



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

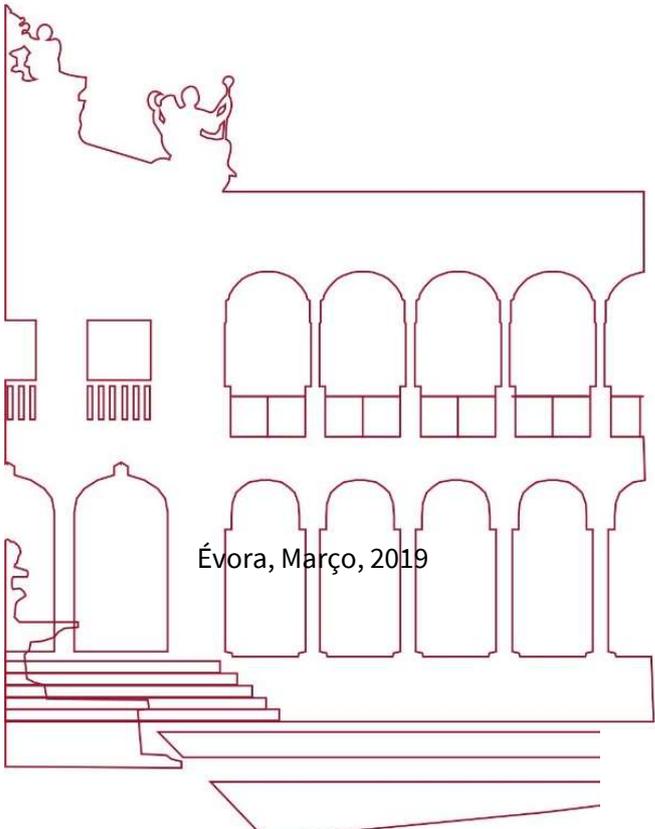
Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global:

Desenvolvimentos de gestão empresarial das empresas no Rio Grande do Sul e no Vale do São Francisco

Pedro Jorge Pereira Ramalho

Orientador (a/es): *Professor Doutor António João Coelho de Sousa*
Professor Doutor José Lincoln Pinheiro Araújo

Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão



Évora, Março, 2019

INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO AVANÇADA



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global:

Desenvolvimentos de gestão empresarial das empresas no Rio Grande do Sul e no Vale do São Francisco

Pedro Jorge Pereira Ramalho

Orientador (a/es): *Professor Doutor António João Coelho de Sousa*
Professor Doutor José Lincoln Pinheiro Araújo

Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão



Évora, Março, 2019

INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO AVANÇADA

AGRADECIMENTOS

É um grande prazer chegar a esse momento: escrever para agradecer àqueles que direta e/ou indiretamente contribuíram para que fosse possível alcançar um objetivo tão grandioso: concluir uma tese de doutoramento. É, portanto, algo indescritível elaborar essa secção!

Sendo assim, faço com muito gosto os registros dos apoios institucionais, sem os quais não teria sido possível a conclusão desta tese. Daí os meus agradecimentos à Autarquia Educacional do Vale do São Francisco/FACAPE e à Universidade de Évora, por proporcionarem uma oportunidade ímpar!

Agradeço à minha família (uma das razões mais fortes dessa caminhada), ao meu orientador, o professor Doutor António Sousa, que pela segunda vez projetou uma luz intensa ao meu percurso intelectual (a primeira, foi quando orientou a minha tese de mestrado). Tive novamente dele o melhor do acolhimento acadêmico. Agradeço também ao professor Doutor José Lincoln Pinheiro Araújo, Co orientador desta tese. Agradeço, ainda, à professora Doutora Cesaltina Pires pelo importante apoio, também essencial para que tudo isso fosse possível.

Aproveito para agradecer aos meus colegas de doutoramento Valdner Ramos (presente quando por mim seguidamente requisitado, e com a sua competência e alegria de sempre), Carla Vivas e Deranor Gomes, pela ancoragem de conhecimentos diversos no decorrer da condução desta tese. Agradeço também os préstimos de Raimundo Parente, da Embrapa Semiárido, bem como aos representantes das empresas alvo do inquérito.

Agradeço também ao Doutor Rene Jesus de La Torre Acosta, cuja dedicação nos cuidados médicos revelaram-se importantes, bem como aos meus colegas Umarac da Nóbrega e Agnaldo Batista pelos valiosos préstimos.

E, por fim, devo agradecer muito intensamente também àqueles cujos conhecimentos de base ajudaram a iniciar e a tornar possível a conclusão deste estudo. A todos sou muito agradecido!

Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global: *desenvolvimentos de gestão empresarial das empresas no Rio Grande do Sul e no Vale do São Francisco.*

RESUMO

Este estudo aborda a indústria vitivinícola brasileira, em perspectiva global. Excedentário e em recentragem estratégica, o setor no Brasil está sendo remodelado lentamente, num processo complexo que enfrenta um ambiente hostil, tanto pela pressão da invasão dos vinhos importados no mercado interno, como pelo imenso desafio de internacionalizar-se.

O objetivo geral do estudo é diagnosticar a competitividade das vitivinícolas do Rio Grande do Sul (RGS) e do pólo emergente do Vale do São Francisco (VSF), no Brasil, por meio da identificação dos tipos de abordagem estratégica estabelecidos e respectivos impactos nas suas performances económicas, para, no final, propor linhas de ação estratégica (para o setor e para as empresas) que sejam capazes de melhorar as hipóteses de sucesso no ambiente global. Este objetivo geral foi desagregado em quatro objetivos específicos: (1) Identificar as estruturas existentes e as estratégias em curso nas empresas do RGS e do VSF; (2) Identificar e discutir os tipos de abordagem estratégica que norteiam as decisões nessas empresas; (3) Identificar os impactos ambientais internos e externos nos desempenhos económicos das empresas; (4) Formular propostas estratégicas renovadas para uma maior competitividade empresarial.

Para tanto, a metodologia utilizada centrou-se numa Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para o Brasil (GIRE-*br*), que inclui um diagnóstico interno e um estudo sistémico, designado C-A-D, pela articulação das três dimensões que envolve: Contexto, Abordagem estratégica e Desempenho; sendo ancorado em análises quantitativas e qualitativas. Foram ainda utilizados o Octógono Estratégico (OE) e a Matriz de Desenvolvimento Empresarial e Operacional Dinâmico (MADED), instrumentos desenvolvidos especialmente para esta investigação e que possibilitaram proposições estratégicas renovadas. Esta metodologia permitiu concretizar os objetivos fixados e testar as três hipóteses de investigação operativas.

Os principais resultados identificaram três tipos de abordagem estratégica de perfis diferenciados (Adaptativo, Empreendedor-P e Planeamento Artesanal), um contra modelo brasileiro, um descompasso entre estratégias e estruturas, baixa atratividade do setor nas duas regiões, níveis incipientes de internacionalização, ambição estratégica conservadora, informalidade organizacional marcante e ênfase de gestão mais voltada para as operações do que para a estratégia (indefinição estratégica).

Palavras-chave: Gestão, Estratégia, Vinho, Brasil.

Strategies for the Brazilian wine sector, in a global context: business management of companies in Rio Grande do Sul and in Vale do São Francisco.

ABSTRACT

This study has as a background the Brazilian wine industry, in a global perspective. In a surplus and refocusing the strategies, the sector in Brazil is slowly being remodeled, in a complex process that faces a hostile environment, both by the pressure of the invasion of imported wines in the domestic market, and by the immense challenge of internationalization.

The general objective of the study is to diagnose the competitiveness of the wineries in Rio Grande do Sul (RGS) and the ones in the emerging pole in Vale do São Francisco (VSF), in Brazil, by identifying the types of strategic approach established and their impacts on their economic performance, in order to propose strategic lines of action (for the sector and for companies) that are capable of improving the chances of success in the global environment.

This general objective has been broken down into four specific objectives: (1) To identify existing structures and strategies in place in RGS and VSF companies; (2) To identify and discuss the types of strategic approach that guide decisions in these companies; (3) To identify the internal and external environmental impacts of economic performance of the companies; (4) To formulate renewed strategic proposals for greater business competitiveness.

To that end, the methodology used was centered on an Integrated Strategic Reflection Grid for Brazil (GIRE-br), which includes an internal diagnosis and a systemic study, called C-A-D, through the articulation of the three dimensions involved: Context (Contexto), Strategic Approach (Abordagem estratégica) and Performance (Desempenho); being anchored in quantitative and qualitative analyzes. The Strategic Octagon (OE) and the Dynamic Business and Operational Development Matrix (MADED) were also used, instruments specially developed for this research and that enabled renewed strategic propositions. This methodology allowed to achieve the objectives set and to test the three operative research hypotheses.

The main results identified three types of strategic approach of different profiles (Adaptive, Entrepreneur-P and Artisan Planning), a Brazilian counter model, a lack of balance between strategies and structures, low attractiveness of the sector in both regions, incipient levels of internationalization, conservative strategic ambition, a striking organizational informality, and management emphasis more on operations than on strategy (strategic uncertainty).

Keywords: Management, Strategy, Wine, Brazil.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE SIGLAS

<u>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</u>	1
1.1. Breve enquadramento, motivações, objetivos e traços metodológicos	1
1.2. Um dos objetos espaciais de análise: o pólo emergente do Vale do São Francisco	4
1.3. O outro objeto espacial de análise: o cluster vitivinícola do Rio Grande do Sul	5
1.4. Estrutura do trabalho	6

PARTE I

REFERENCIAIS TEÓRICOS E CONTEXTUAIS

CAPÍTULO 2

REFERENCIAIS TEÓRICOS DA GESTÃO: CONTEXTOS E ESTRATÉGIAS	10
2.1. Gestão: origens, conceito e evolução cronológica de abordagens	10
2.2. O contexto específico da Primeira Revolução Industrial	14
2.2.1. Dos primórdios do empreendedorismo, à inovação, à “mão invisível do mercado” e ao mito da “concorrência perfeita”	14
2.2.2. Da ambição do crescimento à indução estratégico-empREENDEDORA	16
2.2.3. A visão e o acaso como bases do pensamento estratégico	17
2.3. Os principais elementos contextuais da Segunda Revolução Industrial	19
2.3.1. Do reinado da “mentalidade produtiva” ao novo adeus à estratégia	19
2.3.2. O ressurgir do potencial empreendedor da gestão e de novo o enfoque na estratégia	20
2.4. A Terceira Revolução Industrial: paradoxos, contextos e sementes da indústria 4.0	21
2.5. Estratégia: A intencionalidade adaptativa na procura incessante do sucesso	23
2.6. Estratégia: O declínio da lógica adaptativa e o foco na intencionalidade transformadora	27

2.7. Estratégia: A abordagem caótico-emergente como novo paradigma para o sucesso	29
2.8. Síntese do capítulo e foco conceptual do trabalho	42

CAPÍTULO 3

CONTEXTO VITIVINÍCOLA GLOBAL: DESAFIOS A GERIR	46
3.1. O contexto vitivinícola mundial	47
3.1.1. Produção, consumo e excedentes crónicos	47
3.1.2. Comércio internacional	49
3.2. A globalização da indústria do vinho	50
3.2.1. Um olhar sobre o percurso e as forças em confronto	51
3.2.1.1. Pós-fordismo global agroalimentar: oligopolização da indústria do vinho	51
3.2.1.2. Financiarização da concentração da indústria vitivinícola global	52
3.2.1.3. Padronização <i>versus</i> adaptação de produtos: a emergência dos novos consumidores globais, a miopia da União Europeia e os impulsos universais	53
3.2.1.4. Dois modelos vitivinícolas em confronto global	55
3.2.2. Desafios atuais e fatores críticos de sucesso a gerir	58
3.3. O contexto vitivinícola europeu	61
3.3.1. O desequilíbrio de mercado europeu	61
3.3.2. As dinâmicas efetivas da Europa: produção, consumo e comércio internacional	62
3.4. A regulação institucional	68
3.4.1. A Organização Mundial do Comércio	68
3.4.2. A Organização Comum de Mercado do Vinho	69
3.5. Síntese do capítulo	71

CAPÍTULO 4

O BRASIL VITIVINÍCOLA	73
4.1. Vitivinicultura brasileira: das origens à realidade atual	74
4.1.1. Origens da vitivinicultura brasileira e trajetória evolutiva	74
4.1.2. Regiões vitivinícolas brasileiras e certificação de qualidade	75
4.1.3. Organização do mercado interno: instituições e quadro regulamentar	77
4.2. Magnitudes e tendências nacionais: estrutura produtiva, consumo e comércio externo	78
4.2.1. Produção e consumo	78

4.2.2. Comércio externo	82
4.3. O contra modelo brasileiro	85
4.4. O Rio Grande do Sul e o Vale do São Francisco: regiões vitivinícolas diferenciadas	87
4.4.1. Rio Grande do Sul	88
4.4.2. Vale do São Francisco	90
4.5. Síntese do capítulo	94

PARTE II

REFERENCIAIS EMPÍRICOS E METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 5

PESQUISA EMPÍRICA NO SETOR DO VINHO	99
5.1. Apresentação dos estudos	100
5.2. Síntese do capítulo em jeito de conclusão	110

CAPÍTULO 6

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	111
6.1. Referenciais metodológicos	111
6.1.1. Contextos, problemática e motivações	111
6.1.2. Objetivos e hipóteses de investigação	113
6.1.3. Desenho da investigação	114
6.1.3.1. Posicionamento conceptual	114
6.1.3.2. Posicionamento metodológico	116
6.1.3.3. Operacionalização metodológica de abordagem estratégica	118
6.1.3.4. Recolha, tratamento e análise de dados	119
6.2. GIRE(br) - <i>Framework</i> de operacionalização do diagnóstico estratégico	124
6.3. OE-MADED – Ferramenta de definição dos corredores estratégicos de decisão e ação	130
6.4. Síntese do capítulo em jeito de conclusão	145

PARTE III
RESULTADOS E PROPOSTAS ESTRATÉGICAS

<u>CAPÍTULO 7 (Resultados)</u>	148
COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL E DO VALE DO SÃO FRANCISCO: DO DIAGNÓSTICO ÀS DECISÕES ESTRATÉGICAS	148
7.1. Enquadramento da vertente organizacional: características empresariais e diagnóstico de recursos	148
7.1.1. Caracterização geral das empresas	148
7.1.2. Estrutura de recursos (<i>resource based view</i>)	150
7.1.2.1. Recursos humanos	150
7.1.2.2. Recursos organizacionais	152
7.1.2.3. Recursos técnico-produtivos	155
7.1.2.4. Recursos comerciais	158
7.1.2.5. Recursos financeiros e de investimento	164
7.1.2.6. Recursos informacionais e tecnológicos	165
7.2. Exploração da vertente estratégica das empresas: a GIRE (br) - abordagem CAD	169
7.2.1. A envolvente contextual (C) de referência - variáveis macroambientais	169
7.2.1.1. O contexto político-legal	169
7.2.1.2. O contexto económico-social	170
7.2.1.3. O contexto tecnológico-científico	173
7.2.2. A envolvente transacional (C) - variáveis microambientais (setor)	178
7.2.3. A abordagem estratégica (A) das empresas	182
7.2.3.1. Identificação dos tipos de abordagem estratégica	182
7.2.3.1.1. Análise exploratória das variáveis	183
7.2.3.1.2. Análise fatorial em componentes principais	184
7.2.3.1.3. Análise de clusters	186
7.2.3.1.4. Análise discriminante	187
7.2.3.2. Caracterização genérica dos tipos de abordagem estratégica	190
7.2.3.3. Tipos de abordagem estratégica e variáveis contextuais	192
7.2.3.3.1. Dinâmicas de Internacionalização	193
7.2.3.3.2. Lógica do empresário	194
7.2.3.3.3. Características da atividade	196

7.2.3.3.4. Extensão da empresa e qualidade	197
7.2.3.3.5. Caraterísticas dos sistema e tecnologias de informação	199
7.2.3.3.6. Perfis dos tipos de abordagem em função das variáveis Contextuais	200
7.2.4. O desempenho económico (D)	204
7.3. Exploração da vertente estratégica das empresas: o Octógono Estratégico	207
7.3.1. Postura Estratégica (direcção)	207
7.3.2. Vias de Crescimento	210
7.3.3. Níveis de Ambição Estratégica	211
7.3.4. Hierarquia de objetivos	215
7.3.5. Lógicas estratégico-empresariais	217
7.3.6. Internacionalização e dispersão global de atividades (bases domésticas)	221
7.3.7. Oportunidade e tempo	223
7.3.8. Equilíbrio de gestão	224
7.4. Estudo de casos múltiplos do Vale do São Francisco	231
7.5. Síntese do capítulo e discussão das hipóteses operativas	238
<u>CAPÍTULO 8 (Propostas)</u>	
PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E PROPOSTAS ESTRATÉGICAS	244
8.1. Propostas estratégicas para as vinícolas do RGS e do VSF (OE-MADED)	245
8.2. Propostas estratégicas específicas para as vinícolas do VSF (Estudos de Casos)	256
8.3. Matriz SWOT para a vitivinicultura brasileira	260
<u>CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES</u>	263
9.1. Síntese e conclusões finais	263
9.2. Limitações e pistas para investigações futuras	272
BIBLIOGRAFIA.....	274

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1. Mapa vitivinícola do Vale do São Francisco (VSF)	5
FIGURA 1.2. Mapa vitivinícola do Rio Grande do Sul	6
FIGURA 2.1. Cronologia da vertente estratégica da gestão	12
FIGURA 2.2. Empreendedorismo: a estratégia como um processo visionário	18
FIGURA 2.3. A evolução da conectividade – internet (2005-2015)	33
FIGURA 2.4. Crescimento e receitas das exportações das PME por intensidade de Utilização da Internet	34
FIGURA 3.1. Evolução da superfície vitícola mundial nos últimos anos	47
FIGURA 3.2. Evolução da produção mundial de vinho nos últimos anos	64
FIGURA 3.3. A evolução do comércio mundial de vinho em volume	66
FIGURA 3.4. A evolução do comércio mundial de vinho em valor	66
FIGURA 4.1. Vitivinicultura brasileira e certificação de qualidade	76
FIGURA 4.2. Brasil: evolução da comercialização interna de vinhos finos importados Versus vinhos finos nacionais (1980-2012)	83
FIGURA 4.3. Exportações de vinhos brasileiros engarrafados e espumantes	85
FIGURA 4.4. Produção de uva de castas viníferas e comuns – RGS (2001-2013)	88
FIGURA 4.5. Principais castas viníferas do Rio Grande do Sul (% da área)	89
FIGURA 4.6. VSF (Pernambuco e Bahia): segunda maior região vitícola do Brasil	90
FIGURA 4.7. Localização do pólo vitivinícola do VSF (paralelos 8 e 9); panorâmica Mundial	92
FIGURA 6.1. Desenho geral da investigação	115
FIGURA 6.2. Modelo conceptual de base	116
FIGURA 6.3. Integração das lógicas C-A-D, dos métodos e das hipóteses	123
FIGURA 6.4. GIRE(<i>br</i>): Estrutura global e lógicas de abordagem	126
FIGURA 6.5. GIRE(<i>br</i>): Agregação de componentes e concretização de objetivos	127
FIGURA 6.6. Estudo sistémico C-A-D: dimensões, variáveis e indicadores de análise	130
FIGURA 6.7. O Octógono Estratégico e os oito corredores de decisão e ação estratégica	131
FIGURA 6.8. Lógicas estratégico-empresariais de Igor Ansoff	139
FIGURA 6.9. Fontes de vantagem competitiva de localização: O Diamante de Porter para a competitividade nacional	142
FIGURA 7.1. As funções discriminantes dos três <i>clusters</i>	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 7.1. Início de atividade das empresas vitivinícolas do RGS e do VSF	149
GRÁFICO 7.2. Número de trabalhadores das empresas d RGS e do VSF	150
GRÁFICO 7.3. Os perfis dos entrevistados	150
GRÁFICO 7.4. Os gestores estimulam soluções dos trabalhadores	151
GRÁFICO 7.5. Formação académica em gestão dos entrevistados	152
GRÁFICO 7.6. Graus de formalidade e de informalidade da organização	152
GRÁFICO 7.7. O arrefecimento da dinâmica da extensão de marcas das empresas do RGS	153
GRÁFICO 7.8. Inovações produtivas versus comerciais nas vinícolas do RGS e do VSF	154
GRÁFICO 7.9. Baixa dinâmica e irregularidade a lançar produtos novos (RGS e VSF)	154
GRÁFICO 7.10. Superfície própria atual para a produção de vinhos (RGS e VSF)	155
GRÁFICO 7.11. As principais mudanças nas superfícies vitícolas (RGS e VSF)	156
GRÁFICO 7.12. Produção de vinhos e derivados, por tipo e cor (RGS e VSF) – 2013	157
GRÁFICO 7.13. Idade das vinhas e integração vertical a montante das empresas do RGS	157
GRÁFICO 7.14. Compra de vinho a granel no RGS	158
GRÁFICO 7.15. Prognóstico para as vendas das empresas (2015-2016)	159
GRÁFICO 7.16. Domínio de idiomas na estrutura comercial das empresas	159
GRÁFICO 7.17. Vendas e das compras no RGS e VSF – empresas privadas	160
GRÁFICO 7.18. Vendas de vinhos das cooperativas do RGS	161
GRÁFICO 7.19. Compra e venda de vinhos nos mercados (nacional e internacional)	162
GRÁFICO 7.20. Como as empresas do RGS e VSF se assumem em relação aos concorrentes	162
GRÁFICO 7.21. Investimento em publicidade e promoção (2013)	164
GRÁFICO 7.22. A evolução do imobilizado líquido e do resultado líquido das empresas	165
GRÁFICO 7.23. Aplicações mais relevantes existentes nas empresas em SI/TI	166
GRÁFICO 7.24. Os níveis de informatização em rede das empresas	167
GRÁFICO 7.25. Evolução do número de patentes concedidas no Brasil desde 2000	176
GRÁFICO 7.26. As posturas de direção das empresas do RGS e do VSF	209
GRÁFICO 7.27. As vias de crescimento das empresas do RGS e do VSF	211
GRÁFICO 7.28. Os vetores de crescimento do RGS e do VSF	213
GRÁFICO 7.29. Preferências pela adaptação ou standardização de produtos	214

GRÁFICO 7.30. Utilização de pontos de venda virtuais nos próximos 3 anos	215
GRÁFICO 7.31. Hierarquia de objetivos: rendibilidade versus liquidez	216
GRÁFICO 7.32. Recursos à externalização de atividades nas vinícolas do RGS e do VSF	218
GRÁFICO 7.33. O nível de internacionalização atual das vinícolas do RGS e do VSF	219
GRÁFICO 7.34. Mercados atuais e prioritários (para os próximos 3 anos)	219
GRÁFICO 7.35. Perspetivas e modalidades de internacionalização das vinícolas (RGS e VSF)	220
GRÁFICO 7.36. Alguns fatores para a competitividade global (bases domésticas)	222
GRÁFICO 7.37. A importância da oportunidade e do tempo para os dirigentes das vinícolas	223
GRÁFICO 7.38. Equilíbrio de gestão: estratégia e operações, focando na estrutura das vinícolas do RGS e do VSF	225

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro sinóptico 1. Síntese da vertente organizacional: características empresariais e diagnóstico de recursos	168
Quadro sinóptico 2. Síntese do macroambiente nacional e internacional	178
Quadro sinóptico 3. Síntese: abordagem estratégica, variáveis contextuais e desempenho	206
Quadro sinóptico 4. Síntese do Octógono Estratégico	230

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1. As origens da gestão: das civilizações mais antigas aos pioneiros da administração moderna	10
TABELA 2.2. Principais teorias administrativas	11
TABELA 2.3. Síntese evolutiva dos principais referenciais de abordagem estratégica	44
TABELA 3.1. Produção e consumo mundial de vinho por quinquênio e anual, 1995-2014	48
TABELA 3.2. Produção e consumo mundial de vinho por década, 1995-2014	49
TABELA 3.3. Evolução do comércio internacional de vinho, 1995-2016	50
TABELA 3.4. Os dois modelos vitivinícolas em confronto no mercado global	57
TABELA 3.5. Os 10 maiores exportadores de vinho do mundo, em volume e em valor	67
TABELA 4.1. Vitivinicultura brasileira: as quatro fases da sua evolução	75
TABELA 4.2. A produção vitícola brasileira (2013-2015)	79
TABELA 4.3. Produção: vinhos, sucos e outros derivados – Rio Grande do Sul (2004-2015)	80
TABELA 5.1. Estudos sobre o setor dos vinhos na perspectiva empresarial	99
TABELA 6.1. Etapas da investigação	118
TABELA 6.2. A ferramenta metodológica OE-MADED	133
TABELA 6.3. Tipologia das posturas estratégicas	134
TABELA 6.4. Componentes do Vetor de Crescimento	136
TABELA 7.1. Evolução do PIB brasileiro e do desemprego nos últimos dez anos	172
TABELA 7.2. Investimento em pesquisa e desenvolvimento, por origem (2000-2015)	175
TABELA 7.3. Fomento a P&D: investimentos por região e unidade federal (1996-2015)	177
TABELA 7.4. Aplicação do modelo das cinco forças à vitivinicultura do VSF	179
TABELA 7.5. Aplicação do modelo das cinco forças à vitivinicultura do RGS	181
TABELA 7.6. Identificação e composição dos fatores da ACP	185
TABELA 7.7. Coeficientes standardizados das variáveis nas funções discriminantes	188
TABELA 7.8. Resultados das classificações da análise discriminante	190
TABELA 7.9. Características dos tipos de abordagem estratégica	191
TABELA 7.10. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica:	

Dinâmicas de Internacionalização	194
TABELA 7.11. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: Lógica do Empresário	196
TABELA 7.12. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: Caraterísticas da Atividade	197
TABELA 7.13. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: Extensão da Empresa e Qualidade	199
TABELA 7.14. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: Caraterísticas dos SI/TI	200
TABELA 7.15. Relação entre tipos de abordagem estratégica e desempenho económico	204
TABELA 7.16. Internacionalização do setor e impactos na estratégia atual das empresas VSF	232
TABELA 7.17. Ações para sustentar a estratégia das empresas do VSF	233
TABELA 7.18. Mudanças na envolvente e repercussões na reflexão estratégica das Empresas	234
TABELA 7.19. Alterações específicas na abordagem estratégica das empresas	235
TABELA 7.20. Mudanças na estrutura das empresas	235
TABELA 7.21. Relações entre abordagem estratégica e desempenho económico das empresas	236
TABELA 7.22. Mudanças no funcionamento interno e reflexos no desempenho económico	236
TABELA 8.1. OE-MADED: Referenciais de decisão nos oito corredores estratégicos das empresas do RGS e do VSF	245
TABELA 8.2. OE-MADED: Resultados do diagnóstico nos oito corredores estratégicos das empresas do RGS e do VSF	247
TABELA 8.3. Propostas estratégicas para as empresas do RGS e do VSF (Primeiro Grupo de Empresas – EP)	251
TABELA 8.4. Propostas estratégicas para as empresas do RGS e do VSF (Segundo Grupo de Empresas – AD)	253
TABELA 8.5. Propostas estratégicas para as empresas do RGS e do VSF (Terceiro Grupo de Empresas – PA)	255
TABELA 8.6. Matriz SWOT: síntese dos diagnósticos e das propostas estratégicas	

LISTA DE SIGLAS

ADL – Arthur D. Little

a.C – Antes de Cristo

APROBELO – Associação dos vitivinicultores de Monte Belo do Sul

APROMONTES – Associação dos Produtores dos vinhos dos Altos Montes

APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos

ASPROVINHO – Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira

Afavin – Associação Farroupilhense de Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados

ABE – Associação Brasileira de Enologia

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

ABRABE – Associação Brasileira de Bebidas

ABBA – Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Bebidas

AVA – Acordo de valoração aduaneira

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

ABVCAP – Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital

ANOVAS – Análises de Variância Simples

AD – Adaptativo

ACP – Análise Fatorial em Componentes Principais

AC – Análise de Clusters

BA – Bahia

BOT – *Build, Operate, Transfer*

BCG – *Boston Consulting Group*

BCG2 – *Boston Consulting Group*

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

BCN – Banco Central do Brasil

BC – Banco Central

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BNI – *Business Network International*

C&T – Ciência e Tecnologia

CODEVASF – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba

CMV – Comissão de Valores Mobiliários do Brasil

Cepa – Centros de Pesquisa em Administração

Cepan – Centros de Pesquisa em agronegócios

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CAPES – Coordenadora de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAP – Crescimento, Capital, Autonomia, Perenidade

C-A-D – Contexto, Abordagem estratégica e Desempenho

DOP – Denominação de Origem Protegida

DO – Denominação de Origem

Desa – Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU

DWPI – Índice Mundial *Derwent* de Patentes

DP – Desvio padrão

EUA – Estados Unidos da América do Norte

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPAMIG – Empresa de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais

EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

EUROSTAT – Gabinete de Estatísticas da União Europeia

EP – Empreendedor

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nation*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FECOVINHO – Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul

Fecomércio-SP – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo

FNP – Consultoria & Comércio

FMI – Fundo Monetário Internacional

FAPes – Fundação de Administração e Pesquisa Econômico-Social

Fapesp – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FINAME – Agência Especial de Financiamento Industrial

FED – Banco Central dos EUA

FAT – Fundo de Amparo do Trabalhador

FACEP – Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco

FAPESB – Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia

GIRE – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica

GIRE(*br*) – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para o Brasil

GIRE(*i*) – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a internacionalização

GIRE(*inov*) – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica de Inovação

GE – Grandes empresas

GM – *General Motors*

G-20 – Grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia

GVC – Cadeias de Valor Global

GATT – Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio

G-7 – Antigo grupo internacional que reúne os sete países mais industrializados e desenvolvidos economicamente do mundo (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e o Canadá)

GF – Grau de formalização

GA – Grau de antecipação

Ha – hectare

hl – hectolitro

HEC – *Hautes Etudes Commerciales*

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho

IEPC – Intenção Estratégica e Polos de Competência

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

IP – Indicação de Procedência

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços

IPI – Imposto sobre produtos industrializados

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

IBPT – Instituto Brasileiro de planejamento e Tributação

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Ibre/FGV – Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas

IED – Investimentos Estrangeiros Diretos

IBOVESPA – indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo

IC-FIESP – Índice de Competitividade da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

ITEP – Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
LCAG – Modelo pioneiro de análise de pontos fortes e fracos
MADED – Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico
McK – *McKinsey*
Mercosul – Mercado Comum do Sul
Matriz SWOT II – *Swot Matrix (Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats)*
MGI – *McKinsey Global Institute*
Magreb – Região noroeste da África
Market share – Participação de Mercado
Mhl – milhões de hectolitros
mha – mil hectares
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MANOVAS – Análise de Variância Multivariada
MADED – Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico
NPP – Novos Países Produtores do mundo do vinho
Nasdaq – *National Association of Securities Dealers Automated Quotations*
OCMV – Organização Comum do Mercado Vitivinícola
OMC – Organização Mundial do Comércio
OIV – Organização Internacional da Vinha e do Vinho
OIT – Organização Internacional do Trabalho
OMS – Organização Mundial de Saúde
OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual
OAA/FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
OIML – Organização Internacional de Metrologia Legal
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU – Organização das Nações Unidas
OE – Octógono Estratégico
PE – Pernambuco
PIB – Produto Interno Bruto
PEST – Político-legal, Econômico, Sociocultural e Tecnológico-Científico
P&D – Pesquisa & Desenvolvimento
PME – Pequenas e médias empresas

PIC – Perenizar, Independência, Crescimento

PIMS – Modelo de impacto das estratégias de mercado sobre o lucro

PTP – Países Tradicionais Produtores (UE)

PECO – Países da Europa Central e Oriental

PAC – Política Agrícola Comum (UE)

PROGOETHE – Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da Região de Urussanga

PSI – Projeto Setorial Integrado de Exportação de Vinhos e Derivados do Brasil

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PITCE – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior

PS – Planejamento Sofisticado

SPI – *Strategic Planning Institute*

SWOT Matrix – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

RGS – Rio Grande do Sul

RBV – *Resource Based View*

ROI – *Return on investment*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TIC – Tecnologias da informação e da comunicação digital

TIC – Teoria de Investimento de Capital

TOR – Teoria das Opções Reais

TIR – Taxa Interna de Retorno

SI/TI – Sistema de informação/tecnologias de informação

Sig. – Significância

Selic – Taxa de juros equivalente à taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SEAPA – Secretaria de Agricultura do Rio Grande do Sul

Unifam – União Brasileira de Vinícolas Familiares

UE – União Europeia

UE-15 – União Europeia a 15 países

UE-25 – União Europeia a 25 países

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UPOV – União Internacional para a Proteção das Obtenções Vegetais

UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura

US\$ – Dólar USA

USA – Estados Unidos da América

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UNASUL – União de Nações Sul-Americanas

VSF – Vale do São Francisco

VINHOVASF – Instituto do Vinho Vale do São Francisco

VQPRD – Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada (Denominação de Origem)

VPL – Valor Presente Líquido

Viniportugal – Associação Interprofissional do Sector Vitivinícola

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

1.1. Breve enquadramento, motivações, objetivos e traços metodológicos

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. Obstáculos ao livre comércio mundial, que impõem a todos, sobretudo aos dirigentes do setor, aos governos e aos blocos económicos regionais, inclusive, ao Mercosul e ao grupo das vinte maiores economias – G-20 – por exemplo, a imensa tarefa de buscar soluções negociadas que resultem na ampliação das perspectivas do comércio mundial, e que permitam o acesso aos grandes mercados consumidores europeu e norte-americano.

