual tem o sistema de latada, a mecanização torna-se mais difícil. No entanto, este sistema permite uma maior protecção da vinha do excesso de luz solar que provoca queimaduras aos cachos;
- *Económico* – o uso do sistema de espaldeiras, permitindo a mecanização da vindima, exige, no entanto, a sua utilização em sistema intensivo de modo a proporcionar economias de escala. Logo, conclui-se que este sistema é mais adequado para as empresas com modelos de produção industrial, além, é claro, de exigir uma grande capacidade de investimento.

---

<sup>86</sup> Com excepção apenas para as uvas de mesa descartadas pelos exportadores, que são adquiridas e utilizadas na produção de vinhos comuns, pela empresa E1.

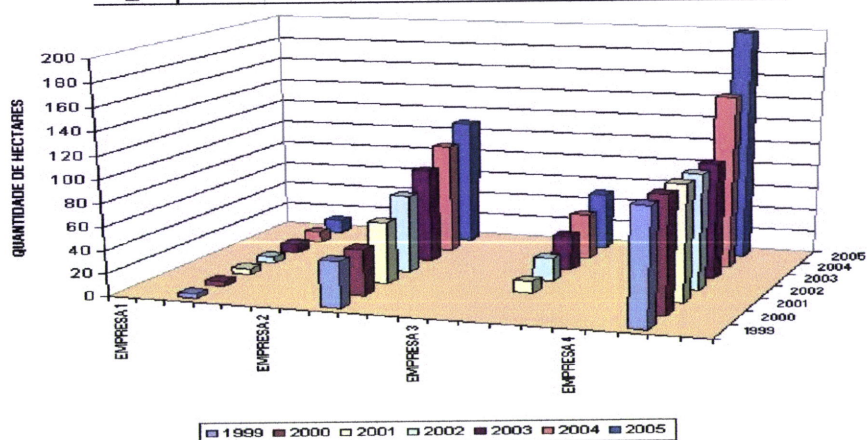


Tendo em conta a manifestação da empresa E4 em aumentar consideravelmente a sua superfície vitícola, bem como a mecanização da vindima e, ainda, pelos seus níveis crescentes de internacionalização, é possível inferir que ela procura posicionar-se em mercados de maiores volumes. As dimensões críticas a esse posicionamento competitivo e a melhorias de rentabilidade são o aumento do *market share* e as economias de escala. Estes ajudarão a criar as condições para uma sensível diminuição da sua capacidade industrial não aproveitada que, actualmente se situa em torno de 55% da capacidade instalada.

As empresas, ao seguirem estratégias de diferenciação ou de nicho por diferenciação, investiram, nos últimos anos, no aumento e melhoramento das suas vinhas.

**FIGURA 4.6.** Alterações das superfícies vitícolas das empresas

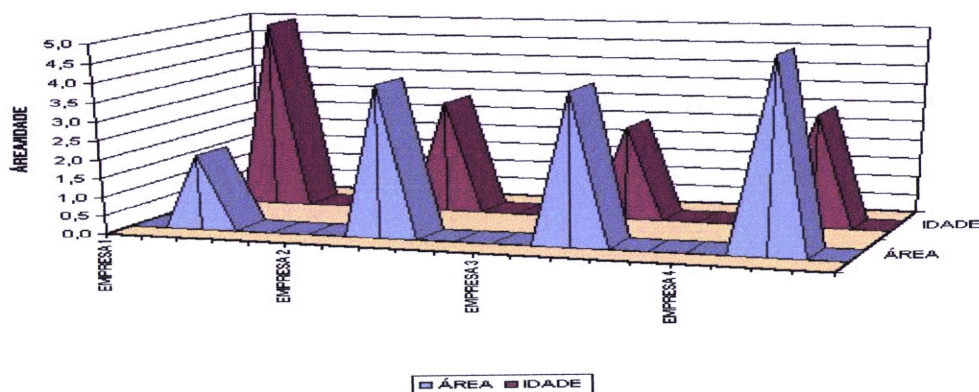
	EVOLUÇÃO DA ÁREA DE PRODUÇÃO - em hectares						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EMPRESA 1	4	4	5	6	6	10	12
EMPRESA 2	40	40	54	68	82	96	110
EMPRESA 3			10	20	30	40	50
EMPRESA 4	100	100	100	100	100	150	200



Fonte: Questionários

A dimensão das parcelas e a idade das vinhas são variáveis de empresa para empresa, estimando-se aproximadamente uma média de 2 hectares por parcela na região, enquanto a idade média das vinhas é da ordem dos 5 anos (vinha jovem).

**FIGURA 4.7.** Dimensão média das parcelas (*ha*) e idade (*anos*) da vinha das empresas



Fonte: Questionários

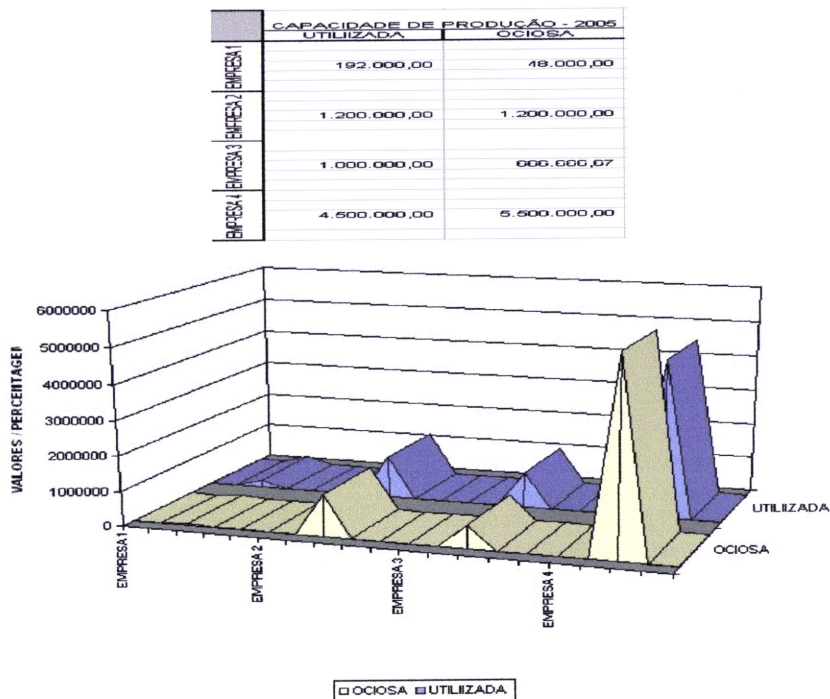
#### 4.3.3. Recursos Técnico-Produtivos: Vinicultura

Os principais investimentos, nos últimos 15 anos, foram feitos com capital próprio e estão concentrados no sistema produtivo. Apenas a empresa E1 recorreu a capitais alheios (cerca de 13% do total investido)<sup>87</sup>. No total, as quatro empresas investiram cerca de 12 milhões de reais, entre investimentos declarados e estimados, sendo 10 milhões na área da produção (v. ANEXOS, tabela A.13).

As quatro empresas têm uma capacidade de produção instalada de cerca de 14,5 milhões de litros de vinho, mas exibem uma capacidade industrial média não aproveitada na ordem de 50% (v. figura seguinte).

<sup>87</sup> Embora não faça parte formalmente do objecto de estudo, será importante observar que tal comportamento na montagem da estrutura de capital dessas empresas expressa as tradicionais dificuldades de estabilização económica e de investimentos do Brasil ao longo das décadas, cuja combinação entre inflação e taxas de juros altas e baixo crescimento económico, criou uma cultura em alguns extractos do empresariado brasileiro, no sentido de não recorrerem a capitais alheios (principalmente dos bancos), tidos por eles como fontes potenciais de insolvência das empresas.

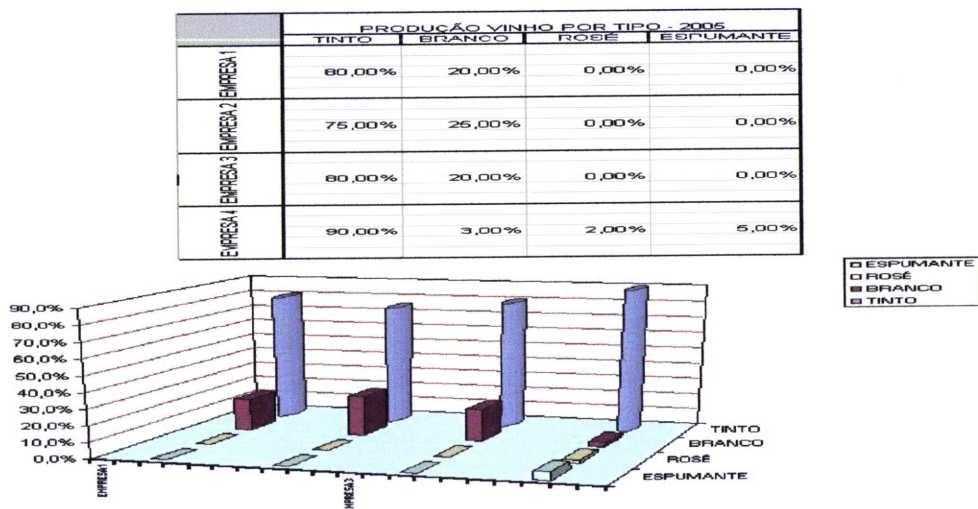
**FIGURA 4.8.** Capacidades de produção industrial das empresas (litros)



Fonte: Questionários

Os vinhos, na sua esmagadora maioria, são vinhos finos engarrafados, pois o vinho de mesa indiferenciado, a granel, já é largamente minoritário. Os tintos dominam a produção.

**FIGURA 4.9.** Produções das empresas, por tipos de vinho



Fonte: Questionários



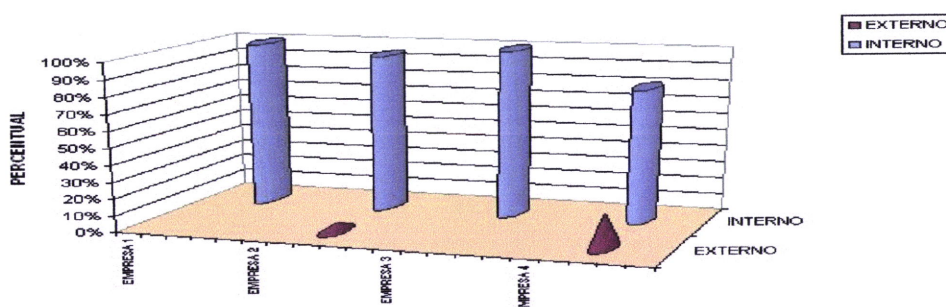
Apenas a empresa E1 faz o engarrafamento manualmente, enquanto as demais o fazem de maneira automatizada. As quatro empresas, no seu conjunto, têm uma capacidade de armazenamento de 6,5 milhões de litros, em tanques inox.

#### 4.3.4. Recursos Comerciais

Das quatro empresas, apenas a E3 forneceu o seu volume de vendas de 2003 a 2005, tendo registado um crescimento de 150% nesse período (v. ANEXOS, tabela A.14).

As vendas a granel (apenas as empresas E1 e E2 produzem e vendem esse tipo de vinho) têm pouca expressão em termos globais. O mercado nacional é o destino da maioria dos vinhos, uma vez que os mercados externos, apesar de estarem a crescer, representam menos de 10% das vendas globais (apenas E2 e E4 exportam).

**FIGURA 4.10.** Aspectos comerciais das empresas: mercados



Fonte: Questionários

A empresa E4 é a mais internacionalizada, com cerca de 20% das suas vendas a efectuarem-se nos mercados externos. A empresa E2 comercializa cerca de 5% dos seus produtos no exterior e as demais não internacionalizam as suas operações, embora a E3 tenha declarado a intenção de o fazer no curto prazo, por meio da adesão ao consórcio brasileiro apoiado pelo IBRAVIN e pela APEX-Brasil<sup>88</sup>.

<sup>88</sup> O consórcio o designado Projecto Sectorial Integrado de Promoção de Exportações de Vinho, que promove e divulga os vinhos brasileiros e derivados, através da participação em actividades promocionais, visando aumentar as exportações nos mercados alvo, dos quais se destacam os Estados Unidos, a Rússia, a Inglaterra, a Alemanha e a República Checa.

Os principais mercados externos estão localizados na Europa e EUA. De salientar a diversificação de mercados da empresa E4, com presença em mercados tradicionais (França, Espanha, Itália, Portugal), de consumo alto mas decrescente e também em mercados ditos “futuros” ou emergentes (Inglaterra, países nórdicos e EUA), de consumo relativamente baixo mas crescente. Os vinhos exportados são essencialmente vinhos finos engarrafados, com preponderância dos monovarietais. As empresas já internacionalizadas (E2 e E4) acreditam que durante os próximos 3 anos as vendas no mercado externo irão aumentar.

No mercado interno espera-se também um crescimento acentuado das vendas. No entanto, alerta-se para o risco de tais expectativas poderem não se concretizar, caso não haja uma ampla divulgação junto do consumidor, dado o baixo consumo interno (inferior a 2 litros *per capita/ano*).

A percentagem média do volume total de negócios despendida pelas empresas em publicidade e promoção é de cerca de 7%. Os canais de divulgação mais utilizados nos últimos anos, por ordem de importância, são os jornais, revistas especializadas e televisão. No que se refere às actividades de relações públicas, o patrocínio de eventos é a preferida.

#### **4.3.5. Recursos Informacionais**

Com excepção da empresa E4, as demais recorrem a recursos informacionais que permitem estabelecer *transacções eletrónicas (EDI)* com fornecedores, bancos e compradores (mercados industriais). Em todas as empresas pesquisadas o *acesso à internet* é utilizado, principalmente, na procura de informações genéricas. Apenas a empresa E3 associou, explicitamente, a recolha dessas informações ao apoio directo à decisão empresarial (v. ANEXOS, tabela A.15).

A maioria das empresas (três) não utiliza *sites próprios* como ferramenta de comunicação com os públicos externos, mas utiliza *correio eletrónico*. No entanto, a empresa E4 possui *site próprio* e utiliza-o (assim como ao *correio electrónico*) para melhorar a comunicação e a visibilidade, a baixo custo. No que concerne a *redes internas (intranet)* e *suas finalidades*, as empresas E1 e E4 não dispõem de tal recurso, enquanto que E2 e E3 utilizam-na com o objectivo de conferir maior eficiência à gestão. É também este objectivo que procuram ao utilizarem *microcomputadores e notebooks* (só E1 não utiliza *notebooks*).

São utilizadas ainda *folhas de cálculo electrónicas* pelas empresas, embora não explorem todo o seu potencial, mas apenas a empresa E3 estabeleceu a relação entre a utilização dessa ferramenta e o apoio à decisão.

À excepção da empresa E4, todas as outras possuem *sectores que não estão informatizados*: em E1, o controlo de stocks é feito manualmente, bem como o controlo das rotinas das actividades vitícolas muito embora disponha de um sistema de fichas digitais; na empresa E2 o sector produtivo também não está informatizado; em E3 existe alguma informatização no sector produtivo (vitícola e vinícola), mas apresenta necessidade de melhorias.

Os *montantes declarados de investimentos em SI/TI* representam menos de 1% do volume de negócios e cerca de 2% do imobilizado líquido actual, de cada empresa, variando entre R\$3.000,00 (E1) e R\$40.000,00 (E4).

Em termos globais, importa salientar, por um lado, a sub-utilização de alguns recursos informacionais existentes<sup>89</sup> e, por outro lado, a forte necessidade de realizar investimentos adicionais na informatização das áreas produtiva e comercial, pois essa informatização centra-se essencialmente na área administrativa-financeira das empresas.

#### **4.3.6. Recursos Financeiros**

Esta secção não tem por objectivo fazer uma análise financeira detalhada das empresas participantes na presente investigação<sup>90</sup> mas, simplesmente identificar, num primeiro momento, os *perfis financeiros básicos* dessas empresas, nomeadamente em termos de *capacidades financeiras*<sup>91</sup>, de modo a fazer uma primeira aproximação às suas reais *capacidades de reacção a movimentos ofensivos de empresas instaladas* e/ou a ameaças de novas entradas, bem como a possíveis barreiras à saída e, num segundo momento, associar esses perfis às posturas estratégicas actuais e futuras das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco.

---

<sup>89</sup> Por exemplo, no que diz respeito a sistemas integrados e folhas de cálculo electrónicas, constata-se a sub-utilização desses recursos, muito embora as mesmas empresas apontem a procura da eficiência como o principal factor dos investimentos em tecnologias digitais aplicadas à gestão empresarial, o que revela alguma contradição entre o que é pretendido e realizado.

<sup>90</sup> O que certamente implicaria a utilização adicional de modelos e técnicas de análise mais profunda, tais como auditorias, avaliações de empresas, incluindo análise detalhada de balanços e de outras peças contabilísticas.

<sup>91</sup> Fluxos de caixa, capacidades de endividamento a curto e a longo prazos, captação de capital próprio no futuro, gestão financeira – o que inclui capacidade de negociação, de crédito, gestão de stocks e de contas a receber e a pagar (cf. Porter 1986, p.76-77).

Desta forma, procura-se detectar eventuais coerências e/ou incoerências entre as estratégias empresariais definidas e o suporte financeiro existente, perspectivando o futuro.

Para Damodaran (2002, p.22-23) a gestão estratégico-financeira de uma empresa tem como *função objectivo* a maximização do seu valor, independentemente dos interesses diversos dos *stakeholders* (accionistas, funcionários, fornecedores, clientes...). Para este autor (Idem), os três princípios fundamentais que norteiam as finanças empresariais são: investimento, financiamento e dividendos. Dado, portanto, os objectivos constantes no início dessa seção, fica estabelecida a função da maximização do valor e dos princípios do investimento e financiamento como elementos centrais de análise da vertente financeira.

Entendimento semelhante, embora mais particularizado, sobre a função objectivo da empresa tem Matarazzo (2003, p.11), ao definir que “o objectivo da administração financeira é maximizar o património dos accionistas”. Tal perspectiva está também em linha – no campo da evolução das correntes organizacionais – com os propósitos fundamentais da Teoria Clássica de Administração, apontados por Chiavenatto (2000, p.68), que refere os princípios fordistas da economicidade e da produtividade como elementos centrais da maximização do capital. Se nos reportarmos, ainda, aos aspectos evolutivos da vertente estratégica da gestão, nomeadamente à busca permanente de equilíbrio entre decisões estratégicas e operacionais (cf. Ansoff 1987, p.29-35), podemos encontrar também alterações significativas na ênfase da gestão empresarial, com vista à obtenção de uma melhor exploração económica e financeira dos investimentos e tecnologias.

Tendo em conta o exposto, constatamos que as empresas do pólo vitivinícola do Vale do São Francisco são caracterizadas, em termos financeiros (nas vertentes planeamento, controlo e financiamento), pelo seguinte (v. ANEXOS, tabela A.16):

- No que concerne à *contabilidade*, ela não proporciona informação pertinente para a gestão, principalmente nas empresas E1 e E3, uma vez que também não possuem contabilidade analítica. Para além disso, a E3 não dispõe de relatórios mensais de entrada (L&P) nem de relatórios financeiros anuais, para suporte à tomada de decisão.
- Todas as empresas utilizam *orçamentos*, essencialmente como ferramenta para projectar o fluxo de caixa e como controlo, mensal, de custos (excepto E1), bem como para investimentos (compra de equipamentos básicos).

- A satisfação das necessidades de recursos financeiros, nem sempre é bem sucedida (só metade das empresas – E3 e E4 - declararam que não têm problemas a esse nível). No entanto, todas as empresas declararam conhecer e ter controlo sobre os seus custos de *operações de crédito*.
- Todas as empresas mantêm um bom relacionamento com as respectivas instituições bancárias, ainda que não considerem as *taxas de juro* vigentes e as condições de empréstimo como favoráveis. Comparam as taxas de juro com as suas taxas de lucro (excepto E1).
- Todas as empresas (excepto E1) fazem o planeamento financeiro adoptando o critério da pior alternativa de *capitalização*. Com excepção da empresa E2, as demais declararam ter acesso a fundos de emergência, porém, não discutiram esse assunto com os bancos comerciais com que mantêm transacções.
- No que diz respeito ao *controlo de stocks*, todas as empresas declararam saber a sua rotação e tomar medidas de gestão quando a rotação é baixa (excepto E1).
- A maioria das empresas (E1, E2 e E3) não possui *banco de dados* que permita acompanhar os novos desenvolvimentos do sector e estudar informações comerciais-chave, mas declararam-se capazes de fornecer aos clientes a melhor informação disponível sobre as suas respectivas gamas de produtos/serviços, bem como manter os funcionários adequadamente informados.

Em suma, tendo em atenção o que acabou de se descrever, as ilações a retirar para cada empresa são as seguintes:

- E1: a *gestão financeira* é insuficiente e ineficiente, acrescendo dificuldades nas vendas e na obtenção de recursos para investimentos. Com tal *perfil básico*, os seus *objectivos de flexibilidade* – interna (liquidez) – provavelmente não estão a ser alcançados. Sendo assim, as *posturas estratégicas* de crescimento e desenvolvimento adoptadas estarão comprometidas, o que requer reflexões adicionais e ajustamentos pertinentes. As suas *capacidades de reacção a movimentos ofensivos das empresas instaladas* poderão estar bastante comprometidas.
- E2: demonstrou níveis razoáveis de eficiência na *gestão financeira* (técnicas essenciais) mas, não utilizando contabilidade analítica nem fazendo análises de custo do dinheiro, as análises de rentabilidade podem estar comprometidas. Apresenta também sinais de



dificuldades nas vendas e na obtenção de recursos para investimentos. Com tal *perfil básico*, os seus *objectivos de flexibilidade* – interna (liquidez) – provavelmente estão a ser alcançados apenas parcialmente. Sendo assim, as *posturas estratégicas* de crescimento e desenvolvimento adoptadas têm razoáveis níveis de comprometimento, requerendo também alguma reflexão e ajustamentos. As suas *capacidades de reacção a movimentos ofensivos de empresas instaladas* não estão asseguradas.

- E3: possui níveis superiores de *gestão financeira* relativamente às anteriores empresas. No entanto, paradoxalmente, o seu sistema de *contabilidade* apresenta deficiências que acabam por se repercutir em dificuldades nas análises de rentabilidade do empreendimento. Com tal *perfil básico*, portanto, os seus *objectivos de flexibilidade* – interna (liquidez) – estarão menos comprometimentos que os das empresas anteriores. Sendo assim, as *posturas estratégicas* de crescimento e desenvolvimento adoptadas correm menor risco, o que não dispensa, contudo, correcções dos problemas encontrados. As suas *capacidades de reacção a movimentos ofensivos de empresas instaladas* estão minimamente satisfeitas.
- E4: revelou níveis adequados de eficiência de *gestão financeira*. Com o *perfil básico* que possui, os seus *objectivos de flexibilidade* – interna (liquidez) – não estarão comprometidos. Sendo assim, as suas *posturas estratégicas* de crescimento e desenvolvimento têm boas probabilidades de êxito, existindo boa *capacidade de reacção a movimentos ofensivos de empresas já instaladas*.

## **CAPÍTULO V**

### **REFERENCIAIS CONCEPTUAIS E PRAGMÁTICOS: PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO E PROPOSTAS DE ACÇÃO**

#### **5.1. O conflito do “equilíbrio de prioridades”: integração / desintegração dos paradigmas estratégicos e resolução dos problemas da gestão**

Destruir e construir novas percepções são actos que trazem, em si, o conflito como elemento mediador e transformador de realidades tidas como distintas. Implica, portanto, estar submetido aos fenómenos da consonância e dissonância cognitivas, na procura das respostas desejadas, por meio de elementos que funcionam como elos, ora de integração (lógica adaptativa), ora de desintegração (lógica caótica), até que um ciclo se complete e seja negado e outro iniciado<sup>92</sup>. Estas lógicas acabam por nos levar para o campo volátil das certezas científicas, agora amplamente à mercê de mudanças que ocorrem na velocidade do bit (Era da Informação e Conhecimento *versus* Era Industrial).

A extensão e complexidade dos ambientes empresariais, com destaque para a vertente externa (transaccional e contextual), impõem pragmatismo não só ao nível da análise<sup>93</sup>, mas também das propostas de acção, procurando responder o mais adequadamente possível à realidade encontrada.

No entanto, há que ter em conta que a consciência da precariedade temporal e espacial das respostas obtidas, assim como da própria interpretação da realidade encontrada, revelam, por princípio, a susceptibilidade de novas mudanças. Seja na decorrência natural dos conflitos que lhes deram origem, seja daqueles que surgem no curso da nova acção. Sendo assim, o presente estudo não tem quaisquer pretensões prescritivas e normativas, embora tenha recorrido a lógicas, modelos e técnicas que se revestem tanto da racionalidade objectiva, quanto da subjetividade cognitiva inerente à Escola Híbrida do pensamento estratégico, a fim de dar-lhe a operacionalidade necessária para dar resposta à problemática fixada e alcançar os objectivos pretendidos.

---

<sup>92</sup> É a quebra e construção de novos paradigmas, através do movimento dialético.

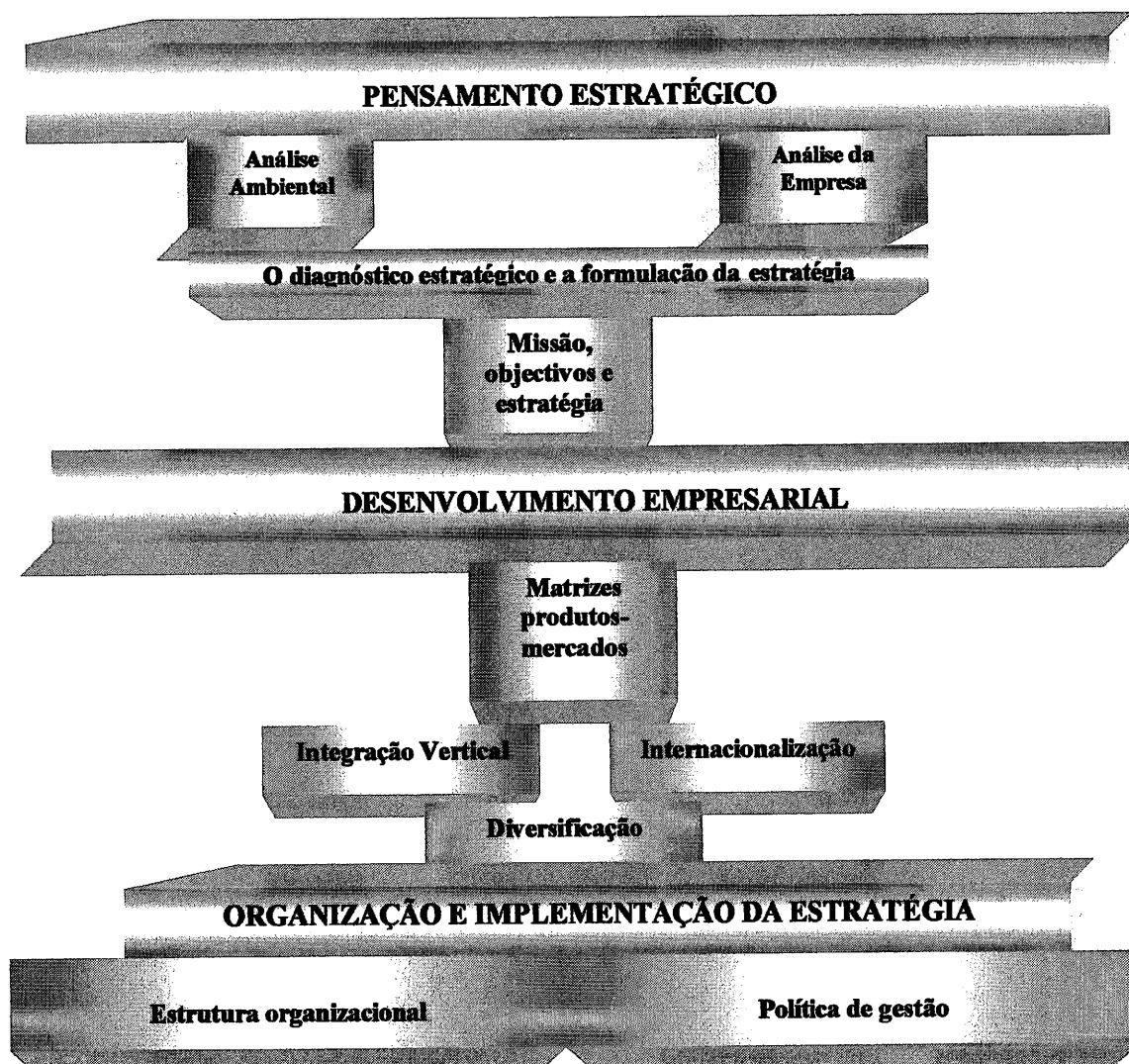
<sup>93</sup> Com opções adequadas em termos de metodologia adoptada, delimitação espacial e temporal dos objectos de estudo, problemática e objectivos da própria investigação (cf. capítulo II).

Do ponto de vista do método (essencialmente qualitativo), há que destacar a dificuldade de isolar individualmente os factos, quando o problema de pesquisa implica lidar com grande número de factos inter-relacionados (cf. capítulo II). No entanto, como a presente investigação trata de um número restrito de casos, isso permitiu uma maior exploração e compreensão das situações observadas, para propor, mais convictamente, linhas adicionais de acção estratégica capazes de melhorar a competitividade das empresas do emergente pólo vitivinícola do Vale do São Francisco e perspetivar as suas possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo global.

O problema que se coloca tem duas dimensões críticas: a estratégica e a operacional. Relembrando Igor Ansoff (1987, p.29-35), *o problema da gestão* pode ser entendido como uma busca de “equilíbrio de prioridades” entre as classes de decisões estratégicas e operacionais. Essa perspectiva encontra-se em linha com aquilo que também era defendido por Alfred Chandler Jr. (1962), nomeadamente o imperativo das decisões estratégicas e consequentes reconfigurações orgânicas das empresas (ajustamentos). Esta lógica estratégica (adaptativa sistémico-contingente) é o principal elemento integrador a que se recorreu durante este estudo. A figura seguinte procura sintetizar os principais elementos do processo estratégico/operacional que enquadram os “equilíbrios precários” sobre os quais a gestão é chamada constantemente a debruçar-se.

Em suma, a resolução dos problemas da gestão, nas suas vertentes estratégica e operacional, requer, portanto, a definição das lógicas, modelos e instrumentos de reflexão e de acção, mais adequados e prioritários a cada contexto específico, sempre de mudança, de modo a responder aos desafios emergentes com base nos recursos materiais e imateriais existentes e/ou que se venham a adquirir, para aproveitar as oportunidades de negócio.

**FIGURA 5.1.** Os blocos estratégico e operacional da gestão: equilíbrios precários



Fonte: adaptado de Freire (2000).