Destaque-se o recrudescimento do protecionismo desses mercados, como consequência da crise económica internacional de 2008. O baixo consumo interno de vinhos é, também, uma variável que requer um considerável esforço de atenção no sentido de reverter essa tendência histórica no Brasil.

No que diz respeito à investigação brasileira do setor, com vista à sua caracterização e compreensão, os desafios e obstáculos são também consideráveis, dado contarmos apenas com o trabalho de alguns poucos pesquisadores brasileiros da área da produção e mais escassos ainda no domínio da gestão, além de dificuldades acrescidas na obtenção de recursos (públicos e privados) para o financiamento dessas pesquisas. No campo específico da estratégia empresarial a escassez é ainda maior, embora a pesquisa académica nesse domínio tenha avançado um pouco nos anos mais recentes.

Por isso, qualquer estudo científico que procure reunir as séries estatísticas setoriais disponíveis (muito importantes para qualquer estudo) e as tente cruzar com a vertente empresarial, para perspetivar estrategicamente a sua evolução num contexto económico globalizado, terá hipótese acrescida de ser acolhido com agrado generalizado. Esse é, aliás, um dos principais motivos que nos levou a optar pelo presente trabalho.

O *objetivo central* do estudo é, num *primeiro momento*, oferecer um diagnóstico da competitividade empresarial das empresas vitivinícolas do Rio Grande do Sul e do emergente pólo vitivinícola do Vale do São Francisco (Pernambuco e Bahia – PE e BA) –, por meio de uma análise da situação atual e das adaptações que estão sendo implementadas por essas

organizações. Num *segundo momento*, esses graus de competitividade empresarial que foram apreendidos são avaliados sob um novo recorte, que conduz ao diagnóstico dos tipos de abordagem estratégica e consequentes impactos nas suas performances económicas, para, no final, procurar dinamizar o seu desenvolvimento propondo linhas de movimentos estratégicos adicionais, capazes de melhorar as possibilidades de sucesso num contexto competitivo global, cada vez mais difícil e exigente.

Em traços gerais, são estes os contributos que se pretendem dar à indústria vitivinícola do Brasil e, mais especificamente, às regiões produtoras do Rio Grande do Sul e do Vale do São Francisco (PE-BA).

Com inspiração nos trabalhos originais de Sousa (2000a), a análise estratégica utilizada vai, no entanto, mais além e inclui instrumentos de análise adicionais, de que são exemplos o Octógono Estratégico (OE) e a Matriz de Desenvolvimento Empresarial e Operacional Dinâmico (MADED).

Desenvolvidos especialmente para este estudo, estes dois novos instrumentos articulam, em associação com instrumentos adaptados do referencial metodológico proposto por Sousa (Idem), nomeadamente a Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para o Brasil (GIRE-br) e respetivo estudo sistémico “Contexto – Abordagem – Desempenho” (CAD), as seguintes dimensões de análise para compreender melhor o comportamento estratégico das empresas: (i) postura estratégica (direção); (ii) vias de crescimento; (iii) níveis de ambição estratégica; (iv) hierarquia de objetivos; (v) lógicas estratégico-empresariais; (vi) internacionalização e dispersão global de atividades (bases domésticas); (vii) oportunidades e tempo; (viii) equilíbrio de gestão.

A *primeira etapa* do quadro metodológico, relativa ao estudo das empresas do Rio Grande do Sul (RS) e do Vale do São Francisco (VSF), está inserida no grupo de *metodologias empírico-formais* ou *hipotético-dedutivas*, de natureza quantitativa, cujas principais características são: (a) Formulação de hipóteses baseadas na teoria; (b) Teste dessas hipóteses, por confronto à observação dos fenómenos; e (c) Análise crítica, submetendo a teoria ao exame dos factos encontrados e preservando as possibilidades de refutação. Recorreu-se, para o efeito, à implementação de questionários aos responsáveis pelas empresas vitivinícolas estudadas.

Na *segunda etapa*, para estudo complementar e aprofundado das empresas do Vale do São Francisco (VSF), recorreu-se a metodologias qualitativas, nomeadamente ao método de Estudo de Casos Múltiplos, com recurso a entrevistas semiestruturadas aos gestores das vinícolas. Recorreu-se a este método de investigação pela necessidade de recolher informação

mais diversificada e detalhada que, pelas particularidades únicas da região, os métodos quantitativos sozinhos teriam dificuldade em conseguir apreender em toda a sua amplitude.

Para o diagnóstico dos ambientes empresariais (envolventes contextual e transacional), foi utilizado o método PEST, o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986), a técnica dos mapas dos grupos estratégicos (global e do Brasil) e os painéis comparativos de médio e longo prazo da vitivinicultura mundial. São também objeto de análise, o comportamento do consumidor e outras realidades e tendências globais e brasileiras da vitivinicultura, incluindo o designado “Contra Modelo” brasileiro, bem como o fenômeno do novo consumidor global.

A análise da indústria vitivinícola internacional, inclui uma abordagem à grande reconfiguração estratégica pela qual esta indústria está passando, e cujo processo tem como epicentro o início da sua concentração, por meio da formação de oligopólios globais diferenciado e concentrado (“*oligopole à franges*”) e novos vetores competitivos (traduzidos pela coexistência de elementos centrais do “Fordismo” e “Sloanismo”, e consequente adoção de modelos de economia industrial), principalmente, a partir de ações dos produtores multinacionais do “Novo Mundo do Vinho” (os designados novos países produtores - NPP), 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 crônica da indústria vitivinícola mundial, incluindo as assimetrias informacionais e diagnósticas que o setor apresenta, o que acrescenta riscos e incertezas às decisões estratégicas, principalmente, dos pequenos produtores vitivinícolas (e ao seu próprio modo de vida, especialmente na Europa); razões pelas quais foram elaborados *painéis comparativos de médio e longo prazos sobre a vitivinicultura global*, com base nas últimas quatro décadas das estatísticas da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), de forma a buscar-se a desmitificação de que uma nova crise estrutural eclodiu no setor, a partir da crise financeira iniciada em 2008.

No que diz respeito ao *Brasil* especificamente, importa salientar que a trajetória da indústria vitivinícola brasileira foi iniciada no estado de São Paulo, em meados do século XVI. Do ponto de vista empresarial, contudo, foi implantada e desenvolvida no início do século XX, no estado do Rio Grande do Sul (a principal região produtora de vinhos indiferenciados, finos e sucos), sob forte influência da imigração italiana e de investimentos estrangeiros diretos. Posteriormente expandiu-se no próprio estado de São Paulo e, ainda, em outros estados, dos quais destacamos Santa Catarina, Paraná, Pernambuco (o segundo pólo emergente em produção de vinhos finos e o primeiro em região semiárida, no mundo), Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás e Mato Grosso, totalizando nove pólos vitivinícolas.

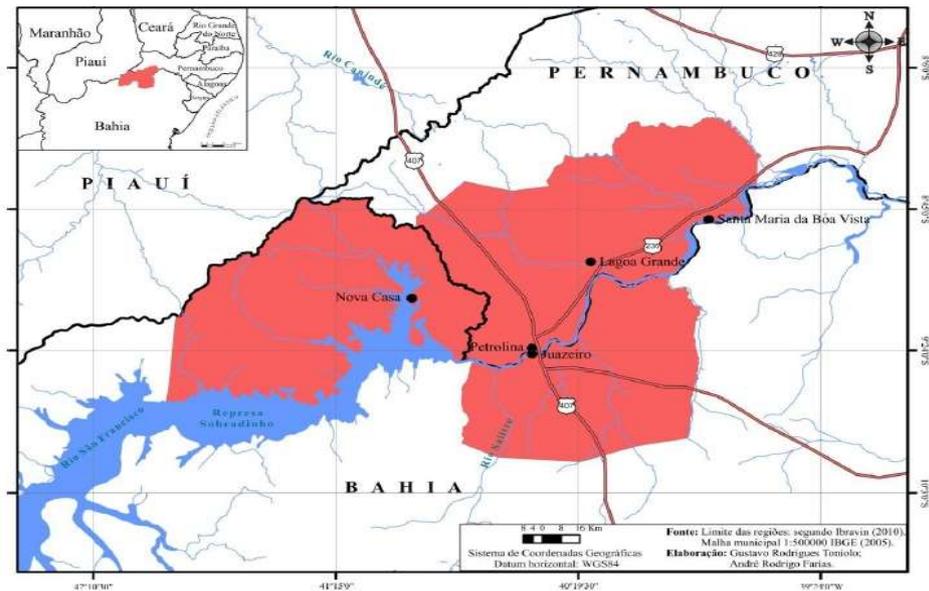
1.2. Um dos objetos espaciais de análise: o pólo emergente do Vale do São Francisco

O emergente pólo Vitivinícola do São Francisco, segundo dados IBRAVIN, é o maior produtor em áreas tropicais semiáridas do mundo, respondendo pela segunda posição no *ranking* nacional da produção de vinhos finos (16,4%), com os seus cerca de 7 milhões de litros.

Este pólo vitivinícola, localizado a Sul entre os paralelos 8 e 9, está encravado no submédio do Vale do São Francisco, e reúne os municípios pernambucanos de Petrolina, Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista e Orocó, além de Juazeiro (Bahia). Todos compõem o denominado *Canyon* do Rio São Francisco, que abriga 48 municípios dos estados de Alagoas, Sergipe, Pernambuco e Bahia. O pólo do Vale do São Francisco, constitui um fenómeno único no mundo do vinho por razões que ainda hoje despertam incredulidade: estando localizado entre os paralelos 8 e 9 (até então nunca haviam sido produzidos vinhos finos fora do paralelo 30 e 50) é responsável pela colheita de 2,5 safras anualmente.

Nos anos noventa e, principalmente, no novo milénio, a região começou a dar sinais claros de sustentabilidade, pela atração de investimentos diretos estrangeiros e nacionais que conseguiu. No entanto, hoje, apenas cinco das sete vinícolas continuam em *operações, com a particularidade de estarem experimentando uma diversificação que se estende à produção de sucos, ainda em pequena escala, porém, com boas perspetivas empresariais.

FIGURA 1.1. Mapa vitivinícola do Vale do São Francisco (VSF)



Fonte: Tonietto *et al.*, 2012, p. 131.

Ao longo das décadas, a região do *Nordeste brasileiro* sempre apresentou um quadro de desenvolvimento económico-social relativamente abaixo da maioria das outras regiões brasileiras, principalmente, em relação ao sudeste, onde ainda está concentrada a maior parte do rendimento e do consumo nacionais. Entretanto, desde o ano de 2005, a região nordeste vem experimentando uma evolução muito positiva, em resultado da amenização das desigualdades regionais. Os pólos económicos de desenvolvimento instalados no Nordeste, de que constitui exemplo o Pólo do Vale do São Francisco, pelas dinâmicas económico-sociais conseguidas, tem contribuído significativamente para a diminuição das assimetrias regionais.

1.3. O outro objeto espacial de análise: o cluster vitivinícola do Rio Grande do Sul

A *região Sul* (onde localiza-se o estado do Rio Grande do Sul) mantém ao longo de grande parte das duas últimas décadas uma média constante na geração de riqueza, situando-se como a segunda região mais rica do país, ficando atrás apenas do Sudeste.

Os cinco maiores municípios produtores de uvas (comuns e viníferas) do Rio Grande do Sul (e do Brasil) são: Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Flores da Cunha, Garibaldi e Farroupilha. Em média, quase dois terços da uva têm origem nos municípios de Bento Gonçalves e Flores da Cunha.

Na vertente da produção vinícola, no total, o Rio Grande do Sul, segundo dados IBRAVIN, tem mais de 700 unidades vinificadoras, responsáveis por cerca de 90% da produção

de vinhos finos/correntes e sucos do Brasil, e possuindo o melhor desempenho de marcas nacionais no mercado interno. O Brasil tem cerca de mil vinícolas nos nove pólos vitivinícolas.

FIGURA 1.2. Mapa vitivinícola do Rio Grande do Sul



Fonte: Google imagens – 2016

1.4. Estrutura do trabalho

No intuito de atingir os objetivos delineados, este trabalho foi estruturado em três Partes e nove Capítulos, seguindo uma sequência lógica, muito característica dos estudos realizados no domínio da estratégia empresarial.

Assim, o Capítulo 1, fazendo uma Introdução ao estudo, enquadra-o em termos de principais objetivos, traços metodológicos e horizontes espaciais vitivinícolas de análise (pólo Vale do São Francisco e cluster Rio Grande do Sul).

Na *Parte I (Referenciais Teóricos e Contextuais)*, figuram os Capítulos 2, 3 e 4.

No Capítulo 2 – Referenciais Teóricos da Gestão: Contextos e Estratégias –, faz-se uma discussão do “estado da arte” das vertentes organizacional e estratégica da gestão, conceptualizando o tipo de abordagem utilizada, sem negligenciar reflexões sobre os novos desafios gestivos colocados em evidência no contexto do designado novo mundo caótico-digital-emergente, o qual inclui novas arquiteturas estratégicas para a competitividade.

No Capítulo 3 – Contexto Vitivinícola Global: Novos Desafios a Gerir –, traça-se o enquadramento do setor dos vinhos, aos níveis mundial e europeu, caracterizando-se os aspetos mais relevantes em termos de produção, comercialização, consumo, excedentes estruturais, recentragem estratégica e grupos estratégicos. É ainda abordado o fenómeno do novo consumidor global e outros aspetos de grande relevância para a compreensão da dinâmica

contextual vitivinícola global, de que são exemplos a política da Organização Comum do Mercado do Vinho (OMC-V) e o acordo de Doha, no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC).

No Capítulo 4 – O Brasil Vitivinícola -, é apreciado o comportamento do consumidor brasileiro e outras realidades e tendências específicas da vitivinicultura brasileira, incluindo o “Contra Modelo” brasileiro, a dinâmica de inovação e a própria competitividade do setor. São abordadas ainda as repercussões da globalização no mercado interno e no comércio externo e, portanto, nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da vitivinicultura brasileira. O Rio Grande do Sul e o Vale do São Francisco são alvo de análise específica.

A *Parte II (Referenciais Empíricos e Metodológicos)*, inclui os Capítulos 5 e 6.

O Capítulo 5 – Pesquisa Empírica no Setor do Vinho –, apresenta e discute brevemente alguns dos principais estudos realizados sobre o setor vitivinícola, especialmente no que diz respeito aos traços análogos com o nosso trabalho de investigação, nomeadamente no que concerne a metodologias, contextos, problemáticas, objetivos, hipóteses e tipos de abordagem estratégica. O interesse maior está focalizado na vertente da estratégia empresarial, fazendo-se um resumo desses estudos, no horizonte temporal 2000-2014.

No Capítulo 6 – Metodologia de Investigação -, são tratadas as opções metodológicas efetuadas, explicados os instrumentos de análise utilizados, assim como as delimitações dos objetos de estudo, respetivos horizontes temporais, métodos e técnicas de recolha e de tratamento dos dados.

A *Parte III (Resultados e Propostas Estratégicas)*, abarca os Capítulos 7 e 8.

Relativamente ao Capítulo 7 – Resultados - Comportamento das Empresas do Rio Grande do Sul e do Vale do São Francisco: Do Diagnóstico às Decisões Estratégicas –, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, nomeadamente em termos de organização das empresas (estruturas, recursos e competências), com base na Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para o Brasil (GIRE-br), no Octógono Estratégico (OE) e na Matriz de Desenvolvimento Empresarial e Operacional Dinâmico (MADED), consubstanciando a análise dos comportamentos empresariais e respetivas performances, para melhor ponderar sobre as decisões estratégicas a tomar. Os dados foram recolhidos por questionários e guiões de entrevistas e tratados através de métodos quantitativos e qualitativos.

No Capítulo 8 – Propostas - Perspectivas de Desenvolvimento Empresarial e Propostas Estratégicas –, são perspectivadas algumas vias de renovação empresarial, com propostas concretas de medidas estratégicas para melhorar a competitividade das empresas vitivinícolas

brasileiras, mais especificamente as do Rio Grande do Sul e do Vale do São Francisco.

Finalmente, no Capítulo 9 - Conclusões –, estão sintetizados e evidenciados os aspectos principais do estudo, relacionando-os com a sua problemática, motivações, objetivos e hipóteses operativas. Considerando as propostas avançadas, conclui-se sobre a competitividade das empresas e suas possibilidades de sucesso num mercado cada vez mais globalizado, competitivo e exigente. São expostas também as principais limitações do estudo e feitas sugestões para investigações futuras.

PARTE I

REFERENCIAIS TEÓRICOS E CONTEXTUAIS

Capítulo 2

REFERENCIAIS TEÓRICOS DA GESTÃO: CONTEXTOS E ESTRATÉGIAS

2.1. Gestão: origens, conceito e evolução cronológica de abordagens

Se as origens da gestão empresarial remontam às civilizações mais antigas (5000 a.C.), as suas raízes mais recentes estendem-se da administração medieval aos designados pioneiros da administração moderna, com destaque para Taylor e Fayol, num processo evolutivo longo e gradual. A tabela 2.1 sintetiza, nos seus traços mais marcantes, esse longo processo evolutivo.

TABELA 2.1. As origens da gestão: das civilizações mais antigas aos pioneiros da administração moderna

Ano	Localização e autores	Eventos
5000 a.C.	Suméria	Controlo administrativo.
4000 a.C.	Egito	Planeamento, organização e controlo.
2600 a.C.	Egito	Descentralização do poder.
7000 a.C.	Babilónia (Hamurabi)	Estabelecimento do salário mínimo. Conceito de controlo e de responsabilidade.
1491 a.C.	Israel (Moisés)	Utilização do princípio da organização por autoridade hierárquica. Princípio da exceção.
500 a.C.	China (Sun Tzu)	Planeamento, organização e direção.
400 a.C.	Grécia (Sócrates)	Enunciado da universalidade da administração. Habilidades gerenciais.
1436	Arsenal de Veneza	Fabricação e montagem de galeras de guerra, armas e equipamentos.
1525	Roma (Machiavelli)	Liderança e descrição de táticas políticas. Reconhecimento da necessidade de coesão.
1776	Escócia (Adam Smith)	Aplicação do princípio da especialização. Conceitos de controlo e remuneração.
1800	Inglaterra (Mathew Boulton)	Padronização de princípios operativos. Planeamento, incentivos, bonificação, métodos de trabalho, seguro de vida.
1810	Escócia (Robert Owen)	Aplicações de práticas de pessoal. Treinamento dos operários. Plano de casas para os operários.
1832	Inglaterra (Charles Babbage)	Ênfase no método científico. Especialização, divisão de trabalho, estudo dos tempos e movimentos, contabilidade de custos.
1855	EUA (Henry Poor)	Princípios de organização, comunicação e informação aplicados às ferrovias norte-americanas.
1856	EUA (Daniel McCallum)	Uso do organograma para ilustrar a estrutura organizacional e sua aplicação na administração sistemática das ferrovias.
1881	EUA (Joseph Wharton)	Fundação do primeiro curso de Administração na Universidade da Pensilvânia.
1886	EUA (Henry Metcalfe & Henry Towne)	A arte e a ciência da administração. Filosofia da administração.
1900	EUA (Frederick W. Taylor)	Administração Científica.
1908	França (Henri Fayol)	Teoria Clássica da Administração.

Fonte: Adaptado de Silva (2008); Chiavenato (2000, 2004).

Importa referir que o termo administração evoluiu com o tempo para gestão,

englobando, hoje, na sua definição genérica clássica a integração de recursos empresariais, por meio das funções de planeamento, organização, direção e controlo; e tendo como principal objetivo a otimização de recursos (produtividade), para maximizar a rentabilidade dos investimentos.

A Gestão, em termos de correntes conceptuais e instrumentais, pode ser dividida em dois campos: o organizacional e o estratégico.

O desenvolvimento da corrente organizacional da gestão (formada pelas teorias administrativas), tem subjacente a lógica de resolução de problemas gestivos tendo em conta os contextos específicos de cada momento. Nesta lógica evolutiva, será de destacar, no entanto, um divisor d'água dessa evolução: de um sistema fechado (intraorganizacional) para um sistema aberto (interorganizacional), em que se tem como centro de atenção as efetivas transações entre as organizações e as envolventes. A tabela seguinte, apresenta muito sinteticamente essa evolução, com destaques para as ênfases de cada teoria e os seus respetivos enfoques.

TABELA 2.2. Principais teorias administrativas

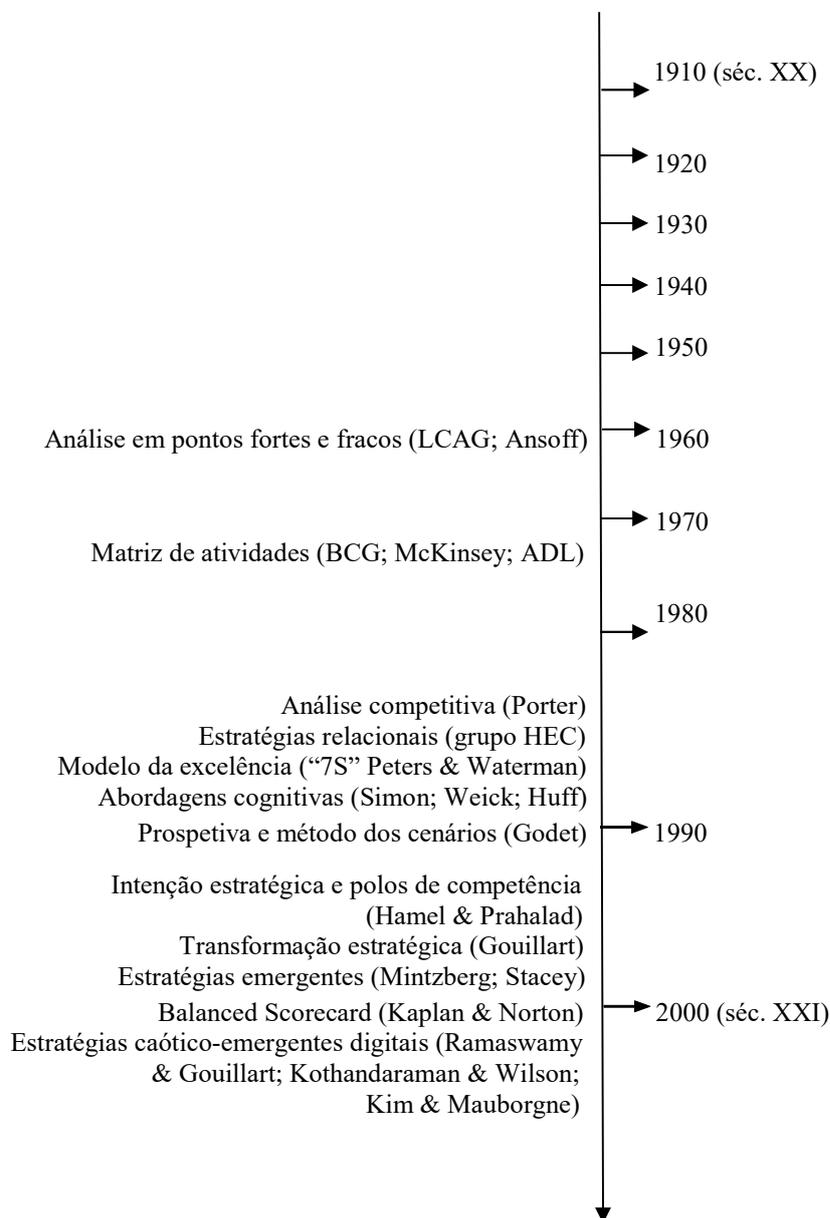
ÊNFASES	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho ao nível operacional.
Na Estrutura	Teoria Clássica e Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal/ burocrática; Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intraorganizacional e análise interorganizacional.
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, Liderança, Comunicação e Dinâmica de Grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planeada. Abordagem de sistema aberto.
No Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intraorganizacional e Ambiental. Passagem para uma abordagem de sistema aberto.
	Teoria Sistémica	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000).

Em termos da vertente estratégica da gestão, se falar de Estratégia nos faz remontar há mais de 2.500 anos atrás, onde nasceu o tratado de estratégia militar mais antigo do mundo, escrito entre 400-500 a.C., por Sun Tzu, e que deu origem ao livro *The Art of War*. Convém

lembrar que a Estratégia, enquanto área disciplinar autónoma, de âmbito global, no seio da gestão, só começa a se afirmar em meados do século XX (v. figura seguinte).

FIGURA 2.1. – Cronologia da vertente estratégica da gestão



Fonte: Adaptado de Sousa (2000a)

Os primeiros modelos de abordagem estratégica do século XX devem-se ao mundo académico (*início da década 60*), especificamente à Escola de *Harvard*, com o modelo LCAG (onde se podem encontrar as primeiras sementes da análise *SWOT*) e à Escola de *Carnegie*, com o “Vetor de Crescimento”, de Igor Ansoff. É o período da génese do planeamento

estratégico clássico.

Na *década 70*, na decorrência das mudanças na envolvente dos negócios (maior turbulência), as empresas de consultoria começam a propor modelos centrados num reduzido número de variáveis-chave, focalizando o seu trabalho na operacionalidade dos mesmos, para gerir estrategicamente a grande diversidade de negócios de cada empresa. Surgem assim as matrizes de portfólio de negócios dos grandes gabinetes de consultoria, nomeadamente, *Boston Consulting Group* (BCG), *McKinsey* (McK) e *Arthur D. Little* (ADL). Trata-se do período da consolidação do planeamento estratégico clássico.

A crise económica mundial que se instalou em meados da década setenta, originou que as estratégias de crescimento e de diversificação até aí seguidas (em clima de crescimento económico) fossem alteradas, obrigando a uma recentragem das atividades-base das empresas. Assim, em contraponto aos modelos anteriores, os *anos 80*, década de maior produção de modelos de abordagem estratégica, vão focalizar-se no paradigma competitivo (com especial destaque para as abordagens de Porter, 1986, 1989a, 1989b, 1998b) ou em outras formas relacionais (de que são exemplo as estratégias relacionais do grupo HEC – *Hautes Etudes Commerciales* - Strategor, 1988), por vezes de inspiração japonesa (excelência empresarial de Peters & Waterman, 1982) ou remetendo para os aspetos cognitivos (abordagens cognitivas de Simon, 1987; Weick, 1990 ou Huff, 1990).

A *década 90*, com as principais propostas a virarem-se para a flexibilização do planeamento estratégico (o designado planeamento estratégico moderno - método dos cenários de Godet, 1991, 2000) e preferencialmente para o interior da empresa, centrando-se nos recursos e competências como fatores determinantes da estratégia (intenção estratégica e polos de competência de Prahalad e Hamel - 1989, 1990, 1994a, 1994b, 1996, 2000a, 2000b) e como motor da sua transformação contínua (modelos integrados de transformação estratégica de Gouillart – 1989, 1996).

Ainda nos anos noventa, por influência decisiva de Mintzberg (1994a, 1994b, 1998) e Stacey (1991, 1992, 1993a, 1994, 1995a), surge uma outra abordagem que, entrando em rutura com os modelos anteriores, defende a emergência da estratégia na sequência de fatores desordenados do foro político, social e emocional, sem que haja qualquer intenção prévia. A teoria da emergência da estratégia apoia-se nos conceitos de aprendizagem organizacional, de reflexão durante a ação e na intuição, em contraponto à lógica mecanicista e formal originária da escola do planeamento estratégico clássico (pujante nas décadas 60 e 70) e de outras abordagens tidas como lineares e intencionais, bem como à ideia de que em ambientes

complexos as estratégias pretendidas, na sua maioria, não são realizadas. Hoje aceita-se que a estratégia realizada é um misto de intencionalidade e de emergência.

Ainda nos finais da década de 90, surge o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), que viria a ser alvo de extensões sucessivas (*Idem*, 2001, 2004, 2006) como metodologia de gestão estratégica para melhorar a implementação da estratégia empresarial previamente delineada e planeada.

A primeira década do século XXI, e em decorrência deste novo mundo económico-empresarial, de cariz digital (a nova onda caótico-emergente da estratégia), mostra o início da formação de uma nova tendência conceptual-paradigmática, que ousamos designar de *desaprendizagem e digitalização da estratégia*, e que serve de apoio às reflexões e ações de gestão estratégica do contexto do momento, com novas reflexões na área das estratégias emergentes (Stacey, 2010; Mintzberg, 2015), num contexto digital (Kothandaraman & Wilson, 2001; Ramaswamy & Guillardart, 2010) e de inovação pelo valor na procura de estratégias “oceanos azuis”¹ (Kim & Mauborgne, 2005a).

2.2. O contexto específico da Primeira Revolução Industrial

A primeira Revolução Industrial (do carvão, do ferro e da máquina a vapor) ocorreu em Inglaterra, entre 1760 e 1850, substituindo o modelo artesanal que predominava desde a idade média (organização de ofícios, guildas e indústria caseira - empreendedorismo) pelo “sistema direcionado para fora” (*putting-out system*)². Isso alterou drasticamente as lógicas e os resultados dos modos de produção da época (fabricação de pequenas quantidades, com altos custos unitários).

2.2.1. Dos primórdios do empreendedorismo à inovação, à “mão invisível do mercado” e ao mito da “concorrência perfeita”

Com o *putting-out system* é estabelecida, então, uma nova realidade do sistema produtivo, caracterizado até à época pelo baixo dinamismo competitivo e inovador. A máquina a vapor fez emergir um sistema fabril que permitiu as empresas beneficiarem de economias de escala, do decréscimo dos custos unitários, dos preços dos produtos; criando mercados, provocando o aumento do consumo e resultando numa profunda e abrangente reconfiguração social, económica, política e empresarial.

¹ Espaços estratégicos completamente novos e inexplorados (novos produtos, novos serviços, novos setores) e, por isso mesmo, ainda sem concorrência (Kim & Mauborgne, 2005a).

² Para desenvolvimentos, ver Maximiano (2006).

O novo ambiente assume-se dinâmico – algo inimaginável, à época – e se transformou no pano de fundo que levou a desdobramentos que revelaram um desafio aparentemente insolúvel: Porque é que umas empresas sobreviveram a esse novo ambiente de profundas e rápidas mudanças, enquanto outras não? Como deixar de ser empreendedor e prosperar nesse novo contexto marcadamente inovador e competitivo?

Eis os primeiros grandes problemas de gestão a serem resolvidos, em grande escala, sem que tivesse sido iniciada a sistematização científica da administração. Adam Smith – economista clássico liberal – àquela altura, oferece prontamente a resposta para o enigma: “a mão invisível do mercado” seria o grande responsável e a explicação plausível para tal fenómeno.

Segundo Smith, a “mão invisível do mercado” retratou, à época, a incapacidade das empresas influenciarem de forma marcante os resultados dos mercados durante a Primeira Revolução Industrial (meados do século XVIII a meados do século XIX). Assim, as pequenas empresas industriais e comerciais da época não necessitariam de processos de decisões estratégicas. Adam Smith nega a importância e os impactos que a indução estratégico-empresarial poderia exercer nas decisões, nas ações e nas performances económico-financeiras daquelas empresas, de maneira a justificar as suas conclusões sobre a “Mão Invisível do Mercado”, reduzindo-as à eficiência operacional e administrativa. Este mito sobreviveu, e atravessou muitos anos.

Os economistas neoclássicos têm igualmente uma visão redutora da ação estratégico-empresarial, porque pretenderam confinar o trabalho empreendedor às decisões sobre as quantidades a serem produzidas e os preços a praticar; indicando, ainda, que, depois disso, “[...] a dinâmica competitiva cuidava do resto” (Ghemawat, 2000, p. 17). Sobre esta perspetiva, Mintzberg et al. (2000, p.100), apontam ironicamente que “a corrente principal da economia sempre preferiu as abstrações do mercado competitivo e as previsibilidades do gerente esquelético, aos caprichos da visão estratégica e à singularidade do nicho de mercado”.

O conceito dos mercados em concorrência perfeita³ completa o reino das abstrações a que os autores clássicos fazem referência, pelo menos naquilo que diz respeito à gestão e à abordagem empresarial.

A contradição se aprofunda porque, em grande parte, os produtos daquela época

³ Em estado de concorrência perfeita nenhuma empresa detém o poder de influenciar o mercado. Elas determinam a oferta em interação com a procura, definindo um preço de equilíbrio para produtos homogêneos. O grande desafio é obter o equilíbrio de mercado, porque, à exceção dos monopólios, duopólios e oligopólios cartelizados, esses mercados são maioritariamente excedentários e, de um modo geral, apresentam queda dos preços.

decorriam de inovações radicais; razão pela qual não podemos caracterizá-los, generalizadamente, como bens indiferenciados. Smith, dessa forma, utiliza, pela segunda vez, uma lógica reducionista na sua análise: retirar da Primeira Revolução Industrial o seu caráter marcadamente empreendedor-inovador e, assim, explicar o suposto enigma das diferenças dos resultados obtidos por essas empresas e, conseqüentemente, pelos seus empreendedores.

2.2.2. Da ambição do crescimento à indução estratégico-empreendedora

Durante a Primeira Revolução Industrial, as pequenas empresas avançavam sobre o *market share* dos seus concorrentes supondo que esses movimentos ofensivos não seriam percebidos. Eram movidas, principalmente, pela *ambição do crescimento*. A indução estratégica decorrente dessa ambição criou um extenso universo de pequenas empresas inovadoras e comercialmente agressivas, instituindo um ambiente dinâmico. Eram empresas centradas num comportamento empreendedor, de perfil concorrencial.

A ambição pelo crescimento é, assim, um dos traços característicos das organizações empreendedoras. Lembrando Mintzberg *et. al.* (2000, p.30), “o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora”.

Assumindo a premissa de que a ação comercial é a primeira função da estratégia, porque é responsável por estabelecer um primeiro vínculo mais efetivo com os ambientes externos, induzindo que o conjunto de produtos e mercados pode ser visto como um dos componentes da estratégia empresarial. Com efeito, os “produtos e os mercados representam vetores de crescimento” que indicam “[...] a direção em que a empresa está andando [...] não perdendo, no entanto, a noção da sua âncora: a missão empresarial” (Ansoff, 1977, p. 91). A *missão* resumia, àquela ocasião, a ambição do crescimento dos empreendedores, estabelecendo um poderoso elemento indutor ao comportamento empreendedor dessas empresas.

O equívoco da suposição de Smith e dos economistas neoclássicos de que as empresas eram, durante a Primeira Revolução Industrial, desprovidas de orientação estratégica é vincado explicitamente por Ansoff (1987, p. 211), quando ele refere que: “[...] a teoria microeconômica da empresa não é suficientemente rica para explicar processos estratégicos”⁴. Na mesma linha, Chandler (1977) também defendeu a tese que a revolução dos negócios americanos havia comprovado que era a gestão, os gestores e as corporações que se mostraram decisivos para os resultados que diferenciavam as empresas. “Foi, finalmente, a morte do velho paradigma da

⁴ Cf. edição brasileira de *Corporate Strategy - Estratégia empresarial*, McGraw-Hill.

mão invisível do mercado criado por Adam Smith”⁵.

Não há, pois, como deixar de reconhecer que a abordagem empreendedora que predominou na gestão das empresas, foi motor da Primeira Revolução Industrial e principal responsável pela diferenciação empresarial da época, relegando, assim, para plano secundário a “mão invisível do mercado” e o mito da concorrência perfeita.

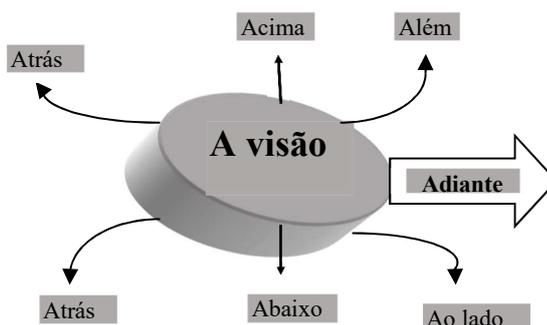
2.2.3. A visão e o acaso como bases do pensamento estratégico

A *visão* e o *acaso* podem ser apresentados como elementos indutores da ação empreendedora, em contraponto com a tese da “Mão Invisível do Mercado” e o mito da “Concorrência Perfeita”, para explicarem as performances económico-financeiras divergentes das empresas da época.

Os economistas neoclássicos têm uma perceção funcionalista-económica (concorrencial) da ação dos empresários no contexto da Primeira Revolução Industrial, enquanto os “schumpeterianos” têm uma visão económico-novadora (comportamento empreendedor). Se para os neoclássicos os resultados decorrem da eficiência operacional das organizações e da sua dinâmica competitiva, para os partidários das teses de Schumpeter (1934, 1947, 1950), o empreendedorismo é o elemento vital e renovador das empresas e da economia, através do que designa de “destruição criativa”. A *capacidade visionária, de liderança e de criatividade* que é atribuída ao empreendedor (para criar o novo, destruindo o que existe), constitui um dos seus traços de personalidade mais importantes e ponto de partida para a “construção do futuro”. Algo que Adam Smith e os economistas neoclássicos não levaram em consideração, mas que tem sido ao longo dos anos uma força motriz dos negócios.

⁵ Cf. Chandler (1977). *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Ver também Rodrigues (2002, p. 04).

FIGURA 2.2. Empreendedorismo: a estratégia como processo visionário



Fonte: adaptado de Mintzberg et.al. (2000, p. 98).

A *visão* empreendedora significa ver em todas as direções, sendo que a estratégia emerge da experimentação, numa perspectiva intencional e de modelagem artesanal, não decorrendo, nesta ótica, de uma aprendizagem e construções coletivas, porque está centrada na individualidade (liderança) do empreendedor.

A liderança visionária induz à inovação, sendo através dela que decorre a inserção de novos bens de consumo, de novos métodos de produção, de novos mercados, das novas formas de organização industrial. Afinal, o processo de *destruição criativa* é um dos factos essenciais do capitalismo.

Existem ainda outras evidências que, apontando na direção contrária à defendida por Adam Smith, se revelam úteis ao colocarem em destaque o papel que o *acaso* pode exercer na inovação dos negócios. É nesta ordem de ideias que Drucker (1998, p.2) apela a que “consideremos, em primeiro lugar, a fonte mais fácil e simples de oportunidade de inovação: o inesperado”, e Heward (2006, p.21) complementa, ao referir, que “um acidente não passa de uma oportunidade disfarçada para sermos criativos”.

Em suma, a sensibilidade e a atração para a inovação e para o risco são uma decorrência da personalidade dos empreendedores, numa abordagem diversificadora que visa o crescimento. Isso geralmente revela-se por meio da atenção que eles dispensam aos ecossistemas empresariais em que vivem: “a observação do ambiente de maneira ampla, o conhecimento do assunto tratado e a mente aberta para perceber o novo, são fatores que contribuem para que um número maior de ideias novas flua” (Bachrach, 1969 e Beveridge, 1981, citados por Dolabela, 2006, p. 70).

De salientar, portanto, que não se pode relegar a um plano secundário, como pretendeu Adam Smith e os economistas neoclássicos, o papel que os empreendedores exerceram, durante a Primeira Revolução Industrial, para o desenvolvimento das empresas e, ainda, para explicar

as diferenças de performances económicas, nem tampouco negar a influência decisiva da personalidade desses empreendedores no comportamento dessas organizações. Daí ter caído em descrédito a “mão invisível do mercado”.

A abordagem empreendedora da Primeira Revolução Industrial entrando, depois, em período de latência, deixa o papel de protagonista principal da gestão e passa a vez à abordagem baseada no comportamento concorrencial.

2.3. Os principais elementos contextuais da Segunda Revolução Industrial

A Segunda Revolução Industrial (aço, eletricidade, petróleo, automóvel, telefone, rádio, televisão...– 1860 a 1950) trouxe mais progressos. De entre eles, importará destacar, entre outros, a mecanização da indústria e da agricultura, a aplicação da força motriz à indústria, o desenvolvimento do sistema fabril e a aceleração dos transportes e das comunicações.

A lógica empreendedora que dominou durante a Primeira Revolução Industrial, contudo, foi profundamente alterada durante a Segunda Revolução Industrial, pois a ênfase da gestão foi deslocada para a administração das operações. Nas primeiras três décadas do século XX, o comportamento concorrencial prevalece, com as empresas concentradas, principalmente, na administração da produção e das vendas, durante as fases designadas de “era da produção em massa” e “era do marketing de massa” (cf. Ansoff, & McDonnell, 1993, p. 25-28).

2.3.1. Do reinado da “mentalidade produtiva” ao novo adeus à estratégia

Consolidadas em seus mercados, após o período de grande turbulência estratégico-inovadora da Primeira Revolução Industrial, as empresas, no início da Segunda Revolução Industrial, viram-se para a eficiência produtiva e para a reconfiguração estrutural, dando pouca importância à estratégia.

No começo do século XX, a *mentalidade de produção* e o comportamento competitivo baseado em baixos custos e menor preço dominam o cenário empresarial. A gestão, focando-se no operacional, com o objetivo de maximização do capital, por meio da padronização dos sistemas produtivos e do trabalho, criou processos rígidos de controlo e de melhoria de resultados, com acréscimos de eficiência e de produtividade.

Neste contexto, a gestão estratégica passa a ser negligenciada. As lógicas de economia empresarial, decorrentes dos “mercados de massa” e do “marketing de massa”, exerceram em plenitude o *reinado da mentalidade de produção* durante as primeiras três décadas do séc. XX.

No início da década 30, entretanto, a saturação dos mercados das indústrias de primeira

geração⁶ fez o mundo empresarial experimentar uma transição, a partir de novas exigências de mercado que, por sua vez, requereram uma lógica de economia industrial mais inovadora: a produção especializada e diversificada, estabelecida à época por Alfred Sloan Jr. da General Motors, num contraponto ao “Fordismo” dos produtos indiferenciados e da produção em massa.

Posteriormente, em meados da década 50, as mudanças deram origem a transformações contextuais que induziram alterações nas fronteiras dos negócios, nas estruturas e na dinâmica empresarial: foi o início da designada “era pós-industrial”. A partir daí, sob o imperativo do crescimento, as empresas promovem uma ampla reconfiguração dos diversos setores dos seus negócios. A diferenciação e a diversificação, relacionada e não relacionada, num ambiente crescentemente dinâmico, representam essa reconfiguração. Empresas inovadoras superam barreiras à entrada e adicionam capacidades às indústrias, trazendo novos recursos, mais vontade de competir... mas, também, mais descontinuidade e incerteza. Grandes investimentos em tecnologias, em novos produtos-mercados e, naturalmente, em novas lógicas de desenvolvimento empresarial, marcam uma nova era, de risco acrescido mas, também, de novas oportunidades para o sucesso empresarial: é o *retorno ao potencial empreendedor e estratégico* da gestão.

2.3.2. O ressurgir do potencial empreendedor da gestão e de novo o enfoque na estratégia

Os problemas transformam-se e a gestão também: produtividade, otimização de capitais, imperativo de crescimento, viragem para a estratégia... e como um dos efeitos colaterais destes novos desafios, um novo conflito de gestão: a busca do “*equilíbrio de prioridades*”⁷. A justificação para a busca deste equilíbrio é apontada por Ansoff (1988b, p. 56): “se a gestão corrente permite realizar, a gestão estratégica coloca a empresa em posição de realizar”.

O novo paradigma contextual passa a pôr em causa os métodos quantitativos como os únicos de apoio à tomada de decisão estratégica, reclamando por métodos de natureza qualitativa, por estes conferirem maior flexibilidade decisória e temporal aos empreendedores que operam em ambientes dinâmicos e instáveis.

O ressurgimento do empreendedorismo como elemento central da gestão tem, desta vez, um desafio duplo: encontrar um equilíbrio entre a gestão estratégico-empreendedora e a

⁶ A exemplo das indústrias automobilística e petróleo.

⁷ É a necessidade de se alcançar um equilíbrio entre decisões estratégicas e operacionais. A ênfase numa delas está relacionada com o ambiente em que se opera, bem como com os objetivos, posturas estratégicas e metas.

eficiência operacional-administrativa⁸, para conseguir mais competitividade.

Acresce que o retorno do comportamento empreendedor tem como pano de fundo aumentos de complexidade ambiental, induzidos por mais competição pela inovação e por exigências acrescidas em termos de responsabilidade social das empresas.

2.4. A Terceira Revolução Industrial: paradoxos, contextos e sementes da indústria 4.0

A Terceira Revolução Industrial (integração da ciência e da produção, início da era tecnológica, da informação, da informática, da eletrónica, da internet, da robótica,...), com começo na década 70 e ainda em curso, é caracterizada por paradoxos, contextos diversos e diferentes estádios de desenvolvimento, sendo o último deles marcado pela forte valorização do conhecimento, da comunicação e do digital, lançando as bases daquilo que acabou por se chamar Indústria 4.0⁹ e que alguns já designam de Quarta Revolução Industrial (Schwab, 2017). Paradoxalmente, esta, ao se focar na convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas, não é definida por um conjunto de tecnologias emergentes em si mesmas, mas pela transição em direção a novos sistemas que foram construídos sobre a infraestrutura da revolução digital. Ainda não acabou a Terceira Revolução Industrial e já se fala na Quarta.

De qualquer modo, voltando ao início da Terceira Revolução Industrial, importa lembrar que a década 70 do século passado foi marcada pela retirada de um grande número de pequenos investidores do mercado mobiliário norte-americano, como consequência das grandes perdas de empresas que diversificaram intensamente as suas atividades nos anos 60. Se a isso for somada uma inflação de dois dígitos, o colapso de *Breton Woods*, a escassez de capital e altas taxas de juros, então estamos perante um contexto muito difícil para o necessário financiamento da inovação.

É neste contexto que são lançados os “*Junk Bonds*”, cujo novo mercado é constituído por títulos de empresas que apresentavam grande risco, revelando-se no entanto altamente lucrativos durante algum tempo; um mercado extremamente alavancado e, como se provou mais tarde, insustentável. Entretanto, as empresas de capital de risco consolidam-se e constituem outra importante fonte de financiamento para projetos inovadores, principalmente tecnológicos. Estes mercados amadureceram entre as décadas 70 e 80, passando os capitalistas

⁸ A falta desse equilíbrio de decisões provocou dificuldades financeiras extremas a muitas empresas que se haviam consolidado na decorrência da Primeira Revolução Industrial. Tal constatação levou o mundo empresarial a uma importante reconfiguração estratégico-estrutural que conduziu à profissionalização da gestão (ver Ansoff & McDonnell, 1993).

⁹ O conceito consubstancia a automatização total das fábricas (fábricas inteligentes) e o seu nome vem de um projeto de estratégia de alta tecnologia do governo alemão, trabalhado desde 2013.

de risco a constituir uma importante fonte de financiamento para as empresas inovadoras (inclusive, para as iniciantes), perante a crise de liquidez sistémica decorrente das crises do petróleo (anos 70), da recessão (1983) e da conseqüente explosão dos juros internacionais.

Após a consolidação desta indústria financeira há um reposicionamento importante, que leva, paradoxalmente, os capitalistas de risco a adotarem uma atitude mais conservadora face ao risco do financiamento de projetos inovadores, focando-se nos “*redges funds*”.

Foi este conjunto de factos e circunstâncias que Alan Greenspan¹⁰ apelidou de “exuberância irracional”, para definir a enorme, mas artificial, valorização das ações das empresas de tecnologia nos Estados Unidos e que esteve na origem da bolha especulativa da bolsa de valores *Nasdaq*, e do seu “rebentamento” em 1999.

O início do século XXI traz, no entanto, ainda mais instabilidade, complexidade e descontinuidade. A crise financeira de 2008, com origem nos Estados Unidos (*subprime*) e que se globalizou rapidamente, veio acentuar ruturas sistémicas e contextuais, ao mesmo tempo que forçou vias de regeneração totalmente inéditas e, aparentemente, caóticas. O mundo ingressa numa nova era que, apesar de ser ainda considerada uma extensão da Terceira Revolução Industrial, lança as sementes de um novo estágio de desenvolvimento, já apelidado de Quarta Revolução Industrial. Neste estágio, a informação, o conhecimento e a comunicação, consubstanciam um salto de paradigma organizacional (e talvez civilizacional), onde o digital, a inteligência artificial e a robótica são o centro de gravidade. Prevê-se (Schwab, 2017) que combinações de engenharia genética, nanotecnologias e nanociências, estarão na base de sistemas ciberfísicos que, combinando máquinas com processos digitais, serão capazes de tomar decisões descentralizadas e de cooperar – entre eles e com humanos – mediante a designada internet das coisas.

Naturalmente, tudo isto terá fortes impactos mundiais sobre o trabalho e a sua organização. Como faz salientar Schwab (*idem*), estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará de forma fundamental a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos: em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes; e já está a acontecer em larga escala e a toda a velocidade.

Neste novo mundo que tem como única certeza a incerteza, provavelmente, o processo de transformação só beneficiará quem for capaz de se reinventar, de inovar e de se adaptar continuamente. Schwab (2017) chega a falar em “darwinismo tecnológico”, para fazer realçar

¹⁰ Então presidente do Banco Central norte-americano.

que aqueles que não se adaptam continuamente não conseguirão sobreviver.

O universo empresarial já está a sentir verdadeiramente as pressões deste ambiente emergente. A superação dos novos desafios implicarão, certamente, opções de gestão contingentes e adaptadas às características dos contextos atuais, e que são, naturalmente, diferentes das opções de gestão anteriores e respetivos contextos. Aliás, é esta capacidade de resposta evolutiva diferenciada e contextual que tem estado na origem de mudanças de paradigma na gestão, nomeadamente na gestão estratégica, pela renovação contínua de instrumentos e modelos de abordagem. Com efeito, “cada instrumento ou modelo de abordagem estratégica surgiu e desenvolveu-se sempre como resposta aos problemas empresariais mais relevantes da sua época, valorizando este ou aquele aspeto, no intuito de aplicar as soluções mais adequadas” (Sousa, 2000a, p. 42). Neste processo evolutivo gradual, cada nova abordagem apoia-se na precedente para traduzir uma perspetiva diferente de considerar a empresa. Não traduzindo um movimento do erro para a verdade, “cada nova abordagem é simplesmente uma janela adicional para visualizar uma organização, sendo, para alguns problemas, umas janelas mais úteis que outras” (*Idem*, p.50). Este é o princípio orientador dos modelos e instrumentos de abordagem estratégica, estejam eles imbuídos da perspetiva intencional da estratégia ou da perspetiva emergente, numa lógica adaptativa ou transformadora.

2.5. Estratégia: A intencionalidade adaptativa na procura incessante do sucesso

Do átomo ao *bit*; do mecanicismo ao humanismo, do racional ao intuitivo, do analógico ao digital, do quantitativo ao qualitativo, da hipercompetição à coopetição¹¹; da hierarquização ao achatamento das estruturas organizacionais, da rigidez à flexibilização e reconfiguração de arquiteturas estratégicas e de fronteiras setoriais. Todos estes percursos evolutivos já consumiram mais de um século desde o início da sistematização da gestão empresarial (Teoria Científica, 1903) e mais de meio século desde a autonomização da abordagem estratégica no seio da gestão (Modelo LCAG de Harvard e Vetor de Crescimento de Carnegie com Anfoff, 1965), até aos nossos dias. Ainda assim, as novas mudanças em curso não deixam margem para dúvidas: outras virão. A envolvente das empresas continuará a sua (r)evolução e as teorias e instrumentos de gestão continuarão o seu percurso, procurando dar respostas concretas e adequadas aos problemas de cada momento, numa procura incessante pelo

¹¹ Significa o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas (em rede). Apesar de relativamente recente, a *coopetição* é entendida como a cooperação entre os concorrentes. Para mais desenvolvimentos, ver Storper & Harrison (1991); Miles & Snow (1986, 1992); Nalebuff & Bradenburger (1997); Armstrong (1997); Lado et.al. (1997); Bengtsson & Kock (1999); Stocke & Kasarda (2000); Kothandaraman & Wilson (2001); Dagnino & Padula (2002); Tsai (2002); Leão (2005).

sucesso.

Revisitando o início deste percurso, será relevante lembrar que 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 *“The Art of War”*, um *best seller* da gestão em nível mundial. 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 então¹². Contudo, somente durante a Segunda Revolução Industrial é que a gestão das empresas passa a sofrer influências concretas e decisivas dessa abordagem militar de natureza estratégica.

É efetivamente no decorrer da década 50 do século XX, que os princípios de estratégia militar começam a ser transpostos para o mundo empresarial e que pesquisas diversas ganham fôlego no campo académico, dando origem à designada Escola do Planeamento Estratégico Clássico e estabelecendo um marco inicial à afirmação da autonomia da estratégia empresarial nas ciências da gestão. A partir daí, as várias crenças, práticas e respetivos instrumentos que as suportam e potenciam, e que vão surgindo no campo da estratégia empresarial, são formadas e espelham a diversidade paradigmática ambiental de cada época: desde a estabilidade, maior ou menor, dos anos 50 a 70, até a instabilidade e complexidade dos anos 90 e seguintes, passando pelo paradigma da turbulência da década 80.

Naturalmente, na *década de cinquenta*, o ritmo de crescimento económico, que se iniciou com a segunda fase da Revolução Industrial e à saída da segunda guerra mundial, criou as condições necessárias a um 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 a década sessenta*, constituem o período da génese e do desenvolvimento do Planeamento Estratégico Clássico. Se o primeiro modelo de planeamento estratégico se pode atribuir a Gilmore & Bradenbourg (1962), será com a formulação estratégica da Escola de Harvard e da Escola de Carnegie que a abordagem de planeamento, de natureza estratégica e aplicada às empresas, ganha notoriedade.

Assim, o pioneirismo do Planeamento Estratégico é, normalmente, atribuído a Learned, Christensen, Andrews e Guth, quatro professores da Escola de Harvard, com o Modelo LCAG (em referência às iniciais dos seus nomes). Foi este modelo que inspirou o

¹² Clausewitz salientou que: “[...] enquanto táticas [...] envolvem o uso de forças armadas na batalha, estratégia é o uso de batalhas para objetivos de guerra” (Ghemawat, 2000, p. 16).

desenvolvimento de uma metodologia bastante aplicada ainda hoje: a metodologia SWOT¹³.