## **5.2. Análise prospectiva em contextos dinâmicos e postura estratégica do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco**

Feitas as análises ambientais e empresariais (cf. capítulos III e IV) e diagnosticadas as suas características, em termos de oportunidades e ameaças que se abrem, por um lado, e de forças e fraquezas existentes, por outro, importa, agora, fazer uma análise prospectiva dos possíveis cenários futuros, com base nos quais serão traçadas as opções estratégicas e operacionais a tomar.

Assim, em termos de *contexto global* e, mais especificamente, no ambiente macro, convém ter em consideração as restrições ao livre comércio com a Europa e os Estados Unidos, nomeadamente, ao nível de barreiras tarifárias e não tarifárias, cuja resolução se arrasta há anos, desde o longínquo *Uruguay Round* até ao recente *Doha Round*, apesar dos avanços significativos conseguidos para acesso a esses mercados. No que concerne ao Brasil, as dificuldades nesse campo continuam enormes (cf. capítulo III). Tal facto ultrapassa a esfera de influência e de acção das próprias empresas, requerendo, portanto, um esforço político adicional, da parte do governo e dos organismos sectoriais brasileiros, na continuidade das negociações no âmbito da OMC, bem como do Mercosul, para serem conseguidos acordos globais e bilaterais.

Por outro lado, revela-se importante também ter presentes as boas perspectivas de crescimento das exportações mundiais, pelo incremento da procura nos países asiáticos e da região da Europa Central e Oriental (PECO). Isso não significa que as empresas do Vale do São Francisco devam negligenciar, por exemplo, mercados como a Inglaterra (com procura em forte crescimento), demais países da União Europeia e os próprios EUA. Contudo, é fundamental, nesta altura, focalizar esforços em mercados-alvo.

Ainda no âmbito internacional, mas agora ao nível do ambiente transaccional, a recentragem estratégica que a indústria vitivinícola vem experimentando acrescenta complexidade à resolução dos problemas de gestão empresarial, uma vez que as empresas locais não dispõem de massa crítica suficiente para desafiar, no curto e médio prazos, em termos competitivos, os oligopólios das grandes multinacionais do “novo mundo do vinho” e dos produtores tradicionais da Europa.

Assim, num horizonte temporal mais alargado, torna-se indispensável investir nos recursos necessários para apetrechar essas empresas com a “musculatura” necessária à competição nas arenas de custos e/ou de diferenciação, numa abordagem ampla desses mercados, com um modelo de produção industrial, suportado por uma imagem de marca convincente (em crescendo de reputação), bem como de estruturas gestivas eficientes e modernas. Esta amplitude de acção será tanto maior quanto maior for também a amplitude dos mercados a “atacar”: se a opção estratégica for direccionada ao enfoque (nichos de mercado), obviamente que a massa crítica requerida será de menor dimensão, sem prejuízo, contudo, de ambições de liquidez e de rentabilidade.

Em termos de *contexto nacional*, a indústria vitivinícola apresenta alguns sintomas de reacção<sup>94</sup>. Esse processo reactivo/adaptativo, contudo, emite sinais evidentes de que a busca por vantagens competitivas está exclusivamente concentrada na capacidade produtiva, em detrimento de outras áreas importantes da gestão, tais como o marketing, com especial relevo para o desenvolvimento de marcas<sup>95</sup> e do acesso aos canais de distribuição<sup>96</sup>.

Tal miopia de perspectiva e de acção estratégica expõe as empresas a dificuldades competitivas, exigindo capacidades acrescidas de investimento sustentado, em domínios considerados fundamentais para melhorar os níveis de eficiência e de eficácia da gestão, estando aí incluídos, entre outros, obviamente, o marketing, a distribuição e os sistemas de informação e comunicação. Estes, como suportes do processo de decisão, seja de natureza operacional ou estratégica, constituem-se como potenciais fontes de vantagem competitiva, que convém não negligenciar. Hoje, mais do que saber produzir (domínio que deve estar consolidado), importa saber vender. Aí, está, muitas vezes, a chave do sucesso empresarial.

Exposta, portanto, à intensidade da concorrência global, a indústria vitivinícola brasileira está a ensaiar os primeiros passos na busca da identificação e construção de fontes de vantagens competitivas. Daí que a dinâmica sectorial seja intensa. No entanto, antes de tudo, o que vai definir a dimensão dos resultados alcançados, serão as *ambições estratégicas das empresas*, enquadradas nas opções de gestão tomadas e na respectiva adequação da quantidade e qualidade de recursos afectados (humanos, organizacionais, técnico-produtivo, comerciais, financeiros e informacionais).

Papel importante devem ter também as instituições governamentais e sectoriais, no apoio ao sector, através de iniciativas de pressão para a liberalização do comércio internacional e conseqüente levantamento de protecionismos seculares, assim como na criação de condições para atracção de investimento estrangeiro directo (e também nacional), de modo a proporcionar a massa crítica essencial a um desenvolvimento sustentado.

---

<sup>94</sup> Cf. capítulo III – tabelas A.3 a A.5, em ANEXOS – sobre os indicadores de desempenho económico-financeiro da vinicultura brasileira, quando comparados com os da indústria transformadora no seu todo, nomeadamente ao nível da *estrutura de capitais e obsolescência tecnológica/imobilizado*.

<sup>95</sup> Para aquelas empresas que recorrem a estratégias *push*.

<sup>96</sup> Para aquelas empresas que recorrem a estratégias *pull*.

Nesta ordem de ideias, as grandes opções de gestão enquadram-se nas diversas respostas possíveis para as seguintes interrogações: Que *estratégias de negócio* devem ser seleccionadas? Que vectores atacar e com que prioridades: Produto-mercado? Integração vertical? Internacionalização? Diversificação? Com produtos adaptados ou estandardizados? Como construir esse posicionamento competitivo (em termos de estratégias e estruturas empresariais) numa indústria que se mostra globalmente hostil?

A resposta a estas questões materializa o objectivo de fundo deste trabalho: perspectivar a competitividade das empresas, no actual contexto de globalização de mercados, propondo linhas de acção estratégica. Assim sendo, há que estabelecer os *links* mais pertinentes entre o objectivo enunciado e o comportamento actual das empresas, cujo conhecimento foi obtido através do diagnóstico interno realizado (aplicação dos questionários e análise dos resultados)<sup>97</sup>, tendo em conta as características das dinâmicas competitivas sectoriais, também diagnosticadas.

### **5.3. A emergência do Pólo Vitivinícola Vale do São Francisco: perspectivas e propostas; um contraponto à concorrência marginal**

As opções estratégicas a tomar têm duas linhas de rumo possíveis, alternativas ou complementares: a clássica, ancorada numa *lógica estratégica bidimensional*, centrada na criação e retenção de valor acrescentado, assim como no desenvolvimento de competências organizacionais, mas considerando as empresas enquanto instituições individuais, cujo confronto directo é assumido como a postura mais indicada e natural da cena estratégica<sup>98</sup>; e/ou a linha de rumo que entronca num *espaço estratégico multidimensional*, onde para criar e reter valor, assim como para desenvolver competências, se torna fundamental o estabelecimento de parcerias estratégicas (não só entre empresas, mas também com outras instituições), procurando a superação dos conflitos na negociação de interesses não necessariamente convergentes – vertente estratégica relacional –, para ganhar competitividade em contextos de mercado cada vez mais exigentes, seja de âmbito global, nacional ou local<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> Os resultados do diagnóstico, assim como as respectivas conclusões, ao nível dos recursos e dos vectores de decisão estratégica das empresas do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, estão sistematizados nos ANEXOS, tabelas A.17 e A.18.

<sup>98</sup> Esta postura é a que se identifica mais com a lógica estratégica de desenvolvimento interno.

<sup>99</sup> Esta postura é a que se identifica mais com a lógica estratégica de desenvolvimento externo. Obviamente as empresas têm sempre a possibilidade de optarem por uma articulação das duas lógicas (a designada lógica mista).

As propostas estratégicas que preconizamos para o desenvolvimento do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, não têm subjacentes escolhas do tipo “ou/ou”, mas sim do tipo “e/e”, ou seja, é assumida a complementaridade entre as duas vias de desenvolvimento estratégico, consubstanciando, assim, uma via de desenvolvimento mista. Essas propostas são sintetizadas numa *Swot Matrix* (v. figura seguinte), construída especificamente para as empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, com base no conhecimento adquirido com os diagnósticos realizados (interno e externo), sugerindo linhas de acção estratégica para melhorar a competitividade das empresas.

A opção pela versão modernizada da *Swot Matrix* é justificada, principalmente, pela necessidade de concentração em dois elementos críticos à decisão estratégica: o tempo e as oportunidades que se abrem no quadro do ambiente actual.

Quanto ao *primeiro*, ele tem relação directa com as diferenças existentes entre o dinamismo dos contextos e os estádios dos ciclos de vida das indústrias vitivinícolas mundial, brasileira e regional. Se a indústria nacional, em fase de crescimento/maturidade, apresenta um nível de desenvolvimento estratégico visivelmente inferior aos competidores da Europa e do novo mundo do vinho, a indústria regional do Vale do São Francisco está ainda na fase de emergência (introdução) do seu ciclo de vida. Portanto, esta diferença contextual exige um tratamento específico que procure eliminar desvantagens competitivas estruturais, acumuladas ao longo do tempo: o horizonte temporal revela-se, assim, um elemento crítico na perspectivação de soluções estratégicas para colmatar os *gap's* de competitividade existentes, procurando, assim, impedir que a indústria vitivinícola local resvale para a “vala comum da concorrência marginal” (indiferenciação).

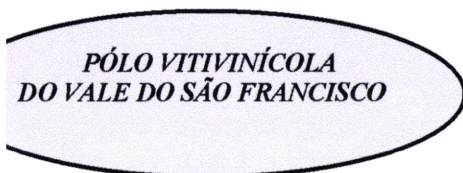
No que diz respeito ao *segundo elemento* (as oportunidades), ele pode ser considerado uma consequência do primeiro, pelo que a concentração na busca de oportunidades concretas de desenvolvimento das empresas é mais relevante do que a consideração de ameaças contextuais. Um bom estrategista é aquele que consegue abrir janelas de oportunidade onde existem ameaças<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> Para mais detalhes sobre este assunto e fundamentações para a utilização da versão modernizada da *Swot Matrix*, consultar Sousa (2000).



**TABELA 5.1.** Matriz SWOT; síntese dos diagnósticos e das propostas estratégicas para as empresas do Vale do São Francisco



<b>Oportunidades e Tempo</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização do sector e liberalização crescente do comércio mundial (OMC)</li> <li>• Brasil integra G20 e tem papel relevante nas negociações no âmbito da OMC, Mercosul e Alca</li> <li>• Procura crescente na Ásia, Inglaterra e PECO</li> <li>• Baixo consumo <i>per capita</i> brasileiro (potencial para crescer)</li> <li>• Consórcio de promoção e exportações da Apex e Ibravin</li> <li>• Contexto político-económico interno favorável (sinais de estabilidade e sustentabilidade)</li> <li>• Contexto tecnológico-científico a evoluir favoravelmente</li> <li>• Organismos sectoriais e governamentais empenhados</li> <li>• Plano de desenvolvimento sectorial</li> <li>• Cooperativas de crédito e de compras de <i>inputs</i></li> <li>• “Concentração geográfica e vantagens de localização”</li> <li>• Dinâmica de desenvolvimento do segmento espumantes</li> <li>• Criação de certificação de denominação de origem</li> <li>• Sector vitivinícola de atractividade média/baixa, mas com potencial de melhoria</li> </ul>	
	<i>Curto e Médio Prazo</i>	<i>Médio e Longo Prazo</i>
<p><b>Pontos Fortes</b></p> <p>nologia industrial gração a montante (vinhas próprias) has jovens e de altos rendimentos por ha (Kg/ha) tagens comparativas: mão-de-obra e recursos naturais triz de produtos-mercados diversificada em vinhos s e boa reputação dos espumantes</p>	<p style="text-align: center;">SUGESTÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diminuir desperdícios de ociosidade.</li> <li>❖ Progredir na cadeia de valor com ganhos de eficiência.</li> <li>❖ Aumentar quotas de mercado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">SUGESTÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aumentar capacidade produtiva (ganhar massa crítica).</li> <li>❖ Transformar as vantagens comparativas em vantagens competitivas efectivas.</li> </ul>
<p><b>Pontos Fracos</b></p> <p>emas e tecnologias de informação e comunicação entação empresarial demasiado centrada na produção vada ociosidade produtiva (mais de 50% da capacidade alada) âmica comercial (vendas e distribuição) orte financeiro ção de investimentos rnacionalização âmica inovadora (fraca e centrada na área produtiva) ção estratégica ominação de origem ica de desenvolvimento (só interna na maioria das resas)</p>	<p style="text-align: center;">SUGESTÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Investir em sistemas e tecnologias de suporte à decisão e alargar o seu âmbito a todas as áreas empresariais.</li> <li>❖ Trabalhar assiduamente com mais de um banco.</li> <li>❖ Investir em formação de gestão.</li> <li>❖ Investir na integração a jusante (planos de marketing, publicidade, canais de distribuição), não deixando, no entanto, de ponderar o <i>outsourcing</i> em alguns casos.</li> <li>❖ Diversificação relacionada (aumentando a carteira de produtos – produzir sucos para exportação, por ex.), para aproveitar sinergias tecnológicas e comerciais.</li> <li>❖ Integrar consórcio de exportação da Apex e investir selectivamente nos mercados externos</li> <li>❖ Dinamizar a inovação.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">SUGESTÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Introduzir uma cultura de planeamento estratégico (projectando a empresa para um horizonte temporal alargado e não só no quotidiano).</li> <li>❖ Diversificação não relacionada (para outros negócios para além do vinho e de produtos com ele relacionados) para aproveitar sinergias financeiras.</li> <li>❖ Apostar na lógica de desenvolvimento mista, abrindo o capital social ao exterior e criando parcerias estratégicas (estratégias relacionais).</li> <li>❖ Preparar condições para criar uma Denominação de Origem (potenciadora de diferenciação e agregação de valor).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Em suma, as propostas estratégicas para melhorar a competitividade das empresas do Vale do São Francisco, abarcam investimentos não só na vertente produtiva das empresas, mas também e, essencialmente, em todos os outros domínios importantes da gestão: comercial (marketing, vendas, distribuição), sistemas e tecnologias de apoio à decisão, formação de pessoas, certificação de qualidade (origem), inovação, estratégias de negócio. Tudo isto, numa lógica de aproveitamento de sinergias (tecnológicas, comerciais, financeiras) e de criação de parcerias e alianças estratégicas inter-empresas, de âmbito nacional e/ou internacional.

Pela amplitude da dinâmica a empreender e dos desafios a suplantar, todos os agentes relacionados com o sector (e não só as empresas) se devem envolver no processo, desde os organismos públicos sectoriais, de âmbito nacional e regional, aos organismos privados. Dessa envolvimento comum todos ficarão a ganhar.

## CONCLUSÃO GERAL

O presente estudo sobre a indústria vitivinícola, numa perspectiva de estratégia empresarial, apesar de ter um foco regional (Vale do São Francisco), o seu horizonte espacial é, contudo, mais alargado, abrangendo obviamente também as realidades nacionais e globais. O processo de investigação, impulsionado por um conjunto de motivações específicas, teve sempre como referencial orientador a objectividade pragmática: responder às questões de partida (problemática) para atingir os objectivos previamente fixados, num quadro conceptual estratégico rigorosamente delimitado<sup>101</sup>.

Para tanto, foi necessário conhecer as lógicas estratégicas utilizadas pelas empresas, bem como os seus recursos e estruturas organizacionais. Tratou-se, portanto, de diagnosticar aquilo que Igor Ansoff (1990) denominou de “problema da administração”, nomeadamente, levar a empresa a um estado de “equilíbrio de prioridades” em termos de gestão estratégica e de gestão corrente. Este posicionamento de Ansoff encontra as suas raízes, conforme referido anteriormente (capítulo V), na perspectiva de Alfred Chandler Jr (1962), segundo a qual, as estruturas orgânicas das empresas são elementos de resposta adaptativa às alterações das direcções estratégicas, para tornar possível a materialização da estratégia pretendida. Aliás, é nesta mesma linha de pensamento que Michael Porter (2000) acaba por fazer salientar que é no quotidiano das organizações, ou seja, no campo tático-operacional, que as estratégias são ou não validadas.

O estudo permitiu perceber com clareza a ocorrência de fenómenos de gestão que remetem para a necessidade de reconfigurações estratégicas e de “ajustamentos” nos recursos

---

<sup>101</sup> Relembremos que os *objectivos* fixados se prendem com o estudo da competitividade empresarial, através da apreciação das adaptações que estão sendo implementadas pelas empresas vitivinícolas; propor linhas adicionais de acção estratégica; e perspectivar as suas possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo. As *motivações* são de três naturezas: o potencial de desenvolvimento da indústria vitivinícola e a sua contribuição em termos económico-sociais para a região; a ausência de estudos sobre a problemática específica; e o carácter oportuno das respostas que o estudo pode proporcionar, tendo em conta o período de transformação que o sector atravessa. A *problemática* é consubstanciada na análise das estratégias seleccionadas e das estruturas existentes nas empresas, bem como da sua postura perante os desafios inerentes ao fenómeno de globalização de mercados. Quais são as principais mudanças estratégicas e estruturais que as empresas estão implementando para responderem aos novos desafios e melhorarem a sua competitividade? Serão as mais adequadas? A análise das *posturas estratégicas* empresariais centra-se nos seguintes vectores: Produtos-mercados (definição das linhas e do mix de produtos, segmentos de mercado escolhidos, natureza da vantagem competitiva a explorar); Integração vertical (identificação das actividades empresariais da cadeia de valor que são tercearizadas – *outsourcing* – e desenvolvidas internamente); Internacionalização (selecção dos mercados externos e das modalidades de internacionalização); Diversificação (identificação do mix de produtos e/ou negócios desenvolvidos por cada empresa).



e estruturas empresariais. A tabela seguinte, detalhando um pouco a informação sintetizada na *Swot Matrix*, apresenta as principais características estratégicas das empresas do Vale do São Francisco, as suas capacidades gestivas, bem como as entropias e disfunções encontradas, apontando, ao mesmo tempo, algumas medidas para melhorar a competitividade das empresas.

**TABELA C.1.** Posturas estratégicas, entropias, disfunções, competências e propostas para as empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco

CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS E ORGANIZACIONAIS	ENTROPIAS, DISFUNÇÕES E PROPOSTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estratégias competitivas genéricas pretendidas: diferenciação/sloanismo (E2, E3, E4) e enfoque (E1).</li> <li>➤ Estratégias realizadas: meio termo (tentam competir em diferenciação e custos, concomitantemente), com excepção de E4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Caso típico de empresas que ficam presas “no meio termo” de Porter e não conseguem uma estratégia genérica competitiva. Tal facto decorre, geralmente, de uma cultura de desenvolvimento empresarial indefinida, que resulta num conjunto conflictuante de arranjos organizacionais, em perdas de rentabilidade e de clientes. A saída será reconfigurar a empresa eliminando incoerências estratégicas e fazendo os ajustamentos necessários na sua estrutura orgânica.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preponderância da lógica estratégica baseada em vantagens comparativas e centrada na produção, em detrimento de outras áreas importantes em gestão, tais como o marketing, as vendas e a distribuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Essa forma de competir é, hoje, demasiado limitada e reveladora de uma certa miopia estratégica, pois para além das vantagens naturais (comparativas) de produção, importa explorar vantagens competitivas (diferenciação, custos, enfoque), dando atenção a todas as actividades da cadeia de valor, quer a montante quer a jusante da actividade produtiva. Todas elas são fontes potenciais de vantagem competitiva e, portanto, de criação adicional de valor. A lógica estratégica adoptada pode ter reflexos muito prejudiciais para o posicionamento de longo prazo, para a rentabilidade e, conseqüentemente, para a sobrevivência das empresas. As empresas estão um pouco distantes dos mercados, não conhecendo em profundidade as características, qualitativas e quantitativas, da procura. Sofrem, assim, de assimetrias informacionais, com reflexos negativos ao nível da decisão, não só de natureza estratégica, mas também corrente. A correcção dessa lógica gestiva, implica inverter o foco das atenções para o exterior, ou seja, voltar a empresa para o mercado, dando especial atenção a actividades como o marketing, as vendas, a marca e a distribuição.</i></li> </ul>

<p>✓ Negligência da vertente de gestão de recursos humanos (políticas de recrutamento, selecção, formação e retenção).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>As pessoas são o motor de qualquer empresa: podem ser fonte de desenvolvimento ou de subdesenvolvimento. A sua maior ou menor criatividade tem reflexos na inovação empresarial e, por consequência, na sua posição competitiva. Recursos humanos motivados potenciam ganhos de eficiência, de eficácia e, portanto, de produtividade. Sugere-se uma atenção acrescida neste domínio, através da criação de uma secção ou departamento de recursos humanos, na estrutura organizacional das empresas.</i></li> </ul>
<p>✓ Gestão financeira problemática (rotina e investimento).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Problemas visíveis ao nível do financiamento da gestão corrente, dos investimentos e seu controlo. As empresas, apesar de dispensarem atenção acrescida à liquidez (flexibilidade interna), acabam por a ver comprometida, assim como à rentabilidade (flexibilidade externa). Tudo isso retira capacidade de reacção imediata e de preparação do futuro (investimentos). Sendo assim, há que investir em sistemas de controlo financeiro e fontes de financiamento alternativas. As empresas devem manter relações privilegiadas com mais de um banco para terem várias alternativas de acesso a recursos financeiros de emergência e/ou para expansão da actividade. Devem ainda abrir acessos a outras alternativas de financiamento, nomeadamente nos mercados internacionais, via parcerias estratégicas e joint ventures.</i></li> </ul>
<p>✓ Gestores de topo com pouca formação em gestão e sistemas e tecnologias de informação e comunicação deficientes (inteligência competitiva comprometida).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>As empresas sofrem de assimetrias de informação e de formação ao nível da alta direcção. Esta situação acaba por provocar posturas de gestão à vertente estratégica e/ou anacronismos estratégicos e estruturais, resultando na deterioração das condições competitivas e em dificuldades adicionais à internacionalização. Por isso, torna-se imperativo investir em "inteligência" competitiva, via sistemas e tecnologias de informação (recursos tangíveis) e competências específicas de gestão (formação - recursos intangíveis).</i></li> </ul>
<p>✓ Estruturas organizacionais de tipo linear (mecanicistas), centralizadas, com tendências rotineiras (taylorismo) e rigidez autocrática (escola burocrática), revelando dificuldades para responder com rapidez às exigências adaptativas-contingenciais do actual mundo dos negócios, incluindo inovações tecnológicas, de produtos e de processos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Esse tipo de organização não é adequado às actuais exigências de crescimento e condições de mercado. Há que flexibilizar estruturas, adequar recursos e melhorar competências, para fazer emergir um sistema organizacional integrado que potencie capacidades diversas: de inovação, de gestão de pessoas, de marketing e vendas, de finanças e de "inteligência" competitiva.</i></li> </ul>

ÁREAS DE COMPETÊNCIA	PROPOSTAS
<p>✓ Tecnologia industrial: enfrentando, no entanto, problemas de capacidade produtiva instalada e não utilizada (ociosidade) e de controlo informatizado da produção.</p>	<p>• <i>Investir na melhoria dos sistemas informatizados de controlo da produção e reduzir capacidade ociosa aumentando a produção. Tais providências tenderão a melhorar os resultados operacionais e, possivelmente, a rentabilidade e capacidade competitiva das empresas, valorizando-as, o que fará aumentar as suas possibilidades de desenvolvimento pela via externa (alianças e parcerias), inclusive de internacionalização pela modalidade de investimentos directos (subsidiárias e/ou joint-ventures).</i></p>
<p>✓ Custo dos factores produtivos: matéria-prima principal (2,5 safras de uvas viníferas por ano), mão-de-obra barata e recursos naturais favoráveis (clima, água, solo, terras a bom preço).</p>	<p>• <i>Manter a integração vertical e condições de flexibilidade para aumentar a superfície de vinha própria, de acordo com as necessidades do mercado. Devem-se explorar convenientemente todas as vantagens comparativas (para ganhar massa crítica e beneficiar de economias de escala) e encorajar a sua transformação em vantagens competitivas (para potenciar aumentos de quota de mercado).</i></p>
<p>✓ Matriz diversificada de produtos-mercados.</p>	<p>• <i>Ajustar a diversificação, tendo em atenção, principalmente, as características da procura dos mercados emergentes da Ásia (China, sobretudo) e da Europa Central e Oriental – PECO – não desistindo, contudo, de outros mercados, tradicionalmente mais difíceis (EUA e Europa Ocidental), mas importantes.</i></p>
<p>✓ Barreiras altas às novas entradas.</p>	<p>• <i>Procurar ampliar essas barreiras, tanto pelo incremento da eficiência e produtividade, quanto pela via do crescimento externo, de modo a acrescentar maiores níveis de exigência ao ingresso de novos players na indústria da região. Tal situação, se conseguida, aumentará o potencial de rentabilidade e atractividade do sector.</i></p>

Fonte: elaboração própria

Tendo em atenção as grandes diferenças ao nível dos ciclos de vida da indústria vitivinícola mundial e do Brasil e, ainda, as grandes disparidades entre as respectivas massas críticas, pode-se inferir um enorme espaço para desenvolvimento da indústria brasileira e, conseqüentemente, das suas empresas vitivinícolas. O tecido empresarial do Vale do São Francisco revelou ter *ambição estratégica* para se movimentar favoravelmente (através de

estratégias de diferenciação e/ou enfoque) num quadro de competição global, evitando maioritariamente posicionamentos típicos de concorrência marginal (massificação através de vinhos correntes indiferenciados), pouco geradores de valor acrescentado.

Esta postura abre espaço a *objectivos de flexibilidade*, não só de ordem interna (líquidez)<sup>102</sup> mas, principalmente, externa<sup>103</sup>.

Tão importante quanto as ambições estratégicas e os objectivos de flexibilidade é, também, a consciência das *restrições* que a *variável tempo* impõe à capacidade de reacção da indústria, tanto em termos nacionais (no Estado do Rio Grande do Sul, principalmente), quanto em termos locais (Pólo do São Francisco), dada a sua inserção num contexto global, altamente dinâmico e com profundas alterações em curso. Desenvolver capacidades e competências em tempo útil e adequadas às características da competição global, será de importância fundamental para a afirmação do *Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco*.

Nesta ordem de ideias, a postura estratégica a desenvolver deve ter como referenciais as lógicas subjacentes ao *modelo de reactividade e de análise do tempo* (cf. capítulo I) e às *estratégias relacionais*, no sentido de inculcar o necessário sentido de *urgência por transformações de natureza estratégica* e estrutural nas empresas. A massa crítica necessária para competir em mercado global é possível de conseguir em prazos relativamente inferiores aos utilizados pelos produtores europeus e, mesmo, pelos do “novo mundo do vinho”.

Na formulação e implementação das estratégias de negócio, os princípios subjacentes ao Vector de Crescimento de Ansoff (com destaque para a internacionalização, principalmente, na modalidade de investimentos directos) e à Análise das Cinco Forças de Porter, revelam-se essenciais à adaptabilidade e/ou às rupturas requeridas pela perspectiva sistémico-contingente e, por isso, devem ser introduzidos nos modelos de gestão das empresas da indústria vitivinícola do Vale do São Francisco.

A opção pela vertente de crescimento misto (vias interna e externa) é indispensável, dado o baixo grau de associativismo e de massa crítica existente, além da construção de um aglomerado industrial que permita o alongamento da cadeia produtiva local. Tudo isso se traduzirá (desde que sejam criadas as condições adequadas) no estabelecimento de uma

---

<sup>102</sup> O estabelecimento desse objectivo (cf. capítulo IV), tem a função estratégica de encorajar uma postura defensiva que permita reagir às contingências externas (v. Ansoff 1997, p. 50).

<sup>103</sup> A flexibilidade externa tem subjacentes capacidades estratégicas não só defensivas (número de tecnologias), mas também ofensivas (número de clientes independentes) que a empresa adquire para enfrentar os impactos das contingências (Ibidem).

“concentração geográfica competitiva”, na linha das referidas “bases domésticas” de Michael Porter para a competitividade (cf. figura 3.1).

Em síntese, todos os elementos que acabámos de referir constituem os ingredientes indispensáveis, em termos de pensamento e de acção estratégica, para que a emergente indústria vitivinícola do Vale do São Francisco inverta a sua lógica estratégica (baseada no pensamento económico “ricardiano”, segundo o qual, o poder competitivo de uns concorrentes sobre os outros tem origem nas vantagens comparativas, obtidas a partir do acesso privilegiado a recursos naturais escassos e mão de obra barata) e se torne numa indústria competitiva a nível global<sup>104</sup>. Com efeito, a reestruturação estratégico-competitiva, através dos conceitos de localidade, regionalismo e nacionalidade – aliada ao conceito de *cadeia de valor* e às lógicas do *modelo de reactividade e de análise do tempo*, das *estratégias relacionais* e do *crescimento misto* –, são as bases de sustentação para uma estratégia competitiva sectorial renovada, capaz de potencializar a conversão de vantagens comparativas em vantagens competitivas relativamente sustentáveis, com a sua materialização em prazos inferiores aos verificados nos países tradicionais produtores da Europa e do “novo mundo vinho”.

As transformações estratégicas preconizadas exigem, obviamente, também alterações na gestão operacional das empresas e ajustamentos das suas estruturas organizacionais. Esses ajustamentos abarcam diversas áreas e recursos empresariais, de natureza não só material, mas também imaterial: o conhecimento (especializado e mais sofisticado), os sistemas e tecnologias de informação e comunicação (melhor apoio à decisão), a gestão de pessoas, do marketing, da distribuição, das vendas (não só internas mas também externas), das finanças e da produção. Enfim, trata-se de desenvolver uma abordagem holista de gestão, através de uma gestão mais profissionalizada, na procura constante de criação (e retenção) de valor.