Em paralelo ao modelo de Harvard, e no mesmo ano (1965), surgiu o Modelo Vetor de Crescimento de Igor Ansoff, professor da principal concorrente de Harvard, a Escola de Carnegie. Apesar das lógicas de desenvolvimento dos dois modelos serem idênticas (baseadas em diagnósticos, internos e externos, para formular estratégias empresariais), o modelo de Ansoff vai um pouco mais longe, pois articula as possíveis estratégias de negócio com uma estratégia global.

Este ciclo de pioneiros lançou as bases de uma abordagem estratégica formal e sistematizada, sob a forma de planeamento (clássico), e terminou em finais dos anos sessenta.

A *década de setenta* vem marcar o apogeu e, depois, o início do declínio do planeamento clássico como instrumento de abordagem estratégica. Ele apoia-se numa lógica positivista, excessivamente racional e formal (estrutura rígida), numa perspetiva intencional de longo prazo, com preponderância de métodos quantitativos. Há, contudo, e a despeito das críticas que lhe são direcionadas, a necessidade de reconhecimento da forte contribuição desta abordagem à formação da autonomia científica da estratégia empresarial, visto que significou a superação da excessiva prevalência do papel da Teoria de Investimento de Capital (TIC) nas decisões estratégicas. Se Ansoff (1965, 1977, 1990), com o seu modelo Vetor de Crescimento (depois renovado) e Harvard, com o modelo LCAG, são pioneiros de origem académica, uma nova entidade irá emergir no campo da concepção e desenvolvimento de técnicas de análise e modelos de decisão, para dar resposta às necessidades estratégicas das empresas na década 70: os gabinetes de consultoria estratégica com as suas matrizes de portfólio, nomeadamente o *Boston Consulting Group* (BCG), *McKinsey* (McK) e *Arthur D. Little* (ADL). Estes modelos deram resposta aos principais problemas da altura, essencialmente decorrentes dum contexto económico em crescimento e respetivas necessidades de uma gestão equilibrada da diversidade de negócios de cada empresa. Contudo, depressa começaram a revelar deficiências na adaptação às novas características da envolvente dos anos 80: desaceleração do crescimento, intensificação da pressão competitiva, internacionalização e inovação tecnológica.

Os *anos oitenta* são caracterizados por alterações circunstanciais, porém marcantes, na cena económica e competitiva, e por motivos paradoxais: à medida que surge a turbulência de natureza económica (que resulta numa diminuição do ritmo de crescimento), a dinâmica

¹³ Para melhorar a operacionalização do Modelo LCAG, Weihrich (1982), desenvolveu um instrumento de análise denominado matriz SWOT (*S: Strengths, W: Weaknesses, O: Opportunities, T: Threats*) que, no cruzamento de forças e fraquezas da empresa com oportunidades e ameaças da envolvente, sugere comportamentos estratégicos diversos.

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 lucro de grande parte das indústrias mundiais, bem como para o incremento da obsolescência tecnológica e para o fracasso empresarial... mas também para o sucesso.

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, por meio de técnicas e instrumentos renovados, juntamente com os métodos quantitativos. Permanece o horizonte temporal alargado da perspectiva decisória, no sentido de obter êxito empresarial por meio de vantagens competitivas, mas sustentáveis. A Teoria das Opções Reais (TOR) constitui um exemplo dessa nova abordagem do processo decisório, visto que se utilizou da Análise Estrutural de Indústrias e da Concorrência de Porter (1986), para obter maior flexibilidade no âmbito das decisões de gestão, de nível estratégico ou corrente.

As características da nova envolvente colocam, assim, o paradigma competitivo no centro da decisão, correspondendo isso a um período de flexibilização do Planejamento Estratégico. É neste enquadramento que surgem e ganham rapidamente grande importância as propostas de Michael Porter. A sua abordagem competitiva abarca um diagnóstico do contexto competitivo do setor de atividade em que a empresa atua (Modelo das Cinco Forças Competitivas)¹⁴, um diagnóstico das capacidades e competências empresariais (Modelo da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas)¹⁵, e uma análise da vertente nacional da competitividade (Modelo de Diamante Nacional)¹⁶.

Se a abordagem de Porter é focada no paradigma competitivo, ainda nos anos 80, surgiu uma outra vaga de abordagens que consideram outras dimensões para além da competitividade. Estão nesta linha as Estratégias Relacionais do grupo HEC (Strategor, 1988)¹⁷, o Modelo de Excelência (7s) de Peters & Waterman (1982) e as Estratégias Cognitivas de Simon (1987), Weick (1990) ou Huff (1990). Todas estas abordagens consubstanciam esforços

¹⁴ Para mais detalhes, ver Porter (1986).

¹⁵ Para mais detalhes, ver Porter (1989a).

¹⁶ Para mais detalhes, ver Porter (1989b).

¹⁷ “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). Nesta perspectiva, “a noção de concorrência não fica ausente, mas torna-se secundária, no âmbito de acordos relacionais, que escapam às regras do mercado e que possibilitam à empresa construir bolsas de segurança, que a podem proteger da competição” (Sousa, 2000, p.101-102). As estratégias relacionais conceptualizam aquilo que hoje se designa por fenómeno de cooperação (cooperação e competição ao mesmo tempo).

de “humanização da tecnologia”, como contraponto aos excessos da abordagem competitiva, revelando-se como alternativas de abordagem para enfrentar níveis de incerteza e de risco acrescidos.

Finalmente, ainda em finais da década 80 e princípios dos anos 90, surgiu também a Prospetiva Estratégica e Método dos Cenários, de Godet (1991), como abordagem que marcou a passagem do rígido Planeamento Estratégico Clássico para o dito Planeamento Estratégico Moderno, mais flexível e mais interativo entre as suas três fases (diagnóstico, formulação e implementação), e que entra em linha de conta com vários cenários possíveis de desenvolvimento empresarial.

Este trajeto evolutivo fez-se, vincando um outro traço característico: a relativização da dimensão quantitativa e valorização da qualitativa. O trajeto é complementado com uma ênfase acrescida em visões do futuro e na influência da cultura das organizações na formação e materialização das estratégias.

Os anos 90 são anos de rutura com as abordagens estratégicas anteriores, sendo propostos novos modelos, focalizados não no paradigma adaptativo, mas no processo de focalização da estratégia numa intencionalidade transformadora, como resposta a uma envolvente empresarial cada vez mais complexa e instável, indutora de riscos revitalizados e de incerteza acrescida... mas, também, de novas oportunidades decorrentes de ambientes tecnológicos mais desenvolvidos. Chandler sabia disso também¹⁸.

2.6. Estratégia: O declínio da lógica adaptativa e o foco na intencionalidade transformadora

Já com a Terceira Revolução Industrial em velocidade cruzeiro, impulsionada por um desenvolvimento tecnológico alucinante e uma forte valorização da informação e da informática, é assumida a rutura com a mera lógica adaptativa da empresa à envolvente como condição fundamental para o sucesso. Rompendo com esta linha, Prahalad e Hamel (1989, 1990, 1994a, 1994b, 1996, 2000a, 2000b, 2002, 2005), entre outros (Barney, 1991, 2001; Peteraf, 1993; Teece *et.al.*, 1997; Gouillart, 1993, 1996), propuseram uma arquitetura estratégica mais alargada e dinâmica, postulando que “a mortalidade é uma característica inevitável a todas as vantagens competitivas e a intenção da empresa deverá ir muito além dos

¹⁸ Chandler (1962) em seu estudo seminal *Strategy and Structure*, enfocou o seu trabalho de investigação em empresas industriais dos EUA, nos anos 60. Contudo, os seus estudos mais recentes (Chandler, 2000, 2001) têm como alvo o mundo “high-tech”, nomeadamente em *A nation transformed by Information*. e em *Inventing the electronic century: the epic story of the consumer electronics and computer industries*.

simples mecanismos de adaptação à envolvente” (Sousa, 2006, p. 236). Essa nova arquitetura estratégica pressupõe tentar transformar a própria envolvente competitiva, procurando moldá-la às capacidades internas da empresa. A lógica para o sucesso passaria, assim, a ousar uma vertente transformadora (da envolvente e da própria empresa), para além de adaptativa. A nova abordagem, contrariamente às anteriores, é essencialmente desenvolvida de dentro para fora, focando-se nos recursos da empresa¹⁹, com o objetivo de conseguir uma transformação estratégica global, podendo incluir a reconfiguração dos limites setoriais, salvaguardando sempre um horizonte temporal mais alargado.

Tal perspetiva consubstancia a “[...] arte de criar deliberadamente um desequilíbrio entre a ambição e os recursos atuais da empresa, e também a arte de mobilizar todas as forças da empresa na conquista da liderança” (Prahalad & Hamel, 1989, p. 64).

No modelo Intenção Estratégica e Pólos de Competência, de Prahalad e Hamel (*Idem*), as competências essenciais tornam a imitação muito difícil ao derivarem da integração da aprendizagem organizacional. Nas organizações mais comuns, contudo, os saberes especializados estão geralmente separados e dispersos pelas diversas unidades da empresa. Nesse caso, os saberes devem ser deslocados de uma estrutura orgânica bem delimitada (divisões, departamentos, tecnologias de informação e de comunicação, por exemplo) para um universo mais fluido e informal que abrigue a ideologia organizacional e o novo intento estratégico. Não se trata, do ponto de vista estrito, de criar uma nova estrutura organizacional, mas encontrar uma nova forma de obter sinergia de conhecimento e coordenação para a ação: “são formas de organizar em vez de formas organizacionais” (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 140). A este propósito e em complemento, importa também lembrar o que afirmam Landes *et al.* (2010, p. 492):

“Como por volta do fim do século XX o capital humano [...] se tornou mais importante que o capital fixo nos países desenvolvidos, as formas predominantemente de organizações bem-sucedidas passaram da hierarquia para a rede [...] o que favoreceu empresas menos hierarquizadas e mais abertas”.

Se as empresas plasmarem o intento estratégico num Plano Estratégico a ser

¹⁹ 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, na Teoria Baseada nos Recursos (TBR) ou na sua extensão mais recente, a Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD), a lógica preconizada tem uma perspetiva de ruptura e de transformação, inclusive, das fronteiras setoriais. Importará referir que enquanto “a TBR incide na escolha dos recursos, a TCD incide no seu desenvolvimento e renovação” (Protogerou *et al.*, 2012).

implementado, então deverão utilizar o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2001), como instrumento específico de controlo do processo de concretização desse intento em resultado.

O final da década 90 e o início do novo milénio, trazem ainda mais novidade e complexidade. Com base numa forte valorização do conhecimento, da comunicação e do digital, são lançadas as bases da Indústria 4.0. Esta é precursora da apelidada Quarta Revolução Industrial, onde a eletrónica, a internet, a robótica e a inteligência artificial, são os principais ingredientes de um contexto empresarial totalmente novo, que vem apelar a outra vaga de instrumentos e modelos de abordagem, corporizando a maior rutura com tudo o que foi proposto anteriormente.

As empresas ingressam, assim, numa nova era marcada por um salto de paradigma estratégico nunca antes experimentado.

2.7. Estratégia: A abordagem caótico-emergente como novo paradigma para o sucesso

No contexto empresarial do início do milénio o que é novo não é a mudança, mas sim a sua velocidade, a sua descontinuidade e a sua dimensão. É nestas condições que as empresas passam a evoluir e têm de ser geridas.

O conhecimento, enquanto recurso estratégico do século XXI, é a força motriz de todo o processo de mudança, seja de natureza económica, social ou tecnológica, e é com base nesse recurso que se decide sobre o processo estratégico das empresas. Contudo, tal recurso necessita de ser potenciado e gerido, pressupondo isso fortes investimentos em Ciência e Tecnologia (C&T) e em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), numa dinâmica coletiva e agregadora: redes de C&T e P&D que envolvam não apenas grandes empresas, mas também governos, universidades e pequenas empresas com potencial inovador.

Nesta ordem de ideias, os novos paradigmas competitivos envolvem a *Co-creative Enterprise e a Coopetition*, o *Stream Computing e o Big Data*, a *Hiperconnectivity* e a *Desadministração Estratégica*.

Ramaswamy e Gouillart (2010) apontam uma tendência crescente à adoção daquilo que designam como “*o novo paradigma da co-creative enterprise*”, que remete para alterações na conceptualização e implementação da estratégia. Esta emerge de forma coletiva, tendo como uma das alavancas essenciais as tecnologias digitais, mas sem esquecer que é a experiência humana que, em rede, está no centro do *design* empresarial. Isso inclui o redesenho de produtos, serviços e processos operacionais, encorajando a participação numa rede colaborativa de consumidores (por meios digitais remotos). Tudo isto se apresenta como resultado de um

caminho interativamente compartilhado, indutor de resiliência acrescida e de fontes de vantagens competitivas relativamente sustentáveis: consequência do formato em rede e não apenas de empresas consideradas individualmente.

“No paradigma da *co-creative enterprise*, a estratégia emerge lentamente através de um processo de descoberta por parte dos indivíduos na empresa. A empresa começa com um objetivo estratégico e um cliente-alvo cujas necessidades ele está tentando servir. Na busca desse objetivo a empresa pede a participação dos membros do seu ecossistema através do esforço comum para melhorar a situação. A estratégia completa só pode ser descoberta através de um processo vivo, organizado pela empresa, mas conduzido pelos próprios interessados. Nesta perspectiva mais ampla de valor, a concorrência e a estratégia, estão mais em sintonia com as realidades do mundo empresarial de hoje, onde os avanços tecnológicos e as mudanças económicas estão rapidamente tornando obsoletos tradicionais modelos de negócio”. (Ramaswamy & Guillard, 2010, p. 8).

Várias empresas de economias desenvolvidas têm adotado, desde o início dos anos 90, este novo paradigma com bons resultados, não só em termos de satisfação dos participantes (incluindo os consumidores), mas também de produtividades, reduções de custos e rentabilidades. Uma das empresas referidas por Ramaswamy e Guillard (*idem*) foi a *Orange*, da *France Telecom*, que, no início dos anos 2000, incentivou os empregados a apresentarem ideias para melhoramento de processos, redesenho de produtos e aperfeiçoamento do seu ambiente de trabalho. Esses empregados puderam promover as suas ideias, por meio de um site especialmente construído para o efeito, e ganhar visibilidade através de um sistema de pontuação em função das ideias apresentadas e dos comentários sobre as ideias dos outros. No início de 2010, três anos após o site da *Orange* entrar em operação, cerca de 93.000 ideias já haviam sido publicadas. Mais de um terço dos empregados haviam contribuído ou comentado alguma ideia, e mais de 7.500 projetos foram implementados. No cômputo geral, os projetos produziram mais de € 600 milhões em ganhos ou reduções de custos.

Ramaswamy e Guillard (*idem*) defendem que o modelo é inclusivo o suficiente para abranger também empresas das economias emergentes.

A Internet, naturalmente, veio dar grande impulso à transformação dos negócios e

modernização económica, potenciando este tipo de mudanças. Com efeito, o contexto digital tem dado origem a novas abordagens e, portanto, a novos modelos de negócios, novas técnicas operacionais e novos paradigmas competitivos. Para além da *Co-creative enterprise*, a *Coopetition* é também um desses novos paradigmas: ele traduz uma forma relacional mista de colaboração e competição entre as mesmas entidades. Assim, uma empresa pode colaborar (alianças, redes colaborativas) com outra em determinados estádios da cadeia operacional do seu negócio (pesquisa e desenvolvimento, por exemplo) e, depois, competir com essa mesma empresa noutros estádios (comercialização, distribuição). A internet potencia ainda mais tudo isso.

Há outro paradigma que surge no âmbito desta nova arena digital-competitiva: o “*Stream Computing*” (computação de fluxo), com base no qual as ações estratégicas e operacionais só podem atingir a eficiência e a eficácia a partir da coleta de dados em tempo real, a partir dos quais, e somente após a filtragem de dados estáticos, é possível tomar decisões e agir. Com o *Stream Computing* a filtragem de dados é feita através da tecnologia “*Big Data*”, que captura e faz, em tempo real, o tratamento de dados estruturados e não estruturados, em grande escala. Esta nova tecnologia permite todo o trabalho analítico, decisório e de ação em tempo bem inferior ao do tradicional *Business Intelligence* (BI). Com efeito, “os veteranos *Data Warehouse* e as tecnologias de BI começam a mostrar-se lentas demais para a velocidade com que os negócios precisam tomar decisões” (Taurion, 2012, p. 11). A principal preocupação é dar respostas em tempo quase real.

Ao contrário dos sistemas flexíveis de produção industrial, o *Stream Computing*²⁰ permite também às pequenas e médias empresas (PME) tornarem-se *players* de um jogo global, tratando os dados na amplitude e velocidade adequadas:

“Grandes corporações armazenam múltiplos *petabytes* e pequenas e médias empresas trabalham com dezenas de *terabytes* de dados. Este volume de dados tende a crescer geometricamente num mundo cada vez

²⁰ O *stream computing* permite a utilização de *inputs* que traduzem as preferências dos consumidores que, por sua vez, ao darem entrada no sistema organizacional-produtivo, são tratados por meio de tecnologias flexíveis de produção, de maneira que o seu resultado (*outputs*) reflita as opções dos consumidores para a composição do bem ou serviço que irão consumir. Os consumidores, assim, não são apenas clientes de saída do sistema produtivo (por adquirirem o produto acabado) mas, também, clientes de entrada (por adicionarem as suas preferências ao sistema produtivo, por meio das tecnologias da informação). Tais mudanças permitem hoje às fábricas de automóveis, por exemplo, a customização da procura e a apropriação de economias de gama, dentro de uma lógica de economia industrial diversificada e especializada. O *stream computing* é a outra face da moeda dos sistemas de produção da economia industrial, permitindo também apropriação das economias de gama na produção em massa e, ao mesmo tempo, a customização, porém, no ritmo vertiginoso do *bit*, e não mais do átomo. Para mais detalhes ver Goldman et.al. (1995); Kotha (1995,1996); De Vor, et.al. (1997); Gilmore & Pine (1997); Jiao, et.al. (1998); Frutos (2000).

mais competitivo e rápido [...]. Assim, para um setor de marketing faz todo sentido ter uma visão 360° de um cliente, olhando não apenas o que ele comprou na empresa e foi registado no ERP, mas também o que ele pensa e diz sobre a empresa, e como o faz pelo *Facebook* e *Twitter* [...] na sociedade da informação é crucial saber tratar os dados na velocidade adequada” (Taurion, 2012, p. 09-11).

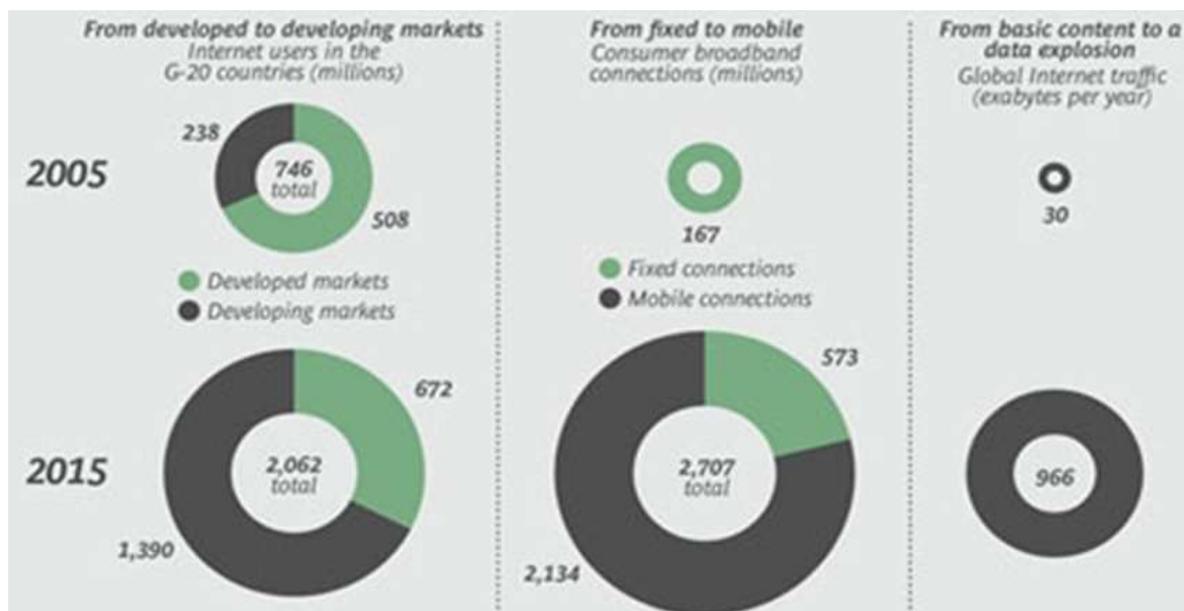
É neste contexto que se fala também em *hyperconnectivity*, dada a evolução alucinante de pessoas e entidades conectadas à internet e conseqüente montante de negócios daí decorrentes. As dimensões desta realidade já impressionavam em 2011:

“Hoje dois bilhões de pessoas estão conectadas à Internet e quase 8 trilhões de dólares trocam de mãos cada ano através de *e-commerce*. [...] os consumidores individuais e as PME têm sido alguns dos maiores beneficiários da influência que a internet permite” (Manyika *et.al.*, 2011a, p. 01-04).

Ou seja, a economia digital chegou a uma escala e a um nível de impulso que nenhum negócio, indústria ou governo pode ignorar. Este fenómeno e sua evolução são impressionantes. A figura 2.3 traduz sinteticamente esse panorama evolutivo, no universo dos designados G20²¹.

²¹ Grupo formado pelos ministros das finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia. Fazem parte do G-20 os seguintes países: África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, China, Coreia do Sul, Estados Unidos, França, Índia, Indonésia, Itália, Japão, México, Reino Unido, Rússia, Turquia e a União Europeia.

FIGURA.2.3. A evolução da conectividade - internet (2005-2015)



Fonte: Dean et.al. (2012)

Numa década (2005-2015) a evolução foi exponencial, tanto em número de internautas (que passaram de 746 milhões para 2.062 milhões), como de conexões em banda larga (de 167 para 2.707 milhões) ou de tráfego de dados (de 30 para 966 exabytes), com especial relevo para os mercados em desenvolvimento e para as conexões móveis. De salientar que para 2016 o crescimento continua, pois o *Boston Consult Group*, estima um contingente de cerca de 3.000 milhões de internautas (quase a metade da população mundial) e um resultado económico de US\$4,2 trilhões anuais, no âmbito das economias do G-20” (Dean et.al. 2012, p. 02).

Esta onda digital tem impulsionado o crescimento económico global, envolvendo tanto as economias mais avançadas como as emergentes²². E segundo outros estudos do *Global Institute McKinsey* (Bughin, & Manyika, 2012), esses números continuarão a aumentar, porquanto apontam que:

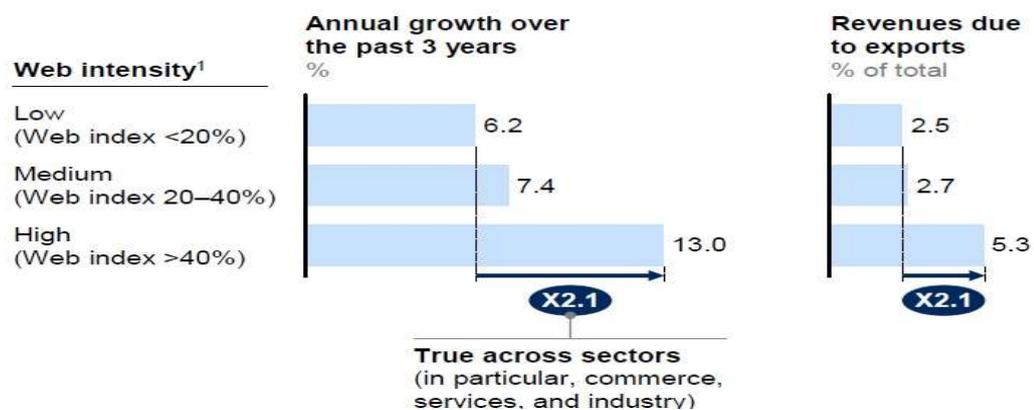
“ [...] a magnitude desta transformação ainda é subestimada. [...] Ainda estamos nos estágios iniciais das transformações que a Internet vai desencadear e oportunidades que vai promover. Mais recursos, mais inovações tecnológicas [...] tendem a emergir, enquanto a capacidade

²² Um estudo do *Global Institute McKinsey* (Manyka & Charles, 2011a) mostra que nas economias avançadas, a internet foi responsável por 10% de crescimento do PIB nos últimos 15 anos, e a sua influência é crescente. Nos últimos cinco anos, a contribuição para o crescimento dos PIB's nesses países dobrou para 21%. Nas maiores economias emergentes (China, Índia e Brasil), a internet contribuiu com 7% do crescimento nos últimos 15 anos e 11% nos últimos cinco anos.

de conectar pessoas e coisas, e envolvê-las mais profundamente, continuará a se expandir de forma exponencial”.

Embora o uso da internet desencadeie melhorias de desempenho em empresas de grande porte, a sua influência é, no entanto, mais profunda entre as PME. Num estudo (Bughin & Manyika, 2012) com mais de 4.800 PME, abrangendo todos os setores de atividade, em 12 países de economias avançadas e emergentes, foi constatado (v. figura 2.4) que as PME com maior intensidade de utilização de tecnologias *web* (*high web intensity index*) cresceram duas vezes mais rápido que aquelas com uma presença mínima na *web* (*low web intensity index*). Para além disso, constatou-se também que as PME *high web intensity index* tiveram duas vezes mais receitas de exportações (em % do total de vendas) do que as que utilizaram moderadamente a internet (*low and medium web intensity index*). Por isso, as primeiras criaram também o dobro dos empregos, comparativamente com as segundas.

FIGURA 2.4. Crescimento e receitas das exportações das PME por intensidade de utilização da Internet



Fonte: Manyka, & Charles (2011a) e Bughin & Manyika (2012).

¹ O índice *McKinsey Web Intensity* é definido de acordo com o número de tecnologias *web* possuídas por empresas e penetração dessas tecnologias (ou seja, o número de empregados / o número de clientes ou fornecedores que têm acesso a essas tecnologias).

A internet tornou possível que as PME passassem a ter presença global, com o alcance e a capacidade que só as grandes empresas tinham até aí. Como resultado, as pequenas empresas passam, elas próprias, a poder competir como as grandes. Isso levou ao surgimento das chamadas *micro multinacionais digitais*, várias das quais já nascidas no ambiente da *web*. Estas empresas iniciaram as suas operações e relações de negócios em vários países, quebrando o velho formato originário da “era industrial” de começar num único país e, depois, expandir para

outros espaços só após ter atingido uma grande escala e/ou a saturação dos mercados nacionais.

Com a sua capacidade de difundir o conhecimento, capacitar consumidores e organizar as interações sociais, a internet é fonte de oportunidades para milhões de pessoas e empresas. Tem como principal tendência a ampliação e o aprofundamento do domínio do conhecimento imaterial-inovador na produção económica global (Manyika *et.al.*, 2011b; Dean *et.al.*, 2012).

Não basta, contudo, a discussão pura e simples de todos os elementos contextuais que referimos, pois perder-se-ia o sentido prático ao não se estabelecer o elo com o universo da gestão estratégica.

O facto é que estes novos *contextos económico-empresariais-digitais* exigem reflexões e ações estratégicas incomuns, que levam as empresas e organizações para uma imaterialidade crescente. Os desafios em questão não podem ser mais resolvidos de maneira desintegrada e estanque, por meio de velhas respostas a novos problemas.

A gestão está, assim, novamente em xeque para encontrar novas respostas. Fugir dos modelos mentais típicos da economia industrial e avançar com mente aberta para uma economia baseada na imaterialidade do conhecimento, em escala digital-planetária, é um desafio que requer algum esquecimento do passado, muita convicção, criatividade e coragem para mudar.

A história da humanidade é pródiga em demonstrar que não se constrói o futuro quando se está preso ao passado. O medo, nesse particular, detém tanto os conservadores quanto os evolucionistas, mas é particularmente inspirador aos líderes revolucionários e suas organizações. Daí que as novas propostas apontem para a *irrelevância do passado* e, conseqüentemente, para a *desaprendizagem*, como elementos norteadores (não prescritivos) de um novo referencial de pensamento, de decisão e de ação estratégica, que vai consubstanciar a maior rutura com tudo o que foi proposto e aceite anteriormente.

O grande ponto de inflexão que vai permitir recriar a gestão estratégica, consiste em assumir a descontinuidade e o caos não mais como elementos-problema, mas sim como elementos-solução.

Com efeito, em tempos de “convergência digital”²³, não há saída para fugir à “convergência competitiva”²⁴ senão pela via do que ousamos chamar de “desadministração

²³ Significa a tendência crescente de adicionar várias categorias e funcionalidades a um mesmo produto. Os *smartphones* são um dos inúmeros exemplos que a indústria de eletroeletrônicos tem dado, a partir de novas tecnologias digitais.

²⁴ Porter (1997, 2000a) cunhou a expressão e descreve esse fenómeno 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. O *benchmarking* é uma dessas técnicas de gestão que, na busca de eficiência, tem levado as empresas a descuidarem-se da estratégia. Foi introduzido pelos japoneses, povo que o próprio Porter chega a acusar de raramente utilizar a estratégia.

estratégica” (Ramalho & Sousa, 2009, 2011; Ramalho, 2006) que, em última análise, significa o esquecimento dos padrões mentais adquiridos em várias décadas de aprendizagem estratégica-organizacional, para criar um futuro de maior valor acrescentado (emergência estratégica e inovação pelo valor), que se inicia por meio de perspectivas reflexivas completamente novas, indutoras de decisões estratégicas renovadas e de ações pragmáticas.