Para finalizar, importa lembrar a assumida natureza exploratória deste estudo. Assim sendo, haverá domínios que foram tratados de forma superficial, necessitando, por isso, ainda de investigações complementares. Este aspecto constitui a maior limitação do estudo (assumida, no entanto, desde início, pela opção pela sua natureza exploratória). De qualquer modo, por outro lado, também sabemos que uma das grandes virtudes de um estudo exploratório é o levantamento de pistas de investigação para trabalhos futuros. Neste caso

---

<sup>104</sup> Além disso, é necessário considerar que o elemento contingencial “*tecnologia produtiva*”, é um factor ao qual vários competidores têm acesso mundialmente, não constituindo, em princípio, uma barreira à entrada, nem fonte essencial de diferenciação. Tal facto, ao contrário, favorece a ocorrência do fenómeno de “convergência competitiva”, já largamente discutido ao longo deste trabalho.



concreto, é encorajada a realização de estudos complementares sobre as fontes de vantagens competitivas de localização, nomeadamente naquilo que se refere a:

- 1) Quantidade e custo dos factores (recursos naturais, humanos, de capital, infra-estruturas física, administrativa, de informação, científica e tecnológica);
- 2) Qualidade e especialização dos factores;
- 3) Condições da procura;
- 4) Fornecedoros capazes, situados na localidade;
- 5) Sectores relacionados e de apoio;
- 6) Presença de aglomerados, em vez de sectores isolados;

Lança-se, assim, como pista de investigação futura, o estudo das condições para criação de um aglomerado industrial (cf. Porter 1989, 1999), que potencie um crescimento superior do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, de modo a aproveitar os benefícios das *estratégias relacionais*, bem como do *modelo de reactividade e de análise do tempo*, inclusive, pela via do *crescimento misto*, como forma de conferir resultados sustentáveis.

Será igualmente relevante fazer uma avaliação mais aprofundada das empresas. Essa avaliação deve ser ampla o suficiente para verificar os dados contabilísticos e de valor gerado pela qualidade da gestão<sup>105</sup>. Tal estudo será relevante para aferir das possibilidades de fusões e aquisições, com vista ao crescimento misto.

---

<sup>105</sup> O problema maior, contudo, continuará a ser o de convencer os empresários a disponibilizarem os dados contabilísticos necessários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abel, D. e J. Hammond (2001). *Dinâmica de custos: Efeitos de Escala e Experiência*. In O processo da Estratégia./ organizado por Henry Mintzberg e James Brian Quinn; tradução de James Sunderland Cook, - Bookman. 3ª edição. Porto Alegre.
- Aguiar, F. (2000). “A internacionalização do mercado vitivinícola”. *A história do vinho: Parte 1(2004)*. Disponível em: < [www.google.com.br](http://www.google.com.br)>. Acesso em: 12 de outubro de 2004.
- Aigrain, P. “Nota de Coyuntura Mundial” (marzo de 2005). Pp. 02-03. OIV. Paris. Disponível em <[www.oiv.int/](http://www.oiv.int/)> Acesso em: 27 de janeiro de 2005.
- Albert, A. (2002). *O Admirável Novo Mundo do Vinho e as Regiões Emergentes*. Senac. São Paulo.
- Allouche, J. e G. Schmidt (1999). *Os instrumentos fundamentais da decisão estratégica*. Vislis. Lisboa.
- Ansoff, Igor (1977). *Estratégia Empresarial*. McGraw-Hil. São Paulo.
- (1988). *Administração Estratégica*. Atlas. São Paulo.
- (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. Atlas. São Paulo.
- Anuário Brasileiro Uva e Vinho (2004). Gazeta Santa Cruz, Santa Cruz do Sul.
- Balestrin, A. (1998). *Inteligência Competitiva no Monitoramento do Ambiente Concorrencial das Pequenas e Médias Industrias do Pólo Metal-Mecânico da Região de Caxias do Sul - RS*. 153 f. (Dissertação de Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração. Porto Alegre.
- Banco Central do Brasil (2005). *Relatório de Inflação - dezembro de 2005*. Volume 7. N.º 4. Pp. 83-97. Disponível em <[www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)>. Acesso em: 03.01.2006.
- Barbosa, J. e P. Gama. “Novas Dinâmicas Global/Local: empresas, agricultores familiares e trabalhadores nos novos contextos de frutas tropicais” No prelo. Disponível em em: [www.google.com.br](http://www.google.com.br). Acesso em: 20 e janeiro 2006.
- Bennis, W. (2000). “A Nova Liderança”. Revista HSM Managemen. Edição especial. Pp. 74-83. Barueri/SP.
- Bertrand, Y. e P. Guillemet (1994). *Organizações: uma abordagem sistêmica*. Col. “Sociedade e Organizações”. Ed. Instituto Piaget, Lisboa.

- Boaventura, E. (2004). *Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação, tese*. Atlas. São Paulo.
- Buenos, L. (2004). *Avanço de vinhos do "novo mundo" preocupa europeus*. Uol economia. Disponível em < [www.uol.com.br](http://www.uol.com.br) >. Acesso em: 27 de agosto de 2004.
- Bulletin OIV (2002). *Situación y estadística del sector vitivinícola mundial em 2002*, Office International de la Vigne et du Vin, Paris.
- Bulletin OIV (2004). Office International de la Vigne et du Vin, Paris, Maio.
- Bulletin OIV (2005). Office International de la Vigne et du Vin, Paris, Maio.
- Carvalho, D. (1997). *"Globalização, estabilização e finanças públicas na economia brasileira."* Revista Econômica do Nordeste. Volume 28. Edição Especial. Julho. Pp. 207-233. Fortaleza/CE.
- Castellucci, F. (2005). *"Statistiques Mondiales"*. OIV. Pp. 01. Paris. Disponível em <[www.oiv.int/](http://www.oiv.int/)> Acesso em: 27 de dezembro de 2005.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge.
- Chiavenatto, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Campus. 6ª edição. Rio de Janeiro.
- Coelho, A. e J-L. Rastoin (2004). *Stratégie des grands groupes internationaux: sur le marché mondial du vin?* In Francois d'Hauteville et al (Org.), *Bacchus 2005: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Editions LaVigne. Paris.
- Coelho, J. e M. Souza (2003). *Gestão Estratégica: algumas reflexões para a análise de investimentos*. Disponível em < [www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 24 de abril de 2003.
- Coelho, J. (2005). *Índice Fiesp de Competitividade das Nações*. Setembro. São Paulo. Disponível em: [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em: 14 de novembro de 2005.
- Cervo, L. e P. Bervian (2000). *Metodologia Científica*. Prentice Hall. 4ª edição. São Paulo.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL – Nações Unidas (2005). *"Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe"*. Santiago do Chile, diciembre de 2005, Pp. 10. Disponível em: <[www.google.com.br](http://www.google.com.br)> Acesso em: em 13 janeiro 2006.
- Comissão das Comunidades Europeias (2003). *A situação da agricultura na União Europeia*. Bruxelas, fevereiro, Pp. 79-80. Publicado em relação com o *Relatório general sobre a actividade da União Europeia – 2001*. Disponível em < [www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 14.10.2004.

- Comissão Europeia – Direcção Geral da Agricultura (2001). *Reforma da PAC - sector vitivinícola*. Pp. - 01. Disponível em: <<http://europa.eu.int/comm/dg06/index.htm>>. Acesso em: 23.07.2005, Disponível também em: [www.iw.mm-agricukura.pt/contactos/index.html](http://www.iw.mm-agricukura.pt/contactos/index.html).
- Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e do Parnaíba – CODEVASF / FNP Consultoria & Comércio (2004). *Estudo de viabilidade técnica e econômica de cadeias agroindustriais para o médio e submédio São Francisco*. Pp. 22-34. São Paulo.
- Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – CODEVASF - Eurocentro (2005). *Investing in Brasil: São Francisco and Parnaíba Valleys*. Pp. 06. Disponível em:< [www.codevasf.gov.br](http://www.codevasf.gov.br) >. Acesso em: 29 de janeiro de 2006.
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq (2005a). *Sinopse estatística*. Disponível em: <[www.google.com.br](http://www.google.com.br)>. Acesso em: 15.01.2006.
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – (2005). *Relatório Nordeste*. Disponível em: <[www.google.com.br](http://www.google.com.br)>. Acesso em 22 de dezembro de 2005.
- Cruz, A. e M. Mendes (2003). *Trabalhos Acadêmicos, dissertações e teses: estrutura e apresentação (NBR 14742/2002)*. Intertexto.Niterói.
- Cunha, F. e C. Cardosom (1999). *Gerenciando processos de mudanças. A arte de enfrentar e administrar resistências nas organizações*. INTG. Recife.
- Cusumano, A. e C. Markides (2002). *Pensamento Estratégico*. Campus. Rio de Janeiro.
- Damodaran, A. (2002). *Finanças Corporativas Aplicadas*. Bookman. Trad. Jorge Ritter. Porto Alegre.
- Dubus, J. (2005). *“Consumo mundial de vinho vai continuar a crescer”*. Revista Frutas, Legumes & Flores - A Revista dos Profissionais - Especial Vinha - Edição extra. Publicações Grupo TB, Pp. 20-21. Portugal.
- Européenne Direction Générale De L'agriculture et Du Développement Rural et Direction C. Économie Dês Marches Agricoles - et OCM - (2005). *Echange de vues sur la situation du marche vitivinicole*. Pp. 02. Disponível em:<[www.google.com.br](http://www.google.com.br)>. Acesso em:12 de dezembro de 2005.
- Federação das Indústrias de São Paulo – FIESP – IC. (2005). *Índice Fiesp de Competitividade das Nações*. Disponível em: <[www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br)>. Acesso: 27 de dezembro de 2005.

- (2005). *Seminário Internacional de Industrialização e Desindustrialização e Desenvolvimento*. São Paulo. Pp. 114-131. Disponível em: [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em: 14 de novembro de 2005.
- (2005). *Balanco de sete meses de alta da taxa Selic: Análise e Comentários. Meta de inflação para 2005*. Disponível em: [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em: 07 de dezembro de 2005.
- (2005) *Os 7 Pecados Capitais da Política Econômica* (2005). São Paulo. Disponível em: [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em: 07 de dezembro de 2005.
- (2005). *Índice Fiesp de Competitividade das Nações*. Pp. 29. Disponível em: [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em: 27 de dezembro de 2005.
- Federação das Indústrias de São Paulo / Fundo Monetário Internacional – FMI. (2006). *As Sete Quedas das exportações: O que a História nos ensina?*. São Paulo. Disponível em: [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em: 07 de dezembro de 2005.
- Financial Times. (2005). *Mundo perde se a liberalização do comércio ruir. Fim do protecionismo poderia tirar milhões de pessoas da pobreza*. Disponível em: [www.Uol.midiaglobal.com.br](http://www.Uol.midiaglobal.com.br). Acesso em: 02 de novembro de 2005.
- Freire, Adriano (2000). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo. Lisboa.
- Frutos, J. (2000). *Desenvolvimento de um Sistema de Informações para a Interação Ágil entre Clientes e Empresas Incorporadoras e Construtoras de Condomínios Residenciais*. 152 f, (Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRS).
- Furlani, A. et. al. (2004) *Avaliação ex-post da Organização Comum do Mercado Vitivinícola. Concurso AGRI / AVALIAÇÃO / 2002 / 6*. Disponível em: [www.google.com.br](http://www.google.com.br). Acesso em: 11 de outubro de 2005.
- Gama, P. (2001). *Articulação dos Interesses Públicos e Privados no Pólo Petrolina – PE/Juazeiro – BA: Em Busca de Espaço no Mercado Globalizado de Frutas Frescas*. 245p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada - área de concentração: Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas.
- Garcia, A. (2003). *A produção de uva e do vinho e desenvolvimento local: o caso de Lagoa Grande - PE*. 150 f Dissertação (Mestrado Profissional em Economia Regional). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (CAEN) - Curso de Pós-graduação em Economia - da Universidade Federal do Ceará (UFC).
- Ghemawat, P. (2000). *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Bookman. Porto Alegre.

- Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas da Pesquisa Social*. Atlas. São Paulo.
- Gilmore, F. e R. Brandenburg (1962). "Anatomy of Corporate Planning". *Harvard Business Review*. Dezembro.
- Gitman, L. (2002). *Princípios de Administração Financeira*. Harbra. 7ª Edição. São Paulo.
- Godet, M. (1991). *De l'anticipación à l'action*. Dunod. Paris.
- Gonçalves, J. (2003). *Competitividade da agricultura no mercado mundial globalizado: as idéias de Porter e a realidade de iniquidades*. Informações Econômicas. N.º 7. Volume 33. Julho. Pp. 15-36. São Paulo.
- Goron, F. (1994). *Gestão de Relacionamento em Marketing de Serviços: um estudo exploratório*. UFRGS, (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre.
- Hamel, G. (1994), "Competing for the Future", Harvard Business Review, Julho-Agosto.
- Hamel, G. (1996), "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, Jul-Ago, 69-82.
- Hamel, G e C. Prahalad. (1989). *Strategic Intent*. HBR, Maio-Junho.
- Hamel, G e C. Prahalad (1990). *The Core Competence of the Corporation*, HBR, Mai-Jun.
- Iacobucci, D. (org). (2001). *Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate Scholl of Management*. Tradução Bazán tecnologia e e linguística. Futura. São Paulo.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE - (2002). *Indicadores de Desenvolvimento Sustentável - Brasil 2002. Estudos & Pesquisas - Informações Geográficas*. Pp. 160 f Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 27 de dezembro de 2005.
- (2005). *Indicadores de Desenvolvimento Sustentável. Estudos & Pesquisas* Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 27 de dezembro de 2005.
- Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN - (2001). *Relatório Consolidado*. Pp. 284 f. Disponível em: <[www.ibravin.com.br](http://www.ibravin.com.br)>. Acesso em 03 de junho de 2005.
- Kelly, K. (2000). "A economia interconectada." (2000). Revista HSM Management. Edição especial. Pp. 29-37. Barueri/SP.
- Kotler, P. (1993). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Atlas. São Paulo.
- (2000) *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Atlas. São Paulo.

- Kotler, P. e A, Gary (1998). *Princípios de Marketing*. Prentice-Hall. 7ª Edição. Rio de Janeiro.
- Krause, D. (2000). *A Arte da Guerra para Executivos*. Portfólio do Curso de Pós-Graduação em Finanças Empresariais; módulo de planejamento estratégico. FGV. São Paulo.
- Lavinas, L. e et. Al (1996). "*Desigualdades regionais: indicadores sócio- econômicos nos anos 90*". Revista Econômica do Nordeste, Volume 27, out/ dez. Pp. 889-890. Fortaleza - CE.
- Levit, T. (1986). "*Miopia em Marketing*". Coleção HARVARD de Administração. Nova Cultural. Pp. 23-55. São Paulo.
- Levy, A. (1986). *Estratégia em Ação*. Atlas. São Paulo.
- Macneil, K. (2003). *A Bíblia do Vinho*. Ediouro. 2ª Edição. Rio de Janeiro.
- Matarazzo, C. (2003). *Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial*. Atlas 6ª. Edição. São Paulo.
- Mattar, F. e G. Santos (1999). *Gerência de produto*. Atlas. São Paulo.
- Mello, L. (2004). *Panorama da Vitivinicultura Brasileira. Tendência de Consumo e Perspectivas do Mercado*. Pp.01-42. Disponível em: < [www.embrapa.gov.br](http://www.embrapa.gov.br) >. Acesso em: 25 de outubro de 2004.
- Michaelson, A. (2005). *Sun Tzu. A arte da guerra para gerentes*. Tradução Heitor Pitombo. 9ª Edição. Record . Rio de Janeiro.
- Ministério da Ciência e Tecnologia (2001). *Ciência, tecnologia e inovação: desafio para a sociedade brasileira*. Livro verde, Capítulo I, p. 30, tab. 6. Brasília, Distrito Federal. Disponível em: <[www.mct.gov.br/Livro Verde/ default3.htm](http://www.mct.gov.br/Livro_Verde/default3.htm)>. Acesso em: 15 de maio de 2002.
- Ministério do Meio Ambiente /TC/BR/Fundação Onda Azul/IBGE (2000). *Estudos Sócio-econômicos do Nordeste*. – Pp. 74-119. Disponível em: <[www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 25.01.2006.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et Dynamique des Organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*, in Harvard Business Review, January-February, Pp. 107-114.

- (1998a). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Diversos autores. Campus. Rio de Janeiro.
- Mintzberg, H.; B. Ahlstrand e J. Lampel (1998). *Safári de Estratégia*. Bookman. Porto Alegre.
- Mintzberg, H. e J. Quinn (2001). *O processo da estratégia*, Bookman. 3ª Edição. Porto Alegre.
- Montaigne, E. (2005). *Lê marche mondial du vin em 2004*. In d'hauteville, Francois, et al (Org.). *In Bacchus 2005: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Editions LaVigne. Paris.
- Moraes, Walter. (1997). *Administração de portfólio empresarial*. Portfólio do curso de Pós- Graduação em Estratégia Competitiva. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Recife.
- Motta, R.; CALÔBA, Guilherme Marques (2002). *Análise de Investimentos: tomada de decisão em projetos industriais*. Atlas. São Paulo.
- Neves, J. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios*. McGraw-Hill. Portugal.
- Office International de la Vigne et du Vin - OIV - (2002a). *Elementos de Coyuntura Vitivinicola Mundial*. Pp. 01-54. Paris. Disponível em: <[www.oiv.int/](http://www.oiv.int/)>. Acesso em: 09 de junho de 2005.
- (2005). *Elementos de Coyuntura Vitivinicola Mundial*. Pp. 05-07. Paris. Disponível em <[www.oiv.int/](http://www.oiv.int/)> Acesso em: 27 de dezembro de 2005.
- Oliveira, D. (1991). *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. Atlas. 2ª edição. São Paulo.
- Pacheco. A. e S. Silva (2003). *Vinhos & Uvas*. Editora Senac. 3ª edição. São Paulo.
- Pascale, R. (2002). *Surfando à beira do caos*. In Pensamento Estratégico/ organizado por Michael A. Cusumano e Constantinos C. Markides; trad. Ana Beatriz Rodrigues. Campus. Pp. 111-132. Rio de Janeiro.
- Peters, T. e R. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Grow, Nova Iorque.
- Pinsonneault, A. K. Kraemer (1993). "*Survey research Methodology in Management Information Systems: an assessment*". Journal of Management Information Systems, Volume 10, Nº2, Pp. 75-105, Tutumn.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus. 16ª Edição. 23ª tiragem. Rio de Janeiro.



- (1989a). *Vantagem Competitiva*. Campus. 18ª Edição. Rio de Janeiro.
- (1989). *A Vantagem competitiva das nações*. Campus. 1ª Edição. Rio de Janeiro.
- "O que é a estratégia" (1997). Revista Executive Digest. Pp. 11-15. Portugal.
- (1999). *Competição: on Competition. Estratégias competitivas essenciais*. Campus. 9ª Edição. Rio de Janeiro.
- "A nova era da estratégia." (2000). Revista HSM Management, Edição especial. Pp. 17-28. Barueri/SP.
- Prestes, M. (2005). *A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia*. Rêspel. Catanduva (SP).
- Protas, J. (2003). *A vitivinicultura*. Coletânea Temas de Promoção Comercial. Publicada pelo Itamaraty. Palestra proferida no dia 28.08.2003.
- Protas, J. (2004). *A vitivinicultura brasileira: realidade perspectivas*. Artigos Técnicos. Disponível em: < [www.embrapa.gov.br](http://www.embrapa.gov.br) >. Acesso em: 11.10.2004.
- Reginato, C. (1998). *A Relevância da Inteligência Competitiva como Recurso para Análise de Informações da Indústria Moveleira da Região de Bento Gonçalves – RS*. 160f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração – Programa de Pós- Graduação em Administração - PPGA, Universidade Rio Grande do Sul - UFRS.
- Reto, L. e F. Nunes, (1999). *Métodos de Estratégia de Pesquisa – Problemas Tipo numa Investigação*, in Revista Portuguesa de Gestão, N.º 1, 21-31.
- Revista Veja. (2004) "Barril de Pólvora". Abril. N.º.1855. Maio. Pp. 116-117. São Paulo.
- Ribeiro, A. (2004). "Adeus à tradição." Revista Veja. Agosto. Edição 1868, ano 37, N.º 43. Pp. 74-75. São Paulo.
- Richers, R. (2000). *Marketing uma visão brasileira*. Negócio Editora. São Paulo.
- Ries, Al e J. Trout (1996). *Marketing de Guerra*. Mc Graw-Hill. São Paulo.
- Robert, S. e D. Rubinfeld (1999). *Microeconomia*. Makron Books. 4ª Edição. São Paulo.
- Rolland, M. (2004). *O Brasil na reserva*. Disponível em: < [www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 29.07.04.
- Santos, E. e E. Pamplona. *Captando o Valor da Flexibilidade Gerencial Através da Teoria das Opções Reais*. Disponível em: < [www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 30.04.2003.

-----, *Teorias das Opções Reais: uma abordagem estratégica para análise investimentos*. Disponível em: < [www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 30.04.2003.

Serra, F.; M. Torres e A. Torres (2003). *Administração Estratégica*. Reichmann & Afonso Editores. Rio de Janeiro.

Silva, M. (2003). *Pólo Logístico de Petrolina - Vantagens Comparativas e Perspectivas*. 136p. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia Regional). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (CAEN) - Curso de Pós - Graduação em Economia - da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Siqueira, T. (2001). *Zona da Mata do Nordeste: diversificação das atividades e desenvolvimento econômico*. Revista do BNDES. Volume 8, N.º 15. Pp. 147- 194. Junho. Rio Janeiro.

Slywotzky, A. *Estratégia e Planejamento. Crescimento = Foco no Lucro: a estratégia voltada para a rentabilidade* (2003). Publifolha: Coletânea HSM Management. São Paulo.

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 em gestão de empresas, Universidade de Évora.

Sousa, A. (2005). *Realidades e Prospectivas Vitivinícolas do Alentejo (Portugal) e Extremadura (Espanha) posicionamentos competitivos e estratégias empresariais em contexto de globalização de mercados*, In Marcos, J. (Eds) *Las Culturas del Vino: del cultivo y la producción a la sociabilidad en le beber*, Signatura Demos Ed., Sevilla.

Sousa, A e A. Coelho. (2004). *A criação de valor na fileira vitivinícola: o caso do comércio Business-to-Business*, Actas I Congresso Luso-Brasileiro de Tecnologias de Informação e Comunicação na Agro-Pecuária, Santarém, 7 e 8 Junho.

Sousa, A. e A. Coelho (2005). *Estratégias de las empresas multinacionales japonesas de la cerveza en China*. Análisis Económico Rev., Azcapotzalco. México.

Sousa, A. e A. Mateus A. (2005). *Design and Radical Innovation: a strategic perspective based upon a comparative case study between emergent and traditional industries in Portugal*. Actas XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Universidad de Sevilla (Espanha), 2 a 4 Fevereiro.

Stacey, R. (1994). *A gestão do caos*. Dom Quixote. Lisboa.

-----.(1995). *A fronteira do caos*. Venda Nova. Bertrand.

Strategor – AA.VV. (1988). *Stratégie, Structure, Décision, Identité : politique générale d'entreprise*. 1ª ed, InterEditions, Paris.

- Teruchkin, S. (2004). *As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada*. 272 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre.
- Tonietto, J. (2003). *Uvas Viníferas para Processamento em Regiões de Clima Temperado. Indicações Geográficas para Vinhos Brasileiros*. Embrapa Uva Vinho. Rio Grande do Sul. Disponível em: < [www.embrapa.gov.br](http://www.embrapa.gov.br) >. Acesso em: 10 de agosto de 2004.
- União Europeia (2005). *Situação actual do sector vitivinícola na União Europeia, Mercados de produtos agrícolas - vinho*. Disponível em <http://europa.eu.int/abc/indexJt.htm>. Acesso em: 23 de julho de 2005.
- Universidade Federal do Ceará. Sistema de Bibliotecas (2003). *Guia para Normalização de Trabalhos Acadêmicos, de Acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)*. Organizado por Rosane Maria Costa. Fortaleza.
- Uol economia (2004). *Hemisfério sul e EUA ganham espaço em exportações de vinho*. Disponível em: < [www.uol.com.br](http://www.uol.com.br) >. Acesso em: 25 de maio de 2004.
- Vannuchi, C. (2005). *“Vinho em Pé de Guerra”*. Revista Istoé. Três. Pp. 60-61 N.º 1856. 11 de Maio. 2005. São Paulo.
- Workshop Internacional de Pesquisa 1 (2004). *A Produção de vinhos em Regiões Tropicais*. Recife: 2004. Disponível em: < [www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 25.11.2004.
- Yin, R. (1989). *Case study research: design and methods*. Sage Publications. Newbury Park, Califórnia.
- (1994). *Case Study Research*. Sage Publications. London.
- Zylberstejn, D. (2005). *“Stability of contracts in the Brazilian wine industry.” RER*. Volume I. N.º 43/22. Pp. 353-371, abril/junho 2005. Rio de Janeiro.

## REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS

[www.apex.com.br](http://www.apex.com.br). Agência de Promoção de Exportação do Brasil - APEX. Acesso em: 25 de janeiro de 2005.

[www.arev.org](http://www.arev.org). "*Assembleia das Regiões Europeias Vitícolas*". AREV. Acesso em: 15 de janeiro de 2005.

[www.google.com.br](http://www.google.com.br). Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco – CONDEPE/ FIDEM-2005. Acesso em: 20.01.06.

[www.google.com.br](http://www.google.com.br). Agroportal. Acesso em: 14 outubro de 2005.

[www.google.com.br](http://www.google.com.br). Jornal do Comércio On Line – Home Economia/Condepe/Fidem – 2006. Disponível em: Acesso em: 25.01.2006.

[www.google.com.br](http://www.google.com.br). Wines from Brazil 2005. Acesso em 15 de outubro de 2005.

[www.ivv.min-agricultura.pt/contactos/index.html](http://www.ivv.min-agricultura.pt/contactos/index.html). Instituto da Vinha e do Vinho - IVV. Acesso em: 20 de agosto de 2005.

[www.sei.ba.gov.br](http://www.sei.ba.gov.br). Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia – SEI, 2003. Acesso em: 15.01.2006.

[www.vinibrasil.com.br](http://www.vinibrasil.com.br). Acesso em: 15 de janeiro de 2006.

# ANEXOS

## LISTA DE ANEXOS

- FIGURA A.1.** Algumas entidades que têm acordos de cooperação com a OIV
- FIGURA A.2.** A produção mundial de vinho nas últimas três décadas
- FIGURA A.3.** O consumo mundial de vinho nas últimas três décadas
- FIGURA A.4.** Exportações de vinho de África, América e Ásia - 1986/2002
- FIGURA A.5.** Exportações de vinho da Europa, Oceânia e mundo - 1986/2002
- FIGURA A.6.** Superfície de vinha da Europa e UE-15 – 1986/2002
- FIGURA A.7.** Superfície dos vinha de Oceânia e total mundial – 1986/2002
- FIGURA A.8.** Superfície dos vinha de África, América e Ásia – 1986/2002
- FIGURA A.9.** Projecções do consumo mundial de vinho até 2008
- FIGURA A.10.** Projecções da produção mundial de vinho até 2008
- FIGURA A.11.** Projecções da superfície vitícola mundial até 2008
- FIGURA A.12.** A trajectória vitícola e seus destinos
- FIGURA A.13.** Vista panorâmica da principal região vitivinícola do Rio Grande do Sul
- FIGURA A.14.** Instalações da Vitivinícola Salton/RS
- FIGURA A.15.** Instalações da Vitivinícola Mioranza/RS
- FIGURA A.16.** Instalações da Vitivinícola Miolo/RS
- FIGURA A.17.** Instalações da Vitivinícola Valduga/RS
- FIGURA A.18.** Trabalhadores nos parreirais da Cooperativa Aurora/RS  
*(a mais antiga do Brasil – inaugurada em 1908)*
- FIGURA A.19.** O Rio São Francisco e a caatinga
- FIGURA A.20.** Vista de áreas de produção do Vale do São Francisco
- FIGURA A.21.** As latadas de vinha e o vinho em depósitos
- FIGURA A.22.** A superfície vitícola e as principais castas do sub-médio São Francisco
- FIGURA A.23.** Investimentos no Vale do São Francisco: evolução da produção de  
vinhos em garrafa e a granel
- FIGURA A.24.** Evolução dos investimentos na cadeia produtiva uva-vinho do Vale do São  
Francisco
- FIGURA A.25.** Investimentos no Vale do São Francisco: demonstração de resultados e  
fluxos de caixa relativos à cadeia produtiva uva-vinho
- FIGURA A.26.** Evolução do PIB e da FBCF no Brasil: 1901-2001
- FIGURA A.27.** PIB mundial e preços das exportações
- FIGURA A.28.** O comércio externo brasileiro nos anos mais recentes

**FIGURA A.29.** Contas externas: saldos de transacções correntes e da balança comercial

**FIGURA A.30.** Evolução da massa salarial da população activa empregada brasileira

**FIGURA A.31.** Organograma da Empresa 1

**FIGURA A.32.** Organograma da Empresa 2

**FIGURA A.33.** Organograma da Empresa 3

**FIGURA A.34.** Organograma da Empresa 4

**TABELA A.1.** Países que integram o *Office International de la Vigne e du Vin* (OIV)

**TABELA A.2.** Indicadores contabilísticos da indústria vitivinícola brasileira *Versus* indústria transformadora (2002)

**TABELA A.3.** Indicadores contabilísticos da indústria vitivinícola brasileira *Versus* indústria transformadora (2003)

**TABELA A.4.** Indicadores contabilísticos da indústria vitivinícola brasileira *Versus* indústria transformadora (2004)

**TABELA A.5.** Caracterização genérica das empresas

**TABELA A.6.** Produtos-Mercados

**TABELA A.7.** Integração Vertical das atividades da cadeia de valor

**TABELA A.8.** Internacionalização

**TABELA A.9.** Diversificação

**TABELA A.10.** Lógicas de Desenvolvimento

**TABELA A.11.** Recursos Humanos e Organizacionais

**TABELA A.12.** Recursos Técnico-Produtivos: Viticultura

**TABELA A.13.** Recursos Técnico-Produtivos: Vinicultura

**TABELA A.14.** Recursos Comerciais

**TABELA A.1.5.** Recursos Informacionais

**TABELA A.1.6.** Recursos Financeiros

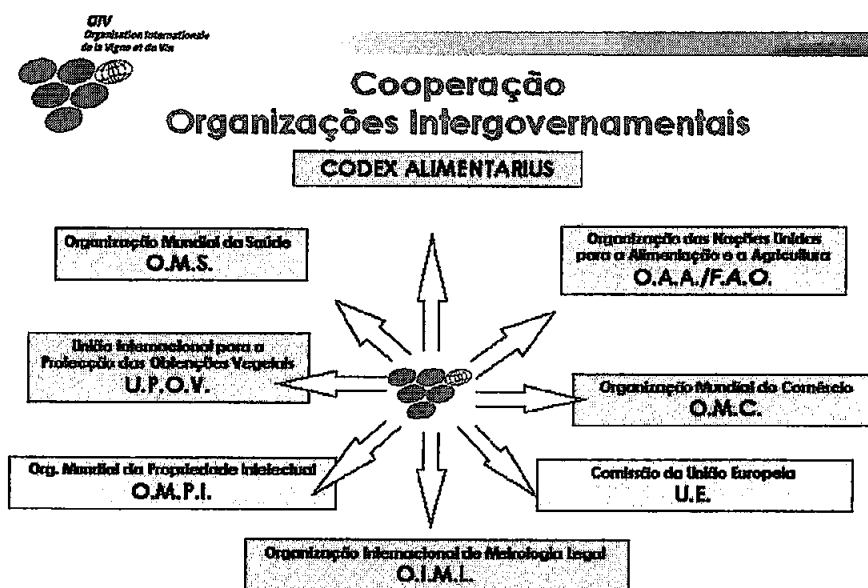
**TABELA A.17.** Recursos e estruturas empresariais do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco: constatações e sugestões

**TABELA A.18.** Vectores estratégicos das empresas: constatações e sugestões

**CA.19.** CARTA enviada às empresas (*protocolo de pesquisa*)

**QA.20.** QUESTIONÁRIO

**FIGURA A.1.** Algumas entidades que têm acordos de cooperação com a OIV



Fonte: Bulletin OIV, Maio de 2004.