É nesta linha que surge, por exemplo, a perspectiva das Estratégias Emergentes de Mintzberg (1998, 2001g, 2004, 2009b, 2015) e de Stacey (1992, 1993a, 1994, 2010) e a Estratégia Oceano Azul (inovação pelo valor), de Kim e Maubourgne (2005b).

Estas novas conceções assumem que a construção de estratégias é não intencional, pois é fruto da experiência, da intuição e da aprendizagem coletiva, durante a própria ação. Estes são os três instrumentos *pivot* de criatividade que acabam por substituir as perceções anteriores e, assim, garantem, em permanência, uma capacidade de resposta imediata à empresa. O horizonte temporal de referência passa a ser, simultaneamente, o curto, o médio e o longo prazos. Só deste modo é garantido o imperativo de “reflexão na ação”, dado o ritmo de mudanças rápidas e descontínuas que passa a caracterizar grande parte dos ambientes empresariais.

Todos os modelos e instrumentos de abordagem estratégica referidos até aqui perspetivam a estratégia bem sucedida como o resultado de escolhas intencionais, dando corpo à designada perspectiva clássica da estratégia. Um movimento de forte rutura com esta perspectiva, assume que, afinal, a abordagem estratégica é consubstanciada num processo desordenado que conduz a estratégias que emergem sem uma prévia intenção compreensiva. Ou seja, a estratégia resulta de diversos fatores desordenados, do foro político, social e emocional, sem que haja uma intenção prévia. Esta nova perspectiva tem como autores mais representativos Henry Mintzberg e Ralph Stacey. O primeiro confere-lhe fundamento empírico, a partir dos trabalhos da equipa de investigação que lidera, desde meados dos anos 80 do século passado²⁵, na faculdade de gestão da Universidade McGill, e o segundo dá-lhe fundamento científico, transpondo para a gestão um corpo de novos conhecimentos científicos desenvolvidos por matemáticos, físicos, biólogos e outros cientistas que trabalham numa área que veio a ser conhecida como ciência da complexidade.

Em concreto Stacey (1991), inspirando-se em pesquisas específicas sobre sistemas

²⁵ Cf. Mintzberg, Brunet & Waters (1986), Mintzberg, Otis, Shamsie & Waters (1988), Mintzberg & Austin (1996), entre outros.

dinâmicos não-lineares²⁶, e cujos resultados acabaram por dar corpo ao que veio a tornar-se conhecido como Teoria do Caos, transpôs as conclusões desta para a gestão. Nesta perspectiva assume que as empresas possuem duas características particulares de sistema caótico: a auto-similaridade e a dependência sensível de pequenas causas. A primeira característica é detetada pela observação de uma similaridade qualitativa de padrões de acontecimentos, dentro de limites reconhecíveis. Ela torna visível o padrão “escondido” no caos e revela que existe ordem dentro da desordem. A segunda característica tem subjacente que o sistema dinâmico não-linear é ultra sensível a alterações, tanto no seu ambiente interno como externo, podendo, de forma imprevisível transformar pequenas mudanças (causas) em grandes consequências (efeitos); ou seja, um erro aparentemente insignificante pode conduzir ao colapso de uma organização forte, tal como uma oportunidade aproveitada, que parecia pouco importante, pode conduzir a um sucesso exponencial.

O reconhecimento de que o sistema empresarial possui estas características e que, portanto, funciona de acordo com as dinâmicas caóticas, de desfecho desconhecido, obriga a repensar as formas clássicas de produzir estratégia. Nestas condições, as técnicas analíticas e as listas de prescrições perdem primazia para a intuição, a experiência, a aprendizagem coletiva e para o raciocínio por analogia. Estes passam a ser considerados os potenciadores da emergência de estratégias criativas.

Nos atuais contextos empresariais-digitais, onde a incerteza é a única certeza possível e, por isso mesmo, devendo ser reconhecida também como uma força que pode estimular a criatividade e potenciar a emergência de novas orientações estratégicas, a nova abordagem tem como preocupação nuclear a criação de condições para agir sobre o processo de tomada de decisão e para implementar novas formas de controlar estrategicamente a empresa, tendo em conta os novos potenciadores estratégicos criativos. Isso passará, naturalmente, pelo desenvolvimento de “um processo político de tomada de decisão, que sustente o apoio necessário para que as questões consideradas com potencial estratégico possam vir a ser exploradas. Este processo, tendo subjacente um referencial de distribuição de poder consubstanciado na constituição de equipas heterogêneas, que reúnam pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos, garantirá uma tensão criadora resultante da troca de pontos de vista diferentes e introduzirá uma componente de autorregulação no sistema, tornando participada a escolha estratégica e aproveitando o bom senso coletivo para orientar essa escolha” (Stacey,

²⁶ Dinâmicos, porque são compostos de subsistemas que interagem entre si e com o macro-sistema ambiental; Não-lineares, porque têm comportamento turbulento e imprevisível.

1994, pp.40).

Esta perspectiva alternativa sobre a formação de estratégia não deve, no entanto, esquecer que caos, em sentido científico, é instabilidade limitada (conflito e interrogação contidos), ou seja, um estado de fronteira entre um equilíbrio altamente estável (que leva à cristalização) e um equilíbrio de explosiva instabilidade (que leva à desintegração). O segredo para o sucesso estratégico será conseguir manter a empresa na designada zona caótica, de instabilidade limitada e por isso mesmo propiciadora de mais criatividade e inovação, não a deixando aproximar de nenhum dos pontos de equilíbrio referidos. “Este constitui o principal perigo da nova abordagem estratégica, preocupada, essencialmente, com a criação de condições geradoras de conflito, interrogação e aprendizagem contínuas, para usar positivamente as dinâmicas caóticas, como forma de fazer emergir perspectivas estratégicas renovadas” (Sousa, 2000a, pp. 158-159).

Também na linha de rutura com a perspectiva clássica da estratégia, Kim e Mauborgne (2004, 2005a, 2005b, 2009, 2014) perante o contexto empresarial-digital, focam-se na inovação pelo valor e no conceito de Estratégia Oceano Azul, para defenderem que a gestão estratégica se deve concentrar em romper as fronteiras da competição, tornando a concorrência irrelevante por meio da criação de mercados completamente novos.

Segundo Kim e Mauborgne (2005a, p.4), “o universo do mercado é composto por dois oceanos: os azuis e os vermelhos. Os oceanos vermelhos são constituídos por todas as empresas existentes atualmente: é o espaço estratégico conhecido. Os oceanos azuis representam todas as empresas que ainda não existem: é o espaço estratégico desconhecido”.

Assim, num oceano vermelho, as fronteiras de um setor estão bem definidas e aceites e as regras do jogo competitivo são bem conhecidas. Cada empresa procura fazer melhor que as outras para se apropriar de uma maior parte da procura existente. Como o mercado está cada vez mais saturado, as perspectivas de crescimento rentável ficam crescentemente reduzidas. “Os produtos e serviços banalizam-se e, devido a uma concorrência feroz, o oceano torna-se vermelho de sangue” (*Ibidem*).

Um oceano azul, ao contrário, caracteriza-se por um espaço estratégico não explorado, pela criação de uma nova procura e de um crescimento muito rentável. Num oceano azul a concorrência não tem importância, porque, pura e simplesmente ela não existe e as regras do jogo competitivo estarão ainda por definir.

Nesta abordagem, a inovação pelo valor é “a verdadeira pedra-angular da estratégia oceano azul; consubstanciando um salto de valor, tanto para o comprador como para a empresa,

ao descartar a concorrência pela criação de um novo espaço estratégico não disputado”. (Kim & Mauborgne, 2005a, p. 12). Este conceito de inovação pelo valor, atribui uma importância equivalente ao valor e à inovação. Com efeito, ficar satisfeito só com a inovação seria uma estratégia focada unicamente nos avanços tecnológicos, arriscando ir demasiado longe relativamente à procura dos clientes e preços que estariam dispostos a pagar. Por outro lado, privilegiar só o valor, seria contentar-se só com pequenos ganhos progressivos, pequenos melhoramentos, mas nunca conseguindo distanciar-se definitivamente da concorrência. Assim, a inovação pelo valor, constitui uma nova forma de pensar e de implementar estratégias empresariais, pondo em causa um dos dogmas mais defendidos das estratégias competitivas: a arbitragem entre valor e domínio pelos custos. Ou seja, nesta nova conceção (estratégia oceano azul), o estratega não deve escolher entre diferenciação e domínio pelos custos, mas procurar as duas coisas em simultâneo.

A estratégia oceano azul tem subjacente um conjunto de princípios e de instrumentos analíticos próprios que formam a sua armadura conceptual e metodológica.

Os princípios das estratégias oceano azul são seis (Kim & Mauborgne, 2005a, p.21)²⁷:

- Redesenhar as fronteiras entre mercados (implicando um novo olhar sobre o que já conhecemos);
- Dar prioridade a questões globais e não a números específicos (para uma visão de conjunto da dinâmica empresarial de estímulo à criatividade);
- Perspetivar para além da procura existente (focando nos não-clientes);
- Cumprir com uma abordagem estratégica sequencial específica (para uma ideia oceano azul viável, a sequência é: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção da ideia);
- Vencer os grandes obstáculos internos (resistência à mudança, recursos limitados, (des)motivação, lutas internas de poder – identificando os elementos detonadores da rutura com as práticas habituais);
- Integrar elaboração e execução da estratégia (criando uma cultura de confiança, de envolvimento e de comprometimento).

No que concerne os instrumentos analíticos da estratégia oceano azul, Kim e Mauborgne (2005a, p. 23-44) propõem três instrumentos de base: o designado *strategy canvas*, a grelha das quatro ações e a matriz Eliminar-Reduzir-Reforçar-Criar.

O *strategy canvas* é, ao mesmo tempo, um diagnóstico (pois revela o estado atual da concorrência no espaço estratégico conhecido) e uma ferramenta de ação (pronta a contruir uma

²⁷ Para mais detalhe ver Kim e Mauborgne (2005a, p. 47-184).

estratégia oceano azul). É representado sob a forma de gráfico, onde no eixo horizontal representa a gama atual de critérios de competição e domínios de investimento característicos do setor de atividade considerado (preço, custos, publicidade, qualidade, consumo...), e no eixo vertical representa uma graduação que vai de forte a fraco, passando por um ponto intermédio. O perfil estratégico, ou curva de valor, de cada empresa em relação aos seus produtos ou serviços é dado pelas diversas graduações obtidas em cada um dos critérios e domínios de investimento representados.

Assim, a curva de valor de uma empresa representa o seu desempenho relativo em relação a todos os critérios à volta dos quais se desenvolve a competição atual no seu setor de atividade. Segundo Kim & Mauborgne (2005a, p. 28), “para redesenhar a curva de valor de um setor de atividade, é necessário começar por mudar as prioridades: esquecermos os rivais para nos concentrarmos nas alternativas, e desinteressarmo-nos dos clientes para nos focarmos nos não-clientes”.

Para o fazermos, os autores propõem a grelha das quatro ações e respetiva matriz Eliminar-Reduzir-Reforçar-Criar, geradoras de novas curvas de valor e, portanto, de autênticos oceanos azuis. Dando como exemplos de sucesso o Cirque du Soleil e Casella Wines (empresa australiana produtora do vinho *Yellow Tail*), que souberam, cada qual, criar a sua nova curva de valor e aceder a um oceano azul, os autores (*Idem*, p. 29-30) fizeram evidenciar que a redefinição de uma curva de valor impõe colocar quatro questões-chave sobre a lógica estratégica e o modelo económico de qualquer setor de atividade, e conseguir respostas:

- Que critérios aceites sem questionamento pelos compradores devem ser Eliminados?
- Que critérios devem ser Reduzidos?
- Que critérios devem ser Reforçados?
- Que critérios, até agora negligenciados pelo setor, devem ser Criados?

As duas primeiras questões orientam as possibilidades de baixar custos em relação aos concorrentes e as duas últimas proporcionam ideias para aumentar o valor para o cliente e criar uma nova procura. As quatro questões e respetivas respostas, abrem o caminho a perfis estratégicos (curvas de valor) de diferenciação com custos baixos, fazendo emergir mercados completamente novos (oceanos azuis) e marcando uma rutura clara com a lógica estratégica tradicional.

Os novos perfis estratégicos devem reunir três qualidades complementares e características de qualquer estratégia oceano azul: focalização, divergência e slogan atrativo. Focalização, no sentido de evitar a dispersão por todos os critérios, procurando concentrar-se

só naqueles considerados chave. Divergência, no sentido de conseguir afastamento do perfil médio tradicional do seu setor de atividade. E um slogan atrativo, no sentido de o mesmo resumir claramente o novo perfil estratégico escolhido.

Quando isto começar a deixar de acontecer, ou seja, quando a curva de valor começar a refletir uma dispersão de critérios, começar a convergir com a da concorrência e o slogan deixar de ser claro e de corresponder às novas necessidades do mercado, então o oceano azul pode estar a tornar-se vermelho. Estará na altura de se iniciar uma nova dinâmica pela procura de uma nova inovação-valor, ou seja, um novo oceano azul.

2.8. Síntese do capítulo e foco conceptual do trabalho

A gestão empírica, desde os seus primórdios, acumula cerca de cinco mil anos de história, mas os primeiros estudos só surgiram no século XVIII com a definição e aplicação do princípio da especialização e conceitos de controlo e remuneração (Adam Smith), seguidos mais tarde da Administração Científica (Frederick Taylor) e da Teoria Clássica da Administração (Henry Fayol).

O baixo dinamismo competitivo vai experimentar grandes mudanças a partir da Primeira Revolução Industrial, sob o pioneirismo e a intensidade das ações inovadoras dos empreendedores. Contudo, já no final do século XIX (Segunda Revolução Industrial) há uma viragem para a eficiência produtiva e otimização de capitais. A partir da segunda metade do século XX (Terceira Revolução Industrial) a gestão, na sua vertente organizacional, começa a evoluir com um corpo robusto de teorias. Com efeito, depois da denominada corrente clássica do início do século, surgiu, por volta de 1930, a corrente humanista da gestão, a que se seguiram as correntes comportamentalista, neoclássica, estruturalista, sistémica e contingencial, todas já depois de 1950. Tudo isto num processo evolutivo gradual com cada nova abordagem a apoiar-se na precedente para traduzir uma perspetiva diferente de considerar a empresa; e também tendo como pano de fundo, naturalmente, as profundas alterações da envolvente empresarial: num contínuo que vai da grande estabilidade inicial à grande instabilidade dos nossos dias, da menor à maior turbulência, da simplicidade à complexidade atual dos contextos, da certeza à enorme incerteza de hoje. Tudo isto acelerado com o advento da internet, demais tecnologias de informação e comunicação digitais e fenómeno de globalização dos mercados.

Foi na sequência das interações entre a empresa e uma envolvente mutante que o processo de decisão se passou a diferenciar por níveis, dando origem às chamadas decisões operacionais e decisões estratégicas. Estas últimas a considerarem não só a empresa mas também as características da sua envolvente, para um horizonte temporal mais alargado. É também nesta ordem de ideias que as decisões operacionais surgem focadas essencialmente no interior da empresa, de modo a fornecer uma resposta apropriada às exigências impostas pela estratégia definida. Aceita-se assim a tese de Chandler (1962), segundo a qual a estrutura empresarial segue a estratégia que, por sua vez, deve atender à dinâmica de mercado. Naturalmente, hoje em dia, essa tese está ultrapassada, admitindo-se um condicionamento recíproco entre estrutura e estratégia.

Assim, no que respeita à vertente estratégica da gestão, só a partir da segunda metade do século XX ela começou a ser alvo de atenção especial e a conquistar autonomia no seio da

gestão de empresas. Recebendo contributos de diversos autores, os primeiros modelos de abordagem estratégica surgiram no início da década 60 do século passado, dando início a um processo evolutivo robusto que a partir dos anos 80 (e até aos nossos dias) se acentuou com a multiplicação de propostas de novos modelos de abordagem, para responderem em cada momento aos problemas mais prementes que iam surgindo. Globalmente, esse processo evolutivo pode ser visto de diversos prismas (v. tabela 2.3):

- Como resposta concreta às características da envolvente (do inicial e estável crescimento indutor de mudança incremental, à grande instabilidade do contexto caótico-emergente de hoje e indutor de mudanças radicais);
- Um estágio de desenvolvimento híbrido em que a formação da estratégia é vista, em termos de um espectro, que se estende do que é organizacionalmente intencional, num extremo, ao que é emergente, no outro extremo;
- Uma multiplicidade de modelos de abordagem relevantes, desde os pioneiros LCAG e Vetor de Crescimento, à análise competitiva, estratégias relacionais, método dos cenários, IEPC, abordagem caótico-emergente e estratégia oceano azul;
- Uma relativização da dimensão quantitativa e valorização da qualitativa, tendendo à adoção de análises mistas, privilegiando um estilo mais criativo em detrimento de um estilo mais tecnocrático;
- Horizontes temporais de referência mais abrangentes (curto, médio e longo prazos), substituindo preocupações adaptativas por preocupações mais flexíveis de transformação e rutura estratégica.

No cômputo geral, estes são os principais referenciais de abordagem estratégica existentes. Eles constituem os pilares do atual pensamento estratégico, com base nos quais se tomam decisões e se passa à ação estratégica, sempre na tentativa de estabelecer, em permanência, uma transição para o futuro. Afinal, é nesse futuro incerto, aparentemente remoto e, na maioria das vezes, submetido a um sentido de urgência estratégica, que as empresas deverão morar... ou não.

TABELA 2.3. Síntese evolutiva dos principais referenciais de abordagem estratégica

	Décadas de 60 e 70 <i>(formação e consolidação do paradigma clássico)</i>	Década de 80 <i>(renovação)</i>	Década de 90 <i>(formação do novo paradigma)</i>	Desde década 2000 <i>(formação de novo paradigma)</i>
Envolvente / mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Crescimento económico e início da crise de 1973 • Mudanças incrementais 	<ul style="list-style-type: none"> • Turbulência • Instabilidade Crescente 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande instabilidade • Mudanças radicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Contextos caóticos-emergentes-digitais • Economia global • Grande instabilidade • Mudanças radicais
Formação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Intencional (Gênese do PE – anos 60) • (Maturidade PE – anos 70) 	<ul style="list-style-type: none"> • Intencional (Flexibilidade do PE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergente (Declínio do PE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Híbrida
Abordagens mais relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • LCAG (origem da <i>SWOT</i>) • Vetor crescimento (Ansoff) • Matrizes: BCG, <i>McKinsey</i>, ADL 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise competitiva • Estratégias relacionais • Modelo 7s- excelência • Modelos cognitivos • Método dos cenários 	<ul style="list-style-type: none"> • IEPC • Transformação estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia emergente • Abordagem caótico-emergente • Estratégia oceano azul
Conceitos dominantes	<ul style="list-style-type: none"> • Análise quantitativa • Economias de escala • Segmentação • Volume, quota de mercado • Posicionamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise qualitativa • Vantagem competitiva • Cadeia de Valor • Estratégias genéricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise mista • Análise baseada nos recursos • Processo estratégico • Organização que aprende • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise mista • Conhecimento • Irrelevância competitiva • Hiperconectividade • Coopetição • Co-create Enterprise • Stream Computing e Big data • Desadministração Estratégica
Estilo e enfoque da abordagem	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnocrático (análise e raciocínio) • Foco no resultado 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnocrático (com alguns apelos à dimensão heurística) • Foco no resultado 	<ul style="list-style-type: none"> • Criativo (síntese e intuição) • Foco no processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Criativo – Gestão heurística (declínio do incrementalismo adaptativo e ascensão da digitalização da gestão estratégica)
Horizonte temporal	<ul style="list-style-type: none"> • Longo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a curto 	<ul style="list-style-type: none"> • Longo, médio e curto 	<ul style="list-style-type: none"> • Longo, médio e curto
Mensagens subjacentes	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação, reação, formalização, programação • Reflexão separada da ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação, proação e flexibilização • Reflexão aproxima-se da ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutura, ação e construção • Reflexão durante a ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio da lógica adaptativa • Reflexão na ação • Micro multinacionais Digitais
Autores principais	<ul style="list-style-type: none"> • Learned, Christensen, Andrews e Guth • Ansoff • BCG, McK, ADL 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter; • Grupo HEC • Simon, Weick e Huff • Peters e Waterman • Godet 	<ul style="list-style-type: none"> • Hamel e Prahalad • Barney, Peteraf, Teece • Gouillard • Kaplan e Norton • Mintzberg • Stacey 	<ul style="list-style-type: none"> • Hamel e Prahalad • Mintzberg • Stacey • Wilson • Kothandaraman • Kim e Mauborgne

Notas: PE – Planeamento Estratégico; IEPC – Intenção Estratégica e Pólos de Competência
 Fonte: Elaboração própria.

Fechamos esta discussão 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 as suas diferenças contextuais, para uma aplicação contingente e/ou caótica-emergente. Isso pressupõe, naturalmente, uma postura de gestão dinâmica e perspicaz, para arquitetar a combinação mais adequada de abordagens a cada contexto, tendo como certeza a volatilidade deste e a fragilidade daquela. Pressupõe também ter sempre presente que nem tudo o que é novo é necessariamente bom e nem tudo o que é velho é necessariamente mau: uma abordagem não é melhor do que outra pela sua novidade, mas sim pela sua utilidade. Pelo que o seu valor é sempre relativo e dependente do contexto.

Tendo tudo isto em conta, propõe-se como referencial conceptual de desenvolvimento deste trabalho a perspectiva sistémico-contingente, para compreensão das empresas enquanto sistemas em interação permanente com outros sistemas e sub-sistemas empresariais e da envolvente, sempre numa perspectiva contextual precisa. Este posicionamento visa, em concreto, uma melhor compreensão da natureza multidimensional, complexa e aberta do comportamento estratégico das empresas, para construir os três instrumentos centrais de abordagem estratégica desta investigação (a grelha integrada de reflexão estratégica, o octógono estratégico e a matriz de desenvolvimento empresarial e operacional dinâmico) que, tendo em conta a especificidade e circunstancialidade de situações do seu objeto de aplicação (empresas, setor de atividade e envolvente, vitivinícolas), combina diversos modelos e técnicas de análise, desde os mais antigos aos mais recentes. Foi essa postura sistémico-contingente que nos levou a optar também por uma recolha de informação por entrevistas e questionários “clínicos” no terreno (abordagem *in vivo*) e não por questionários implementados à distância ou meras explorações estatísticas de bases de dados (abordagem *in vitro*). Estas técnicas de recolha de informação escolhidas terão maior probabilidade de apreender as características mais relevantes dos paradigmas estratégicos das empresas (da intencionalidade tecnocrática adaptativa e transformadora à emergência estratégica criativa) e dos seus contextos específicos de ação (desde os contextos de grande estabilidade e certeza aos contextos caótico-emergentes digitais de rutura).

Capítulo 3

CONTEXTO VITIVINÍCOLA GLOBAL: DESAFIOS A GERIR

A indústria vitivinícola mundial é caracterizada, segundo dados do *Office International de la Vigne et du Vin* (OIV), por excedentes produtivos crónicos que, no entanto, nas últimas duas décadas, têm apresentado uma tendência decrescente, com especial relevo para os anos mais recentes, embora nestes se constate alguma irregularidade evolutiva.

Esta situação decorre da conjugação de uma produção mundial ligeiramente crescente, com comportamento muito irregular nos últimos anos²⁸, e de um consumo também crescente nas últimas duas décadas, com tendência à estabilização nos anos mais recentes²⁹. Globalmente, a subida do consumo tem sido mais forte que a da produção, o que explica a queda dos excedentes crónicos.

Se as regras da OCMV, a dinâmica dos NPP e os fatores climáticos, influenciam as tendências em termos de produção mundial, a crise económica, as alterações nos hábitos de consumo e as preocupações com a saúde e com a segurança rodoviária, são apontados como os principais e mais recentes influenciadores do consumo.

Naturalmente, o fenómeno de globalização também se faz sentir com impacto nesta indústria, colocando grandes desafios e fazendo emergir novos fatores críticos de sucesso que as empresas e as instituições do setor têm de saber gerir.

O contexto vitivinícola mundial e europeu (magnitudes e tendências), o fenómeno da globalização da indústria e do mercado do vinho, assim como a sua regulação institucional, são os temas centrais a abordar mais pormenorizadamente nas secções seguintes deste capítulo.

²⁸ A tendência crescente não se verifica em todas as regiões do globo, pois na União Europeia, por força de uma regulamentação muito restrita da Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMV), as superfícies de vinha e respetivas produções têm decrescido. Em sentido oposto, nos designados “NPP - novos países produtores” (principalmente, África do Sul, Argentina, Austrália, Chile, EUA) a área de vinha e a produção de vinho têm vindo a aumentar.

²⁹ Embora se constate algumas disparidades evolutivas: se, por exemplo, no espaço da União Europeia a tendência é globalmente de diminuição do consumo de vinho (bebe-se menos, mas exige-se mais qualidade), em alguns países importantes (normalmente não produtores tradicionais), tais como China, EUA, Reino Unido e Japão, o consumo é crescente e sustentado.

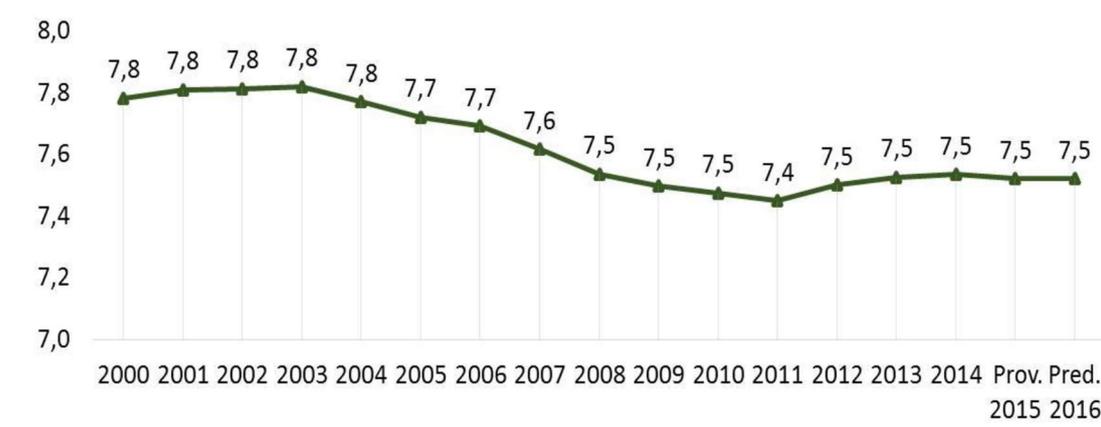
A China e os EUA, com crescimentos anuais de consumo na ordem dos 7%, surgem como os mercados mais dinâmicos e, portanto, mais atraentes. Aliás, a China é o destaque da indústria vitivinícola dos últimos anos, sendo já o 6º maior produtor de vinhos do mundo e o 5º em consumo (OIV, 2013b, p.18-22).

3.1. O contexto vitivinícola mundial

3.1.1. Produção, consumo e excedentes crônicos

Nas últimas décadas têm-se verificado mudanças no setor vitivinícola que têm afetado a oferta e a procura de vinho a nível mundial. As evoluções da produção (superfície de vinha e volume de vinho), do consumo e dos excedentes, estão retratados na figura 3.1 e na tabela 3.1.

FIGURA 3.1. Evolução da superfície vitícola mundial nos últimos anos (Mha)



Fonte: OIV (2017)

No que respeita à oferta produtiva, de acordo com os dados da OIV, assistiu-se a uma ligeira diminuição global da superfície de vinha nas duas últimas décadas (1995-2014), com estabilização nos anos mais recentes (7,5 milhões de hectares – cf. figura 3.1), embora tal evolução não seja idêntica em todos os continentes e em todos os países, pois se a superfície diminuiu na Europa, principalmente nos países da União Europeia, registou aumentos nos restantes continentes com especial relevo para alguns países: África (África do Sul), América (EUA, Argentina e Chile), Ásia (especialmente na China) e Oceânia (Austrália e Nova Zelândia). Entre 1995 e 2009 assiste-se, no entanto, em virtude de ganhos de produtividade, a um ligeiro aumento da produção mundial de vinho que acabou, nos anos seguintes, por estabilizar na ordem dos 270 milhões de hectolitros anuais, com alguns picos, para baixo ou para cima, nomeadamente 258 milhões de hectolitros em 2012 e 290 milhões de hectolitros em 2013 (v. tabela 3.1).

TABELA 3.1. Produção e consumo mundial de vinho por quinquênio e anual, 1995-2014 (1000hl)

Períodos e Anos	Produção (P)	Consumo	Excedente Produtivo (EP)	% EP/P
1995 – 1999	267 231	225 662	41 569	15,6
2000 – 2004	272 682	231 646	41 036	15,0
2005 – 2009	274 002	245 148	28 854	10,5
2010 – 2014	269 994	241 871	28 123	10,4
Média anual 95/14	270 977	236 082	34 895	12,9
2010	264 129	242 669	21 460	8,1
2011	267 826	242 463	25 363	9,5
2012	258 036	243 712	14 324	5,6
2013	290 080	241 882	48 198	16,6
2014	269 900	238 630	31 270	11,6
2015 (*)	276 400	241 200	35 200	12,7
2016 (*)	267 900	242 100	25 800	9,6

(*) Valores previstos

Fonte: OIV

No que respeita à procura, importa referir algumas características de mudança em termos de perfil. De entre elas, será de destacar as seguintes (cf. Vivas, 2012, p. 137)³⁰.

- O consumidor tipo é mais novo e com maior peso de mulheres;
- As preferências passam de vinhos básicos para vinhos leves, frutados e aromáticos e para vinhos de qualidade, com bom preço e forte crescimento no consumo de vinhos *premium*;
- O consumo diminui na Europa Mediterrânica (apesar desta continuar no topo em termos de consumo) e aumenta no Japão, EUA, Reino Unido e China;
- Os retalhistas ganham cada vez maior poder negocial (70% do vinho é vendido por esta via) e os supermercados proporcionam o ambiente ideal para uma forte política de marca, praticando margens inferiores às das lojas da especialidade, restaurantes e bares. Os supermercados são responsáveis por grande parte das vendas com cerca de 60% a 80%, o que lhes confere um elevado poder na decisão de compra.

Em termos de evolução, o consumo mundial de vinho apresenta um aumento gradual, passando de cerca de 226 milhões de hectolitros consumidos (média 1995-1999) a 242 milhões

³⁰ Ap. Bernetti et al (2006).

de hectolitros (média 2010-2014), com tendência à estabilização nesta ordem de grandeza nos anos mais recentes (v. tabela 3.1).

Com os valores da produção a serem sempre maiores que os valores do consumo, os excedentes são crônicos. No entanto, tendo em conta que o consumo tem crescido, em média, mais que a produção, esses excedentes têm vindo a diminuir gradualmente. A tabela 3.2 permite evidenciar isso mesmo, com grande clareza.

TABELA 3.2. Produção e consumo mundial de vinho por década, 1995-2014 (1000hl)

Períodos e Anos	Produção (P)	Consumo	Excedente Produtivo (EP)	% EP/P
1995 – 2004	269 957	228 654	41 303	15,3
2005 – 2014	271 998	243 510	28 489	10,5
Média anual 95/14	270 977	236 082	34 895	12,9

Fonte: OIV

Com efeito, se entre as últimas duas décadas (1995-2004 e 2005-2014), a produção registou um aumento muito ténue (cerca de 2 milhões de hectolitros / ano), nesse mesmo período o aumento do consumo foi muito mais significativo (15 milhões de hl / ano). Por isso, em termos relativos, os excedentes produtivos caíram, em média, de 15,3% da produção para 10,5% da produção, de uma década para a outra. Naturalmente, também em termos de excedentes, a irregularidade (refletindo os diferenciais produção/consumo anuais), poderá ser grande de um ano para o outro. Como se pode constatar (v. tabela 3.1), ela nos anos mais recentes, nomeadamente entre 2012 e 2013, variou de 5,6% para 16,6%.

3.1.2. Comércio internacional

O excedente identificado ao longo dos anos, num quadro de globalização cada vez mais agressiva dos mercados, originou uma crescente dinâmica das trocas internacionais.

Com efeito, entre a segunda metade da década de noventa (1995-99) e 2016 as trocas comerciais registaram um aumento sustentado, tendo passado de cerca de 60 milhões de hectolitros/ano para 105 milhões de hl/ano, ou seja, um crescimento de 75% em duas décadas (v. tabela 3.3). De registar ainda que de 2011 para cá as trocas internacionais têm sempre ultrapassado a barreira dos 100 milhões de hectolitros/ano.

TABELA 3.3. Evolução do comércio internacional de vinho, 1995-2016
(1000hl)

Períodos e Anos	Comércio Externo (CE)
1995 – 1999	59 815
2000 – 2004	68 440
2005 – 2009	85 910
2010 – 2014	101 430
Média anual 95/14	78 899
2010	95 925
2011	103 196
2012	104 233
2013	101 446
2014	102 349
2015 (*)	105 003
2016 (*)	104 488

(*) Valores previstos.

Fonte: OIV

Também de acordo com dados OIV, os países mais representativos em termos de comércio internacional são os três líderes da produção mundial, nomeadamente, Espanha, Itália e França, que, em conjunto, são hoje responsáveis por um pouco mais de metade (56%) das exportações mundiais em volume: cerca de 22%, 20% e 14%, respetivamente. Seguem-se os designados “novos países produtores”, nomeadamente, o Chile (9%), a Austrália (7%), EUA e África do Sul (4% cada) e a Argentina (2%). Ou seja, no total, estes cinco países representam cerca de 26% do comércio internacional de vinho, quando há 25 anos atrás (1986/90) representavam só cerca de 3%. Portanto estes últimos países têm vindo a ganhar quotas significativas de mercado nas exportações mundiais de vinho: 22 p.p. em 25 anos. Os países tradicionalmente produtores passaram, no mesmo período, de 72% para 62% das exportações mundiais. Estes números e respetiva evolução são elucidativos da dinâmica do mercado internacional do vinho e da batalha que está a ser travada pela conquista de quotas de mercado. Tudo isto traduz o fenómeno de globalização dos mercados, em toda a sua amplitude, também na indústria do vinho.

3.2. A globalização da indústria do vinho

A reestruturação da indústria vitivinícola mundial decorre daquilo a que Montaigne e Cousinié (2005, 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 a incerteza e o risco num quadro competitivo globalizado, tendente a uma concentração setorial que tem na diferenciação e/ou liderança de custo total os formatos estratégicos por meio dos quais as grandes empresas abordam os mercados mundiais para, desse modo, conseguirem hegemonia.

Esta reconfiguração global tem um percurso e consubstancia desafios que importa ter presentes.

3.2.1. Um olhar sobre o percurso e as forças em confronto

3.2.1.1. Pós-fordismo global agroalimentar: oligopolização da indústria do vinho

A indústria do vinho, a exemplo do que ocorreu com a indústria de produtos agrícolas frescos (na década de oitenta), vem passando, desde meados da década de noventa, por um estado de transição. E essa transição aponta para uma rutura 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 Gama (2001, p.22-23), ocorreram em meados das décadas 50/60, consubstanciando a sua concentração. As reconfigurações que essa indústria volta a experimentar a partir da década 70 mantêm a tendência para a concentração, embora com uma viragem importante: a produção agroalimentar em massa, típica do sistema fordista, é substituída por um novo sistema global de produção que tem como pressupostos fundamentais a produção especializada e diversificada (baseando-se em segmentações de mercado e em estratégias de diferenciação), como resposta às solicitações diversificadas e homogêneas da procura.

Esse novo contexto pós-fordista ou sloanista, como o chegaram a denominar alguns autores (Bonanno & Constance, citados em Gama, 2001, p.23), influenciou também a indústria vitivinícola no sentido da adoção dessa nova via global de desenvolvimento estratégico, numa concentração crescente. O processo evolutivo traduziu-se na realidade vitivinícola que temos hoje. Por um lado, empresas viradas para a expansão contínua de produção em massa e, por outro, empresas centradas na adaptação a mercados especializados e nichos de mercado.

No cômputo global, essas movimentações acabam por estar na origem, segundo alguns autores³¹, da formação de oligopólios, concentrados e especializados, na indústria vitivinícola, constituídos por grandes grupos empresariais que dominam o mercado do vinho ao nível

³¹ Entre os quais, Coelho & Rastoin 2005b; Navarro & Valero, 2014.

mundial (cf. Anexos 1 – Diversos **A.10** a **A13**).

Importa acrescentar que esta reconfiguração estratégica que a indústria vitivinícola mundial vem experimentando a partir de finais da década de noventa e até hoje, tem sido feita à base de operações de tomada de controlo maioritário, de alianças e de fusões, num total de mais de mil operações, realizadas pelas vinte empresas líderes do setor e por grupos financeiros (Coelho & Rastoin, 2005c, 2006a e Coelho, 2013).

Se nos Estados Unidos, apesar da crise financeira iniciada em 2008, o movimento de fusões e aquisições continuou forte nos últimos anos, na Europa a intensidade do avanço da concentração da indústria abrandou. No entanto, é provável que o movimento venha a aumentar de ritmo devido a novos competidores que estão a entrar nos mercados mundiais, oriundos da China e da Rússia. Aliás, esta hipótese tem sido corroborada pela observação de recentes aquisições de marcas nascidas na Europa por empresas chinesas e russas (Scotti & Valli, 2014, p. 141).

Naturalmente, no rasto de todo este fenómeno de concentração está a “financiarização” do setor.

3.2.1.2. “Financiarização” da concentração da indústria vitivinícola global

A “financeirização” da indústria vitivinícola mundial (cf. Anexos 1 – Diversos **A.10** a **A13**), não sendo um fenómeno recente, traduz-se no financiamento da sua concentração por parte de instituições financeiras, principalmente bancos e fundos de investimentos.

No futuro, será de prever que as necessidades de financiamento se continuem a fazer sentir pois, apesar de tudo, o setor continua muito fragmentado³² e a vitivinicultura continua a ter o menor índice de concentração setorial na indústria das bebidas (cf. Valero & López, 2014, p. 167). O movimento de concentração continuará, assim, o seu curso principalmente pela pressão de empresas multinacionais dos designados novos países produtores (NPP), nomeadamente, dos EUA (Califórnia) e da Austrália, que se assumem como os maiores concorrentes dos países tradicionalmente produtores (PTP) no mercado mundial. De referir que os preços unitários nos NPP têm sofrido declínios significativos (cerca de 28% contra 3% nos PTP), nas últimas duas décadas e meia. Este facto deixa antever a continuidade de uma postura agressiva dos NPP no mercado global do vinho.

³² A empresa E. & J. Gallo, dos Estados Unidos, por exemplo, e a despeito de ser líder global, detém um *market share* de apenas 2,5%. Segundo Coelho (2013), cerca de 40 grupos internacionais de vinho formam o oligopólio e respondem só por cerca de 40% do valor das vendas mundiais de vinho. O domínio das marcas é igualmente concentrado num número relativamente reduzido de empresas (cf. anexo **A.35**).

Em suma, os debates sobre a indústria vitivinícola mundial vão hoje muito além das meras discussões em torno de normas e regulamentos, de aspetos quantitativos e qualitativos da produção, do marketing, da distribuição e da formação de competências para atuar em redes globais; os debates incluem também e, naturalmente, o reforço financeiro e a repartição de dividendos aos acionistas.

No total, hoje, a discussão é ampla, porque se trata do fenómeno de globalização em toda a sua amplitude e conseqüentes decisões que as empresas têm de tomar, num contexto que reflete uma tensão permanente entre tradição e modernidade das formas de produção e de comercialização vitivinícola, dito de outro modo, entre a adaptação dos produtos e serviços ou a sua padronização.

3.2.1.3. Padronização *versus* adaptação de produtos: a emergência dos novos consumidores globais, a miopia da União Europeia e os impulsos universais

Mudanças de natureza económica (crise), de natureza social (estilos de vida dos consumidores e tendência para regimes alimentares leves) e de natureza política (campanhas antialcoólicas, decisões de política fiscal e cambial), desde meados dos anos 80, têm remodelado a indústria vitivinícola mundial.

Neste contexto consolida-se um novo perfil de consumidores, designados de “novos consumidores globais”, os quais manifestam preferência por vinhos jovens e frutados, de boa qualidade a preços médios-baixos, e de consumo ocasional.

Perante tal realidade, os países vitivinícolas da União Europeia, regulados por uma Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMV), continuam a considerar como “moda” a emergência deste “novo consumidor global” e a apontar as taxas de câmbio como um dos principais fatores que lhes fazem perder quota de mercado para os NPP, ao referirem o Chile e a Argentina como exemplos de países beneficiários de moedas associadas ao dólar americano. Para além disso, defendem ainda a manutenção de intervenções nos seus mercados, com vista à estabilização e melhoria dos rendimentos das empresas e dos produtores familiares: prémios (subsídios) à redução e/ou o abandono de superfícies de vinha (decrécimo de 319 mil hectares entre 2000 e 2012) e restrições à plantação, como formas de manter os preços mais elevados, bem como estabelecer barreiras à entrada para evitar a mobilidade de competidores. Tudo isto é apontado, pelos NPP, como um velho hábito da vitivinicultura europeia: o protecionismo.

Na verdade, todos esses factos têm na sua origem uma crise de competitividade da vitivinicultura da Europa face à vitivinicultura de outras geografias, nomeadamente do

Hemisfério Sul, agregando novos países produtores de vinho.

Os NPP introduziram uma nova lógica de economia industrial baseada na produção de vinhos *standardizados* (a custo menor, com maiores produtividades, marcas fortes, etc.), e por meio da qual têm a preferência dos “novos consumidores globais”. O baixo custo da mudança³³ funciona como um estímulo à curiosidade desses consumidores em experimentarem marcas desconhecidas, de boa qualidade e preços médios-baixos, produzidas pelo “novo mundo do vinho”.

As empresas multinacionais concentram-se na satisfação daquilo a que Levitt (ap. Kotler, 2000, p.355-379) designou de “*impulsos universais*”, ou seja, os mesmos desejos de estilos de vida e de produtos básicos, potenciados pelas tecnologias digitais de comunicação e de transporte, criando um mercado mundial mais homogêneo. Essa convergência favoreceu, assim, a criação de mercados globais para *produtos padronizados*, independentemente das diferenças culturais entre as regiões e os países. Grande parte da indústria vitivinícola global está sendo relativamente linearizada pelas grandes empresas, quando estabelecem como alvos de mercado todos os segmentos do setor, seja em diferenciação ou em custos.

Produtos vitivinícolas *adaptados*, não só no âmbito da transnacionalização, mas também na defesa das especificidades dos mercados nacionais, regionais e locais são, no entanto, uma alternativa possível à padronização dos vinhos e respectivas estratégias empresariais de custos, desde que resultem de segmentações eficazes e que tenham como alvos estratégicos o conjunto mais amplo dos segmentos. Com efeito, e por meio de estratégias de Diferenciação ou de Enfoque, o produtor/investidor poderá encontrar posições defensáveis e melhorar, ainda, a sua rentabilidade³⁴.

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 (origem dos lucros). A estratégia de Enfoque, por sua vez, é mais adequada a pequenas e médias empresas (PME) nacionais, cujas

³³ Que representa o custo em que o comprador incorre quando muda de fornecedor ou produto. Para mais detalhes consultar Porter (1986, p. 28).

³⁴ A rentabilidade, nos termos da estratégia genérica de Diferenciação, decorre da sustentabilidade da “posição única”, como uma consequência da dimensão da vantagem competitiva e do número de fontes de diferenciação, sob os aspetos de benefícios únicos que superam a oferta da concorrência em termos de qualidade e reputação, etc., o que permite a cobrança de um preço prémio. Isso exige investimentos significativos em marketing ao nível da monitorização da evolução das características da procura, da publicidade, da inovação e da gestão do relacionamento com o conjunto dos *stakeholders*, principalmente, com os compradores. Estes aspetos são essenciais para aspirar a conquistar e manter a posição única em segmentos bem definidos e rentáveis, visto que a atribuição de um valor superior a tais produtos e, portanto, ao desenvolvimento da reputação das marcas e linhas de produtos, será determinante à defesa de tais mercados.

dimensões são bem menores que as multinacionais. Se forem internacionalizadas, é-lhes, no entanto, exigida alguma massa crítica, inclusive, em termos de *stocks*, o que impõe custos adicionais de capital, como no caso dos vinhos de reserva. Essas empresas poderão focar esses nichos nas vertentes da diferenciação ou, então, na vertente dos custos.

Tudo isto ajudou os NPP, a saltarem de uma quota do mercado mundial de cerca de 3% para 26%, em cerca de 25 anos. Ainda assim, os países tradicionalmente produtores continuam a dominar os mercados externos.

Do ponto de vista competitivo, a batalha global pelos mercados externos traduz-se no confronto direto entre duas visões diferentes da vitivinicultura no mundo: o modelo dos NPP e o modelo dos PTP.

3.2.1.4. Os dois modelos vitivinícolas em confronto global

Conforme refere Barco (2002, p.191), “a evolução do cultivo e comércio internacional do vinho esteve desde sempre vinculado ao território que rodeia o Mediterrâneo (...) no entanto, hoje, existem ‘outros Mediterrâneos’, ou seja, outras zonas cujas condições se adaptam ao cultivo da vinha e que, embora nunca antes tivessem tido tanta importância quantitativa, ao nível do cultivo, produção e comercialização, não devem ser ignoradas, especialmente num cenário cada vez mais globalizado”. É a partir do início dos anos 90 do século XX que se assiste ao crescimento dos NPP, inclusive em termos de penetração acelerada no mercado internacional com vinhos de qualidade que rivalizam com os vinhos dos PTP. As grandes empresas originárias dos NPP são “portadoras de novas estratégias, em rutura com a abordagem tradicional ao mercado, típico das empresas dos PTP, caracterizada por uma forte miopia comercial e *deficit* organizacional” (Coelho & Rastoin, 2004, p. 83).

É neste cenário que surge o confronto entre dois modelos de dominação estratégica³⁵ que marcam a competição do mundo vitivinícola, redesenhado a partir da década 80.

O primeiro *modelo (PTP)*, liderado pelos europeus, o mais antigo deles, apoia-se, predominantemente, na estratégia competitiva de Diferenciação/Enfoque, a partir, principalmente, das denominações de origens (DO), da combinação de castas e de um quadro regulamentar que controla as flutuações das superfícies vitícolas e, por consequência, o potencial de produção de vinho, sob a ação intervencionista das instituições que tutelam o setor.

³⁵ Navarro & Valero (2014, p. 142) apontam, no entanto, a existência de três modelos: o “*anglosajón*” (vinculado às empresas californianas, dos EUA), o “cooperativo europeu”, centrado nos três principais produtores da Europa – com destaque para a Itália –, e o modelo “francés”, ligado às grandes empresas de distribuição de bebidas. Preferimos a configuração em dois modelos por ela reunir maior consenso no meio académico e empresarial e representar melhor os contornos da competitividade global do setor (na forma estrutural “*oligopole à franges*”).

O segundo *modelo (NPP)* é mais direcionado à consolidação da globalização do setor, por meio da formação de oligopólios, concentrados e diversificados (estratégias de tamanho e de internacionalização, com qualidade homogênea – marcas de empresa e castas universais), e é liderado, principalmente, por multinacionais do “novo mundo do vinho”.

As empresas do bloco europeu (PTP), na sua maioria, optam por uma visão/abordagem focada essencialmente nos mercados domésticos (com produtos centrados na qualidade-*terroir*³⁶ e ações protecionistas, que incluem subsídios à atividade e intervenções que procuram um estado de “equilíbrio de mercado”), com a internacionalização a fazer-se através da mera exportação de produtos (alianças, fusões e aquisições, assim como deslocalização da produção para outros países, constituem modalidades de internacionalização relativamente raras).

As empresas do “novo mundo do vinho” (NPP), por sua vez, buscam o domínio setorial através de uma visão/abordagem dos mercados em nível global, de grande agressividade estratégica e comercial (fusões, aquisições e alianças, muitas vezes com deslocalizações da própria produção e distribuição), com base em modelos de economia industrial, para gerarem, predominantemente, produtos homogêneos em termos de qualidade e marca, com base em castas universais e, assim, obterem grandes quotas de mercado e reforço financeiro.

Juntos, os modelos PTP e NPP dão origem a uma forma estrutural de organização vitivinícola mundial, designada de “oligopólio de franjas”³⁷.

As divergências de fundo entre as duas concepções da vitivinicultura mundial podem ser traduzidas no confronto direto entre a tradição regional e o liberalismo industrial globalizante, fazendo destacar, de um lado, a importância do *terroir* (com referência à origem) e de outro, as castas universais.

As principais diferenças entre essas duas concepções estão, nos seus aspetos essenciais, sintetizadas na tabela seguinte.

³⁶ *Terroir* é um termo francês que significa “*terra, solo, território*”. 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 e território no qual foi produzido.

³⁷ A indústria vitivinícola mundial é classificada como um «oligopólio de franjas» porque algumas empresas líderes controlam uma parte significativa do mercado e uma miríade de PME dividem o restante (Coelho & Rastoin, 2004, 2006; Rastoin et.al, 2006).

TABELA 3.4. Os dois modelos vitivinícolas em confronto no mercado global

	PTP	NPP
Localização	Europa	América, Austrália e África do Sul
Atividade	Agroindustrial tradicional regulada	Agroindustrial comercial
Diferenciação	Pela denominação de origem (DO)	Pela marca e variedade (com redução de custos e controlo de qualidade)
Estratégia	Imagem de qualidade reforçada com história, cultura, tradição, território	Aumento da oferta e animação da procura com ferramentas de mercado (marketing forte e design apelativo)
Garantia	Pela origem – marca coletiva	Pela marca/ empresa
Concentração empresarial	Média-Baixa	Alta
Mercado doméstico	Forte e em decréscimo	Fraco e em crescimento
Orientação para a exportação	Média	Alta

Fonte: Adaptado de Barco (2006) e Vivas (2012)

Em suma, o modelo dos PTP, composto por países localizados na Europa, identifica a qualidade com o território, com a história e com a cultura (Denominações de Origem), foca-se nos aspetos técnico-productivos, dispendo de regulamentação muito restritiva e mecanismos de intervenção no mercado para controlar o potencial de produção, possui uma concentração empresarial média-baixa, orientada essencialmente para o mercado doméstico, em decréscimo, descurando muitas vezes as potencialidades globais dos mercados externos (embora estes ultimamente estejam a ser alvo de preocupação crescente).

O modelo dos NPP, localizado na América (EUA, Argentina e Chile), África do Sul e Austrália, foca-se nos aspetos comerciais (com marketing agressivo e design apelativo) e diferencia-se através de marcas fortes, construídas com base em matéria-prima (uvas) com características varietais similares e universais, produzida e recolhida em zonas específicas do globo³⁸ e em grandes quantidades (com rigoroso controlo de qualidade e preocupações de redução de custos), o que permite massificar a produção e, conseqüentemente, tornar homogéneo o volume de vinho obtido; possui uma concentração empresarial alta, alicerçada em grandes empresas com orientação para o mercado externo, praticando preços atrativos.

³⁸ De salientar que se assiste, hoje, nas regiões mais importantes dos NPP, a verdadeiros *clusters* marcados por uma forte dinâmica de inovação, que permitem às empresas vinícolas beneficiar de um ambiente industrial e terciário favorável à sua competitividade internacional (Migone & Howlett, 2010); como são os casos de *Napa Valley* nos EUA (Gilinsky *et.al*, 2008), *Mendoza* no Chile (Gwynne, 2008) e *South Australia* na Austrália (Sedoglavich, 2009).

Para terminar, será importante referir que os dois modelos e respetivos grupos de países são todos responsáveis pelo grande aumento do comércio externo e pela intensificação de estratégias de internacionalização. Pelo constatado, a dinâmica tem sido muito maior da parte dos NPP que, nas últimas décadas, têm ganho quotas significativas no mercado mundial. E isso tem acontecido porque estão a ser mais competitivos, advindo essa competitividade, em grande parte, do facto de conseguirem articular melhor tecnologia com eficiência, ou seja, qualidade com menores custos, dito de outro modo, diferenciação com dominação pelos custos. Ainda assim, não deixa de ser verdade que o mercado internacional continua a ser largamente dominado pelos PTP.

Tudo isto acaba por se transformar em grandes desafios para as empresas que competem nestes contextos.

3.2.2. Desafios atuais e fatores críticos de sucesso a gerir

As transformações ocorridas no setor vitivinícola acabaram por criar espaços de redirecionamento estratégico. Se antes o posicionamento competitivo mundial tinha como principal pressuposto o conceito do *terroir*, 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 vetor estratégico para a concentração empresarial, que consegue conjugar redução de custos com diferenciação. Abrem-se, assim, novos espaços, numa indústria em remodelação, que apela a posicionamentos competitivos renovados, com vista ao domínio de mercados e a aumentos de rentabilidade. As atenções passam a centrar-se no domínio das cadeias de distribuição e logística e em grandes investimentos em vinhas e tecnologias de produção, entre outros domínios, com o objetivo de maximização de produtividades e, conseqüentemente, de criação de uma nova escala estratégica para atacar o mercado global.

Tal processo inclui investimentos diretos 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 & Rastoin 2005a, p. 85) em diversas regiões do globo, incluindo também a Europa, mais concretamente na região da Toscana (Itália) e de Bordéus (França).

Em transformação, conforme referido, o setor vitivinícola global traz novos desafios que as empresas têm de enfrentar, na busca de maior competitividade. Muito resumidamente, esses grandes desafios são os seguintes (cf. Ramalho & Sousa, 2011, p. 102-104):

- (a) O comportamento dos consumidores (transferência de um consumo alimentar para um consumo de prazer, de um consumo regular para um consumo ocasional e preferência pela qualidade, para além de um perfil cada vez mais jovem e crescentemente feminino);
- (b) O aumento do poder da grande distribuição (poder negocial e poder financeiro);
- (c) A crescente tendência para a liberalização do comércio internacional (decorrente de deliberações na OMC) e diminuição das medidas de suporte (no âmbito da nova OCMV, ao nível da UE);
- (d) As novas repartições de valor acrescentado (resultantes da multiplicação e sofisticação de atividades em torno da indústria do vinho, desde a indústria vidreira, à rotulagem, às rolhas e ao enoturismo, entre outras);
- (e) A defesa do ambiente (contribuição da viticultura para a implantação de espaços diversificados de paisagens naturais harmoniosas).

E, para o enfrentar estes cinco grandes desafios, será fundamental que as empresas concentrem as suas capacidades e competências organizacionais nos fatores críticos de sucesso (FCS) do setor³⁹. Considerando as características do meio envolvente do setor vitivinícola, os principais fatores críticos de sucesso são os seguintes:

- *Qualidade do produto*: é um requisito para o sucesso porque os consumidores preferem cada vez mais vinho de qualidade – mas, qualidade adequada ao consumidor e não na perspetiva do produtor;
- *Qualidade da matéria-prima e da tecnologia de produção*, pois, com boas uvas e modernas tecnologias, há maior probabilidade de obter um vinho de qualidade, com mais eficiência;
- *Relação qualidade/preço*. Este fator não implica necessariamente a prática de baixos preços, antes tem subjacente a noção de que a qualidade do produto percebida pelo cliente deve estar sempre acima do preço que por ele é pedido⁴⁰.
- *Gama de produtos*, pois quanto maior for a gama oferecida, maior é a capacidade para satisfazer um conjunto variado de preferências de sabores dos consumidores e para combater os concorrentes (segmentação intensiva);

³⁹ Os FCS identificam-se com as atividades ou dimensões da gestão que têm de ser muito bem executadas, para assegurar o bom desempenho das empresas no setor, dadas as características da envolvente.

⁴⁰ No entanto, há que dar atenção redobrada a esta relação, pois há pressão para a diminuição dos preços e aumento da qualidade dos vinhos. Recentemente este fenómeno atingiu a Austrália e resultou de uma combinação de fatores diversos: o excesso de capacidade interna (queda das exportações e aumento das vendas dos vinhos importados), sobrevalorização cambial em relação ao dólar norte-americano, problemas de saúde e duopólio dos supermercados *Woolworths* e *Coles*, que controlam mais de 70% de todas as vendas de vinho a retalho (Scotti & Valli, 2014, p.107). Para além disso, como sabemos, o setor continua globalmente excedentário.

- *Política de comunicação.* É essencial dar a conhecer os vinhos por meio de campanhas publicitárias e promocionais ativas e bem dirigidas, com alvos bem identificados, destacando as características específicas do produto, muitas vezes ainda mal percebidas pelos clientes (convém ter presente que, se saber produzir é importante, saber vender é fundamental);
- *Rede de distribuição,* no sentido de uma maior aproximação ao consumidor final. Hoje, o domínio das cadeias de distribuição e logística é fundamental;
- *Mercados externos.* Num mercado globalizado revela-se essencial progredir nos mercados externos. E isso pode ser feito pela exportação e/ou investimento direto (em vinhas em diversas regiões do globo específicas e atrativas). Em qualquer dos casos será decisivo ganhar massa crítica, seja através de redes de alianças, fusões ou aquisições, não só na vertente produtiva, mas também na comercial;
- *Gestão, sistemas de informação e respetivas tecnologias de suporte.* A informação e o seu tratamento em tempo real constitui hoje um recurso estratégico do meio empresarial, uma vez que consubstancia o principal suporte daquilo que é considerado o núcleo da gestão: o processo de tomada de decisões. Se gerir é decidir (e decidir bem), então não há que olhar a meios para apetrechar a empresa dos melhores sistemas de suporte à decisão e, naturalmente, das melhores pessoas para o efeito (gestores de topo, gestores intermédios e gestores de linha, para além dos outros colaboradores), tendo em conta o contexto globalizado do setor;
- *Inovação,* não só ao nível do produto, mas também dos processos produtivos, comerciais e de gestão global, pois a inovação é o grande alicerce para criar e manter vantagens competitivas sustentáveis.

Em suma, ser competitivo no contexto atual implica que se invista fortemente em todos estes domínios. Eles são os referenciais potenciadores de competitividade e de desenvolvimento económico.

É indispensável, hoje, “olhar” o mundo vitivinícola no seu conjunto e na sua diversidade. Nele, os comportamentos mudam e as posições adquiridas são rapidamente postas em causa. Por isso, é preciso levar muito a sério o que se faz (e o que se prepara) noutras regiões do mundo, para além da europeia, que decidiram que o vinho é também de seu interesse. A visão europeia do vinho não é a única, longe disso. Mas, também é necessário conhecê-la bem.