**FIGURA A.2.** A produção mundial de vinho nas últimas três décadas (hl)

**PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VINOS (salvo zumos y mostos)**

Periodos y años	Producción
1971-1975	313.115.000
1976-1980	326.046.000
1981-1985	333.552.000
1986-1990	304.192.000
1991-1995	263.092.000
1996-2000	272.577.000
1998	262.121.000
1999	281.165.000
2000	279.978.000
2001	266.463.000
2002	260.898.000

Fonte: Bulletin OIV, 2004.



**FIGURA A.3. O consumo mundial de vinho das últimas três décadas (hl)**

Períodos y años	Consumo	Diferencia
1971-1975	280.356.000	
1976-1980	285.746.000	5.390.000
1981-1985	280.718.000	-5.028.000
1986-1990	240.244.000	-40.474.000
1991-1995	223.877.000	-16.367.000
1996-2000	224.952.000	1.075.000
1998	227.760.000	
1999	225.100.000	-2.660.000
2000	225.091.000	-9.000
2001	226.463.000	1.372.000
2002	227.831.000	1.368.000

Fonte: Bolletín OIV, 2004

**FIGURA A.4. Exportações de vinho de África, América e Ásia - 1986/2002 – (1000 hl)**

**Exportación de vinos**

(miles de hl)

ANNEXE H

PAYS	86-90	91-95	96-00	2000	2001	2002	Var 02/01	
							V.abs	%
<b>AFRIQUE</b>								
AFRIQUE DU SUD	46	371	1 197	1 410	1 773	2 177	404	22,77%
ALGERIE	360	72	76	55	29	40	11	38,89%
MAROC	41	61	81	70	69	68	20	28,47%
TUNISIE	164	69	70	73	132	94	-38	-28,69%
AUTRES PAYS	10	16	16	21	39	101	62	161,96%
<b>TOTAL AFRIQUE</b>	<b>641</b>	<b>619</b>	<b>1 419</b>	<b>1 628</b>	<b>2 041</b>	<b>2 500</b>	<b>459</b>	<b>22,48%</b>
<b>AMERIQUE</b>								
CANADA	10	8	18	25	29	18	-11	-37,97%
ETATS-UNIS	611	1 180	2 314	2 769	2 844	2 682	-182	-6,38%
MEXIQUE	6	12	20	16	18	14	-6	-26,37%
ARGENTINE	221	691	1 027	843	882	1 234	352	39,99%
BRESIL	28	124	103	65	56	23	-33	-58,98%
CHILI	183	858	2 249	2 647	3 089	3 653	484	15,82%
JAMAIQUE	4	3	2	2	2	3	1	76,47%
PEROU	2	1	1	0	1	1	0	-21,43%
URUGUAY	0	1	19	33	28	20	-8	-23,66%
AUTRES PAYS	6	6	6	4	10	6	-4	-44,17%
<b>TOTAL AMERIQUE</b>	<b>1 073</b>	<b>2 793</b>	<b>5 759</b>	<b>6 405</b>	<b>6 957</b>	<b>7 533</b>	<b>577</b>	<b>8,29%</b>
<b>ASIE</b>								
CHINE (hors Macao)	13	44	35	42	30	23	-7	-22,62%
CHYPRE	288	462	98	78	69	63	-4	-6,81%
HONG-KONG	5	6	92	10	10	10	0	2,78%
ISRAEL	24	19	27	20	20	15	-4	-22,06%
JAPON	2	2	4	5	8	6	-3	-31,36%
JORDANIE	0	1	0	0	1	1	0	13,33%
LIBAN	2	6	9	9	11	13	2	22,16%
SINGAPOUR	4	13	23	29	30	38	9	29,52%
TAIWAN	0	0	1	0	0	2	1	427,27%
TURQUIE	29	26	69	59	48	65	37	77,39%
AUTRES PAYS	3	4	17	17	20	21	1	6,89%
<b>TOTAL ASIE</b>	<b>369</b>	<b>580</b>	<b>383</b>	<b>269</b>	<b>245</b>	<b>278</b>	<b>33</b>	<b>13,59%</b>

Fonte: Bolletín O.I.V., 2004.

FIGURA A.5. Exportações de vinho da Europa, Oceânia, Mundo - 1986/2002 - (1000 hl)

PAYS	86-89	81-85	88-89	2000	2001	2002	Var 02/01	
							Volume	%
<b>EUROPE</b>								
ALLEMAGNE	2 714	2 689	2 330	2 414	2 372	2 375	9	0,13%
AUTRICHE	101	189	214	346	534	399	-131	-25,00%
Belgique-Luxembourg	111	182	232	283				
BELGIQUE					206	192	-14	-6,80%
LUXEMBOURG					71	60	9	13,16%
DANEMARK	35	34	105	171	257	259	42	16,45%
ESPAGNE	4 545	7 353	8 817	9 651	9 946	9 884	-352	-3,54%
FINLANDE	1	1	2	1	3	2	-1	-24,50%
FRANCE	12 776	11 478	15 271	15 039	15 126	15 541	415	2,74%
GRECE	785	583	493	430	553	291	-262	-47,39%
IRLANDE	2	3	10	3	4	6	2	43,16%
ITALIE	12 651	15 059	14 820	14 675	15 371	15 167	-184	-1,19%
PAYS-BAS	50	83	197	135	137	362	225	164,23%
PORTUGAL	1 554	1 948	2 137	1 941	1 605	2 057	461	28,71%
ROYAUME-UNI	128	80	266	217	188	279	91	48,40%
SUEDE	1	3	11	9	15	23	7	46,45%
SOUS-TOTAL UE	35 482	39 872	44 816	44 518	48 378	48 690	312	0,67%
ALBANIE (nvoie série)	138	34	0	0	0	0	0	-40,00%
BOSNIE-HERZEG*	0	29	16	4	19	19	0	-0,55%
BULGARIE	1 604	1 162	1 345	793	791	769	-3	-0,36%
CROATIE	0	242	110	78	94	109	14	14,85%
HONGRIE	1 703	985	954	802	695	757	72	10,30%
ANC. R. MACEDOINE*	0	545	719	824	805	725	-79	-9,86%
POLOGNE	0	94	41	1	4	2	-2	-60,20%
REP. TCHÈQUE*	0	14	17	33	20	29	9	42,90%
ROUMANIE	405	244	491	254	394	509	109	27,64%
SLOVAQUIE	0	125	92	107	107	111	3	3,19%
SLOVENIE	0	179	81	56	133	112	-21	-15,79%
YOUSOVLAVE (S.M.)	0	35	63	42	54	64	10	18,23%
TCHÉCOSL. (EX)	17							
YOUSOVL. (EX)	1 023							
SOUS-TOTAL PECO	6 094	3 894	3 828	2 884	3 118	3 228	111	3,66%
U.R.S.S. (EX)	615							
ARMÉNIE		1	5	5	15	5	-10	-61,43%
AZÉRBADJAN*		164	145	21	14	2	-13	-88,99%
BIÉLORUSSIE*		23	22	10	11	25	13	115,51%
ESTONIE*		2	2	2	1	1	0	15,25%
GÉORGIE		29	141	244	216	234	19	8,79%
KAZAKHSTAN*		32	9	1	2	0	-2	-79,91%
KYRGISTAN*		4	4	0	0	1	1	235,67%
LETTONIE*		44	86	35	33	28	-5	-15,38%
LITUANIE*		30	1	2	5	4	-1	-19,91%
MOLDAVIE*		1 417	1 327	992	1 388	1 537	169	12,35%
RUSSIE		52	25	15	9	10	1	14,07%
TADJIKISTAN*		27	17	5	1	0	-1	-100,00%
TURKMÉNISTAN*		89	54	10	1	0	-1	-81,00%
UKRAINE*		702	372	100	103	161	22	-12,00%
OUZBÉKISTAN*		65	34	20	13	14	1	5,38%
SOUS-TOTAL Ex-URSS	816	2 570	2 246	1 482	1 879	2 022	149	7,87%
NORVÈGE	1	2	4	5	8	8	0	0,00%
SUISSE	14	12	13	13	14	12	-2	-14,74%
Autres pays d'EUROPE	1	1	1	1	1	1	0	38,67%
SOUS-TOTAL autres Europe	19	15	18	18	22	21	-1	-4,67%
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>41 177</b>	<b>48 651</b>	<b>51 119</b>	<b>48 780</b>	<b>51 392</b>	<b>51 553</b>	<b>571</b>	<b>1,11%</b>
<b>Océanie</b>								
AUSTRALIE	249	1 002	2 088	3 109	3 750	4 715	965	25,73%
NOUVELLE-ZÉLANDE	24	75	149	180	192	243	51	26,96%
<b>TOTAL Océanie</b>	<b>273</b>	<b>1 077</b>	<b>2 238</b>	<b>3 289</b>	<b>3 942</b>	<b>4 958</b>	<b>1 018</b>	<b>26,77%</b>
<b>TOTAL MONDE</b>	<b>43 632</b>	<b>51 128</b>	<b>53 354</b>	<b>52 069</b>	<b>55 334</b>	<b>56 511</b>	<b>2 868</b>	<b>4,11%</b>

Fonte: Bolletín O.I.V., 2004.

**FIGURA A.6. Superfície de vinha da Europa e UE-15 – 1986/2002 - (1000 ha)**

PAYS	88-90	91-95	96-00	2000	2001	2002	Var 02/01	
EUROPE								
ALLEMAGNE	102	108	104	105	104	103	-1	-0,98%
AUTRICHE	59	56	50	51	49	46	-2	-3,98%
ESPAGNE	1 808	1 280	1 184	1 229	1 211	1 202	-10	-0,78%
FRANCE	898	849	915	917	914	909	-5	-0,55%
GRECE	160	138	131	131	127	130	3	2,36%
ITALIE	1 083	885	908	908	882	872	-20	-2,24%
LUXEMBOURG*	1	1	1	1	1	1	0	4,84%
PORTUGAL	282	289	257	248	248	249	1	0,38%
ROYAUME-UNI	0	1	1	1	1	1	0	-9,47%
Sous-total UE15	4168	3786	3553	3588	3547	3515	-33	-0,92%
ALBANIE	0	8	8	8	8	7	0	3,12%
BOSNIE-HERZEG.	0	6	4	4	4	4	0	0,00%
BULGARIE (1,03)	140	138	113	115	110	108	-2	-1,82%
CROATIE*	0	62	59	83	62	62	0	0,58%
HONGRIE	143	133	128	113	100	100	0	0,00%
ANG.R.MACEDOINE*	0	34	30	28	30	30	0	-1,08%
REP.TCHEQUE	0	12	13	14	14	13	-1	-4,68%
ROUMANIE (1,03)	244	251	263	248	247	243	-4	-1,47%
SLOVAQUIE	0	28	22	18	18	14	-4	-23,63%
SLOVENIE	0	18	17	17	17	17	0	0,00%
YOUgosLAVIE(S.M.)(1,05)	0	91	78	68	67	73	6	8,78%
TCHECOSL.(EX)	47		0	0	0	0	0	
YOUgosL.(EX)*	244		0	0	0	0	0	
Sous-total PECO	817	774	719	693	674	670	-4	-0,64%
U.R.S.S.(EX)	1 110						0	
ARMENIE*		25	18	16	15	13	-2	-13,13%
AZERBAIDJAN*		128	44	14	11	10	-2	-17,01%
BIELORUSSIE*		8	3	0	0	0	0	NS
GEORGIE*		88	78	67	67	64	-3	-4,52%
KAZAKHSTAN*		21	12	12	11	13	2	15,68%
KYRGISTAN*		8	8	8	8	8	0	1,43%
LITUANIE*		2	3	0	0	0	0	0,00%
MOLDAVIE		185	149	115	110	108	-3	-2,53%
RUSSIE*		115	78	72	70	68	-2	-2,67%
TADJIKISTAN*		30	34	36	36	36	0	-0,91%
TURKMENISTAN*		29	28	28	28	28	0	0,00%
UKRAINE (1,05)		185	128	110	105	103	-2	-1,90%
OUZBEKISTAN (1,05)		127	130	135	135	136	0	0,00%
Sous-total EX U.R.S.S.	1110	932	788	614	597	585	-12	-2,02%
MALTE	1	1	1	0	0	0	0	4,78%
SUISSE	14	15	15	15	15	16	0	-0,46%
Sous-total autre EUROPE	15	18	15	15	16	15	0	-0,31%
Sous-total EUROPE	6110	5567	4995	4911	4834	4785	-49	-1,01%

Fonte: Bulletin O.I.V, 2004.

**FIGURA A.7. Superfície da vinha da Oceânia e total mundial – 1986/2002 - (1000 ha)**

OCEANIE								
AUSTRALIE	89	85	108	140	145	159	10	6,97%
NOUVELLE-ZELANDE	8	8	11	14	18	17	2	11,04%
Sous-total OCEANIE	84	71	117	154	164	176	12	7,38%
TOTAL MONDIAL	8852	8134	7760	7875	7886	7876	-10	-0,13%

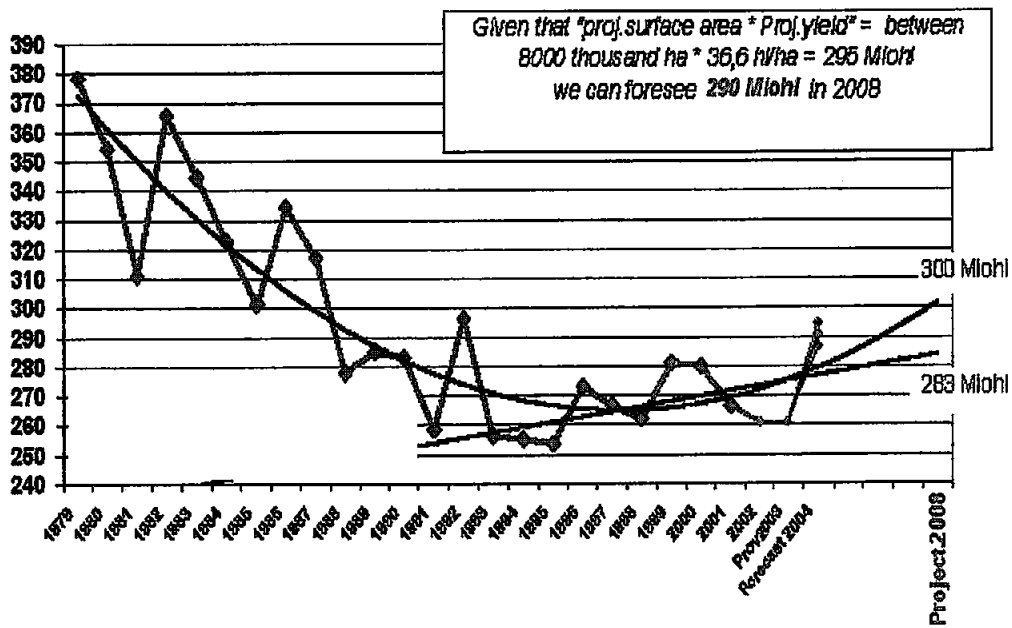
Fonte: Bulletin O.I.V, 2004.

FIGURA A.8. Superfície da vinha de África, América e Ásia – 1986/2002 - (1000 ha)

PAYS	86-90	91-95	96-00	2000	2001	2002	Var 02/01	
							Vabs	%
<b>AFRIQUE</b>								
AFRIQUE DU SUD	100	102	112	124	126	129	3	2,38%
ALGERIE	142	88	69	61	61	65	4	6,56%
EGYPTE*	48	64	68	64	67	69	2	3,53%
LIBYE*	7	7	8	9	9	9	0	0,00%
MADAGASCAR	2	2	2	2	2	2	0	0,00%
MAROC	47	50	49	50	50	50	0	0,00%
TANZANIE*	2	3	2	3	3	3	0	0,00%
TUNISIE	30	28	28	28	28	28	-2	-7,47%
AUTRES PAYS D'AFRIQUE	1	1	2	2	2	2	0	2,42%
<b>Sous-total AFRIQUE</b>	<b>380</b>	<b>344</b>	<b>320</b>	<b>343</b>	<b>347</b>	<b>353</b>	<b>6</b>	<b>2,22%</b>
<b>AMERIQUE</b>								
CANADA*	8	6	8	8	9	9	0	1,25%
ETATS-UNIS *	329	331	376	412	426	415	-10	-2,45%
MEXIQUE*	68	46	43	42	40	41	0	1,19%
ARGENTINE	259	209	208	201	205	208	3	1,49%
BOLIVIE	4	4	4	4	4	5	1	16,75%
BRESIL	58	60	59	60	63	65	2	3,10%
CHILI*	124	124	147	174	181	184	3	1,66%
PEROU	9	10	11	10	12	11	-1	-5,94%
URUGUAY*	19	12	10	10	10	10	0	0,00%
VENEZUELA	1	1	1	1	1	1	0	1,74%
AUTRES PAYS D'AMERIQUE*	7	6	2	2	2	2	0	-0,24%
<b>Sous-total AMERIQUE</b>	<b>878</b>	<b>808</b>	<b>863</b>	<b>924</b>	<b>932</b>	<b>930</b>	<b>-2</b>	<b>-0,18%</b>
<b>ASIE</b>								
AFGHANISTAN*	55	52	52	52	52	52	0	0,00%
CHINE *	148	153	218	308	383	390	7	7,53%
CHYPRE	37	22	20	19	18	18	0	-0,22%
COREE*	17	20	31	31	29	28	-1	-2,97%
INDE*	21	37	44	46	46	46	0	0,00%
IRAK*	61	56	52	52	52	52	0	0,00%
IRAN (6%)	228	244	274	277	283	288	5	1,74%
ISRAEL	5	5	6	6	8	7	-1	-13,28%
JAPON	27	25	22	22	21	21	0	-0,01%
JORDANIE*	6	7	4	4	4	4	0	3,53%
LIBAN*	30	30	18	15	15	15	0	0,00%
PAKISTAN	3	6	10	12	13	13	0	0,00%
SYRIE*	121	90	75	74	74	58	-16	-23,80%
THAÏLANDE	3	3	3	4	4	4	0	0,00%
TURQUIE*	638	615	584	575	584	576	-8	-1,39%
YEMEN*	17	21	24	24	24	25	0	0,00%
AUTRES PAYS D'ASIE*	14	18	21	19	20	20	0	-0,04%
<b>Sous-total ASIE</b>	<b>1422</b>	<b>1404</b>	<b>1459</b>	<b>1543</b>	<b>1590</b>	<b>1610</b>	<b>20</b>	<b>1,31%</b>

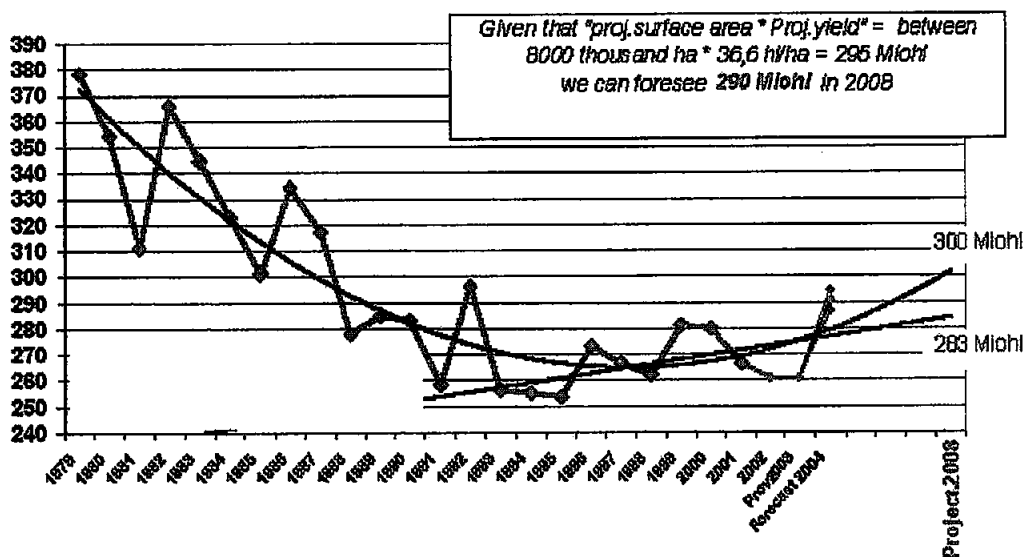
Fonte: Bulletin O.I.V, 2004.

**FIGURA A.9.** Projecções do consumo mundial de vinho até 2008 (*milhões hl*)



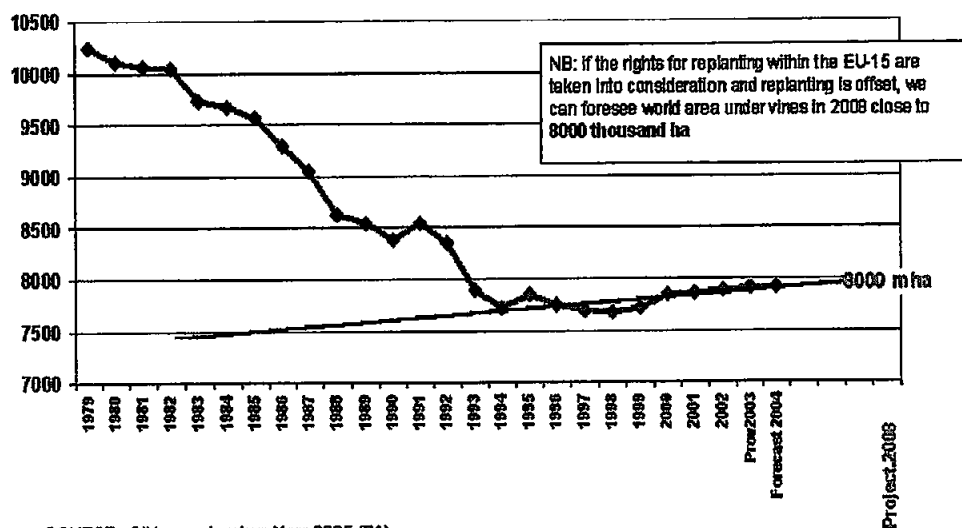
SOURCE : OIV + conjuncture Mars 2005 (PA)

**FIGURA A.10.** Projecções da produção mundial de vinho até 2008 (*milhões hl*)



SOURCE : OIV + conjuncture Mars 2005 (PA)

**FIGURA A.11. Projecções da superfície vitícola mundial até 2008 (1000 ha)**



SOURCE: OIV + conjuncture Mars 2005 (PA)

**FIGURA A.12. A trajetória vitícola e seus destinos (1000 Kg de uvas)**

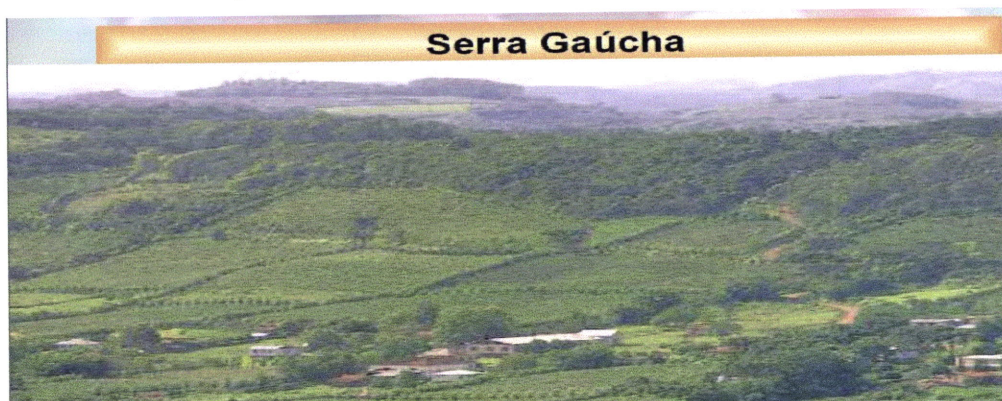
Ano	Produção	Exportação	Importação	Consumo agroindústria*	Consumo In natura
1987	566.030	1.247	2.605	336.164	231.224
1988	771.708	3.161	5.397	544.605	229.339
1989	712.752	2.011	13.437	422.461	301.717
1990	786.218	1.845	14.682	490.930	308.125
1991	648.026	2.882	12.131	339.369	317.906
1992	800.112	6.877	4.786	398.089	399.932
1993	785.958	12.552	4.508	401.472	376.442
1994	800.609	7.092	8.384	450.561	351.340
1995	836.545	6.786	23.891	455.772	397.878
1996	730.885	4.516	58.817	313.331	442.945
1997	855.641	3.705	23.222	414.485	460.673
1998	736.470	4.405	26.492	346.523	410.034
1999	866.349	8.083	8.599	469.870	398.870

Fonte: EMBRAPA UVA E VINHO/PROTAS; CAMARGO;MELO/ IBGE, 2005.

\*Dados estimados

## GALERIA DE FIGURAS DO RIO GRANDE DO SUL/RS

**FIGURA A.13.** Vista panorâmica da principal região vitivinícola do Rio Grande do Sul



Fonte: Protas – Embrapa Uva e Vinho – 2005.

**FIGURA A.14.** Instalações da Vitivinícola Salton/RS



Fonte: Apex-Brasil, 2005

**FIGURA A.15.** Instalações da Vitivinícola Mioranza/RS



Fonte: Apex-Brasil, 2005

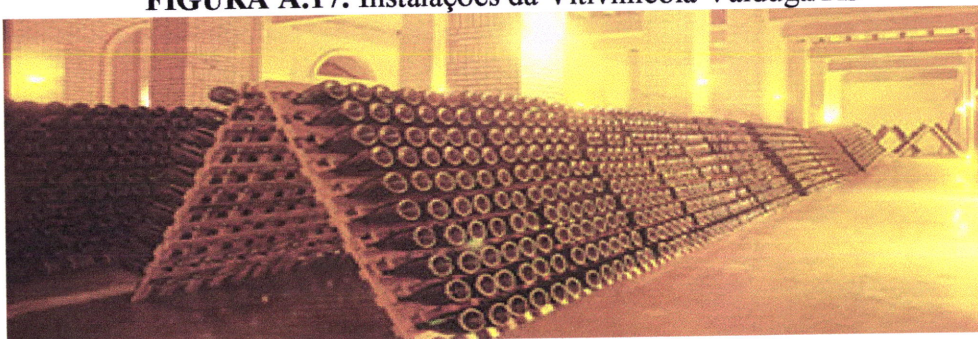


**FIGURA A.16.** Instalações da Vitivinícola Miolo/RS



Fonte: Apex-Brasil, 2005

**FIGURA A.17.** Instalações da Vitivinícola Valduga/RS



Fonte: Apex-Brasil, 2005

**FIGURA A.18.** Trabalhadores nos parreirais da Cooperativa Aurora/RS  
*(a mais antiga do Brasil – inaugurada em 1908)*



Fonte: Apex-Brasil, 2005



## GALERIA DE FIGURAS DO RIO GRANDE DO VALE DO SÃO FRANCISCO

**FIGURA A.19.** O Rio São Francisco e a caatinga



Fonte: Protas, 2005.

**FIGURA A.20.** Vista de áreas de produção do Vale do São Francisco



Fonte: Protas, 2005.