3.3. O contexto vitivinícola europeu

A Europa, apesar das grandes mudanças da indústria vitivinícola mundial, ainda detém uma nítida posição de liderança⁴¹, embora tenha vindo a sofrer uma gradual erosão relativa da sua posição ao longo dos anos, em superfícies de vinha, produções de vinho e quotas de mercado mundial. Tudo em favor dos já referidos “produtores do novo mundo”.

Este contexto sugere a necessidade das empresas europeias se renovarem estrategicamente, virando as suas atenções para domínios que são determinantes para a sua competitividade. Tal postura pressupõe, entre outras coisas, o abandono da mera visão baseada no produto, para integrarem uma abordagem holística, onde o consumidor, sendo considerado personagem central, obriga a dinâmicas renovadas a vários níveis: não só no produtivo, mas também (e principalmente) no comercial, na distribuição e na inovação (de produtos e de processos).

3.3.1. O desequilíbrio do mercado europeu

Apesar dos esforços da União Europeia, através da OCMV, pela busca do “equilíbrio do mercado”, os resultados têm ficado um pouco aquém do desejado. Os indicadores das políticas intervencionistas praticadas revelam o seguinte: alguma melhoria no nível de rendimento dos produtores, mas, por outro lado, persistem dificuldades com o descompasso entre a oferta e a procura, apesar de progressos significativos também neste campo. Com efeito, nas duas últimas décadas (1995-2014), apesar dos excedentes mundiais de vinho (e também europeus) terem permanecido, pois a oferta foi todos os anos superior à procura, eles registaram uma diminuição importante: de 41 milhões de hectolitros (Mhl) anuais (média 1995-1999), ou seja, cerca de 15% da produção do ano, passaram para 28 Mhl anuais (média 2010-2014), ou seja, 10% da produção anual.

Esta melhoria recente vem na sequência de uma série temporal mais alargada de alterações de grande significado como, por exemplo, as mudanças profundas dos hábitos de consumo que se fazem sentir desde meados da década 80 (fazendo emergir um “novo consumidor global”), bem como de elementos macroeconómicos de fundo (crescente influência

⁴¹ Segundo dados OIV, a vitivinicultura europeia de hoje abrange um pouco mais de 4 milhões de hectares (56% da superfície mundial), 1,7 milhões de produtores (67% do vinho do mundo), mais de metade do consumo mundial (53%) e quase dois terços (65%) do comércio internacional de vinho. O bloco da UE é hegemónico, representando entre 85% e 90% da Europa vitivinícola, consoante as atividades. Por isso, a vitivinicultura possui uma importância muito forte na economia da União Europeia: para além do referido, é o subsector agroalimentar que mais exporta (cerca de 50% das exportações comunitárias agroalimentares), atrás apenas dos queijos, e representa cerca de 6% da Produção Final Agrícola da UE.

dos mercados consumidores dos Brics na economia mundial). Tais alterações induziram, nas últimas duas décadas, um aumento da procura global de vinho, principalmente, nos países emergentes, com destaque para a China, mas também nos EUA e no Reino Unido.

Neste contexto, e apesar das melhorias, as perspetivas deixam antever a continuação de dificuldades para alcançar, de forma sustentada, aquilo que tem sido para a Europa uma miragem até aqui: o pleno equilíbrio entre oferta e procura no mercado do vinho.

Não será de estranhar, por isso, que sobre o assunto as opiniões se dividam, inclusivamente, dentro da própria União Europeia. Por exemplo, um estudo levado a cabo pelo designado “Grupo de Alto Nível para os Direitos de Plantação no Setor Vitivinícola”⁴², constituído em 2012, apontava que o mercado europeu vitivinícola já teria superado o excesso de capacidade crónica e alcançado um estado de “reequilíbrio”, incluindo um “aumento dos preços médios”; razões pelas quais recomendava o levantamento das proibições de novas plantações de vinhas. No entanto, esse mesmo grupo de trabalho, no mesmo documento em que anunciava a “estabilização geral e um estado de reequilíbrio do mercado”, informava também que o sustentado “reequilíbrio do mercado” ainda não tinha sido totalmente atingido.

Perante conclusões tão dúbias, as proibições de novas plantações acabaram por se estender obrigatoriamente no tempo, até 2015, podendo os estados membros que quisessem, distender esse prazo até final de 2018 (Relatório do Grupo de Alto Nível Europeu, 2012, p.5).

É um facto (até pela análise dos grandes números já feita neste capítulo), que não há razões indiscutíveis que motivem o alinhamento automático com o relatório do “Grupo de Alto Nível” da OCMV, naquilo em que este conclui pelo fim do excesso de capacidade crónica setorial. Assim, tendo em conta as tendências evolutivas da oferta e da procura ao longo dos tempos e as conclusões dúbias do referido documento institucional, é nossa opinião (reforçada pela frieza dos números da OIV) que os excedentes estruturais crónicos permanecem e irão permanecer, embora em menor escala. Portanto, não é possível concluir, em definitivo, pelo “reequilíbrio do mercado”, considerando as tendências recentes.

3.3.2. As dinâmicas efetivas da Europa: produção, consumo e comércio internacional

❖ Produção

Num contexto de decréscimo acentuado (-21%) da superfície mundial de vinha dos anos 70 até princípios da primeira década deste século (OIV, 2002, p. 22), com estabilização

⁴² Relatório do Grupo de Alto Nível Europeu. Comissão Europeia – Agricultura e Desenvolvimento Rural. Direitos de Plantação no Setor Vitivinícola (2012).

na ordem dos 7,5 milhões de hectares nos anos mais recentes, a Europa tem acompanhado esta tendência, embora com alguma divergência evolutiva neste último período. Com efeito, nos anos mais recentes, e depois de um período de três anos (2008-2011), durante o qual a UE propôs permanentes prémios ao abandono de vinhas, a sua superfície vitícola continuou a diminuir: 269 mil hectares (mha), em 2012 e em 2013 (OIV, 2013a. p. 3). Dados posteriores (2014 e 2015) indicam que essa diminuição continuou o seu curso: menos 26 mil hectares por ano (OIV, 2017, p. 3). Contribuíram também para o decréscimo da superfície de vinha europeia, os significativos arranques e abandonos da cultura verificados nos países da ex-URSS.

Por país, segundo a mesma fonte de dados, a última década indica também uma tendência para o decréscimo das áreas da vinha na generalidade dos países vitícolas da Europa, incluindo os três maiores, nomeadamente, Espanha, França e Itália⁴³. Atualmente (2014), a área de vinha de Espanha é de cerca de 975 mha, a área de França 785 mha e a de Itália 690 mha. Portugal e Grécia, também em decréscimo, possuem na ordem dos 195 mha e 105 mha, respetivamente. Por sua vez, a Roménia possui uma superfície de vinha estabilizada na ordem dos 191 mha e a Alemanha, também estabilizada, tem 102 mha.

De referir que a partir dos anos 90 do século passado, a Europa é o único continente que reduziu a superfície de vinha. A América (principalmente EUA, Chile e Argentina, mas também o Brasil⁴⁴), a África (África do Sul), a Oceânia (Austrália) e a Ásia (com destaque para a China), aumentaram significativamente os seus vinhedos. Ainda assim, a Europa, hoje com um pouco mais de 4 milhões de hectares, continua a ser líder mundial destacada, contribuindo com mais de metade (56%) da superfície plantada (em finais dos anos 80 contribuía com 70%), seguindo-se-lhe a Ásia com 23% (na década de 80 possuía 16%), a América com 13% (e 10% em finais de 80), a África com 5% (e 4% nos anos 80) e a Oceânia com 3% (e 1% na década 80). Dentro da Europa, a UE surge em posição de destaque com 3,5 milhões de hectares de vinha plantada, ou seja, cerca de 80% do total europeu e quase metade (47%) do mundial.

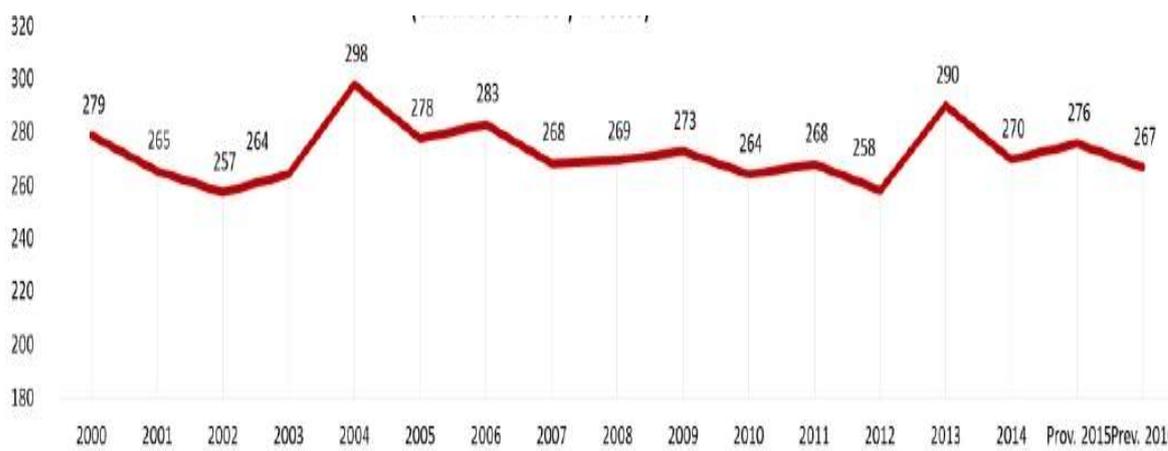
No que concerne a produção mundial de vinho, ela, naturalmente, tem acompanhado o percurso evolutivo da superfície de vinha. Se na segunda metade da década oitenta (1986-1990) registou valores médios na ordem dos 304 milhões de hectolitros (Mhl), a média 2010-2014 regista 270 Mhl. Este decréscimo médio neste horizonte temporal alargado (24 anos) esconde, no entanto, uma produção irregular de ano para ano (cf. figura 3.2), com uma tendência para a estabilização, facto que se torna mais visível quando comparamos períodos mais curtos.

⁴³ Os três países são, não só os três maiores países vitícolas da Europa, mas também do mundo. Em conjunto, possuem um pouco mais de metade da área de vinha europeia e de um terço da área de vinha mundial.

⁴⁴ Segundo dados OIV, o Brasil passou de 61,3 mil hectares de vinha, em 1995, para 88,6 mil hectares em 2014.

Por exemplo, a média 2000-2004 é de 273 Mhl e a de 2005-2009 é de 274 Mhl⁴⁵ e, portanto, ambas muito próximas da média de 270 Mhl do período mais recente (2010-2014). Isto leva-nos a concluir que o volume total de vinho produzido no mundo estabilizou à volta dos 270 Mhl anuais.

FIGURA 3.2. Evolução da produção mundial de vinho nos últimos anos (Mhl)



Fonte: OIV (2017).

A Europa também apresenta produções muito irregulares (condições climatéricas muito variáveis nos principais países produtores) e de tendência decrescente mais significativa (políticas da OCMV), embora continue a representar cerca de dois terços da produção mundial de vinho (67%).

Itália (48,8 Mhl), França (47,4 Mhl) e Espanha (36,6 Mhl), em ligeiro decréscimo nos últimos anos, são os três maiores produtores mundiais de vinho, representando, segundo dados OIV, quase metade (48%) do vinho produzido no mundo, em 2015. Na cauda do grupo dos 15 maiores produtores mundiais (10^a a 14^a posições), estão mais cinco países europeus, nomeadamente, Alemanha (8,8 Mhl), Portugal (6,9 Mhl), Rússia (4,9 Mhl), Roménia (4,1 Mhl) e Hungria (2,9 Mhl), todos também em ligeiro decréscimo nos últimos anos. Em contrapartida, com produções crescentes ao longo dos anos, este grupo dos 15 maiores inclui a China (9^a posição com 11, 2 Mhl) e os cinco NPP (26% do total do mundo), nomeadamente, EUA (22,1 Mhl), Argentina (13,4 Mhl), Chile (12,9 Mhl), Austrália (12 Mhl) e África do Sul (11,3 Mhl), entre o 4^o e o 8^o lugares. A fechar o grupo (15^o), encontra-se o Brasil (2,7 Mhl), com produções irregulares, mas muito ligeiramente crescentes⁴⁶.

⁴⁵ Cf. também tabela 3.1 no início deste capítulo.

⁴⁶ Em 2010 a produção foi de 2,4 M hl, ou seja, em cinco anos só aumentou 0,3 Mhl.

❖ Consumo

No que diz respeito ao consumo mundial de vinhos, em termos de evolução apresenta um aumento gradual, passando de cerca de 226 milhões de hectolitros consumidos (média 1995-1999) para 242 milhões de hectolitros (média 2010-2014), com tendência à estabilização à volta deste último volume nos anos mais recentes. Esta evolução, no entanto, não é igual para todos os países, constatando-se grandes subidas em mercados novos, com destaque para a China (+58% de 2000 a 2015) e para os EUA (+25% de 2000 a 2015), e uma subida menos acentuada nos produtores tradicionais europeus, com alguns deles em estagnação (como é o caso de Espanha). A Europa continua, apesar de tudo, a ser responsável por um pouco mais de metade (53%) do consumo de vinho no mundo.

De entre os cinco maiores consumidores mundiais de vinho (consumo total por país) estão três países europeus (França, Itália e Alemanha), um país americano (EUA) e um asiático (China). Em conjunto, os cinco são responsáveis por cerca de metade (49%) do consumo mundial de vinho⁴⁷. De referir que Portugal é o 12º consumidor mundial, com 5 Mhl consumidos e o Brasil o 15º, com 3,5 Mhl. Tanto um como outro com tendência ligeiramente crescente na última década.

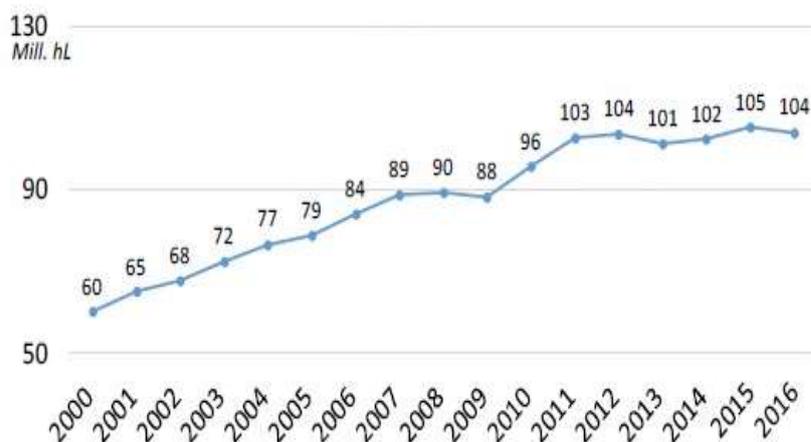
Se considerarmos o consumo por país, não em termos totais mas por habitante, então o ranking dos cinco maiores do mundo muda completamente, passando a ser constituído só por países europeus: Portugal (54 Litros por Pessoa), França (52 L/P), Itália (42 L/P), Suíça (40 L/P) e Áustria (32 L/P). De salientar que o consumo *per capita* no Brasil é de cerca de 2 litros, revelando-se praticamente constante ao longo dos anos.

❖ Comércio internacional

No que concerne o comércio internacional de vinho, considerado como a soma das exportações de todos os países, ele atingiu o volume de 104 milhões de hectolitros (Mhl), em 2016 (v. figura 3.3). Como se pode constatar, regista um crescimento forte e contínuo ao longo dos anos (em 2000 foram exportados 60 Mhl), com uma desaceleração, no entanto, a partir de 2011. O crescimento, entre 2000 e 2016, foi de 73%.

⁴⁷ Os cinco maiores consumidores mundiais de vinho (em consumo total por país), por ordem decrescente são: EUA (13%) com 31 Mhl de vinho consumidos, França (11%), com 27 Mhl, Itália (9%) com 20 Mhl, Alemanha (8%) com 19 Mhl e China (8%) com 16 Mhl.

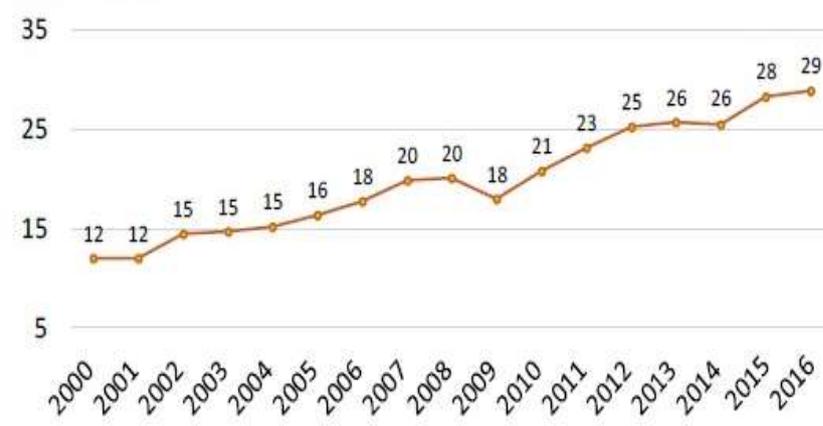
FIGURA 3.3. A evolução do comércio mundial de vinho em volume (Mhl)



Fonte: OIV, 2017

Em valor, o comércio internacional representa cerca de 29 mil milhões de euros (mM€) em 2016. O crescimento em valor também tem sido forte e contínuo ao longo do tempo (v. figura 3.4), no entanto, ao contrário do verificado na evolução em volume, aqui não se constata qualquer abrandamento significativo nos últimos anos. O crescimento em valor, entre 2000 e 2016, foi de 142%, ou seja, quase o dobro do verificado em volume para o mesmo período.

FIGURA 3.4. A evolução do comércio mundial de vinho em valor (mil M€)



Fonte: OIV, 2017

Por países, a exportação é diferenciada. A tabela 3.5 apresenta os 10 países que mais exportam no mundo vitivinícola.

TABELA 3.5. Os 10 maiores exportadores de vinho do mundo, em volume (Mhl) e em valor (mil M€) – 2016

	Países	Mhl	%		Países	mil M€	%
1	Espanha	22,9	22	1	França	8,2	28
2	Itália	20,6	20	2	Itália	5,6	19
3	França	14,1	14	3	Espanha	2,6	9
4	Chile	9,1	9	4	Chile	1,7	6
5	Austrália	7,5	7	5	Austrália	1,5	5
6	África do Sul	4,3	4	6	EUA	1,4	5
7	EUA	3,8	4	7	Nova Zelândia	1,0	4
8	Alemanha	3,6	3	8	Alemanha	0,9	3
9	Portugal	2,8	3	9	Portugal	0,8	3
10	Argentina	2,6	2	10	Argentina	0,7	2
	Top 10	91,3	88		Top 10	24,3	84
	Mundo	104,1	100		Mundo	28,9	100

Fonte: OIV, 2017

Como se pode constatar, os três maiores exportadores (Espanha, Itália e França) representam mais de metade do mercado mundial: 56%, tanto em volume como em valor. Enquanto, em volume de hectolitros, a Espanha (22%) é primeira e a França (14%) é terceira, em valor as posições destes dois países invertem-se, surgindo a França como líder (28%) e a Espanha em terceiro (9%). Este facto sugere que a França trabalha melhor o valor acrescentado do vinho nos mercados externos. A Itália, por sua vez, detém a segunda posição tanto em volume (20%) como em valor (19%). De referir que os 10 maiores exportadores representam 88% do mercado mundial em volume e 84% em valor.

Importa ainda salientar que neste ranking Top10 de exportadores mundiais estão cinco países europeus (Espanha, Itália, França, Alemanha e Portugal). Estão também, para além dos EUA, mais cinco países do hemisfério sul, nomeadamente, Chile, Austrália, Argentina, África do Sul e Nova Zelândia, sendo que, destes, os três primeiros constam dos dois *rankings* (volume e valor) e os dois últimos contam só de um dos rankings, ou seja, a África do Sul do ranking do volume e a Nova Zelândia do ranking do valor.

Em termos evolutivos, em volume, a participação relativa no mercado mundial dos cinco maiores países exportadores da UE (Espanha, Itália França, Alemanha e Portugal)

diminui de aproximadamente 72%, em meados dos anos oitenta, para 62 % hoje⁴⁸, em benefício do grupo dos NPP (Chile, Austrália, EUA, África do Sul, Argentina e Nova Zelândia) que passaram de 3% para 26% no mesmo período. No entanto, se considerarmos a evolução em valor, o diferencial atenua-se um pouco, uma vez que a quota atual de mercado à exportação dos NPP é de 22%, sugerindo, assim, que os preços médios de exportação cresceram mais no “velho mundo” do que no “novo mundo” do vinho.

O Brasil, muito irregular em termos de exportação, não tem expressão significativa no comércio internacional de vinhos.

3.4. A regulação institucional

3.4.1. A Organização Mundial do Comércio

A globalização começou a tornar-se mais forte a partir dos anos oitenta, na sequência dos movimentos para a liberalização e desregulamentação dos mercados mundiais, tendo na ex-primeira ministra Margaret Thatcher a sua figura mais emblemática, principalmente, no campo político. No campo empresarial, coube às multinacionais, por meio da oligopolização de várias indústrias mundiais, o papel de ator principal.

A Organização Mundial do Comércio (OMC) foi criada em 1 de janeiro de 1995, para suceder ao anterior GATT⁴⁹ (Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio), cujas origens remontam a 1948, abrigando hoje 150 países filiados. De entre eles, importa destacar, pela sua dimensão e importância, a entrada da China (dezembro 2001) e da Índia (janeiro 1995) para esta organização reguladora do comércio mundial. Em concreto, no âmbito da diplomacia económica internacional a OMC é, efetivamente, a principal responsável pela negociação e aplicação das normas que regem o comércio internacional.

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 G-20⁵⁰ e a União Europeia, no qual esta se comprometeu a eliminar, até 2013, os subsídios às suas exportações (o que não ocorreu na totalidade).

Assim sendo, e a despeito das dificuldades nas negociações multilaterais, no âmbito da OMC, e nos seus resultados, a indústria vitivinícola mundial viu incrementadas as suas fontes de instabilidade, em face da tendência à liberalização acrescida do comércio internacional

⁴⁸ De referir que a Europa representa quase dois terços (65%) do comércio internacional de vinho.

⁴⁹ *General Agreement on Tariffs and Trade*.

⁵⁰ Grupo que reúne aquelas que são consideradas as vinte principais economias mundiais.

(López *et.al.*, 2014, p. 318)⁵¹. Este cenário poderá levar à consolidação do processo de oligopolização no setor, exigindo esforços adicionais de transformação estratégica da vitivinicultura europeia para enfrentar o avanço dos países do Hemisfério Sul e dos Estados Unidos.

3.4.2. A Organização Comum de Mercado do Vinho

Num quadro de excedentes estruturais, a Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMV), apesar das reformas que produziu, não tem conseguido o pretendido equilíbrio de mercado.

Se os anos 80 foram marcados pelo crescimento acentuado da oferta mundial e pelo agravamento dos excedentes, os anos noventa sofreram os efeitos da nova política de trocas internacionais que, após as negociações do GATT, no âmbito do *Uruguay Round*, deu origem ao acordo de *Marrakech*, em abril de 1994. Esse acordo acabou por facilitar a entrada na UE de vinhos de países terceiros, provocando uma fissura no protecionismo europeu da sua indústria de vinhos, materializando assim um aumento da concorrência. A crescente globalização da economia, neste caso, só veio adicionar incerteza e riscos à indústria vitivinícola europeia.

No intuito de promover o equilíbrio 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. Muito resumidamente, a transformação do setor vitivinícola europeu teve início em 1985. Esse processo materializou-se a partir das reformas de fundo de 1987 e de 1999, às quais se juntaram outras, até à mais recente de 2008.

Essa última reforma da OCMV foi instituída pelo Conselho da União Europeia, através do Regulamento (CE) N° 479/2008, de 29 de abril. No centro das principais preocupações está a busca de uma maior competitividade para a vitivinicultura europeia, através de uma rápida reestruturação do seu programa e respetivos subsídios, que deverão ser utilizados em reforço da imagem dos vinhos e de outras ações de marketing. Mais detalhadamente, são sete os motivos que estão na base desta reforma:

⁵¹ Segundo estes autores, a globalização vitivinícola é caracterizada, entre outros elementos: (a) pela crescente importância do comércio internacional na produção mundial e no consumo; (b) pelo papel cada vez mais ativo dos NPP no mercado mundial; (c) pelo aumento de fusões e aquisições; (d) pelo desequilíbrio crescente em quase todos os mercados nacionais, pelo aumento do consumo nos países não produtores e pelo declínio nos países produtores tradicionais; (e) pelo crescimento espetacular de grandes mercados como os EUA, Reino Unido, Rússia, China e Canadá. Outros fatores que contribuíram para o aumento da internacionalização são a redução das tarifas, menores custos de logística e desaparecimento de algumas barreiras técnicas.

- A continuidade do desequilíbrio entre a oferta e a procura.
- O sucesso limitado da política restritiva dos direitos de plantação no controlo do potencial produtivo.
- A complexidade do quadro regulamentar.
- A recorrência acentuada à destilação de crise, que se tornou uma prática habitual.
- A irregularidade do consumo e a sua perda para os vinhos dos NPP.
- O aumento da competitividade de países terceiros, principalmente os NPP.
- O estabelecimento de uma orientação mais focada para o mercado, integrando desenvolvimento rural e preservação do ambiente.

Foi com base nestes motivos que a reforma elegeu como principais eixos de atuação, apoiados por um orçamento anual de 1,4 bilhões de euros, os seguintes:

- Arranque voluntário de vinhas, durante um período limite de 3 anos.
- Desenvolvimento rural e proteção do ambiente em superfícies vitícolas.
- Implementação de medidas que melhor se adaptem à situação específica de cada Estado-Membro (de entre dez disponíveis⁵²), podendo por estes serem selecionadas e tendo um orçamento específico disponível para o efeito (dotações financeiras nacionais).

Apesar do conjunto e da amplitude das medidas tomadas ao longo dos anos, o problema dos excedentes da indústria vitivinícola da União Europeia não foi totalmente resolvido (só foi atenuado), permanecendo problemas de natureza competitiva para fazer face ao novo contexto.

⁵² Nomeadamente, (1) regime de pagamento único; (2) promoção, reestruturação e reconversão de vinhas; (3) colheita em verde; (4) fundos mutualistas; (5) seguros de colheitas; (6) investimentos; (7) destilação de subprodutos; (8) destilação em álcool de boca; (9) destilação de crise; e (10) utilização de mosto de uvas concentrado - Artigo 103.º do Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho, de 22 de outubro 2007.

3.5. Síntese do capítulo

A indústria vitivinícola mundial, desde meados da década oitenta do século XX, tem vindo a ser objeto de grandes mudanças no seu perfil. Tais mudanças intensificaram-se essencialmente a partir dessa altura, provocando a sua atual configuração. Excedentária e mantendo-se desequilibrada estruturalmente ao longo das últimas quatro décadas, tem vindo a experimentar alguma redução desse desequilíbrio, em razão da diminuição (ainda que ligeira) das superfícies vitícolas e desaceleração das respetivas produções, acompanhada de algum crescimento da procura.

Sob o confronto de dois modelos de dominação setorial: o modelo dos NPP, principalmente do Hemisfério Sul, e o modelo dos PTP, com especial relevo para os países da União Europeia; o cenário competitivo tem-se revelado particularmente complexo (principalmente a partir da década 90), com a intensificação da globalização dos mercados e a busca de uma concentração setorial, por meio de oligopólios, concentrado e diversificado (oligopólio de franjas).

Isto pode ser percebido em razão de um significativo movimento de fusões, aquisições, investimentos e desinvestimentos que, no longo prazo, tendem a melhorar a atratividade da indústria vitivinícola e responder positivamente ao custo de oportunidade do capital. A financiarização desta indústria torna-se, assim, uma realidade.

Agressivos comercialmente e utilizando lógicas de economia industrial, os NPP têm-se apoderado de parcelas expressivas do mercado internacional, principalmente à custa de perdas do *market share* dos PTP, que necessitam de dar mais atenção aos fatores críticos de sucesso da indústria.

Alterações cruciais nos perfis da procura, onde mudanças no estilo de vida e no consumo, com 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 profundos ao nível da tendência global da procura, da gestão e da rentabilidade. É desta forma que surge um novo consumidor...global.

A crescente liberalização do comércio mundial (embora mais restrita agora, por conta dos desdobramentos da crise financeira de 2008) tem impulsionado a abertura de novos espaços competitivos, derrubando protecionismos seculares na indústria vitivinícola, onde países emergentes (NPP) têm vindo a ganhar protagonismo à escala mundial, em detrimento dos países tradicionalmente vitivinícolas (PPT) que, apesar de tudo, ainda detêm a hegemonia da vitivinicultura mundial, seja em termos de produção, de consumo ou de trocas internacionais.

Enquanto os PTP, se continuam a apoiar em estratégias competitivas de diferenciação e enfoque a partir, principalmente, da identidade do *terroir* e da combinação de castas regionais, ou seja, de denominações de origens (DO) certificadas e de um quadro regulamentar protecionista que pretende controlar o potencial produtivo, os NPP, por sua vez, ancoram-se, essencialmente, na padronização de linhas de produtos, sob lógicas de produção industrial e liberal, de segmentação global, com base em castas universais e marcas fortes, com controlo de qualidade – estratégia de tamanho, marca e casta.