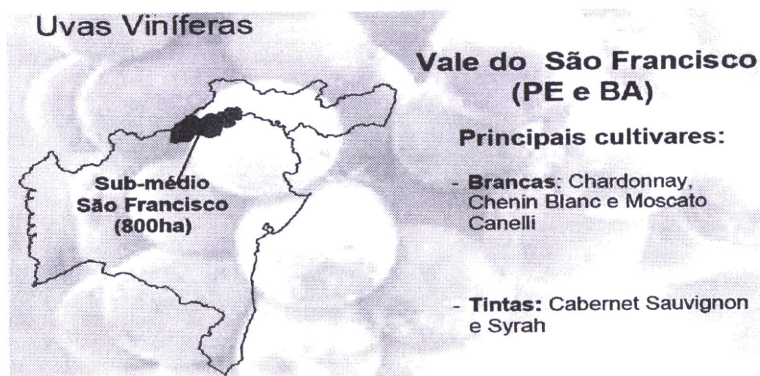
**FIGURA A.21.** As latadas de vinha e o vinho em depósitos



Fonte: Fotos próprias

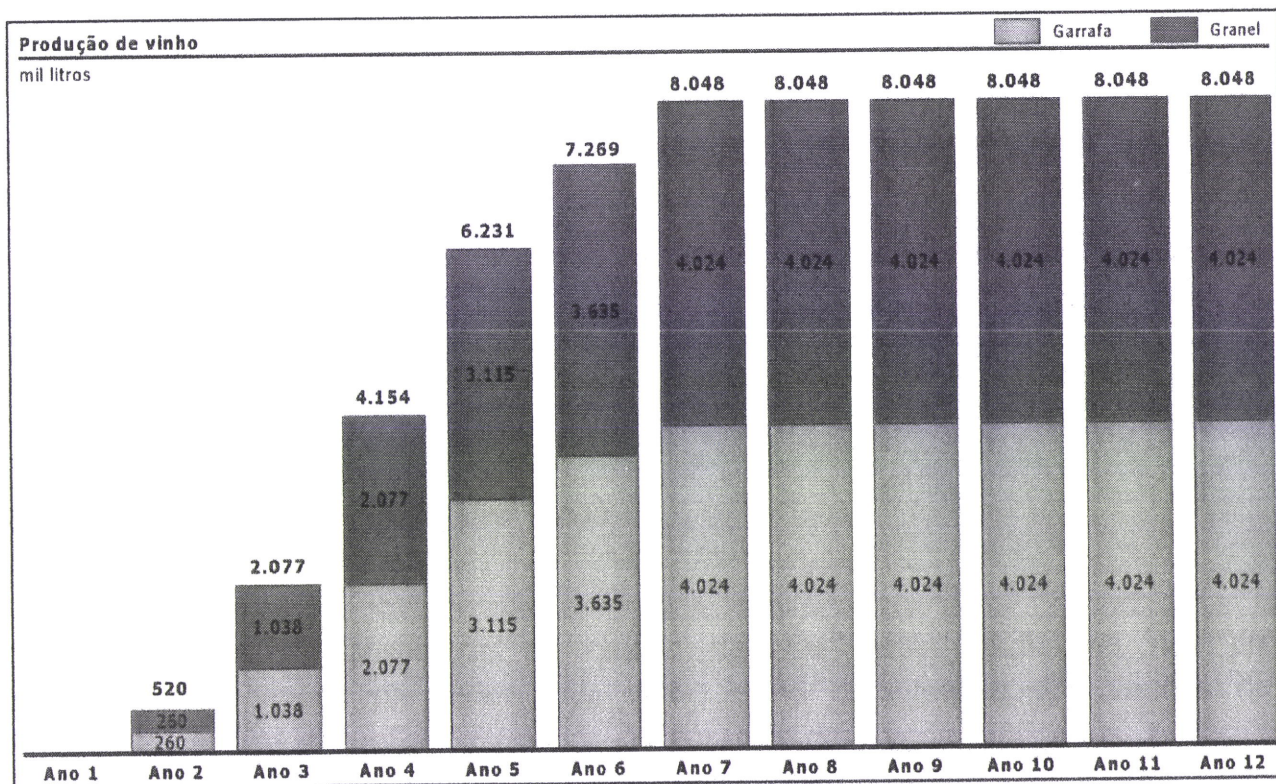


**FIGURA A.22.** A superfície vitícola e as principais castas do sub-médio São Francisco



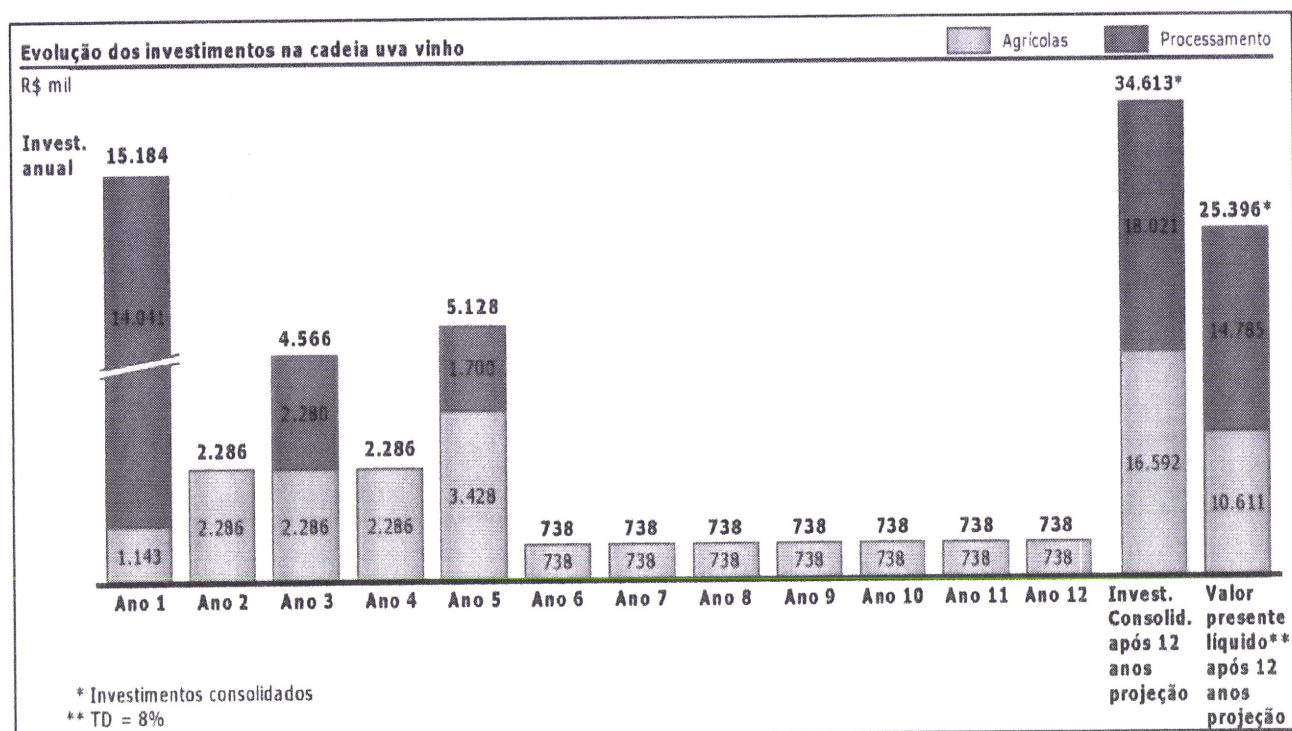
Fonte: Protas/Embrapa, 2004.

**FIGURA A.23.** Investimentos no Vale do São Francisco: evolução da produção de vinhos em garrafa e a granel



Fonte: CODEVASF/FNP.

**FIGURA A.24.** Evolução dos investimentos na cadeia produtiva uva-vinho do Vale do São Francisco



Fonte: CODEVASF/FNP.

**FIGURA A.25.** Investimentos no Vale do São Francisco: demonstração de resultados e fluxos de caixa relativos à cadeia produtiva uva-vinho

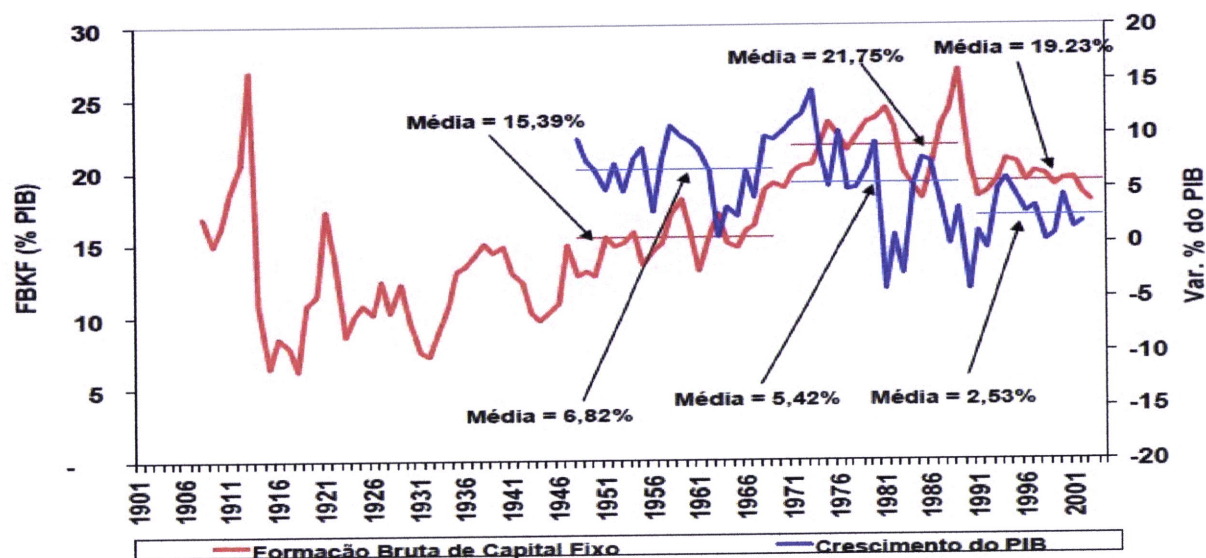
RESULTADOS "UVA VINHO"	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12
Faturamento Líquido - R\$ Mil	-	1.765	7.062	14.123	21.185	24.715	27.363	27.363	27.363	27.363	27.363	27.363
EBITDA - R\$ Mil	(476)	(1.468)	1.117	4.595	7.475	9.950	11.434	11.461	11.487	11.513	11.537	11.560
Fluxos de Caixa Provenientes de Operações - R\$ Mil	(476)	(1.468)	1.117	4.217	7.136	7.383	8.379	8.414	8.448	8.481	8.514	8.546
Fluxos de Caixa Líquidos - R\$ Mil	(15.659)	(4.532)	(4.379)	734	658	4.982	5.929	5.915	5.900	5.884	5.868	5.850
VPL* - R\$ Mil	12.207											
TIR**	14,3%											

\* Taxa de desconto (custo médio ponderado de capital) igual a 8%; \*\* Taxa interna de retorno líquida, isenta de indexador inflacionário.

Fonte: CODEVASF/FNP.

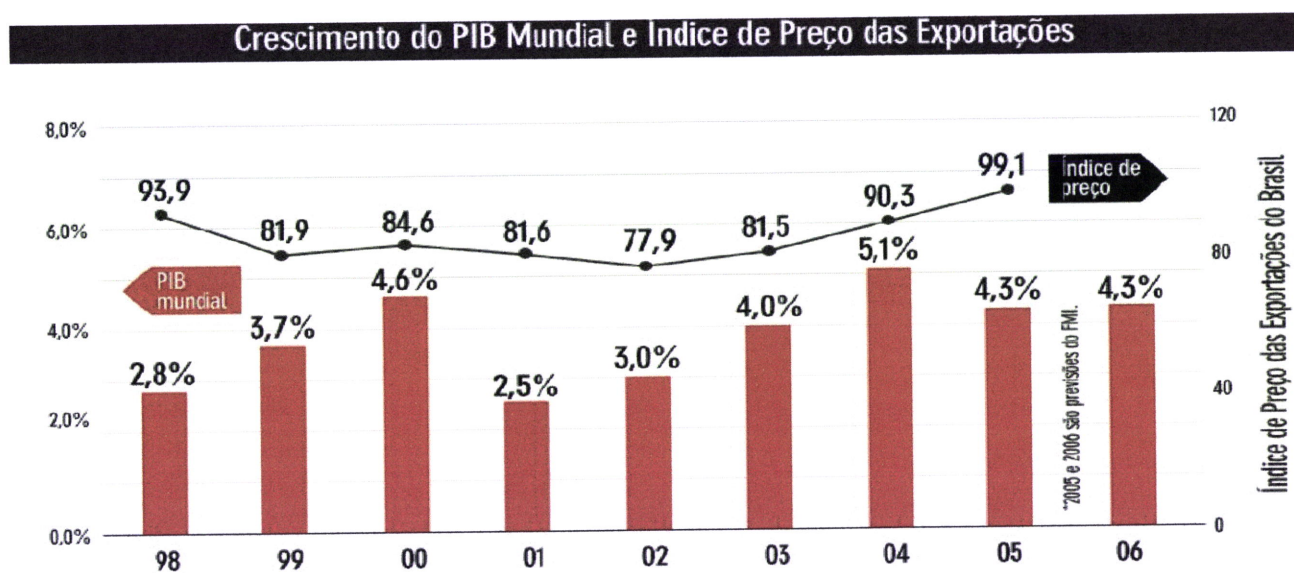


FIGURA A.26. Evolução do PIB e da FBCF no Brasil: 1901-2001



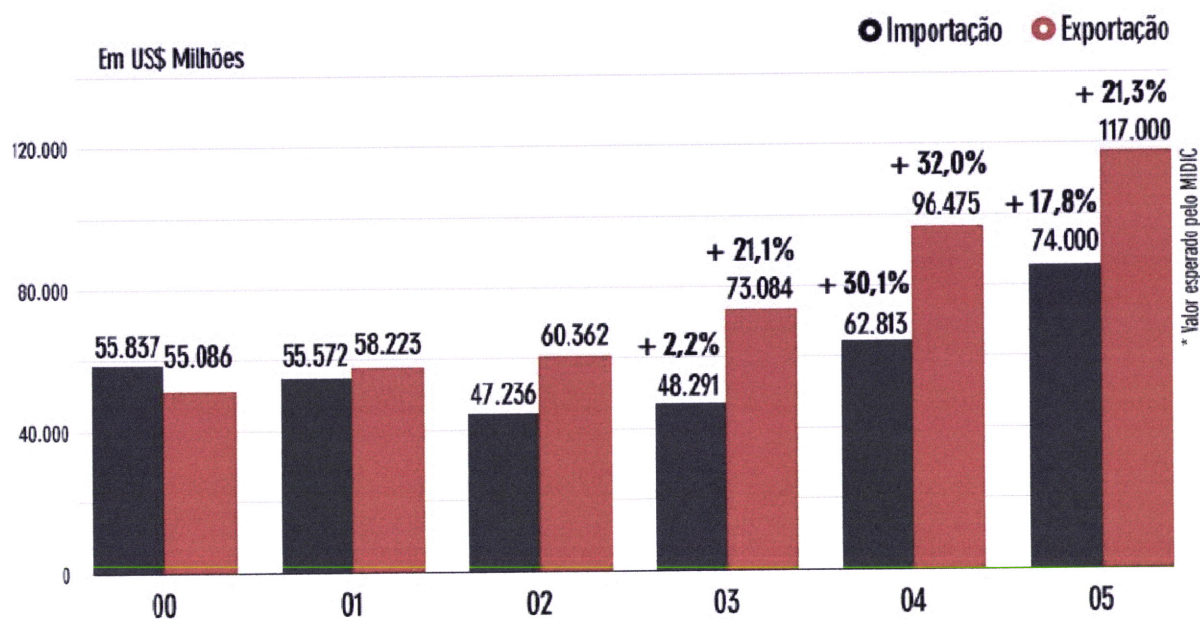
Fonte: Banco Mundial - Fiesp, 2005.

FIGURA A.27. PIB mundial e preços das exportações



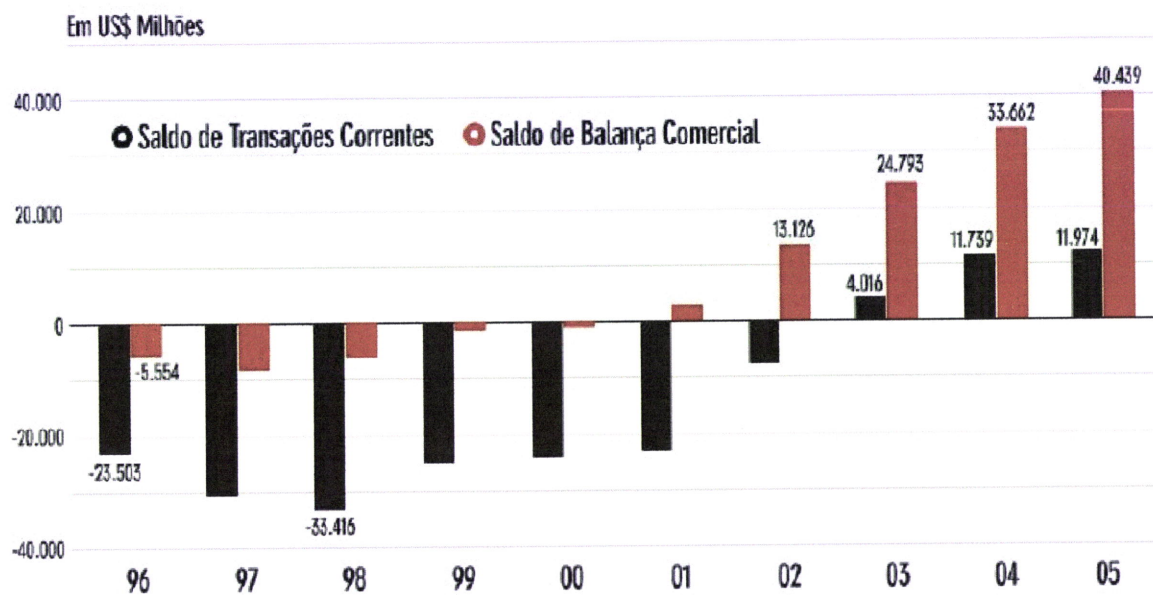
Fonte: Fiesp, 2005.

**FIGURA A.28.** O comércio externo brasileiro nos anos mais recentes



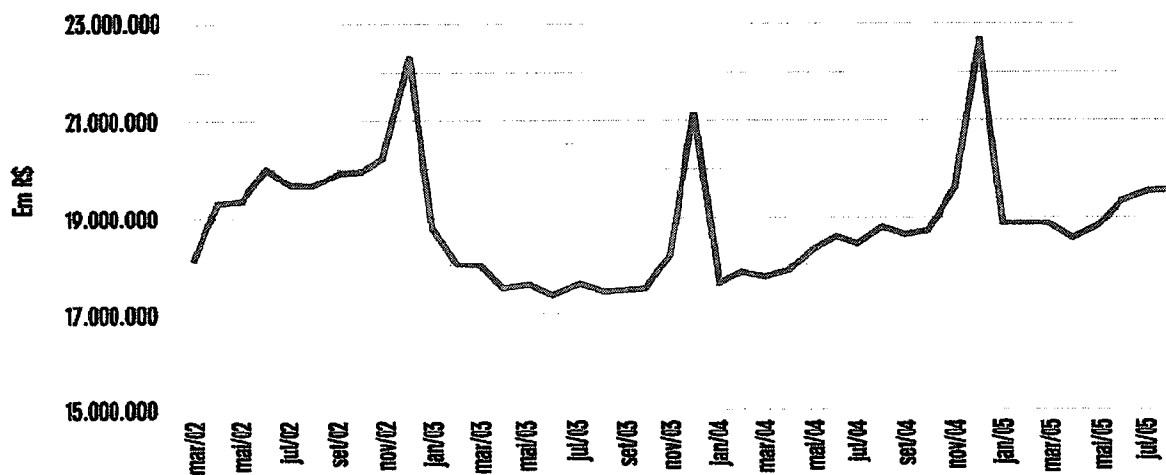
Fonte: Fiesp, 2005 (com base em dados SECEX).

**FIGURA A.29.** Contas externas: saldos de transações correntes e da balança comercial



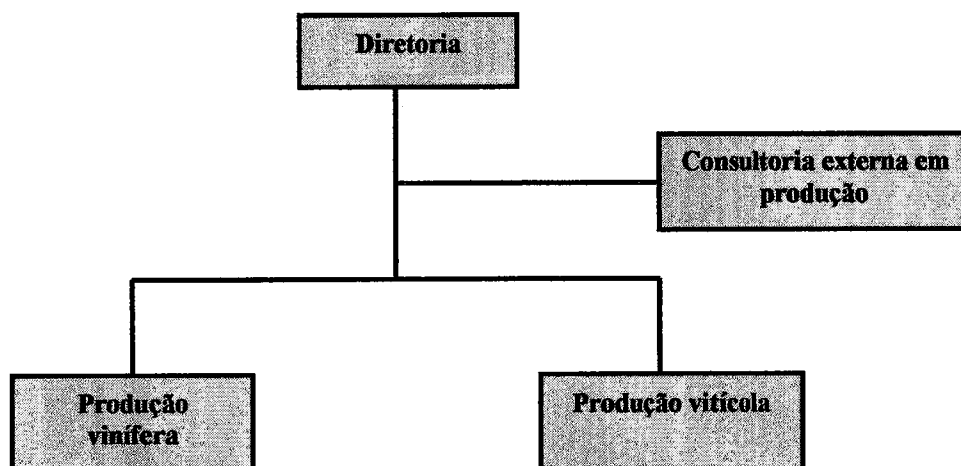
Fonte: Secex e BCB (Fiesp, 2005).

**FIGURA A.30.** Evolução da massa salarial da população activa empregada brasileira



Fonte: BCB/IBGE (Fiesp, 2005).

**FIGURA A.31.** Organograma da Empresa 1



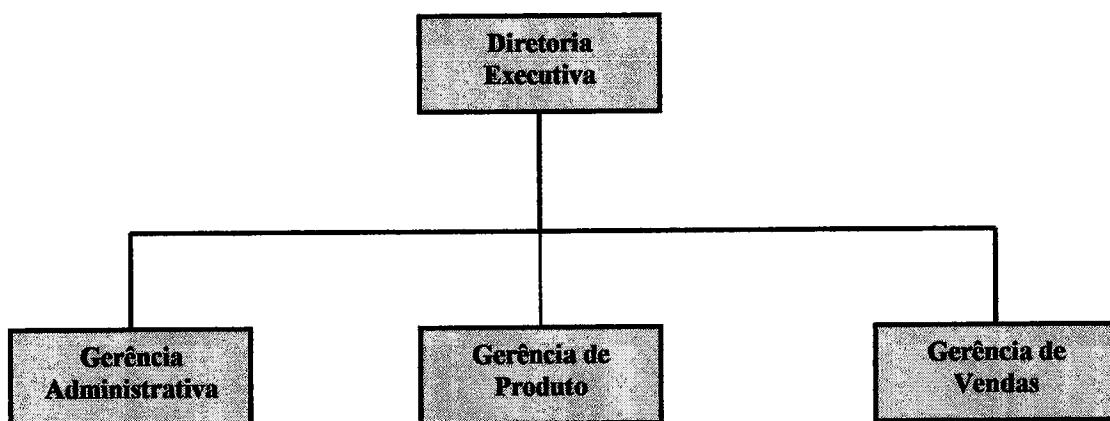
Fonte: elaboração própria (com base nos questionários, pois o organograma não existe).

**FIGURA A.32. Organograma da Empresa 2**



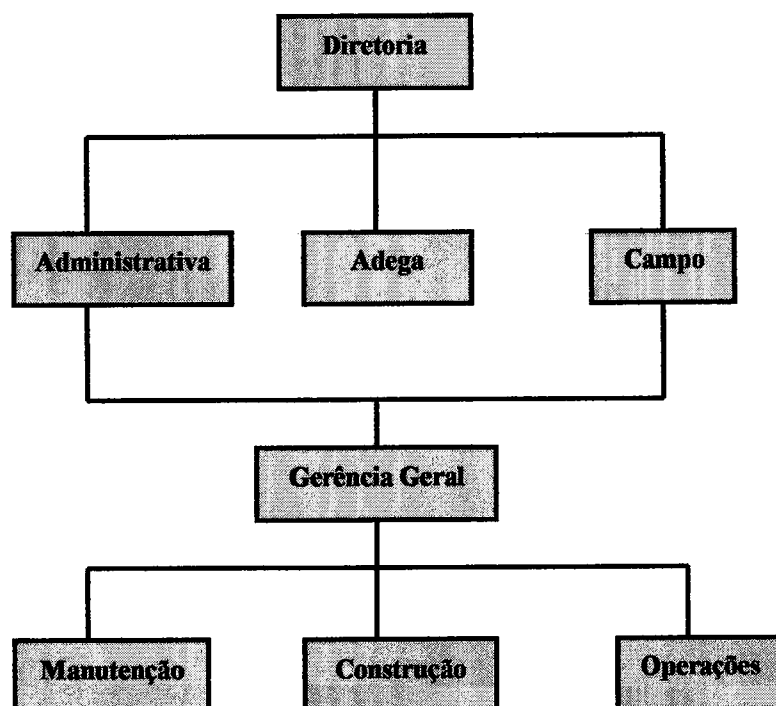
Fonte:elaboração própria (com base nos questionários, pois o organograma não existe).

**FIGURA A.33. Organograma da Empresa 3**



Fonte:elaboração própria (com base nos questionários, pois o organograma não existe).

**FIGURA A.34. Organograma Empresa 4**



Fonte: Questionário (desenho retirado do organograma existente)

**TABELA A.1. Países que integram o *Office International de la Vigne et du Vin* (OIV)**

<b>ESTADOS MEMBROS</b>		
Alemanha	França	Países Baixos
Argélia	Grécia	Perú
Austrália	Hungria	Portugal
Áustria	Irlanda	República Checa
Bélgica	Israel	Roménia
Bulgária	Itália	Rússia
Chile	Luxemburgo	Sérvia-Montenegro
Chipre	Macedónia	África do Sul
Croácia	Malta	Suécia
Eslováquia	Marrocos	Suiça
Eslovênia	México	Turquia
Espanha	Moldavia	Uruguai
Finlândia	Noruega	
Geórgia	Nova Zelândia	
<b>ESTADOS OBSERVADORES</b>		
Argentina	Brasil	Tunísia
Bolívia	Líbano	Ucrânia

Fonte: Bulletin O.I.V, 2005.



**TABELA A.2. Indicadores contabilísticos da indústria vitivinícola brasileira *Versus* indústria transformadora (2002)**

SETOR CNAE 1592 : FABRICACAO DE VINHO			
Indicadores Económico-financeiros	ÍNDICES DA ATIVIDADE		BRASIL
	SP*	BRASIL**	MÉDIA***
Data do(s) Balanço(s): 31.12.2002			
<b>ESTRUTURA DE CAPITAIS</b>			
NIVEL DE ENDIVIDAMENTO	105%	67%	185%
ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO	75%	70%	60%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/ENDIVIDAMENTO	28%	36%	27%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/PL	29%	24%	51%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO CP/AC	15%	13%	21%
NIVEL DE DESCONTO DUPLICATAS	0%	17%	10%
IMOBILIZACAO DO PL	53%	45%	119%
OBSOLESCENCIA DO IMOBILIZADO	27%	31%	37%
<b>CAPACIDADE DE PAGTO DE DIVIDAS</b>			
LIQUIDEZ GERAL	1,43	1,80	0,89
LIQUIDEZ CORRENTE	1,87	2,40	1,32
LIQUIDEZ SECA	1,27	1,36	0,85
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,49	0,45	0,10
<b>ATIVIDADE (PRAZOS MEDIOS)</b>			
PRAZO MEDIO RECEBIMENTO DE VENDAS	39	79	55
PRAZO MEDIO RENOVACAO ESTOQUES	79	170	76
PRAZO MEDIO PGTO COMPRAS	95	92	80
CICLO FINANCEIRO(ATIVIDADE)	22	157	51
<b>RENTABILIDADE</b>			
RENTABILIDADE PATRIMONIAL	22%	13%	1%
RENTABILIDADE DO ATIVO	11%	7%	0%
GIRO DO ATIVO(VEZES)	1,92	1,05	1,36
MARGEM LIQUIDA	5%	7%	0%
EVOLUCAO NOMINAL VENDAS	15%	12%	14%
<b>GESTAO DO CAPITAL DE GIRO</b>			
GIR/FATURAMENTO LIQUIDO	10%	12%	2%
MARGEM EBITDA	9%	14%	7%
COBERTURA DE DIVIDAS (EM MESES)	43	38	84
DESPEGA FINANCEIRA / EBITDA	30%	29%	100%
DIVIDA BANCARIA EM DIAS FATURAMENTO	26	38	33
PRAZO MEDIO DE RECEBIMENTOS	117	219	128
PRAZO MEDIO DE PAGAMENTOS	61	71	70
CICLO FINANCEIRO (CAPITAL DE GIRO)	55	148	57

**NOTAS:**

\* Índices para a actividade vitivinícola de São Paulo

\*\* Índices para a actividade vitivinícola brasileira

\*\*\* Índices para a actividade da indústria de transformação brasileira

Fonte: Fiesp/Serasa. (Disponível em [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em 07.12.2005)

**TABELA A.3. Indicadores contábilísticos da indústria vitivinícola brasileira *Versus* indústria transformadora (2003)**

SETOR CNAE 1592 : FABRICACAO DE VINHO			
Indicadores Econômico-financeiros	ÍNDICES DA ATIVIDADE		BRASIL
	SP*	BRASIL**	MEDIA***
Data do(s) Balanço(s):	31.12.2003		
<b>ESTRUTURA DE CAPITAIS</b>			
NIVEL DE ENDIVIDAMENTO	76%	73%	190%
ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO	91%	71%	60%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/ENDIVIDAMENTO	24%	40%	27%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/PL	19%	29%	53%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO CP/AC	14%	15%	22%
NIVEL DE DESCONTO DUPLICATAS	0%	20%	10%
IMOBILIZACAO DO PL	46%	44%	118%
OBSOLESCENCIA DO IMOBILIZADO	30%	31%	35%
<b>CAPACIDADE DE PAGTO DE DIVIDAS</b>			
LIQUIDEZ GERAL	1,70	1,75	0,90
LIQUIDEZ CORRENTE	1,82	2,35	1,34
LIQUIDEZ SECA	1,28	1,46	0,87
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,54	0,41	0,10
<b>ATIVIDADE(PRAZOS MEDIOS)</b>			
PRAZO MEDIO RECEBIMENTO DE VENDAS	36	97	52
PRAZO MEDIO RENOVACAO ESTOQUES	62	148	72
PRAZO MEDIO PGTO COMPRAS	80	101	69
CICLO FINANCEIRO(ATIVIDADE)	18	145	55
<b>RENTABILIDADE</b>			
RENTABILIDADE PATRIMONIAL	18%	14%	8%
RENTABILIDADE DO ATIVO	10%	8%	2%
GIRO DO ATIVO(VEZES)	2,22	1,07	1,45
MARGEM LIQUIDA	4%	7%	2%
EVOLUCAO NOMINAL VENDAS	17%	18%	19%
<b>GESTAO DO CAPITAL DE GIRO</b>			
GIR/FATURAMENTO LIQUIDO	10%	12%	4%
MARGEM EBITDA	10%	13%	7%
COBERTURA DE DIVIDAS (EM MESES)	29	41	83
DESPEÇA FINANCEIRA / EBITDA	25%	26%	74%
DIVIDA BANCARIA EM DIAS FATURAMENTO	22	43	33
PRAZO MEDIO DE RECEBIMENTOS	95	223	123
PRAZO MEDIO DE PAGAMENTOS	51	68	63
CICLO FINANCEIRO (CAPITAL DE GIRO)	43	154	59

**NOTAS:**

\* Índices para a actividade vitivinícola de São Paulo

\*\* Índices para a actividade vitivinícola brasileira

\*\*\* Índices para a actividade da indústria de transformação brasileira

Fonte: Fiesp/Serasa. (Disponível em [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em 07.12.2005)

**TABELA A.4. Indicadores contábilísticos da indústria vitivinícola brasileira *Versus* indústria transformadora (2004)**

SETOR CNAE 1592 : FABRICACAO DE VINHO				
Indicadores Econômico-financeiros		ÍNDICES DA ATIVIDADE		BRASIL
Data do(s) Balanço(s):	31.12.2004	SP**	BRASIL**	MEDIA***
<b>ESTRUTURA DE CAPITAIS</b>				
NIVEL DE ENDIVIDAMENTO	146%	73%	178%	
ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO	87%	75%	65%	
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/ENDIVIDAMENTO	0%	40%	29%	
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/PL	0%	29%	52%	
ENDIVIDAMENTO ONEROSO CP/AC	0%	18%	24%	
NIVEL DE DESCONTO DUPLICATAS	-----	20%	10%	
IMOBILIZACAO DO PL	26%	47%	106%	
OBSOLESCENCIA DO IMOBILIZADO	84%	28%	34%	
<b>CAPACIDADE DE PAGTO DE DIVIDAS</b>				
LIQUIDEZ GERAL	1,49	1,71	0,96	
LIQUIDEZ CORRENTE	1,72	2,12	1,34	
LIQUIDEZ SECA	0,56	1,22	0,86	
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,09	0,34	0,09	
<b>ATIVIDADE(PRAZOS MEDIOS)</b>				
PRAZO MEDIO RECEBIMENTO DE VENDAS	0	106	54	
PRAZO MEDIO RENOVACAO ESTOQUES	195	210	75	
PRAZO MEDIO PGTO COMPRAS	202	123	72	
CICLO FINANCEIRO(ATIVIDADE)	6	193	58	
<b>RENTABILIDADE</b>				
RENTABILIDADE PATRIMONIAL	36%	15%	14%	
RENTABILIDADE DO ATIVO	15%	9%	5%	
GIRO DO ATIVO(VEZES)	1,96	0,86	1,51	
MARGEM LIQUIDA	7%	10%	3%	
EVOLUCAO NOMINAL VENDAS	53%	11%	25%	
<b>GESTAO DO CAPITAL DE GIRO</b>				
GIR/FATURAMENTO LIQUIDO	11%	14%	6%	
MARGEM EBITDA	11%	15%	9%	
COBERTURA DE DIVIDAS (EM MESES)	-----	43	63	
DESPESA FINANCEIRA / EBITDA	7%	25%	52%	
DIVIDA BANCARIA EM DIAS FATURAMENTO	0	62	36	
PRAZO MEDIO DE RECEBIMENTOS	218	269	129	
PRAZO MEDIO DE PAGAMENTOS	88	84	64	
CICLO FINANCEIRO (CAPITAL DE GIRO)	130	184	65	

**NOTAS:**

\* Índices para a actividade vitivinícola de São Paulo

\*\* Índices para a actividade vitivinícola brasileira

\*\*\* Índices para a actividade da indústria de transformação brasileira

Fonte: Fiesp/Serasa. (Disponível em [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br). Acesso em 07.12.2005)

**TABELA A.5. Caracterização genérica das empresas**

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b>Início de Atividade</b>	1998	1984	2003	2003
<b>Forma jurídica</b>	Sociedade por quotas limitadas	Sociedade Anónima, de capital aberto	Sociedade por quotas limitadas	Sociedade por quotas limitadas
<b>Atividades</b>	Produção vitivinícola	Produção vitivinícola	Produção vitivinícola	Produção vitivinícola
<b>Número de Empregados</b>	16	120	60	120
<b>Grupo empresarial</b>	Não	Sim	Sim	Sim
<b>Por quem são tomadas as decisões</b>	Pelos dois sócios	Pela directoria	Pelos três sócios	Pela directoria
<b>Quais os seus horizontes temporais</b>	Um ano	Três anos	Um ano	Três anos

Fonte: Questionários



<u>Natureza da vantagem competitiva a ser explorada</u>	<u>Natureza da vantagem competitiva a ser explorada</u>	<u>Natureza da vantagem competitiva a ser explorada</u>	<u>Natureza da vantagem competitiva a ser explorada</u>
<p>-Qualidade das uvas - 2,5 safras de uvas viníferas ao ano</p>	<p>- O clima permite a produção, ao longo do ano, de vinhos jovens (2,5 safras de uvas viníferas ao ano)</p>	<p>-2,5 safras de uvas viníferas ao ano para a produção de vinhos jovens, aromáticos e frutados (quando não chove, se pode produzir uvas viníferas o ano todo, de boa qualidade, o que dá uniformidade às safras de vinhos. É só programar a colheita para o período que não tem chuvas). A partir de três ou quatro meses já pode ser colocado no mercado (diminuição do custo do capital). Essa é uma tendência da escola vitivinícola norte-americana (Califórnia), em contraponto à escola europeia (vinhos de guarda). E isso se encaixou com as nossas características. A idéia é explorar essa grande vantagem (comparativa)</p> <p>-Diminui a ociosidade, dado que é possível elaborar vinho durante todo o ano (melhora a rentabilidade). O que é preciso é fazer um grande marketing.</p>	<p>-Condições favoráveis de produção (a qualidade da água, intensidade de luz, menor custo da terra (R\$3.000,00 o hectare) e diluição dos custos fixos através da ampliação da área.</p> <p>As maiores dificuldades são ter acesso a inputs produtivos (insumos enológicos como leveduras, enzimas, nutrientes tem que vir do Rio Grande do Sul), peças de reposição para a indústria – são importadas – que têm que vir da Europa, as rolhas que só vêm de Portugal. As garrafas para os espumantes têm de vir de Portugal. Tudo tem que ser planejado, e os custos de importação (impostos) são altos. Comparativamente ao Rio Grande do Sul, os custos são maiores, dado que eles têm maior acesso aos inputs. Aqui as parcelas são fracionadas, por isso, nós podemos colher uvas todas as semanas, tem um clima mais estável e uma qualidade de uva mais estável. De modo que temos uma maior uniformidade na qualidade do produto e maior estabilidade da margem de lucro. Se, por exemplo, chover excessivamente um mês antes da colheita no Rio Grande do Sul, comprometerá a qualidade da uva e da safra vinífera. Para nós, a margem de lucro não depende muito da variabilidade do clima. O risco é menor.</p>

Fonte: Questionários

**TABELA A.7. Integração Vertical das atividades da cadeia de valor**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b><u>Infra-estrutura</u></b>	<b><u>Infra-estrutura</u></b>	<b><u>Infra-estrutura</u></b>	<b><u>Infra-estrutura</u></b>
-Gerência geral – (interno) -Planeamento – (interno) -Finanças – (interno) -Assuntos governamentais – (interno)	-Gerência geral – (interno) -Planeamento – (interno) -Finanças – (interno) -Assuntos governamentais – (interno)	-Gerência geral – (interno) -Planeamento – (interno) -Finanças – (interno) -Assuntos governamentais – (interno)	-Gerência geral – (interno) -Planeamento – (interno) -Finanças – (interno) -Assuntos governamentais – (interno)
- Uvas (produção interna)	- Uvas (produção interna)	- Uvas (produção interna)	- Uvas (produção interna)
-Gerência de qualidade – (interno)	-Gerência de qualidade – (interno)	-Gerência de qualidade – (interno)	-Gerência de qualidade – (terceirizado)
-Contabilidade – (terceirizado)	-Contabilidade – (interno)	-Contabilidade – (terceirizado)	-Contabilidade – (terceirizado)
-Assuntos jurídicos – (terceirizados)	-Assuntos jurídicos – (terceirizados)	-Assuntos jurídicos – (interno)	-Assuntos jurídicos – (terceirizados)
...	...	...	...

Fonte: Questionários.

**TABELA A.8. Internacionalização**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<p><i>Porque decidiu expandir as actividades da empresa para o exterior</i></p> <p>-Não é internacionalizada</p>	<p><i>Porque decidiu expandir as actividades da empresa para o exterior</i></p> <p>-Uma empresa depois de um certo tamanho não pode se restringir a um só mercado. Ela tem que actuar em todos os mercados. Crescer é uma questão de estratégia</p>	<p><i>Porque decidiu expandir as actividades da empresa para o exterior</i></p> <p>-Não é internacionalizada (em estudo).</p>	<p><i>Porque decidiu expandir as actividades da empresa para o exterior</i></p> <p>-Expandir mercado (vendas) e obter mais facturação. -Na medida que o produto seja reconhecido internacionalmente (Europa e EUA), isso vai ajudar a quebrar o preconceito que os consumidores brasileiros têm em relação à qualidade dos vinhos nacionais. Se não houvesse esse preconceito no Brasil, não haveria a necessidade de exportar, porque o volume no Brasil é grande, apesar do consumo per capita ser baixo. Se houver um aumento de mais um litro no consumo per capita, dado o volume ser grande, provavelmente vai faltar vinho.</p>
<p><i>Modalidade (s) de internacionalização escolhida (s)</i></p> <p>Não se aplica</p>	<p><i>Modalidade (s) de internacionalização escolhida (s)</i></p> <p>Exportação</p>	<p><i>Modalidade (s) de internacionalização escolhida (s)</i></p> <p>Não se aplica</p>	<p><i>Modalidade (s) de internacionalização escolhida (s)</i></p> <p>-Exportação</p>
<p><i>Porque escolheu essa modalidade de internacionalização</i></p> <p>-Não se aplica</p>	<p><i>Porque escolheu essa modalidade de internacionalização</i></p> <p>-É a de menor custo e a mais rápida, quando se inicia a internacionalização</p>	<p><i>Porque escolheu essa modalidade de internacionalização</i></p> <p>-Não se aplica</p>	<p><i>Porque escolheu essa modalidade de internacionalização</i></p> <p>-Menor custo, visto que o investimento directo, por exemplo, implicaria em dificuldades administrativas e alto custo do investimento. É também desnecessário, porque sócios da empresa no Brasil possuem empresas instaladas no exterior.</p>

Fonte: Questionários



**TABELA A.9. Diversificação**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<i>Além da actividade de produção, transformação e comercialização vitivinícola a empresa dedica-se a outra actividade empresarial</i>	<i>Além da actividade de produção, transformação e comercialização vitivinícola a empresa dedica-se a outra actividade empresarial</i>	<i>Além da actividade de produção, transformação e comercialização vitivinícola a empresa dedica-se a outra actividade empresarial</i>	<i>Além da actividade de produção, transformação e comercialização vitivinícola a empresa dedica-se a outra actividade empresarial</i>
-Não. Tem vários tipos de vinhos.	-Sim. Produção de uvas de mesa e manga.	-Sim. Produção de uvas de mesa e manga -Comercialização nos mercados interno e externo de frutas frescas -Enoturismo	-Não. Tem vários tipos de vinhos.

Fonte: Questionários

**TABELA A.10. Lógicas de Desenvolvimento**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
- Desenvolvimento interno	- Desenvolvimento interno	- Desenvolvimento interno	- Desenvolvimento interno e externo ( joint ventures integrada e aquisição das quotas de participação accionista de um terceiro sócio).

Fonte: Questionários

**TABELA A.11. Recursos Humanos e Organizacionais**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<i>Organograma</i> -Não existe.	<i>Organograma</i> -Não existe.	<i>Organograma</i> -Não existe.	<i>Organograma</i> - Sim, existe
<i>Objectivos</i> -curto prazo: obter selo de produção orgânica de vinhos -médio prazo: produzir espumantes Brut e Asti -longo prazo: maior diversificação da linha	<i>Objectivos</i> -curto prazo: implantar mais dez hectares de vinha -médio prazo: Continuar a diversificação das linhas de produtos e ampliação da produção -longo prazo: crescer 10% ao ano, nos próximos cinco anos	<i>Objectivos</i> -curto prazo: vender cerca de 30 mil caixas (de doze unidades engarrafadas) e para o próximo ano 50 mil caixas (a partir da entrada da nova linha Sol do Sertão) -médio prazo: investir na ordem de 10 a 12% das vendas; Ampliar a produção de espumantes e diversificar mais com a produção de sucos. Investimentos da ordem de R1.000.000,00 -longo prazo: não inform	<i>Objectivos</i> -curto prazo: não informou -médio prazo: não informou -longo prazo: ampliar de 200 para 400 a 500 hectares a superfície vitícola nos próximos três anos, para minimizar os custos fixos e aumentar a margem de lucro
<i>Idade, formação, experiência profissional do dirigente de topo</i>  -55 anos, 33 anos. É graduado em enologia desde 1973.	<i>Idade, formação, experiência profissional do dirigente de topo</i>  -63 anos, 33 anos em agricultura irrigada e agroindústria. Graduado em administração de empresas e especialista em consultoria empresas	<i>Idade, formação, experiência profissional do dirigente de topo</i>  -53 anos, cerca de vinte anos em agricultura, enólogo e professor de enologia no Rio Grande do Sul, há alguns anos	<i>Idade, formação, experiência profissional do dirigente de topo</i>  -Não informou a idade. É agrônomo e tem 33 anos de experiência no sector
<i>Extensão do mix de produtos (em número de marcas existentes)</i> -2003 (1) -2004 (1) -2005 (1)	<i>Extensão do mix de produtos (em número de marcas existentes)</i> -2003 (3) -2004 (3) -2005 (4)	<i>Extensão do mix de produtos (em número de marcas existentes)</i> -2003 (1) -2004 (2) -2005 (2)	<i>Extensão do mix de produtos (em número de marcas existentes)</i> -2003 (1) -2004 (1) -2005 (1)
<i>Introdução de novos produtos</i> -2003 (1) -2004 (nenhum) -2005 (nenhum)	<i>Introdução de novos produtos</i> -2003 (3) -2004 (nenhum) -2005 (2)	<i>Introdução de novos produtos</i> -2003 (4) -2004 (8) -2005 (10)	<i>Introdução de novos produtos</i> -2003 (5) -2004 (1) -2005 (11)
<i>Inovação de produtos relaciona-se com:</i> - Aspectos essencialmente produtivos (processos, tecnologias, matérias-primas – vinhos monovarietais) ainda que também comerciais	<i>Inovação de produtos relaciona-se com:</i> - Aspectos essencialmente produtivos (processos, tecnologias, matérias-primas – vinhos monovarietais) ainda que também comerciais	<i>Inovação de produtos relaciona-se com:</i> - Aspectos essencialmente produtivos (processos, tecnologias, matérias-primas – vinhos monovarietais) ainda que também comerciais	<i>Inovação de produtos relaciona-se com:</i> - Aspectos essencialmente comerciais (marketing, marcas, distribuição ...), ainda que também produtivos

Fonte: Questionários

**TABELA A.12. Recursos Técnico-Produtivos: Viticultura**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<p><i>Superfície actual da vinha própria para produção de vinhos regionais</i></p> <p>-12 ha para a produção de vinhos regionais</p>	<p><i>Superfície actual da vinha própria para produção de vinhos regionais</i></p> <p>-110 ha para a produção de vinhos regionais</p>	<p><i>Superfície actual da vinha própria para produção de vinhos regionais</i></p> <p>-50 ha para a produção de vinhos regionais</p>	<p><i>Superfície actual da vinha própria para produção de vinhos regionais</i></p> <p>-200 ha para a produção de vinhos regionais</p>
<p><i>Alterações na superfície vitícola, a partir de 2000</i></p> <p>-De 2000 a 2004 mais 4 ha - De 2004 até ao presente, mais 4 ha, totalizando 12 ha próprios.</p>	<p><i>Alterações na superfície vitícola, a partir de 2000</i></p> <p>-De 40 ha para 110 ha, com implantação de cerca de 12 ha ao longo de seis anos.</p>	<p><i>Alterações na superfície vitícola, a partir de 2000</i></p> <p>-2001 – implantação de 10 hectares 2002 – 10 hectares 2003 – 10 hectares 2004 – 10 hectares 2005 – 10 hectares</p>	<p><i>Alterações na superfície vitícola, a partir de 2000</i></p> <p>-2000 – 100 ha -2002 – nenhuma -2003 – nenhuma -2004 – +50 ha -2005 – +50 ha</p>
<p><i>Dimensão média das parcelas</i></p> <p>-cerca de 2 hectares</p>	<p><i>Dimensão média das parcelas</i></p> <p>-4 hectares cada parcela</p>	<p><i>Dimensão média das parcelas</i></p> <p>-4 hectares cada parcela</p>	<p><i>Dimensão média das parcelas</i></p> <p>- 5 hectares</p>
<p><i>Idade da vinha</i></p> <p>-média de 5 anos.</p>	<p><i>Idade da vinha</i></p> <p>-média de 3 anos</p>	<p><i>Idade da vinha</i></p> <p>- 2,5 anos</p>	<p><i>Idade da vinha</i></p> <p>-em torno de 3 anos</p>
<p><i>Vindima</i></p> <p>-manual e não há previsão de alterações</p>	<p><i>Vindima</i></p> <p>-manual, e não há previsão de alterações</p>	<p><i>Vindima</i></p> <p>-manual, e não há previsão de alterações, porque o sistema é de latada. A mão de obra é abundante e barata, não compensando grandes investimentos nesse sentido.</p>	<p><i>Vindima</i></p> <p>-manual, com mecanização prevista para os próximos seis anos</p>
<p><i>Compra de uvas a terceiros</i></p> <p>-Sim (uva de mesa descartada pelos exportadores). São utilizadas na produção de vinhos comuns, que são vendidos a granel.</p>	<p><i>Compra de uvas a terceiros</i></p> <p>-Não</p>	<p><i>Compra de uvas a terceiros</i></p> <p>-Não</p>	<p><i>Compra de uvas a terceiros</i></p> <p>-Não</p>
<p><i>A percentagem comprada uvas de terceiros</i></p> <p>-100% da necessidade de produção de vinhos comuns</p>	<p><i>A percentagem comprada uvas de terceiros</i></p> <p>-não se aplica</p>	<p><i>A percentagem comprada uvas de terceiros</i></p> <p>-não se aplica</p>	<p><i>A percentagem comprada uvas de terceiros</i></p> <p>-não se aplica</p>

Fonte: Questionários

TABELA A.13. Recursos Técnico-Produtivos: Vinicultura

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
<p><i>Principais investimentos da empresa a partir de 1990 (na produção, comercialização, administração...); Capital próprio e/ou Capital Alheio</i></p> <p><u>Ano 1992:</u> Produção -R\$150.000,00 (capital próprio)</p> <p><u>Ano 1995:</u> Produção -R\$200.000,00 (25% capital próprio e 75% de capital alheio)</p> <p><u>Ano 1998:</u> Produção -R\$150.000,00 (75% capital próprio e 25% capital alheio)</p> <p><u>Ano 2000:</u> Produção -R\$100.000,00 (100% capital próprio)</p> <p><u>Ano 2001:</u> Produção -R\$150.000,00 (100% capital próprio)</p> <p><u>Ano 2003:</u> Produção -R\$100.000,00 (100% capital próprio)</p> <p><u>Ano 2004:</u> -R\$120.000,00 (100% capital próprio)</p> <p><u>Ano 2005:</u> -R\$150.000,00 (100% capital próprio)</p>	<p><i>Principais investimentos da empresa a partir de 1990 (na produção, comercialização, administração...); Capital próprio e/ou Capital Alheio</i></p> <p>-Investimentos em viticultura (implantação de mais 70 hectares - de 2000 a 2005 - 14 hectares em média, ao ano) e, ainda, em marketing e distribuição. <i>A empresa preferiu não fornecer o montante de investimentos.</i></p> <p>Foram, então, estimados em cerca de R\$2.100.000,00 + R\$168.000,00, totalizando R\$2.268.000,00 no período.</p> <p><i>(para o cálculo estimado dos investimentos na implantação de novas áreas vitícolas, foi levado em consideração o valor médio corrente na região em estudo da ordem de R\$30.000,00, por cada hectare. O cálculo estimado dos investimentos em marketing teve como parâmetro único o percentual declarado de 8% do volume total de negócios despendido pela empresa em publicidade e promoção).</i></p> <p>Todos os investimentos foram feitos com capital próprio.</p>	<p><i>Principais investimentos da empresa a partir de 1990 (na produção, comercialização, administração...); Capital próprio e/ou Capital Alheio</i></p> <p><u>-Ano 2001:</u> Produção -US\$ 600.000,00 (R\$1.284.000,00)</p> <p><u>Ano 2002:</u> Produção US\$ 600.000,00 (R\$1.284.000,00)</p> <p><u>Ano 2003:</u> Produção US\$ 600.000,00 (R\$1.284.000,00)</p> <p><u>Ano 2004:</u> Produção US\$ 600.000,00 (R\$1.284.000,00)</p> <p><u>Ano 2005:</u> Produção US\$ 600.000,00 (R\$1.284.000,00)</p> <p><i>PS. Os investimentos foram feitos de forma linear e cujo montante é da ordem de US\$3.000.000,00, o que corresponde a R\$6.420.000,00 - de acordo com a cotação do dólar comercial para venda, do dia 24.20.2006 <sup>1</sup>.</i></p> <p>Os investimentos foram feitos com capital próprio.</p>	<p><i>Principais investimentos da empresa a partir de 1990 (na produção, comercialização, administração...); Capital próprio e/ou Capital Alheio</i></p> <p><u>-Ano 2004:</u> R\$700.000,00</p> <p><u>-Ano 2005:</u> R\$150.000,00</p> <p>-Os investimentos foram feitos com recursos próprios.</p> <p>* Esses valores não incluem a aquisição (à entrada) de uma fazenda com 100 hectares de vinhas já implantadas, e demais benfeitorias pré-existentes, inclusive, da parte industrial (vinicultura).</p>

<sup>1</sup> Fonte: Agência de notícias Reuters

<p><i>Capacidade dos equipamentos, engarrafamento e armazenagem (Inox/cimento)</i></p> <p>-Capacidade de produção de 192 mil litros de vinho. -Engarrafamento manual e igual a aproximadamente 250 caixas de 12 garrafas -Armazenagem de 160.000 litros/taques inox</p>	<p><i>Capacidade dos equipamentos, engarrafamento e armazenagem (Inox/cimento)</i></p> <p>-Capacidade de produção de 1,2 milhões de litros de vinho. Há previsão de acréscimo de 10% para 2006 -Engarrafamento de 3.000 unidades/hora -Armazenagem de 800 mil litros/tanques inox</p>	<p><i>Capacidade dos equipamentos, engarrafamento e armazenagem (Inox/cimento)</i></p> <p>-Capacidade de produção de 1 milhão de litros de vinho/ano (divididos em duas safras/ano de 500 mil litros). -Engarrafamento: 1.800 garrafas/hora -Armazenagem: 600 mil litros em tonéis de aço/inox.</p>	<p><i>Capacidade dos equipamentos, engarrafamento e armazenagem (Inox/cimento)</i></p> <p>-Capacidade de produção de 4,5 milhões de litros/ano. -Engarrafamento de 19,4 milhões de unidades ao ano -Armazenagem de 4,5 milhões de litros</p>
<p><i>Utilização da capacidade instalada</i></p> <p>-80%. Mas, isso depende do ritmo das vendas. A diminuição da ociosidade da produção vinífera depende da capacidade de armazenagem de uvas, para a produção de vinhos comuns. Se contasse com uma armazenagem maior, poderia produzir mais vinhos.</p>	<p><i>Utilização da capacidade instalada</i></p> <p>-50%</p>	<p><i>Utilização da capacidade instalada</i></p> <p>-em torno de 50 a 60%. Temos que ter um pouco de capacidade ociosa para fundo de maneo</p>	<p><i>Utilização da capacidade instalada</i></p> <p>-44,5%<sup>2</sup> Para os próximos três anos, o objectivo é reduzir para 10 ou 5% a ociosidade</p>
<p><i>As capacidades instaladas foram aumentadas depois de 2000</i></p> <p>-tanques novos = 100.000 litros</p>	<p><i>As capacidades instaladas foram aumentadas depois de 2000</i></p> <p>-Não</p>	<p><i>As capacidades instaladas foram aumentadas depois de 2000</i></p> <p>-Foram aumentadas de acordo com a necessidade. À medida que eram implantadas novas áreas. Saímos, em 2001, de 100 mil litros de tancagem para 600 mil litros de tancagem em 2005.</p>	<p><i>As capacidades instaladas foram aumentadas depois de 2000</i></p> <p>-não informou</p>

<sup>2</sup> A capacidade ociosa é de 59,26%, enquanto a utilização média, durante o período é de 40,74%. Os cálculos tiveram como parâmetros a verificação da variação percentual obtida entre a capacidade instalada declarada de 4,5 milhões de litros e a produção média de 1,833 milhão de litros, entre os anos de 2003, 204 e 2005.

<i>Produções anuais, por tipo de vinho</i>	<i>Produções anuais, por tipo de vinho</i>	<i>Produções anuais, por tipo de vinho</i>	<i>Produções anuais, por tipo de vinho</i>
<p><u>2003 =</u> -Vinho de mesa (VM)/%: (30.700 litros; +47,44% em relação ano anterior) -Vinho Regional (VR)/% (34.000 litros; +52,56% em relação ano anterior)</p> <p><u>2004 =</u> -Vinho de mesa (VM)/%: (141.800 litros; +78,35% em relação ano anterior) -Vinho Regional (VR)/%: (33.000 litros; -2,94% em relação ano anterior)</p> <p><u>2005 =</u> -Vinho de mesa (VM)/%: (150.000 litros; +5,78 em relação ano anterior) -Vinho Regional (VR)/%: (68.400 litros; +107,27%)</p>	<p><u>2003</u> -Vinho Regional (VR)/% (600 mil litros + *71,38% em relação ano anterior)</p> <p><u>2004</u> -Vinho Regional (VR)/% (**900 mil litros + *50% em relação ano anterior)</p> <p><u>2005</u> -Vinho Regional (VR)/% (**1,2 milhão de litros + *33,33% em relação ao ano anterior)</p>	<p><u>2003</u> -Vinho Regional (VR)/% (120 mil litros + 20% em relação ao ano anterior)</p> <p><u>2004</u> -Vinho Regional (VR)/% (180 mil litros + 33,33% em relação ano anterior)</p> <p><u>2005</u> -Vinho Regional (VR)/% (270 mil litros + 33,33%)</p>	<p><u>2003:</u> -Vinho Regional (VR) /% (1,2 milhão de litros)</p> <p><u>2004:</u> 1,8 milhão de litros</p> <p><u>2005:</u> 2,5 milhão de litros</p>
<p><i>Em termos médios % de produção de vinho tinto e de vinho branco</i></p> <p>-tinto = 80%; -branco = 20%.</p>	<p><i>Em termos médios % de produção de vinho tinto e de vinho branco</i></p> <p>-tinto = 75%; -branco = 25%</p>	<p><i>Em termos médios % de produção de vinho tinto e de vinho branco</i></p> <p>-tinto = 80% -branco = 20%</p>	<p><i>Em termos médios % de produção de vinho tinto e de vinho branco</i></p> <p>-tinto = 90% -branco = 3% -rosé = 2% -espumantes = 5%</p>

Fonte: Questionários

*\*Percentuais estimados, à falta de informações necessárias*

*\*\* Essas informações parecem conter uma contradição com informação anterior acerca da capacidade ociosa da empresa, cujo percentual declarado foi de 50%. Sendo assim, há grande probabilidade da produção total declarada não estar conforme com a realidade, bem como a do ano de 2004. O valor da produção relativa ao ano de 2003 está em linha com a capacidade ociosa declarada de 50%. Decidiu-se manter os valores declarados, em face da inexistência de parâmetros confiáveis para estimar a variabilidade das produções ao longo do período. Há, contudo, a necessidade das ressalvas já referidas.*

TABELA A.14. Recursos Comerciais

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
<p><i>Volume de vendas da empresa (em reais)</i></p> <p>-não informou</p>	<p><i>Volume de vendas da empresa (em reais)</i></p> <p>-não informou</p>	<p><i>Volume de vendas da empresa (em reais)</i></p> <p>-2003 = R\$800.000,00 -2004 = R\$ 1.200.000,00 -2005 = R\$2.000.000,00</p>	<p><i>Volume de vendas da empresa (em reais)</i></p> <p>-não informou</p>
<p><i>Percentual médio de vendas a granel</i></p> <p>- (58,01%)</p>	<p><i>Percentual médio de vendas a granel</i></p> <p>- (35%)</p>	<p><i>Percentual médio de vendas a granel</i></p> <p>- (0%)</p>	<p><i>Percentual médio de vendas a granel</i></p> <p>- (0%)</p>
<p><i>% de vendas no mercado nacional e no mercado internacional em 2003</i></p> <p>-mercado interno =100% mercado externo= 0%</p>	<p><i>% de vendas no mercado nacional e no mercado internacional em 2003</i></p> <p>-mercado interno= 95% -mercado externo=5%</p>	<p><i>% de vendas no mercado nacional e no mercado internacional em 2003</i></p> <p>-mercado interno =100% mercado externo = 0%</p>	<p><i>% de vendas no mercado nacional e no mercado internacional em 2003</i></p> <p>-mercado interno = 80% -mercado externo = 20%</p>
<p><i>Principais mercados (países) e vinhos de exportação (VQPRD, VR ou VM) actualmente</i></p> <p>-Não se aplica</p>	<p><i>Principais mercados (países) e vinhos de exportação (VQPRD, VR ou VM) actualmente</i></p> <p>-Vinhos regionais (VR) – o equivalente a vinhos finos. -Alemanha e Dinamarca</p>	<p><i>Principais mercados (países) e vinhos de exportação (VQPRD, VR ou VM) actualmente</i></p> <p>-Não se aplica</p>	<p><i>Principais mercados (países) e vinhos de exportação (VQPRD, VR ou VM) actualmente</i></p> <p>-Vinhos regionais (VR) – o equivalente a vinhos finos. -Inglaterra, Portugal, Alemanha, Dinamarca, Suécia, França, Noruega, Finlândia, Suíça e Itália. EUA, França, Espanha, e Hungria</p>
<p><i>Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no mercado externo irão, aumentar, diminuir ou estabilizar</i></p> <p>-Não se aplica</p>	<p><i>Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no mercado externo irão, aumentar, diminuir ou estabilizar</i></p> <p>-Aumentar</p>	<p><i>Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no mercado externo irão, aumentar, diminuir ou estabilizar</i></p> <p>-Não se aplica</p>	<p><i>Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no mercado externo irão, aumentar, diminuir ou estabilizar</i></p> <p>-Aumentar</p>
<p><i>Quanto e em quais mercados externos as vendas irão, aumentar, diminuir ou estabilizar</i></p> <p>-Não se aplica</p>	<p><i>Quanto e em quais mercados externos as vendas irão, aumentar, diminuir ou estabilizar</i></p> <p>-Inglaterra e EUA</p>	<p><i>Quanto e em quais mercados externos as vendas irão, aumentar, diminuir ou estabilizar</i></p> <p>-Leste europeu (Hungria e Tchecoslováquia), mais a Inglaterra. A empresa está-se incorporando no grupo exportador Wines From Brazil um grupo de vitivinicultores filiados no IBRAVIN-Apex.</p>	<p><i>Quanto e em quais mercados externos as vendas irão, aumentar, diminuir ou estabilizar</i></p> <p>-EUA = 300% -Europa = 300%</p>

<p><i>Considerando a evolução das Vendas e dos Resultados Líquidos da empresa nos últimos 3 anos, prevê-se atingir para os próximos três anos um crescimento</i></p> <p>-Aumento de cerca de 30% na produção, mas vai depender da abertura de novos mercados. Há muita concorrência de vinhos importados (Chile, Argentina, principalmente, e a preços bem acessíveis) e nacionais.</p>	<p><i>Considerando a evolução das Vendas e dos Resultados Líquidos da empresa nos últimos 3 anos, prevê-se atingir para os próximos três anos um crescimento</i></p> <p>-10%, nos próximos cinco anos</p>	<p><i>Considerando a evolução das Vendas e dos Resultados Líquidos da empresa nos últimos 3 anos, prevê-se atingir para os próximos três anos um crescimento</i></p> <p>-100% do volume de vendas de vinhos engarrafados, sendo algo em torno de 750 mil litros de vinhos engarrafados</p>	<p><i>Considerando a evolução das Vendas e dos Resultados Líquidos da empresa nos últimos 3 anos, prevê-se atingir para os próximos três anos um crescimento</i></p> <p>-Aumentar em níveis acima 100% a produção e as vendas, nos próximos três anos</p>
<p><i>Em 2003 a percentagem do volume total de negócios despendida pela empresa em publicidade e promoção</i></p> <p>-máximo de 5%</p>	<p><i>Em 2003 a percentagem do volume total de negócios despendida pela empresa em publicidade e promoção</i></p> <p>- 8%</p>	<p><i>Em 2003 a percentagem do volume total de negócios despendida pela empresa em publicidade e promoção</i></p> <p>- 10%</p>	<p><i>Em 2003 a percentagem do volume total de negócios despendida pela empresa em publicidade e promoção</i></p> <p>-5% da facturação líquida</p>
<p><i>Canais de divulgação mais utilizados nos últimos anos foram (indique somente os 3 principais, por ordem de importância)</i></p> <p>- Feiras, folderes e jornais</p>	<p><i>Canais de divulgação mais utilizados nos últimos anos foram (indique somente os 3 principais, por ordem de importância)</i></p> <p>-Tv, em cooperação com os supermercados -jornais -revistas</p>	<p><i>Canais de divulgação mais utilizados nos últimos anos foram (indique somente os 3 principais, por ordem de importância)</i></p> <p>-Jornais -revistas especializadas em vinhos -catálogos</p>	<p><i>Canais de divulgação mais utilizados nos últimos anos foram (indique somente os 3 principais, por ordem de importância)</i></p> <p>-Televisão -Revistas especializadas</p>
<p><i>Publicidade Paga</i></p> <p>-Rádio -Jornais -feiras</p>	<p><i>Publicidade Paga</i></p> <p>-Tv's, jornais e revistas especializadas</p>	<p><i>Publicidade Paga</i></p> <p>-Jornais -revistas -catálogos comerciais</p>	<p><i>Publicidade Paga</i></p> <p>-Revistas especializadas</p>
<p><i>Mala Direta</i></p> <p>- folderes</p>	<p><i>Mala Direta</i></p> <p>-Nenhum</p>	<p><i>Mala Direta</i></p> <p>-e-mails</p>	<p><i>Mala Direta</i></p> <p>-Nenhum</p>
<p><i>Relações Públicas</i></p> <p>-Patrocínio de eventos e atividades comunitárias - Seminários</p>	<p><i>Relações Públicas</i></p> <p>-Artigos em revistas, jornais, apresentações e patrocínios de eventos</p>	<p><i>Relações Públicas</i></p> <p>-Recepções para clientes -apresentações</p>	<p><i>Relações Públicas</i></p> <p>-Nenhum</p>

Fonte: Questionários



**TABELA A.15. Recursos Informativos**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<i>Recursos Informativos e Finalidades</i> -EDI; <i>Transações eletrônicas com fornecedores e bancos.....:</i> -Sim, para vendas ao Supermercado Bompreço	<i>Recursos Informativos e finalidades</i> -EDI; <i>Transações eletrônicas com fornecedores e bancos.....:</i> -Sim, para transações com clientes e bancos	<i>Recursos Informativos e finalidades</i> -EDI; <i>Transações eletrônicas com fornecedores e bancos.....:</i> -Sim, para transações com clientes e bancos	<i>Recursos Informativos e finalidades</i> -EDI; <i>Transações eletrônicas com fornecedores e bancos.....:</i> -Não
<i>Acesso a Internet/Finalidades</i> -buscar informações	<i>Acesso a Internet/Finalidades</i> -buscar informações	<i>Acesso a Internet/Finalidades</i> -informações para apoio à tomada de decisões	<i>Acesso a Internet/Finalidades</i> -meio econômico e barato de acesso às informações
<i>Home-page na internet/Finalidades</i> -não tem	<i>Home-page na internet/Finalidades</i> -não encontrada	<i>Home-page na internet/Finalidades</i> -não tem	<i>Home-page na internet/Finalidades</i> -encontrada. -melhorar a comunicação /visibilidade a custo baixo
<i>Correio eletrônico e intranet /Finalidades</i> - não utiliza	<i>Correio eletrônico e intranet /Finalidades</i> -aumento da eficiência	<i>Correio eletrônico e intranet /Finalidades</i> -aumento da eficiência	<i>Correio eletrônico e intranet /Finalidades</i> -informações/orçamentos (mas não tem intranet)
<i>Microcomputador e Notebook/Finalidades</i> -melhorar a gestão (mas não tem notebooks).	<i>Microcomputador e Notebook/Finalidades</i> -aumento da eficiência	<i>Microcomputador e Notebook/Finalidades</i> -aumento da eficiência	<i>Microcomputador e Notebook/Finalidades</i> -aumento da eficiência
<i>Planilhas eletrônicas</i> -melhorar a gestão	<i>Planilhas eletrônicas</i> -aumento da eficiência	<i>Planilhas eletrônicas</i> -aumento da eficiência	<i>Planilhas eletrônicas</i> -aumento da eficiência
<i>Há sectores que não estão informatizados? Se sim, quais e porquê?</i>  -Controlo stocks manual. Parte vitícola manual, mas há fichas digitais	<i>Há sectores que não estão informatizados? Se sim, quais e porquê?</i>  -O sector de produção não está informatizado	<i>Há sectores que não estão informatizados? Se sim, quais, e porquê?</i>  -A parte vitícola evinicola precisam de ser melhoradas.	<i>Há sectores que não estão informatizados? Se sim, quais, e porquê?</i>  -não
<i>Montante aproximado de investimentos em SI/TI</i> -R\$3.000,00 + internet	<i>Montante aproximado de investimentos em SI/TI</i> -R\$30.000,00 ao ano	<i>Montante aproximado de investimentos em SI/TI</i> -R\$10.000,00	<i>Montante aproximado de investimentos em SI/TI</i> -R\$40.000,00
<i>Valor em imobilizado líquido (em reais)</i> -2003: R\$122.154,67 -2004: R\$150.038,17 -2005: R\$200.718,17	<i>Valor em imobilizado líquido (em reais)<sup>3</sup></i> -2003: R\$420.000,00 -2004: R\$420.000,00 -2005: R\$420.000,00	<i>Valor em imobilizado líquido (em reais)</i> -2003: R\$1.000.000,00 -2004: R\$250.000,00 -2005: R\$250.000,00	<i>Valor em imobilizado líquido (em reais)</i> -2003: sem investimentos -2004: R\$1.750.000,00 -2005: R\$1.750.000,00

Fonte: Questionários

<sup>3</sup> É só uma estimativa, dado a empresa ter-se recusado prestar essas informações. Foi tomado como parâmetro o valor médio de R\$30.000,00 para a implantação de um hectare de vinha, no Pólo Vitivinícola São Francisco.

**TABELA A.16. Recursos Financeiros - análise**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<p><i>Escrituração e contabilidade</i></p> <p>-Os livros da empresa são elaborados de maneira adequada? (sim)                      -Os registos são de fácil acesso? (sim)                      -É fácil obter informações quando necessita delas (sim)                      -Dispõe de L&amp;P mensais (relatórios de entradas)? (sim)                      -Dispõe de relatórios financeiros anuais? (sim)                      -Dispõe de contabilidade analítica (não)</p>	<p><i>Escrituração e contabilidade</i></p> <p>-Os livros da empresa são elaborados de maneira adequada? (sim)                      -Os registos são de fácil acesso? (sim)                      -É fácil obter informações quando necessita delas (sim)                      -Dispõe de L&amp;P mensais (relatórios de entradas)? (sim)                      -Dispõe de relatórios financeiros anuais? (sim)                      -Dispõe de contabilidade analítica (sim)</p>	<p><i>Escrituração e contabilidade</i></p> <p>-Os livros da empresa são elaborados de maneira adequada? (não)                      -Os registos são de fácil acesso? (não)                      -É fácil obter informações quando necessita delas (não)                      -Dispõe de L&amp;P mensais (relatórios de entradas)? (não)                      -Dispõe de relatórios financeiros anuais? (não)                      -Dispõe de contabilidade analítica (não)</p>	<p><i>Escrituração e contabilidade</i></p> <p>-Os livros da empresa são elaborados de maneira adequada? (sim)                      -Os registos são de fácil acesso? (sim)                      -É fácil obter informações quando necessita delas (sim)                      -Dispõe de L&amp;P mensais (relatórios de entradas)? (sim)                      -Dispõe de relatórios financeiros anuais? (sim)                      -Dispõe de contabilidade analítica (sim)</p>
<p><i>Orçamento</i></p> <p>-Utiliza um orçamento de fluxo de caixa? (sim)                      -Utiliza a análise de desvios mensais (não)                      -As compras de equipamentos básicos são sistematicamente orçamentadas? (sim)</p>	<p><i>Orçamento</i></p> <p>-Utiliza um orçamento de fluxo de caixa? (sim)                      -Utiliza a análise de desvio mensal (sim)                      -As compras de equipamentos básicos são sistematicamente orçamentadas? (sim)</p>	<p><i>Orçamento</i></p> <p>-Utiliza um orçamento de fluxo de caixa? (sim)                      -Utiliza a análise de desvio mensal (sim)                      -As compras de equipamentos básicos são sistematicamente orçamentadas? (sim)</p>	<p><i>Orçamento</i></p> <p>-Utiliza um orçamento de fluxo de caixa? (sim)                      -Utiliza a análise de desvio mensal (sim)                      -As compras de equipamentos básicos são sistematicamente orçamentadas? (sim)</p>
<p><i>Controlo de Custo</i></p> <p>-Os itens de custo são geridos? (sim)                      -O orçamento é utilizado como ferramenta-chave de controlo de custo? (não)</p>	<p><i>Controlo de Custo</i></p> <p>-Os itens de custo são geridos? (sim)                      -O orçamento é utilizado como ferramenta-chave de controlo de custo? (sim)</p>	<p><i>Controlo de Custo</i></p> <p>-Os itens de custo são geridos? (sim)                      -O orçamento é utilizado como ferramenta-chave de controlo de custo? (sim)</p>	<p><i>Controlo de Custo</i></p> <p>-Os itens de custo são geridos? (sim)                      -O orçamento é utilizado como ferramenta-chave de controlo de custo? (sim)</p>
<p><i>Obtenção de dinheiro</i></p> <p>-A empresa tem sido bem sucedida sempre que necessita de recursos financeiros? (não)</p>	<p><i>Obtenção de dinheiro</i></p> <p>-A empresa tem sido bem sucedida sempre que necessita de recursos financeiros? (não)</p>	<p><i>Obtenção de dinheiro</i></p> <p>-A empresa tem sido bem sucedida sempre que necessita de recursos financeiros? (sim)</p>	<p><i>Obtenção de dinheiro</i></p> <p>-A empresa tem sido bem sucedida sempre que necessita de recursos financeiros? (sim)</p>
<p><i>Crédito e cobrança</i></p> <p>-A empresa conhece seus custos de crédito e cobrança? (sim)                      -A norma actual de sua empresa tem apresentado bons resultados? (não)                      -Suas normas de crédito e cobrança são revistas regularmente? (sim)</p>	<p><i>Crédito e cobrança</i></p> <p>-A empresa conhece seus custos de crédito e cobrança? (sim)                      -A norma atual de sua empresa tem apresentado bons resultados? (sim)                      -Suas normas de crédito e cobrança são revistas regularmente? (sim)</p>	<p><i>Crédito e cobrança</i></p> <p>-A empresa conhece seus custos de crédito e cobrança? (sim)                      -A norma atual de sua empresa tem apresentado bons resultados? (sim)                      -Suas normas de crédito e cobrança são revistas regularmente? (sim)</p>	<p><i>Crédito e cobrança</i></p> <p>-A empresa conhece seus custos de crédito e cobrança? (sim)                      -A norma atual de sua empresa tem apresentado bons resultados? (sim)                      -Suas normas de crédito e cobrança são revistas regularmente? (sim)</p>

<p><i>Negociando com bancos</i> -Seu relacionamento com seu principal banco é aberto e amigável? (sim) -Você trabalha com mais de um banco? (não)</p>	<p><i>Negociando com bancos</i> -Seu relacionamento com seu principal banco é aberto e amigável? (sim) -Você trabalha com mais de um banco? (sim)</p>	<p><i>Negociando com bancos</i> -Seu relacionamento com seu principal banco é aberto e amigável? (sim) -Você trabalha com mais de um banco? (sim)</p>	<p><i>Negociando com bancos</i> -Seu relacionamento com seu principal banco é aberto e amigável? (sim) -Você trabalha com mais de um banco? (não)</p>
<p><i>Custo do Dinheiro</i> -Você compara o custo do dinheiro (juros, pontos) com suas taxas de lucro? (Não) -As taxas de juros e condições de empréstimo são favoráveis? (Não)</p>	<p><i>Custo do Dinheiro</i> -Você compara o custo do dinheiro (juros, pontos) com suas taxas de lucro? (sim) -As taxas de juros e condições de empréstimo são favoráveis? (não)</p>	<p><i>Custo do Dinheiro</i> -Você compara o custo do dinheiro (juros, pontos) com suas taxas de lucro? (sim) -As taxas de juros e condições de empréstimo são favoráveis? (não)</p>	<p><i>Custo do Dinheiro</i> -Você compara o custo do dinheiro (juros, pontos) com suas taxas de lucro? (sim) -As taxas de juros e condições de empréstimo são favoráveis? (não se aplica, pois não utilizam capitais alheios)</p>
<p><i>A empresa está, com certeza, adequadamente capitalizada, pois:</i> -A capitalização baseia-se no planejamento da pior alternativa (não) -A empresa possui fundos de emergência (ou acesso a eles) (sim) -O assunto foi discutido com nosso banco comercial (não)</p>	<p><i>A empresa está, com certeza, adequadamente capitalizada, pois:</i> -A capitalização baseia-se no planejamento da pior alternativa (sim) -A empresa possui fundos de emergência (ou acesso a eles) (não) -O assunto foi discutido com nosso banco comercial (não)</p>	<p><i>A empresa está, com certeza, adequadamente capitalizada, pois:</i> -A capitalização baseia-se no planejamento da pior alternativa (sim) -A empresa possui fundos de emergência (ou acesso a eles) (sim) -O assunto foi discutido com nosso banco comercial (não)</p>	<p><i>A empresa está, com certeza, adequadamente capitalizada, pois:</i> -A capitalização baseia-se no planejamento da pior alternativa (sim) -A empresa possui fundos de emergência (ou acesso a eles) (sim) -O assunto foi discutido com nosso banco comercial (não)</p>
<p><i>Controlo de Stocks</i> -Você sabe qual é o giro de suas mercadorias? (sim) -Giro de stock lento é gerido? (não) -Sua empresa estabeleceu normas racionais para novas encomendas? (sim)</p>	<p><i>Controlo de Stocks</i> -Você sabe qual é o giro de suas mercadorias? (sim) -Giro de stock lento é gerido? (sim) -Sua empresa estabeleceu normas racionais para novas encomendas? (sim)</p>	<p><i>Controlo de Stocks</i> -Você sabe qual é o giro de suas mercadorias? (sim) -Giro de stock lento é gerido? (sim) -Sua empresa estabeleceu normas racionais para novas encomendas? (sim)</p>	<p><i>Controlo de Stocks</i> -Você sabe qual é o giro de suas mercadorias? (sim) -Giro de stock lento é gerido? (sim) -Sua empresa estabeleceu normas racionais para novas encomendas? (sim)</p>
<p><i>A empresa criou um banco de dados que permite:</i> -Acompanhar os novos desenvolvimentos do ramo (Não) -Estudar informações comerciais-chave (Não) -Dar aos clientes as informações sobre produtos/serviços (Sim) -Manter todos os funcionários informados (Sim)</p>	<p><i>A empresa criou um banco de dados que permite:</i> -Acompanhar os novos desenvolvimentos do ramo (sim) -Estudar informações comerciais-chave (sim) -Dar aos clientes as informações sobre produtos/serviços (sim) -Manter todos os funcionários informados (sim)</p>	<p><i>A empresa criou um banco de dados que permite:</i> -Acompanhar os novos desenvolvimentos do ramo (não) -Estudar informações comerciais-chave (não) -Dar aos clientes as informações sobre produtos/serviços (sim) -Manter todos os funcionários informados (sim)</p>	<p><i>A empresa criou um banco de dados que permite:</i> -Acompanhar os novos desenvolvimentos do ramo (não) -Estudar informações comerciais-chave (não) -Dar aos clientes as informações sobre produtos/serviços (sim) -Manter todos os funcionários informados (sim)</p>

Fonte: Questionários

**TABELA. A.17. Recursos e estruturas empresariais do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco: constatações e sugestões**

<b>5.2.1. Diagnóstico de recursos</b>	
5.2.1.1.	<b>Recursos Humanos</b> (dirigentes de topo e políticas para os demais níveis organizacionais): é de se distinguir a baixa ênfase que lhe é dada, exceto ao quesito treinamento. É baixa, também, a ênfase à formação gestiva dos dirigentes de topo, exceção apenas à empresa 2.
5.2.1.2.	<b>Organizacionais</b> (Vertentes organizacionais de gestão): apresentam fortes características que as colocariam como uma organização do tipo linear (uma decorrência da abordagem Neoclássica), com ênfase bem definida nas tarefas e estrutura (apesar de predominantemente informal). Empresas de desenho mecanístico, com preponderância à coordenação centralizada, limitada capacidade de processamento da informação (notadamente em termos de gestão estratégica), adequada às tarefas simples e repetitivas, e para a eficiência produtiva. A orientação empresarial tem foco preponderante para a produção e para o produto. Apresenta como principal desvantagem a tendência à rigidez autocrática e, portanto, dificuldades para responder rapidamente às exigências adaptativas-contingenciais, bem como à inovação. Predomina o modelo de produção contínua, com exceção da empresa 1 (produção em massa). Para as empresas 2, 3 e 4, é perceptível a necessidade de um ajustamento entre as contingências tecnológicas e as abordagens nos campos da gestão estratégica e gestão corrente (arranjos organizacionais). Embora a empresa 1 mostre-se melhor posicionada nesse espectro, há uma forte necessidade de que obtenha ganhos expressivos no campo da inteligência competitiva. Tal fato, assim, revela o imperativo da sua reinvenção para atender os fatores contingentes à competitividade requerida.
5.2.1.3.	<b>Hierarquia de objetivos</b> (objetivos de curto, médio ou longo prazo): nítida preferência pelos objetivos econômicos, em detrimento, na mesma dimensão, dos objetivos não econômicos.
5.2.1.4.	<b>Objetivos de flexibilidade:</b> as empresas locais revelam de forma clara a prioridade pela busca da flexibilidade interna – liquidez – em desfavor da rentabilidade. Há uma só exceção: a empresa quatro, cuja hierarquia de flexibilidade aponta para a busca de maior rentabilidade. Essa empresa é a única que apresenta lógicas de desenvolvimento empresarial em linha com algumas exigências típicas do estágio do ciclo de vida em que se encontram as indústrias vitivinícolas nacional e global (massa crítica), e cujas perspectivas de crescimento, portanto, apontam coerentemente para o longo prazo, por meio da obtenção de níveis crescentes de flexibilidade (mista). As demais estão mais alinhadas aos objetivos próximos, o que representa um forte obstáculo ao crescimento sustentado no longo prazo, caso insistam pela via interna.
5.2.1.5.	<b>Inovação:</b> de forma majoritária, as empresas têm nos aspectos essencialmente produtivos (processos, tecnologias, matérias-primas – vinhos monovarietais – ainda que também comerciais) as suas razões principais. A empresa quatro, por sua vez, alega que a sua busca pela inovação de produtos está relacionada a aspectos essencialmente comerciais (marketing, marcas, distribuição – ainda que também produtivos).
5.2.1.6.	<b>Conclusão:</b> à exceção da empresa 4, as demais apresentam fortes defasagens e descompassos estratégico-estrutural, tendo em atenção a coerência exigida nesses quesitos pelo estágio do ciclo de vida em que as indústrias nacional e global se encontram. Apesar de relativa normalidade, tal fato exige forte mudança de direção estratégica, de modo a superar rapidamente essas defasagens. O cruzamento de elementos estratégicos relacionais e de transformação estratégica poderá permitir a superação desse problema de gestão.
5.2.1.7.	<b>Sugestão:</b> fazer a correção dos descompassos entre estratégias e estruturas.
5.2.1.8.	<b>Recursos Técnico-Produtivos</b>
5.2.1.8.1.	<b>Viticultura</b>
5.2.1.8.1.1.	Vindima manual.
5.2.1.8.1.2.	Preponderância do sistema de latada.
5.2.1.8.1.3.	Implantação de 372 hectares (45,5%) da superfície atual (800 hectares);
5.2.1.8.1.4.	Dimensão média das parcelas é de aproximadamente dois hectares;
5.2.1.8.1.5.	A idade média das vinhas está em torno de cinco anos;
5.2.1.8.1.6.	Alterações das superfícies vitícolas: de 144 hectares (2001) para 372 hectares (2005) representa uma variação positiva de 158,33%.
5.2.1.8.1.7.	<b>Conclusão:</b> há necessidade de acréscimo de capacidade vitícola, notadamente para aquelas empresas que buscam a abordagem ampla dos mercados (diversos segmentos – estratégia de diferenciação) e empregam sistema de produção contínua, de modo a beneficiarem-se mais extensivamente das economias de escopo.

5.2.1.8.1.8. *Sugestão*: no longo prazo, apresenta-se a necessidade de reconversão do sistema de cultivo de latada para o sistema de espaldeiras, o que permitirá a adoção da vindima mecânica. Em face do emprego de integração vertical à montante e à jusante pelas empresas participantes da pesquisa, tal recomendação justifica-se pelo potencial de ganhos de eficiência e maximização dos resultados, em razão do emprego de modelo de economia industrial, sem que isso implique em renunciar à busca de posicionamento único.

#### 5.2.2.8.2 Vinicultura

5.2.2.8.1.1. Principais investimentos foram feitos, na sua maioria, com capital próprio e estão concentrados no sistema produtivo, ao longo da cadeia vitivinícola (integração vertical). Totalizaram R\$9.374.000,00.

5.2.2.8.1.2. As quatro empresas têm uma capacidade de processamento de 6.892 milhões de litros de vinho.

5.2.2.8.1.3. Ociosidade industrial média da ordem de 47,32%.

5.2.2.8.1.4. Em 2005, juntas, produziram quase 4,2 milhões de litros de vinhos.

5.2.2.8.1.5. Engarrafamento é, em 75% dos casos, feito de maneira automatizada, e equivalente a uma capacidade de 24.200 garrafas/hora).

5.2.2.8.1.6. Capacidade de armazenamento de 6.46 milhões de litros em tanques/inox.

5.2.2.8.1.7. Os vinhos tintos dominam a produção (80%).

5.2.2.8.1.8. Extensão do mix de produtos das empresas (em nº de marcas existentes): 21 marcas<sup>4</sup>.

5.2.2.8.1.9. Introdução de novos produtos entre 2003-2005: 24 marcas<sup>5</sup>

5.2.2.8.1.10. Total de marcas existentes e introduzidas no período de 2003-2005: 45 marcas<sup>6</sup>.

5.2.2.8.1.11. Lógicas estratégico-competitiva: empresas 2, 3 e 4 (diferenciação/soloanismo) e empresa 1 (ênfase).

5.2.2.8.1.12. *Conclusão*: tendo em vista o processo de oligopolização da indústria vitivinícola globalmente, o modelo e tecnologia de produção industrial empregada localmente exigem baixa capacidade ociosa, de modo que as empresas possam se beneficiar das economias de escopo.

5.2.2.8.1.13. *Sugestão*: duas exigências se apresentam: diminuição da ociosidade e acréscimo de capacidade (pela via do crescimento interno/externo ou misto).

#### 5.2.2.9. Recursos Comerciais

5.2.2.9.1. Apenas a 3 forneceu o seu volume de vendas no período 2003-2005, e cujo crescimento médio foi da ordem de 36,67%.

5.2.2.9.1.1. Percentual médio das vendas a granel (apenas as empresas 1 e 2 produzem e vendem esse tipo de vinho) foi de 46,51%.

5.2.2.9.1.2. Percentual de vendas no mercado nacional em 2003 é de 93,75%.

5.2.2.9.1.3. Percentual de vendas no mercado internacional: cai para uma média de 6,25% (apenas as empresas 2 e 4 exportaram em 2003).

5.2.2.9.1.4. A empresa 4 é a que tem maior penetração nos mercados externos (20%), enquanto a empresa 2 exibe um percentual de 5%.

5.2.2.9.1.5. Os principais mercados externos selecionados pelas empresas estão localizados na Europa e Estados Unidos.

5.2.2.9.1.6. Os vinhos exportados são do tipo regional, com preponderância dos monovarietais.

5.2.2.9.1.7. As empresas exportadoras acreditam que durante os próximos 3 anos as vendas no mercado externo irão aumentar.

5.2.2.9.1.8. Considerando a evolução das vendas e dos resultados líquidos da empresa nos últimos 3 anos, se prevê atingir para os próximos três anos um crescimento médio da ordem de 60%.

5.2.2.9.1.9. Percentagem média do volume total de negócios despendida pela empresa em publicidade e promoção gira em torno de 7%.

5.2.2.9.1.10. Os três principais canais de divulgação mais utilizados nos últimos anos, por ordem de importância, são os jornais (em 75% dos casos), revistas especializadas (em 75% dos casos) e televisão (em 50% dos casos). Apenas 50% utilizam-se de serviços de mala direta (a empresa 3 usa o recurso digital de e-mail para tal), enquanto a empresa 1 o faz por meios tradicionais.

5.2.2.9.1.11. Relações públicas: o patrocínio de eventos é o mais utilizado e domina 50% das preferências das empresas.

<sup>4</sup> Os dirigentes de topo revelaram dificuldades em apontar e detalhar o número de marcas existentes e introduzidas no período em questão. Por isso, tais informações devem ser vistas com cautela.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Idem.

- 5.2.2.9.1.12. *Conclusão*: é alta a participação relativa dos vinhos a granel nas receitas de algumas empresas locais. Têm baixo valor agregado; grande dependência da demanda interna (estagnada); baixo índice de internacionalização das operações; os mercados selecionados têm altas barreiras à entrada; a comunicação não é profissionalizada nos níveis requeridos; Sendo assim, verifica-se um baixo grau de flexibilidade externa, o que expõe as empresas às variabilidades das coações dos ambientes transacional e contextual. Sendo assim, há equívocos na seleção da estratégia pretendida (diferenciação), o que têm levado essas empresas a ficarem presas no meio termo.
- 5.2.2.9.1.13. *Sugestão*: redefinir os seus objetivos e estratégia competitiva adequada. Adicionalmente, devem profissionalizar a comunicação e, ainda, melhorar a posição de internacionalização das suas operações, de modo buscar um equilíbrio dos mix de mercados. Essas providências permitirão um aumento significativo em termos de consistência estratégica, bem como a sua flexibilidade externa, principalmente, porque a diversificação de portfólio dessas empresas está relacionada à atividade base e, portanto, bastante exposta às variabilidades sazonais da indústria, e que há vários anos apresenta decréscimo do consumo de vinho.
- 5.2.2.10. Recursos Informacionais**
- 5.2.2.10.1. Transações eletrônicas (EDI): 75% usam esse recurso (fornecedores, bancos e compradores de mercados industriais).
- 5.2.2.10.2. Acesso à internet (100% dos casos). É utilizado, principalmente, na busca de informações.
- 5.2.2.10.3. Sites próprios: apenas uma das quatro empresas dispõe desse recurso.
- 5.2.2.10.4. Correio eletrônico interno: busca pela eficiência.
- 5.2.2.10.5. Redes locais e suas finalidades: duas das quatro empresas pesquisadas não dispõem dessa ferramenta, enquanto os demais utilizam-na para conferir maior eficiência à gestão
- 5.2.2.10.6. Microcomputadores: três das quatro empresas pesquisadas usam-nos para buscar maior eficiência.
- 5.2.2.10.7. Notebook: três das quatro empresas pesquisadas usam-nos com a mesma finalidade da eficiência.
- 5.2.2.10.8. Sistemas integrados (contas a pagar e receber, controle de almoxarifado, etc) e planilhas eletrônicas: recursos subutilizados.
- 5.2.2.10.9. Editores de texto: as empresas buscam funcionalidade e melhoria da comunicação
- 5.2.2.10.10. Setores que não estão informatizados: as empresas pesquisadas, na sua maioria, revelam baixa capacidade nesse quesito.
- 5.2.2.10.11. Montantes aproximados de investimentos em SI/TI: R\$83.0000,00.
- 5.2.2.10.12. Evolução média do imobilizado líquido (em reais) das empresas, no período 2003-2005: 89,31%.
- 5.2.2.10.13. Resultados líquidos no período 2003-2005: não foi possível fazer a comparação, em face de apenas uma empresa fornecer tais dados.
- 5.2.2.10.14. *Conclusão*: do ponto de vista da gestão mercadológica, a web não é utilizada como meio de desenvolvimento de marca e comercialização, mas como fonte barata e rápida de obter informações externas; as redes locais não são um instrumento usado largamente pelas empresas, de modo a alcançar eficiência interna; os sistemas integrados são em grande parte negligenciados como elementos de análise e apoio à decisão, de forma a dar, também agilidade aos processos decisórios (interno e externo); a baixa capacidade informacional das empresas, notadamente no setor de produção, cria dificuldades ao controle e ao planejamento, bem como lhes retira o dinamismo requerido;
- 5.2.2.10.15. *Sugestão*: melhorar as capacidades requeridas, com as finalidades de melhorar os controles e os parâmetros de acompanhamento dos padrões estabelecidos no planejamento (ex. metas de lucro, metas de faturamento e metas de despesas). Os acréscimos referidos são fundamentais à flexibilidade e ao dinamismo decisório, seja internamente, seja externamente, dado que tais ferramentas são elementos valiosos de apoio à adaptabilidade estratégico-estrutural em ambientes dinâmicos.
- 5.2.2.11. Recursos Financeiros – análise**
- 5.2.2.11.1. Escrituração e contabilidade: há grandes dificuldades em termos de contabilidade analítica.
- 5.2.2.11.2. *Conclusões*: tal fato diminui a capacidade das empresas de controlar e analisar os resultados obtidos
- 5.2.2.11.3. *Sugestão*: adicionar capacidade.
- 5.2.2.11.4. Orçamento: esse instrumento de gestão tem sido utilizado pela maioria das empresas.
- 5.2.2.11.5. *Conclusões*: essa habilidade confere potencial de controle, planejamento e uma melhor direção da gestão financeira
- 5.2.2.11.6. *Sugestão*: manterem-se atualizadas

- 5.2.2.11.7. Controles de custos: apresentam bom desempenho, o que poderia ser potencializado por meio de uma utilização mais eficiente dos seus recursos computacionais (planilhas e sistemas integrados).
- 5.2.2.11.8. *Conclusões*: há necessidade de acréscimo de capacidade.
- 5.2.2.11.9. *Sugestão*: adicionar capacidade
- 5.2.2.11.10. Obtenção de dinheiro: duas das quatro empresas declararam dificuldades nesse item.
- 5.2.2.11.11. *Conclusões*: tal fato retira-lhes capacidade de reação imediata, bem como pode representar diminuição das suas margens operacionais.
- 5.2.2.11.12. *Sugestão*: adicionar capacidade
- 5.2.2.11.13. Crédito e cobrança: majoritariamente as empresas têm bom desempenho nesse item.
- 5.2.2.11.14. *Conclusões*: essa situação geralmente resulta em posição favorável do capital de giro das empresas, bem como redução dos riscos de inadimplência.
- 5.2.2.11.15. *Sugestão*: manter periodicamente a revisão dos critérios de concessão de crédito e de cobrança.
- 5.2.2.11.16. Negociando com os bancos: a metade das empresas não mantém relações comerciais com mais de um banco.
- 5.2.2.11.17. *Conclusões*: poderá resultar em dificuldades de alternativas de acesso a recursos de emergência, podendo ocasionar, em situação extrema, problemas de continuidade das operações (mesmo que temporariamente) e/ou expansão de atividades/reestruturação de passivos. Podem ficar, portanto, no curto prazo, a mercê de eventuais contingências.
- 5.2.2.11.18. *Sugestão*: adicionar capacidade.
- 5.2.2.11.19. Custo do dinheiro: é alto custo do dinheiro do Brasil.
- 5.2.2.11.20. *Conclusões*: afeta os resultados e a capacidade de expansão de atividades das empresas que não têm acesso aos recursos muito mais baratos dos mercados financeiros internacionais. O Brasil tem uma das maiores taxas de juros mundo, o que acaba reduzindo a capacidade de financiamento das operações e investimentos, com possíveis graves prejuízos à capacidade de reação das empresas.
- 5.2.2.11.21. *Sugestão*: adicionar capacidade, por meio do acesso aos recursos dos mercados internacionais. Uma forma é através das fusões e/ou joint ventures.
- 5.2.2.11.22. Capitalização: as empresas são conservadoras no que diz respeito à projeção de receitas. A maioria das empresas declarou ter acesso a fundos de emergência, contudo revelaram não ter discutido o assunto com os bancos com os quais mantém relações.
- 5.2.2.11.23. *Conclusões*: tal fato pode espelhar assimetrias informacionais e/ou gestivas com nítidos prejuízos à dinâmica decisória e de investimentos adicionais que o quadro competitivo requer.
- 5.2.2.11.24. *Sugestão*: rediscussão dos critérios de montagem da estrutura de capital e reciclagem dos gestores financeiros.
- 5.2.2.11.25. Controles de estoques: a maioria das empresas não apresentou dificuldades nesse item.
- 5.2.2.11.26. *Conclusões*: Sendo assim, demonstram capacidade importante à administração de materiais, com reflexos positivos à gestão da produção, comercial e dos resultados operacionais.
- 5.2.2.11.27. *Sugestão*: manter e/ou acrescentar capacidade, conforme for o caso.
- 5.2.2.11.28. Bancos de informações: as empresas demonstraram, majoritariamente, grande vulnerabilidade da gestão estratégica, dada à baixa disponibilidade de recursos de inteligência competitiva, o que inclui o acompanhamento do desenvolvimento da indústria e informações comerciais-chave.
- 5.2.2.11.29. *Conclusões*: Nesse sentido, revelam dificuldades de mapeamento e leitura ambiental, com reflexos altamente danosos às decisões estratégicas.
- 5.2.2.11.30. *Sugestão*: adicionar capacidade, de modo a conferir flexibilidade decisória.

Fonte: elaboração própria

**TABELA. A.18. Vectores estratégicos das empresas: constatações e sugestões**

<b>5.2.2. Vectores de decisão estratégica e lógicas de desenvolvimento empresarial</b>	
<b>5.2.2.1. <u>Produto-Mercado</u></b>	
<b>5.2.2.1.1. Matriz produto-mercado: bem diversificada</b>	
<b>5.2.2.1.1.1. Conclusão:</b>	a diversificação dessa matriz revela as visões comerciais das empresas participantes da pesquisa, por meio das quais buscam abordar amplamente os mercados selecionados internos e externos (estratégia genérica da diferenciação), embora haja um gap significativo entre amplitude mercadológica desejada e a realizada.
<b>5.2.2.1.1.2. SUGESTÃO:</b>	reestruturar o plano mercadológico, de modo a adicionar as capacidades requeridas à intenção estratégica, em termos de recursos materiais e imateriais, o que inclui aumentar a participação dos espumantes no mix de produtos, em face, principalmente, da boa reputação obtida nos circuitos nacional e internacional, e do bom desempenho das vendas e tendência positiva da demanda interna.
<b>5.2.2.1.1.3. Natureza da vantagem competitiva explorada:</b>	orientação empresarial para a produção e para o produto, estabelecido, principalmente, a partir do conceito de vantagens comparativas (acesso privilegiado aos recursos naturais de localidade e de mão de obra barata), em detrimento do conceito de vantagens competitivas, obtidas a partir da adição de valor, por meio das estratégias genéricas de liderança de custo, diferenciação e enfoque.
<b>5.2.2.1.1.4. Conclusão:</b>	a lógica da decisão e ação estratégica baseada em vantagens comparativas, como forma de sobrepor-se aos concorrentes, é adequada aos mercados de massa (lógica do Fordismo), mas não para os mercados segmentados, e cujo modelo de produção industrial requerido é o especializado e diversificado (lógica do Sloanismo).
<b>5.2.2.1.1.5. SUGESTÃO:</b>	adotar lógica de obtenção de vantagens competitivas
<b>5.2.2.2. <u>Integração Vertical de atividades da cadeia de valor</u></b>	
<b>5.2.2.2.1.</b>	Atividades de infra-estrutura de apoio (gerência de qualidade e assuntos jurídicos produzidos internamente, enquanto que a contabilidade é terceirizada).
<b>5.2.2.2.2. Conclusão:</b>	há necessidade de reforço positivo na busca das vantagens competitivas das empresas estudadas.
<b>5.2.2.2.3. SUGESTÃO:</b>	apropriar-se da lógica pela qual é possível a obtenção de vantagem competitiva, por meio, primeiro, da análise da Cadeia de Valor e, segundo, pela definição da estratégia competitiva requerida.
<b>5.2.2.2.4.</b>	Recursos humanos (a maioria das empresas internaliza as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e aquisições. O desenvolvimento de tecnologia é produzido externamente pela maioria).
<b>5.2.2.2.5. Conclusão:</b>	a posição da tecnologia vitícola, para a maioria, não tem sido fonte de domínio para a diferenciação, a despeito da exigência local da vertente da integração vertical da Cadeia de Valor.
<b>5.2.2.2.6. SUGESTÃO:</b>	internalizar, a fim de melhorar o domínio da atividade e, portanto, reforçar a posição competitiva na busca pela diferenciação.
<b>5.2.2.2.7.</b>	Atividades primárias, a logística interna (recebimento, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas e devoluções para fornecedores são produzidas em 100% internamente). As programações de frotas e devoluções para fornecedores são terceirizadas por 50% das empresas.
<b>5.2.2.2.8. Conclusão:</b>	as características apresentadas nesse item revelam um reforço positivo da parte das empresas, na busca de vantagens competitivas.
<b>5.2.2.2.9.</b>	Sugestão: manter posição.
<b>5.2.2.2.10.</b>	Operações (produzidas internamente – em 100% dos casos – nos quesitos transformação, embalagem e montagem, manutenção de equipamentos e testes. Os serviços de impressão são terceirizados em 50%. São terceirizadas, ainda, na sua maioria as atividades de manutenção de equipamentos).
<b>5.2.2.2.11. Conclusão:</b>	trata-se de um reforço positivo, na busca de vantagens competitivas, exceto pela produção interna de serviços de impressão, por 50% das empresas respondentes à pesquisa.
<b>5.2.2.2.12. SUGESTÃO:</b>	manter a exploração das fontes de vantagens competitivas da Cadeia de valor, e terceirizar completamente os serviços de impressão.
<b>5.2.2.2.13.</b>	Logística externa (são atividades produzidas internamente o armazenamento de produtos acabados, manuseio de materiais, processamento de pedidos e programação. As operações de veículos de entrega são terceirizadas).



- 5.2.2.2.14. **Conclusão:** há reforço positivo na busca da vantagem competitiva das empresas.
- 5.2.2.2.15. **SUGESTÃO:** manter posições.
- 5.2.2.2.16. Marketing e vendas (são atividades terceirizadas pela maioria das empresas pesquisadas, a propaganda, a força de vendas, a administração das relações com os canais. São internalizadas pela maioria das empresas as atividades de cotação e a fixação de preços. A promoção dividiu ao meio as empresas participantes).
- 5.2.2.2.17. **Conclusão:** necessidade de alterações nas posições atuais.
- 5.2.2.2.18. **SUGESTÕES:** no quesito força de vendas é necessário buscar uma posição híbrida, de modo a melhorar o domínio da diferenciação, visto que a terceirização poderá causar prejuízos à imagem de marca – notadamente na ação de fixação de preços/descontos – bem como no que se refere ao acesso às informações de mercado – relativamente confiáveis – que as equipes de vendas próprias tradicionalmente repassam às gerências de marketing e vendas. Internalizar a atividade de administração das relações com os canais, dado o alto potencial de adição de valor à geração de vantagens competitivas das empresas. A fixação de preços é uma atividade que tem grande relevância aos resultados do marketing estratégico, principalmente, no que se refere ao posicionamento da oferta e das marcas nos mercados selecionados. Portanto, deve ser alvo de muita ponderação e, preferencialmente, ser uma atividade produzida internamente pelas empresas, exceto para o caso das empresas 4, em face do domínio que detém dos circuitos nacional e internacional de comercialização.
- 5.2.2.2.19. Motivos para exercer atividades internamente: as razões apontadas são: a busca pela diferenciação, por meio da integração vertical de atividades consideradas críticas (produção vitivinícola), e as economias de custos.
- 5.2.2.2.20. **Conclusão:** tal fato estabelece um conflito no âmbito das estratégias genéricas, visto que a posição de custo, nesse caso, é secundária, em face do imperativo da sustentabilidade da diferenciação, que pode exigir aumento de custos. As margens, assim, devem ser suficientes à absorção eventuais dessas adições, e sem prejuízos ao atendimento da atratividade almejada pelas empresas. A permanência desses objetivos potencialmente conflitantes poderá remeter as empresas ao terreno da estratégia de meio termo.
- 5.2.2.2.21. **SUGESTÕES:** análise da Cadeia de Valor como fonte de identificação de potenciais vantagens competitivas e, ainda, de elemento integrador do problema de administração nos âmbitos das gestões estratégica e corrente, de modo conferir a coerência e consistência requeridas pela estratégia de diferenciação.
- 5.2.2.2.22. Motivos para terceirizar atividades: economia de custos.
- 5.2.2.2.23. **Conclusão:** o mesmo do item anterior.
- 5.2.2.2.24. **SUGESTÕES:** o mesmo do item anterior.
- 5.2.2.2.25. Serviços que a empresa presta aos clientes: limitados basicamente ao mercado corporativo.
- 5.2.2.2.26. **Conclusão:** para o caso das empresas que adotam a estratégia push (voltada para a obtenção de domínio e/ou acréscimo de influência junto aos canais de distribuição), os serviços são coerentes, já para aquelas que empregam a estratégia pull (voltada ao desenvolvimento de marca) os serviços são inadequados, visto que não conferem valor à marca.
- 5.2.2.2.27. **SUGESTÕES:** fazer adequações, conforme o caso exigir.
- 5.2.2.3. Internacionalização**
- 5.2.2.3.1. Para onde internacionalizar: preferencialmente para os países asiáticos e da região da Europa Central e Oriental – PECO – representados Bulgária, Hungria e Romênia. Nessas regiões, há um crescimento acentuado da demanda de vinhos. Portanto, o Brasil, nesse caso, enfrenta baixas restrições ao ingresso dos seus produtos vitivinícolas. É necessário ter em atenção, ainda, o movimento de crescimento das exportações mundiais como elemento central de análise, bem como o incremento da competição. Isso não significa que as empresas do Vale do São Francisco devam desconsiderar mercados como o da Inglaterra e os países da zona do Euro. Contudo, é necessário ter em conta a baixa perspectiva de superação das restrições regulamentares, no curto prazo, principalmente, no que diz respeito à UE-25. O mesmo raciocínio deve ser aplicado aos EUA.
- 5.2.2.3.2. **Conclusão:** as empresas locais estão submetidas a assimetrias informacionais, que as fazem planejar e buscar penetrar mercados da Europa e EUA, fortemente protegidos (barreiras tarifárias e não tarifárias) da concorrência dos produtos brasileiros. Tais barreiras podem diminuir a rentabilidade das operações internacionais dessas empresas que, de alguma forma (geralmente vendendo em pequenas quantidades a esses mercados), conseguem entrar nesses mercados (exceção apenas para uma dessas empresas locais, cujos sócios europeus têm acesso

a esses mercados protecionistas). Tal situação pode, ainda, impedir a entrada da maioria das empresas da região do São Francisco que não detém o poder de superar essas barreiras. Talvez isso seja parte da explicação para o baixo grau de internacionalização das empresas do novo pólo vitivinícola, notadamente para empresa 2, a mais antiga de todas. Como exceção desse quadro, figura a empresa Miolo (não participante da pesquisa e originária do estado do Rio Grande do Sul), mas que tem se saído muito bem nesse quesito, principalmente, depois que passou a integrar o consórcio exportador da APEX/IBRAVIN. A Vinibrasil é também uma exceção local.

- 5.2.2.3.3. **SUGESTÃO:** para curto e médio prazo direcionar as ações para os países asiáticos, com destaque à China, da região da Europa Central e Oriental e Inglaterra. Nessas regiões o consumo tem crescido significativamente, muito embora não existam registros de altas barreiras protecionistas. Para o longo prazo, as principais decisões vão depender bastante dos resultados obtidos nas negociações de Doha (OMC). Esse assunto é melhor tratado no próximo item.
- 5.2.2.3.4. Como internacionalizar (transações, investimentos diretos e projetos): no curto prazo a alternativa mais viável é a modalidade exportação. No longo prazo a melhor alternativa é a de investimentos diretos, notadamente na UE-25 e EUA, como forma de superar as restrições regulamentares ao ingresso dos produtos brasileiros.
- 5.2.2.3.5. **Conclusão:** as empresas com operações já internacionalizadas, bem como a que pretende fazê-lo (empresa 3), necessitam rever os seus respectivos mixes de mercado, com o objetivo de tomar decisões (diminuir nível de assimetria informacional) acerca dos seus planos mercadológicos, mediante a consideração das restrições ao livre comércio, principalmente, na UE-25 e EUA, assim como também de potenciais facilidade de ingresso em mercados asiáticos e da Europa (PECO).
- 5.2.2.3.6. **SUGESTÃO:** as empresas locais devem estabelecer um clima de cooperação, a fim de que seja elaborado um plano setorial que inclua investimentos diretos nos mercados protecionistas. Além disso, devem buscar integrar-se ao consórcio APEX/IBRAVIN. No longo prazo, devem fazer investimentos diretos. Tal fato deve acontecer, preferencialmente, como uma decorrência de movimentos de Aquisições e fusões (atração de capitais de empresas do Rio Grande do Sul que tenham massa crítica e, principalmente, de investidores de grandes empresas estrangeiras). As empresas devem buscar, ainda, agir, junto aos governos, com os objetivos de tentar quebrar parte dessas restrições, caso as negociações de Doha não obtenham êxito, bem como discutir possíveis desonerações tributárias dessas exportações.

#### 5.2.2.4. Diversificação

- 5.2.2.4.1. Estratégia de negócios: diversificação relativamente crescentes das suas respectivas matrizes produto-mercado.
- 5.2.2.4.2. Integração vertical: das atividades vitivinícolas
- 5.2.2.4.3. Estratégias corporativas: desenvolvimento interno (para a maioria das empresas) e externo (joint venture – apenas uma delas).
- 5.2.2.4.4. Diversificação horizontal e vertical relacionada dos portfólios de negócios, em produção e exportação de frutas frescas e enoturismo (empresas 2 e 3).
- 5.2.2.4.5. Corporativa: três empresas pertencem a grupos empresariais, com preponderância da postura estratégica de crescimento e diversificação horizontal e vertical relacionada.
- 5.2.2.4.6. **Conclusão:** as empresas participantes da pesquisa integraram verticalmente as suas atividades, porque precisam ter acesso aos ativos produtivos não disponibilizados por terceiros, principalmente, as uvas viníferas.
- 5.2.2.4.7. **SUGESTÃO:** as empresas devem, primeiro, expandir o conjunto de produto-mercado atual, como forma de minimizar os riscos e custos da inexperiência representados pela diversificação (mesmo as relacionadas à atividade base, notadamente aquelas que não apresente sinergias positivas) em outras atividades forma de estabelecer diferenciação Segundo, manter a integração das atividades vitícolas e vinícolas, de forma a beneficiarem-se da curva da experiência e de possíveis diferenciações de ordem tecnológica que, posicionadas adequadamente no mercado, poderão conferir-lhes benefícios de localização (ativos raros e distintivos).

CA.19. Carta enviada às empresas (*protocolo de pesquisa*)



DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS

Mestrado em Gestão de Empresas

Petrolina, 27 de janeiro de 2006.

Exmo Sr.(a) empresário (a)

Estou desenvolvendo uma tese de Mestrado em Gestão de Empresas – pela Universidade de Évora – Portugal, cujo título é *Estratégias para o Desenvolvimento do Setor Vitivinícola Brasileiro: O Caso das Empresas do Vale do São Francisco*. Trata-se de um estudo inédito, e tem os objetivos de examinar a competitividade empresarial brasileira e local (em comparação à indústria vitivinícola mundial), por meio, principalmente, da análise das adaptações que estão sendo implementadas pelas empresas vitivinícolas do Pólo emergente de vitivinicultura do Vale do São Francisco, propor linhas adicionais de ação estratégica e perspectivar as suas possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo global.

As informações recolhidas serão destinadas exclusivamente ao presente trabalho, sendo tratadas de forma confidencial. As empresas participantes da pesquisa podem optar pelo anonimato. Sendo assim, e, na expectativa do estabelecimento dessa parceria, coloco-me ao dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais julgados necessários.

Atenciosamente,

PEDRO JORGE PEREIRA RAMALHO

## QA.20. QUESTIONÁRIO

### 1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

- 1) Nome da Empresa:
- 2) Município:
- 3) Ano de início da atividade:
- 4) Nome do Entrevistado:
- 5) Cargo que ocupa na empresa:
- 6) Data da Entrevista:
- 7) A empresa pertence a grupo empresarial? Em caso positivo, qual ?

---

8) Qual o número total de empregados?

---

9) Como e por quem são tomadas as decisões, e quais os seus horizontes temporais?

### 2. VETORES DE DECISÃO ESTRATÉGICA E LÓGICAS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

**a) Produtos-mercados.**

10) Quais são os produtos ou as linhas de produtos atuais e os seus respectivos segmentos de mercados?

---

11) Qual a natureza da vantagem competitiva a ser explorada?

---

***b) Integração Vertical de atividades da cadeia de valor***

Assinale com a letra **T** nos parênteses correspondentes as atividades terceirizadas, e com a letra **I** as atividades empresariais produzidas internamente:

12) Infra-estrutura

Gerência geral ( ) Planejamento ( ) Finanças ( )  
Contabilidade ( ) Assuntos jurídicos ( )  
Assuntos governamentais ( ) Gerência de qualidade ( )

13) Gerência de recursos humanos

Recrutamento ( ) Seleção ( ) Treinamento ( )  
Programas de Incentivo ( ) Avaliação de Desempenho ( )

14) Desenvolvimento de Tecnologia?

---

15) Aquisição (compras)

Sim ( ) Não ( )

16) Atividades de apoio

*16.1) Logística interna:*

Recebimento: Sim ( ) Não ( )  
Armazenagem: Sim ( ) Não ( )  
Controle de Estoque: Sim ( ) Não ( )  
Programação de frotas, veículos e devoluções para fornecedores:  
Sim ( ) Não ( )

*16.2) Operações:*

Transformação: Sim ( ) Não ( )  
Embalagem: Sim ( ) Não ( )  
Montagem: Sim ( ) Não ( )

Manutenção de equipamentos:	Sim ( )	Não ( )
Testes:	Sim ( )	Não ( )
Impressão:	Sim ( )	Não ( )

**16.3) Logística externa:**

Armazenamento de produtos acabados:	Sim ( )	Não ( )
Manuseio de materiais:	Sim ( )	Não ( )
Operações de veículos de entrega:	Sim ( )	Não ( )
Processamento de pedidos e programação:	Sim ( )	Não ( )

**16.4) Marketing e vendas:**

Propaganda:	Sim ( )	Não ( )
Promoção :	Sim ( )	Não ( )
Força de Vendas:	Sim ( )	Não ( )
Cotação:	Sim ( )	Não ( )
Seleção de canal:	Sim ( )	Não ( )
Relações com os canais:	Sim ( )	Não ( )
Fixação de preços:	Sim ( )	Não ( )

**16.5) Quais serviços a empresa presta aos clientes?**

---



---

**16.6) Por quais motivos a empresa decidiu terceirizar atividades?**

---



---

**16.7) Por quais motivos a empresa decidiu exercer atividades internamente?**

---



---

**c) Internacionalização:**

17) A sua empresa mantém operações internacionais?

Sim ( )                      Não ( )

18) Se sim, porque decidiu expandir as atividades da empresa para o exterior?

---

---

19) Assinale a(s) modalidade(s) de internacionalização escolhida(s):

Exportação e/ou licenciamento:                      Sim ( )                      Não ( )

Investimento direto:    Sim ( )                      Não ( )

Projetos:    Sim ( )                      Não ( )

20) Porque escolheu essa modalidade de internacionalização?

---

---

**d) Diversificação:**

21) Caso pertença a grupos econômicos assinale nas opções abaixo qual a forma de participação:

Matriz ( )                      Subsidiária ( )                      Joint venture ( )

Fusão ( )                      Aquisição ( )                      Outras ( )

Especifique! \_\_\_\_\_

22) Além da atividade de produção, transformação e comercialização vitivinícola a empresa dedica-se a outra atividade empresarial?

Sim ( )    Não ( )

23) Porque a empresa resolveu diversificar as suas atividades?

---

---

## DIAGNÓSTICO DE RECURSOS

### ***a) Recursos Humanos e Organizacionais***

24) Esquematize o organograma da empresa

25) Quais os objetivos de curto, médio ou longo prazo?

---

---

26) Idade, formação e experiência profissional do dirigente de topo :

---

---

27) Qual a extensão do mix de produtos da empresa (em nº de marcas existentes) ?

2003	2004	2005
[ ]	[ ]	[ ]

28) Quantos produtos novos foram introduzidos em ?

2003	2004	2005
[ ]	[ ]	[ ]

29) Essas inovações relacionam-se com (*assinale a resposta mais adequada*) :

a.) Aspectos essencialmente produtivos (processos, tecnologias, matérias primas – vinhos monovarietais) ainda que também comerciais

b.) Aspectos essencialmente comerciais (marketing, marcas, distribuição ...), ainda que também produtivos



***b) Recursos Técnico-Produtivos***

***\* Viticultura***

30) Superfície atual da vinha própria (ou de terceiros) para produção de :

VQPRD

Vinho Regional

Vinho de Mesa

[         ] ]

[         ] ]

[         ] ]

31) Essa superfície sofreu alterações a partir de 2000? Se sim, especifique os anos e as dimensões das alterações mais significativas.

---

---

32) A vinha é parcelada ? Qual a dimensão média das parcelas ?

---

---

33) Qual a idade da vinha ?

---

---

34) A vindima é mecânica ou manual ? Estão previstas alterações a curto ou médio prazo ?

---

---

35) A empresa compra uvas a terceiros ? Se sim, qual a percentagem ?

---

---

**\* *Vinicultura***

36) Quais os principais investimentos da empresa a partir de 1990 ?

<i>ANO</i>	<i>SETOR</i> <i>(Prod., Comerc., Admin....)</i>	<i>VALOR APROX. FINANCIAMENTO (em reais)</i> <i>(valor de Cap.Próprio e/ou valor de Cap. Alheio)</i>
------------	--	---

---

---

37) Quais as capacidades dos equipamentos, de engarrafamento e de armazenagem (inox / cimento) ?

---

---

38) Qual a percentagem de utilização da capacidade instalada ?

---

---

39) Essas capacidades foram aumentadas e/ou melhoradas depois de 2000 ?

---

---

40) As produções anuais, por tipo de vinho, foram:

	2003	%	2004	%	2005	%
<b>PRODUÇÃO TOTAL</b>						
Vinho de mesa (VM)						
Vinho Regional (VR)						
VQPRD						

41) Em termos médios qual a % de produção de vinho tinto e de vinho branco ?

---

**c) Recursos Comerciais**

42) Volume de vendas da empresa (em reais):

2003 \_\_\_\_\_ 2004 \_\_\_\_\_ 2005 \_\_\_\_\_

43) Em termos médios, qual a percentagem de vendas a granel ? \_\_\_\_\_ .

44) Qual a % de vendas no mercado nacional e no mercado internacional em 2003 ?

\_\_\_\_\_

45) Quais os principais mercados (países) e vinhos de exportação (VQPRD, VR ou VM) atualmente ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

46) Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no mercado externo irão:

Aumentar

Diminuir

Estabilizar

[ ]

[ ]

[ ]

47) Quanto e em quais mercados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

48) Considerando a evolução das Vendas e dos Resultados Líquidos da empresa nos últimos 3 anos, prevê-se atingir para os próximos três anos um crescimento?

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

49) Em 2003 a percentagem do volume total de negócios despendida pela empresa em publicidade e promoção foi: \_\_\_\_\_

50) Os canais de divulgação mais utilizados nos últimos anos foram (*indique somente os 3 principais, por ordem de importância – 1º, 2º, 3º*):

#### 50.1) Publicidade Paga

- Rádio
- Televisão
- Imprensa
- Jornais
- Revistas
- Publicações de compras (gratuitas ou revistas de anúncios classificados)
- Páginas Amarelas
- Listas telefônicas locais
- Catálogos especiais (regionais, sazonais, Câmara de Comércio)
- Catálogos comerciais ou industriais
- Anúncios em cooperação com fornecedores
- Publicidade em meios de transportes (metrô, ônibus)
- Cartazes

Outros?

---

#### 50.2) Mala Direta

- Cartas
- Relatório informativo
- Anúncios de vendas de produtos/serviços
- Volantes
- Cartões postais
- Ofertas para “clientes especiais”
- Folhetos
- Resposta paga
- Cupons
- Folhetos de propaganda e um boleto para pagamento que seguem pelo correio

Outros?

---

#### 50.3) Relações Públicas

- Circular noticiosa
- Artigos em revistas, jornais, etc. A empresa deveria utilizar-se mais disso.
- Recepções para clientes
- Fazer apresentações
- Programas de entrevistas
- Patrocínio de eventos e atividades comunitárias

- Seminários
- Workshops
- Participação e associação a clubes de serviços
- Associação a outros clubes

Outros?

---

**d) Recursos Informativos**

51) A sua empresa utiliza algum dos seguintes tipos de recursos da Tecnologia da Informação? Com que finalidade?

- EDI \_\_\_\_\_  
(Transações eletrônicas com fornecedores e bancos.....)
- Acesso a Internet \_\_\_\_\_
- Home- page na Internet \_\_\_\_\_
- Correio eletrônico interno \_\_\_\_\_
- Intranet \_\_\_\_\_
- Redes locais \_\_\_\_\_
- Microcomputador \_\_\_\_\_
- Notebook \_\_\_\_\_
- CAD/CAM \_\_\_\_\_
- Sistemas integrados \_\_\_\_\_  
(contas a pagar e receber, controle de almoxarifado,.....)
- Panilhas eletrônicas \_\_\_\_\_
- Editor de texto \_\_\_\_\_
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

52) Há setores que não estão informatizados? Se sim, quais e por quê?

---

---

53) Qual o montante aproximado de investimento em SI / TI ?

---

---

54) Qual o valor das seguintes rubricas (em reais):

	2003	2004	2005
Imobilizado líquido			
Resultado líquido			

e) **Recursos Financeiros - análise**

(assinale **Sim** ou **Não** dentro dos parênteses, conforme for o caso)

54.1) Escrituração e Contabilidade

- Os livros de sua empresa são elaborados de maneira adequada? ( )  
Os registros de sua empresa são de fácil acesso? ( )  
É fácil obter informações, quando necessita delas? ( )  
Sua empresa dispõe de L & P mensais (Relatórios de Entradas)? ( )  
Sua empresa dispõe de relatórios financeiros anuais? ( )  
Sua empresa dispõe de contabilidade analítica? ( )

54.2) Orçamento

- Sua empresa utiliza um orçamento de fluxo de caixa? ( )  
Sua empresa utiliza a análise de desvio mensal? ( )  
As compras de equipamento básico são sistematicamente orçadas? ( )

54.3) Controle de Custo

- Os itens de custo são gerenciados? ( )  
O orçamento é utilizado como ferramenta-chave de controle de custo? ( )

54.4) Obtenção de Dinheiro

- Você tem sido bem-sucedido na obtenção de dinheiro,  
sempre que necessário? ( )

54.5) Crédito e Cobrança

- Você conhece seus custos de crédito e cobrança? ( )  
A norma atual de sua empresa tem apresentado bons resultados? ( )  
Suas normas de crédito e cobrança são revistas regularmente? ( )

54.6) Negociando com bancos

- Seu relacionamento com seu principal banco é aberto e amigável? ( )  
Você trabalha com mais de um banco? ( )

**54.7) Custo do Dinheiro**

- Você compara o custo do dinheiro (juros, pontos) com suas taxas de lucro? ( )  
As taxas de juros e condições de empréstimo são favoráveis? ( )

**54.8) A empresa está, com certeza, adequadamente capitalizada, pois:**

- A capitalização baseia-se no planejamento da pior alternativa ( )  
A empresa possui fundos de emergência (ou acesso a eles) ( )  
O assunto foi discutido com nosso banco comercial ( )

**54.9) Controle de Estoque**

- Você sabe qual é o giro de suas mercadorias? ( )  
Giro de estoque lento é gerenciado? ( )  
Sua empresa estabeleceu normas racionais para novas encomendas? ( )

**54.10) Nossa empresa desenvolveu um banco de informações que permite**

- Acompanhar os novos desenvolvimentos do ramo ( )  
Obter e estudar informações comerciais-chave ( )  
Fornecer aos clientes a melhor informação disponível sobre nossos produtos/serviços ( )  
Manter todos os funcionários adequadamente informados. ( )