Em suma, sob novos influxos económico-competitivos, a partir de coações ambientais de grandes proporções mundiais (de que é exemplo, entre outras, a crise económica de 2008), a indústria vitivinícola experimenta uma nova fase adaptativa, a partir da qual as empresas se (re)posicionam diante do novo cenário.

E o novo cenário diz-nos que estamos perante uma indústria cada vez mais internacionalizada: só nos primeiros anos deste século (2000 a 2016), o crescimento das exportações de vinho foi de 73% em volume e de 142% em valor; a proporção do comércio internacional na produção mundial de vinho do ano anterior, no mesmo período, passou de 25% para 38%; e se em 2000, cerca de 25% do vinho consumido no mundo foi importado, essa percentagem subiu para 40% em 2016. Este é o pano de fundo de uma indústria cada vez mais global que importa bem gerir.

Capítulo 4

O BRASIL VITIVINÍCOLA

Globalizados, e cada vez mais integrados, os contextos têm exigido das empresas um grande esforço de adaptação. O novo contexto empresarial-digital, num contraponto às lógicas estratégicas dos modelos de economia industrial, fazem emergir espaços estratégicos onde para criar e reter valor, assim como para desenvolver competências, se torna fundamental o estabelecimento de parcerias estratégicas (abordagens em rede não só entre empresas, mas também com outras instituições) para ganhar massa crítica e superar conflitos de interesses não necessariamente convergentes – vertente estratégica relacional⁵³ –, para competir em mercados cada vez mais exigentes, seja de âmbito global, nacional ou regional/local.

Para o caso da tradicional indústria vitivinícola mundial (muito embora abrigue inovações diversas), o excesso estrutural da oferta, as mudanças profundas nas preferências e no comportamento dos consumidores (“novo consumidor global”), e a adoção da lógica de produção industrial, diversificada e especializada, pelos produtores do “novo mundo do vinho”, estão na origem de muitas mudanças que têm remodelado o setor.

A reestruturação da indústria vitivinícola a nível mundial é, assim, reflexo de uma competição cada vez mais agressiva, no âmbito da crescente globalização dos mercados. Para além disso, exhibe uma tensão permanente entre os dois modelos dominantes do setor: o modelo dos PTP, que continuam hegemónicos mundialmente, mas em desaceleração, e o modelo dos NPP, em ascensão no panorama vitivinícola global. É neste contexto vitivinícola, altamente dinâmico e competitivo à escala global, que se insere e evolui a vitivinicultura brasileira.

Este capítulo aborda os traços mais marcantes do Brasil vitivinícola, desde as suas origens à realidade atual, discutindo as principais magnitudes e tendências em termos de produção, consumo e comércio externo. Nele é ainda apresentado o contra modelo brasileiro, assim como as duas regiões vitivinícolas que são objeto de análise específica neste estudo: o Rio Grande do Sul e o Vale do São Francisco.

⁵³A abordagem “estratégica relacional” 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 só na lei da concorrência, mas também em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do seu contexto” (Strategor, 1988, p.178).

4.1. Vitivinicultura brasileira: das origens à realidade atual

4.1.1. Origens da indústria vitivinícola brasileira e trajetória evolutiva

Se o início da vitivinicultura do Brasil remonta a 1551, ao estado de São Paulo, com a importação de castas portuguesas de uvas brancas⁵⁴ e tintas⁵⁵, os sucessivos fracassos pela falta de adaptação das castas importadas ao clima quente e húmido, leva-nos a concluir que a vitivinicultura brasileira, em termos empresariais, só deva ser considerada a partir do início do século XX. Foi nessa altura que, sob influência da imigração italiana foram criadas, na Serra Gaúcha do Rio Grande do Sul, a Empresa Vinícola Mónaco (1908), a empresa *Salton e Dreher* (1910) e a empresa Armando Peterlongo (1915), para além das cooperativas Vinícola Rio-Grandense e Forqueta (1929). Posteriormente (1931), foram ainda fundadas as cooperativas Vinícolas Garibaldi e Aurora, sendo esta última ainda a maior vinícola brasileira da atualidade.

Contudo, o grande salto da indústria vitivinícola brasileira deu-se na década 70, a partir, principalmente, de investimentos estrangeiros no Rio Grande do Sul, quando algumas empresas se instalaram utilizando castas europeias e equipamentos modernos de vinificação. As empresas estrangeiras pioneiras, nessa altura, foram a uruguaia *Carrau* e a norte-americana *Heublein*. Sendo que os investimentos mais significativos se realizaram, em 1974, pela multinacional italiana Martini Rossi (vinho *Baron de Lantier*) e pela multinacional francesa *Moët & Chandon* (em Caxias do Sul, sob o nome social de Provifin). 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 o seu percurso de grandes investimentos, principalmente ao nível das técnicas de vinificação, incluindo 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 vitícola foi adotado o sistema de espaldeiras, de forma a obter um melhor aproveitamento dos raios solares, com maior espaçamento entre as videiras, a poda reducional e a introdução, em escala, de cepas que se mostraram mais adaptadas ao clima da região: *Cabernet Sauvignon*, *Merlot*, *Cabernet Franc*, *Chardonnay*, *Sauvignon Blanc*, *Moscato* e *Riesling Itália*.

Os finais dos anos 90, princípios do novo milénio, marcam o início de um novo ciclo de investimentos, agora em torno da identidade dos vinhos brasileiros, de que são exemplos os

⁵⁴ Malvasia, da região do Douro; Verdelho, da Ilha da Madeira; e Galego, da região do Alentejo.

⁵⁵ Bastardo e Tinta, trazidas da Ilha da Madeira e do Douro, respetivamente.

esforços para criação de zonas certificadas, com indicação geográfica.

O percurso evolutivo da vitivinicultura brasileira é sintetizado em quatro fases, conforme tabela seguinte.

TABELA 4.1. Vitivinicultura brasileira: as quatro fases da sua evolução

FASES	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase
GERAÇÕES DE VINHOS	1870-1929	1930-1969	1970-1999	Anos 2000...
	1ª GERAÇÃO	2ª GERAÇÃO	3ª GERAÇÃO	4ª GERAÇÃO
ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO	Implantação da vitivinicultura	Diversificação de produtos	Melhoria da qualidade	Identidade do vinho brasileiro
VINHOS E CASTAS	Vinhos de Vitis Labrusca	Vinhos de espécies híbridas e de viníferas	Vinhos de diversas varietais	Vinhos de qualidade em regiões determinadas

Fonte: adaptado de Tonietto (2003, 2012) e Araújo (2009).

Assim, os primeiros anos do século XX coincidem com o arranque (1ª Geração) da vitivinicultura empresarial brasileira. Os anos seguintes, até finais da década 60, correspondem a um período de procura de afirmação (2ª Geração), com implantação de algumas empresas pioneiras e respetiva diversificação de produtos. Contudo, é a partir da década 70 que a vitivinicultura brasileira é alvo de investimentos mais importantes (3ª Geração) focados na melhoria da qualidade para produção de vinhos finos, lançando, assim, as bases de desenvolvimento de uma dinâmica que procura afirmar a identidade dos próprios vinhos a partir da sua origem geográfica e qualidade (4ª Geração).

4.1.2. Regiões vitivinícolas brasileiras e certificações de qualidade

A vitivinicultura está presente em 9 estados brasileiros, nomeadamente, por ordem decrescente de importância em termos de quantidade, Rio Grande do Sul (RGS), Pernambuco, São Paulo, Paraná, Bahia, Santa Catarina, Minas Gerais, Goiás e Ceará.

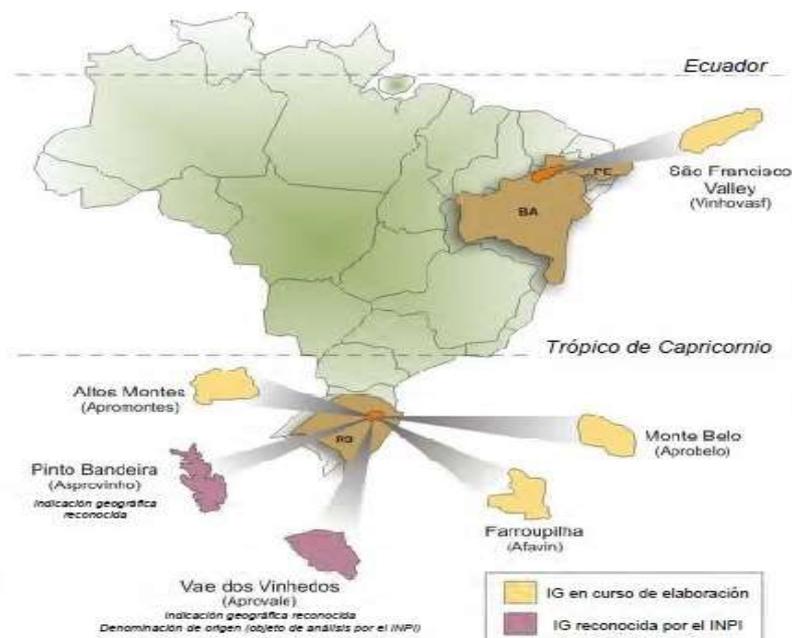
De entre as diversas zonas vitícolas, importa destacar como zonas de viticultura temperada as seguintes: Fronteira, Serra do Sudeste, Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra, Campanha Gaúcha, todas do estado RGS. Além destas, existem também as regiões do Vale do Rio do Peixe, Planalto Serrano, Planalto Norte e Carbonífera, no Estado de Santa Catarina; a região sudeste do estado de São Paulo e a região Sul do estado de Minas Gerais.

O norte do Paraná é tipicamente subtropical e as regiões noroeste de São Paulo, norte de Minas Gerais e Vale do Submédio São Francisco - VSF (estados de Pernambuco e Bahia), são zonas tropicais com sistemas de manejo adaptados às suas condições ambientais.

O 99Brasil só tem uma das suas regiões produtoras de vinhos finos reconhecida com Indicação de Procedência Geográfica (IP ou IG) e certificação com o selo de Denominação de Origem (DO): a região Vale dos Vinhedos, certificada pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), em 25 de setembro de 2012. Localizado no estado de RGS, região Bento Gonçalves, com grande número de empresas vinícolas das mais destacadas da Serra Gaúcha, o Vale dos Vinhedos possui dezenas de pequenos produtores de vinhos finos e espumantes.

Em termos de reconhecimento, o INPI concedeu também, em 2010, a Indicação Geográfica (IG) à região de Pinto Bandeira (RGS); em 2012, reconheceu com IG os Vales da Uva Goethe, no Litoral Sul de Santa Catarina, e em 2013 a Monte Belo do Sul⁵⁶ (RGS). Atualmente há mais três pedidos de concessão de IG junto do INPI: Altos Montes (APROMONTES) e Farroupilha (AFAVIN), no RGS, e Vale São Francisco (VINHOVASF). Prevê-se que outras regiões vitivinícolas possam solicitar em breve a indicação de procedência geográfica, nomeadamente, as regiões Campanha e Serra do Sudeste, localizadas no RGS.

FIGURA 4.1. Vitivinicultura brasileira e certificação da qualidade



Fonte: adaptado de Tonietto, 2011.

⁵⁶ As IG Vales da Uva Goethe e Monte Belo do Sul, não estão na fig. 4.1, mas estão nos registros INPI (2014).

A vitivinicultura brasileira tem, contudo, várias etapas ainda a percorrer para ganhar mais notoriedade, prestígio e competitividade na disputa do “jogo global”.

Os investimentos na indústria vitivinícola brasileira têm aumentado nos últimos anos, principalmente, na produção de espumantes, mas apesar do seu crescimento o produto brasileiro ainda não tem força de marca no mercado internacional.

Várias instituições têm dado apoio para que os vinhos nacionais melhorem o seu percurso e os seus resultados.

4.1.3. Organização do mercado interno: instituições e quadro regulamentar

A Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO) e a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), criadas em 1952 e 1967, respetivamente, constituem o núcleo de 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), instituído em 1998, passaram a ser os organismos congregadores do setor⁵⁷, mobilizando outros organismos governamentais e não-governamentais na dinamização de ações para a competitividade.

Tais ações 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 objetivos um maior desenvolvimento do mercado interno, tanto na vertente da oferta como da procura, 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 da América. Sendo atribuída também grande importância à abertura de mercados no Leste Europeu, Ásia (principalmente China), América do Sul e México.

Importa salientar que a indústria vitivinícola brasileira apenas a partir de 1977 passou a contar com um quadro regulamentar específico. Desde aí e após diversos atos regulatórios⁵⁸, foi editado o decreto federal nº 99.066 – de 08 e março de 1990 – tendo como objetivo materializar e operacionalizar o disposto genericamente na lei 7.678, de 08 de novembro de

⁵⁷ Para mais detalhes sobre as instituições de suporte à vitivinicultura brasileira, ver Araújo (2009), Zen (2010) e Ramos (2015).

⁵⁸ Para mais detalhes ver Ramos (2015).

1988, sobre a produção, circulação e comercialização de vinho e derivados do vinho e da uva.

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 (vinagres, vermouths, sumos, mostos concentrados, álcool vinificado, sangrias, etc.).

O Brasil está também vinculado às normas reguladoras no âmbito do Mercosul, editadas em junho de 1996. Também no âmbito da adesão à OIV, em 1995, a indústria vitivinícola brasileira vê-se na contingência de ter de adequar-se às normas internacionais. Tudo isto num contexto de estagnação do incipiente consumo nacional de vinhos finos e de forte concorrência de vinhos importados.

Tais mudanças obrigaram os vitivicultores instalados no Brasil a organizarem-se com o objetivo de obter a certificação de procedência dos vinhos, entretanto, regulamentada pela Lei nº 9.279 – “Lei de Propriedade Industrial” (1996), que veio definir as regras para a proteção dos produtos nacionais, bem como estabelecer as bases para criação da Indicação de Procedência Geográfica (IP ou IG) e da Denominação de Origem (DO).

4.2. Magnitudes e tendências nacionais: estrutura produtiva, consumo e comércio externo

4.2.1. Produção e consumo

Segundo dados OIV, a área de vinha no Brasil vitícola, em ligeiro decréscimo nos últimos anos, situa-se na ordem dos 90 mil hectares, representando menos de 1% da superfície mundial. No global, a produção de uva é, em média, de 1,5 milhões de toneladas/ano, das quais cerca de metade tem como destino o processamento de vinhos, sucos e outros derivados, e outra metade é comercializada como uva de mesa.

O processamento industrial da produção de uvas é em cerca de 75% para vinhos de mesa e outros derivados da uva e do vinho; 7% para sucos, elaborados com uvas de origem americana (*vitis labrusca*, *vitis bourquina* e diversos híbridos interespecíficos); e aproximadamente 18% para vinhos finos, elaborados com castas de *vitis vinífera*, com destaque para a *Moscato Branco*, *Riesling Itálico*, *Chardonnay* e *Trebbiano*, nas castas brancas, e *Carbenet Sauvignon*, *Merlot*, *Tannat* e *Pinot Noir*, nas tintas.

A produção vitícola nacional e por estado brasileiro está representada na tabela 4.2, podendo-se constatar que o Rio Grande do Sul representa atualmente mais de metade (58%) da produção de uvas do Brasil, seguindo-se, a grande distância, os estados de Pernambuco (16%), São Paulo (10%), Paraná (5%), Bahia (5%) e Santa Catarina (5%). Os três estados menores em

termos de produção de uvas são Minas Gerais (0,7%), Goiás (0,2%) e Ceará (0,1%).

TABELA 4.2. A produção vitícola brasileira 2013-2015 (toneladas)

Estado/Ano	2013*	2014**	2015***
Ceará	664	573	940
Pernambuco	228.727	236.767	237.367
Bahia	52.808	77.504	77.401
Minas Gerais	12.734	11.557	12.615
São Paulo	172.868	146.790	142.063
Paraná	79.052	80.910	80.000
Santa Catarina	53.153	66.106	69.189
Rio Grande do Sul	808.267	812.537	876.286
Goiás	4.581	3.330	3.492
Brasil	1.412.854	1.436.074	1.499.353

Fonte: IBGE. *Dados capturados em 23.01.2014. ** Dados capturados em 13.01.2015. *** Dados capturados em 12.01.2016.

Fonte: Mello (2016), com base em dados IBGE.

Em termos de produção de vinho, importa salientar que o Brasil tem, aproximadamente, 1100 vinícolas. Destas, cerca de dois terços (730) situam-se no Rio Grande do Sul, estado que detém cerca de 90% da massa crítica do setor vinícola do país, produzindo cerca de 700 rótulos (IBRAVIN, 2017).

Os vinhos indiferenciados (comuns) dominam largamente a produção e o consumo dos vinhos brasileiros, porquanto os indicadores históricos sempre apontaram para uma participação relativa média de mercado normalmente acima dos 80%. Mais recentemente, contudo, surgiram fortes evidências (mais concretamente nos últimos doze anos, 2004-2015) de que está em curso uma mudança importante no perfil da viticultura nacional, configurando uma tendência sustentável. A tabela 4.3, extrapolável para o país, permite constatar essa tendência: os vinhos indiferenciados têm um significativo decréscimo produtivo, passando a representar 54% da produção vinícola⁵⁹, no período 2004-2015. Neste mesmo período os vinhos finos representam 10% da produção vinícola, os sucos também 10% e os outros derivados da uva e do vinho 26%.

⁵⁹ Quando anteriormente possuíam mais de 80% de *market share*.

TABELA 4.3. Produção de vinhos, sucos e outros derivados - Rio Grande do Sul, 2004-2015 (milhões de litros)

Anos	Vinhos Finos	Vinhos Indiferenciados	Sucos	Outros derivados da uva e do vinho	Total do ano
2004	42,96	313,70	19,20	51,87	427,73
2005	45,45	226,08	23,20	53,50	348,23
2006	32,12	185,08	23,20	59,13	299,53
2007	43,18	275,25	25,50	70,89	414,82
2008	47,33	287,44	27,60	93,19	455,56
2009	39,90	205,42	31,80	96,50	373,62
2010	27,85	195,25	30,80	98,96	352,86
2011	52,20	258,73	34,90	151,15	496,98
2012	48,60	213,10	38,80	167,28	467,78
2013	48,40	197,90	50,82	125,15	422,27
2014	38,46	196,07	88,01	140,19	462,73
2015	39,20	210,30	115,29	193,00	557,79
Total 2004-2015	505,65	2764,32	509,12	1300,81	5079,90
Market Share por categorias (2004-2015) - %	10%	54%	10%	26%	100%

Fonte: elaboração própria, com base em dados IBRAVIN/ MAPA/ SEAPA-RS.

Do ponto de vista global, segundo dados OIV de 2015, o Brasil é o 15º maior produtor mundial de vinhos, com cerca de 2,7 milhões de hectolitros, e o 15º país consumidor do mundo, com aproximadamente 3,5 milhões de hectolitros consumidos. O consumo *per capita* é, no entanto, relativamente fraco e pouco variável: entre 1,8 e 2 litros *per capita* em média/ano – uma estagnação histórica.

Por categorias de vinho, no médio e longo prazo, perspectiva-se que o mercado brasileiro de vinhos finos venha a crescer, apesar da falta de uma cultura mais acentuada de consumo, num país em que predominam a cerveja e as bebidas destiladas, para além dos vinhos indiferenciados. Ainda assim, o potencial do mercado brasileiro de vinhos finos é enorme. Existem hoje no Brasil 30 milhões de pessoas com rendimento familiar acima de 5 salários mínimos/mês (R\$ 724,00, em 2014) e em condições de consumir, pelo menos, uma garrafa de vinho por semana. Isto significa um mercado anual de 1560 milhões de garrafas de vinho, sem contar a população da classe C, que equivale a aproximadamente metade dos cerca de 200 milhões de habitantes que compõem a população brasileira. De registar que o consumo de espumantes é relativamente baixo, em comparação com as demais categorias de vinhos, e que os espumantes nacionais (cf. ANEXO 1. FIGURA A.4) representam cerca de 70% do mercado interno de espumantes, enquanto os importados representam 30%.

Podemos dizer que os brasileiros bebem pouco e mau vinho: cerca de 2 litros por habitante/ano, com aproximadamente metade dos vinhos consumidos a serem comuns ou indiferenciados. Estes números, segundo dados OIV, quando comparados com os de outros países, nomeadamente com os três maiores consumidores *per capita* do mundo, são insignificantes: por exemplo, os portugueses bebem, por ano, 54 litros de vinho *per capita*, os franceses 52 litros e os italianos 42 litros. É também uma performance relativa inexpressiva quando o consumo de vinhos no Brasil é comparado com o de outras bebidas: os brasileiros consomem anualmente quase 10 bilhões de litros de cerveja (50 litros *per capita*) e 1,3 bilhões de litros de cachaça (quase 7 litros *per capita/ano*), segundo dados IBRAVIN.

Para tentar mudar este cenário histórico, e no rasto de diversas diligências junto do governo para que fossem impostas salvaguardas para proteger o mercado da invasão de vinhos importados, representantes de produtores, de supermercados, de distribuidores e de importadores, fizeram acordos para dinamizar internamente o consumo de vinhos nacionais. Esses acordos fixaram objetivos, tais como, por exemplo, ampliar para 25% os espaços nas prateleiras das secções de *vinhos finos* nos supermercados em todo o país, e expandir o consumo de vinho para 2,5 litros por habitante, até ao final de 2016. Os resultados, contudo, revelaram-se aquém dos objetivos, pois “o consumo *per capita* de vinhos, incluindo espumantes (nacionais e importados), foi de 1,7 litros” (Mello, 2016, p.4). Ainda assim, esses acordos conseguiram melhorar alguns outros indicadores da indústria vinícola: os vinhos finos brasileiros ampliaram o seu *market share* interno, os espumantes nacionais ampliaram as suas vendas e, em termos globais, o volume de vendas do setor aumentou.

De qualquer modo, apesar da tendência crescente do consumo dos vinhos finos nacionais (principalmente tintos), a abertura de mercado aos importados continua a manter os produtores nacionais em posição de larga desvantagem, em face das dificuldades na competição direta 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. Os vinhos finos nacionais continuam a representar cerca de 30% do mercado interno deste tipo de vinhos, ao passo que os importados representam aproximadamente 70%.

No que concerne a categoria de vinhos de mesa indiferenciados não há concorrência de vinhos importados, sendo o consumo irregular ao longo dos anos. Este tipo de vinhos representa cerca de 54% do mercado interno de vinhos. Na sua maioria é comercializado a granel.

Entre as principais queixas dos produtores em relação à falta de capacidade de,

internamente, os vinhos nacionais serem competitivos em relação aos vinhos importados, se destaca a carga tributária que representa cerca de 50% do preço final dos vinhos nacionais. Com efeito, segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomércio-SP, 2013a), no Brasil uma garrafa de vinho sai da vinícola já tendo pago mais de 50% em impostos⁶⁰. Na Argentina, Chile ou Uruguai este custo é de 20%. O mesmo acontece com outros materiais relacionados com a indústria vitivinícola, nomeadamente, cubas, mangueiras, caixas, rolhas, rótulos, cápsulas etc.; são os designados custos de contexto, popularmente conhecidos no país como “custo Brasil”.

Há múltipla tributação. Por exemplo, impostos como o ICMS⁶¹ e o IPI⁶², incidem duas vezes sobre o mesmo produto, em etapas distintas, até chegar aos consumidores.

4.2.2. Comércio externo

Com a inserção do Brasil vitivinícola 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 90 as taxas chegaram a ser da ordem dos 50%, para, em meados da mesma década, descerem para cerca de 14%.

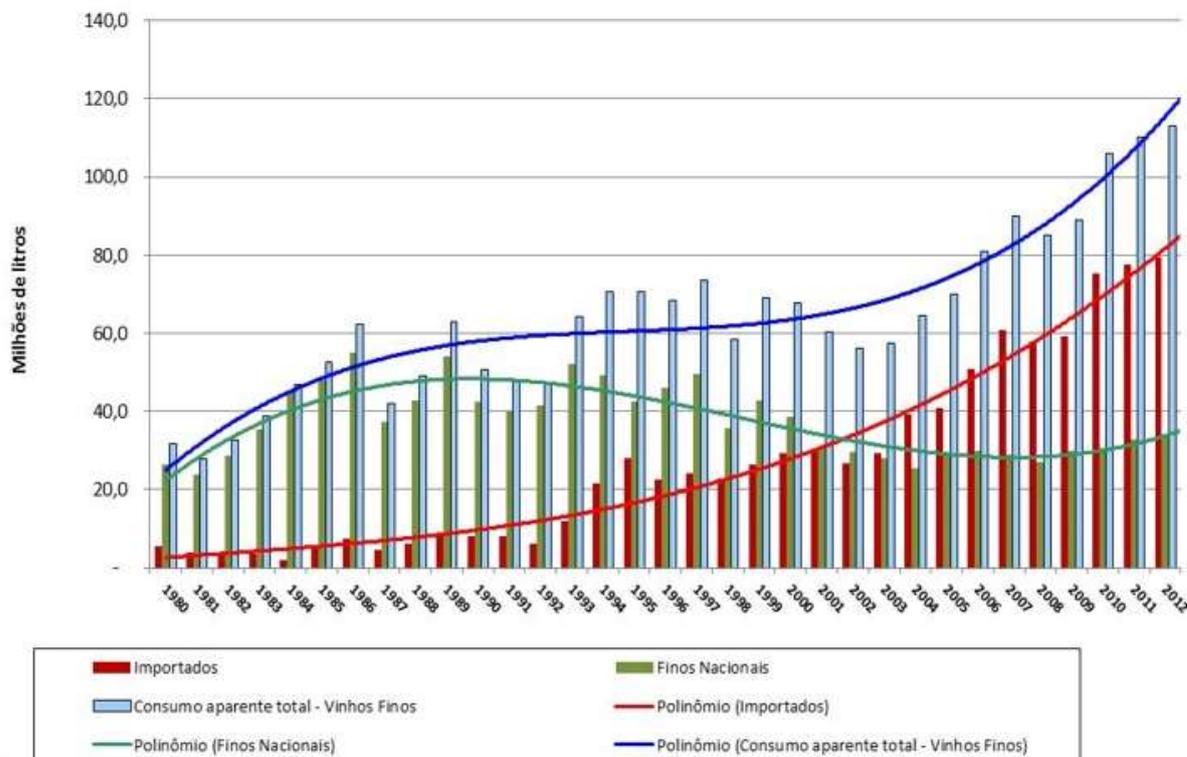
Tal facto expôs de forma acrescida a indústria vitivinícola brasileira à concorrência mundial, com a vinda dos “novos produtores” do Hemisfério Sul, dos Estados Unidos da América e da Europa, fazendo aumentar abruptamente as importações de vinhos finos, que passaram a representar cerca de 70% do total consumido no país, quando em 1980 representavam menos de 10% (v. figura 4.2). Em consequência, a balança comercial externa vitivinícola é cronicamente deficitária.

⁶⁰ Em geral, a tributação representa um obstáculo ao crescimento da procura no mercado, especialmente nos segmentos de baixo rendimento da população. No entanto, nos segmentos de alto rendimento, que são sensíveis ao conteúdo e *status* dos vinhos, o oposto pode ser verdade. Na Rússia, por exemplo, a elasticidade da procura em relação ao preço é positiva para os vinhos topo de gama.

⁶¹ Imposto sobre Circulação de Mercadorias.

⁶² Imposto sobre Produtos Industrializados.

FIGURA 4.2. Brasil: evolução da comercialização interna de vinhos finos importados *versus* vinhos finos nacionais (1980-2012)



Fonte: adaptado de IBRAVIN (2013c).

Os dois principais fornecedores do Brasil são, hoje, o Chile (representando 43% em volume e 37% em valor) e a Argentina (20% em volume e 21% em valor), com vinhos essencialmente tintos. Esta performance é favorecida por acordos bilaterais no âmbito do Mercosul que garantem benefícios aduaneiros, principalmente no caso dos vinhos chilenos que, na sua maioria, são engarrafados. Os vinhos argentinos, em grande parte, são importados a granel.

Quatro países europeus vêm em seguida no ranking dos principais fornecedores: Portugal, em 3º lugar (com 13%, tanto em volume como em valor), Itália em 4º lugar, França em 5º e Espanha em 6º.

A depreciação do real brasileiro nos últimos anos e as ameaças de salvaguardas às importações, criaram obstáculos para os fornecedores estrangeiros. No entanto, é sentimento generalizado que o mercado de vinho brasileiro vem atraindo cada vez mais a atenção internacional porque, apesar de um crescimento relativamente lento nos anos mais recentes, o ambiente de mercado está a evoluir favoravelmente: a procura está a aumentar (consumidor direto) e o novo ambiente fiscal é mais transparente na importação e distribuição, incentivando, assim, a um maior investimento estrangeiro e também nacional.

No que diz respeito às exportações brasileiras de vinho, apesar das dificuldades, elas têm vindo a crescer nos últimos anos (v. figura 4.3). 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 a União Europeia, o Chile e a Austrália, resultaram em grandes entraves ao comércio externo e à penetração dos vinhos brasileiros em muitos mercados⁶³. Esta é considerada uma das principais razões para a baixa participação do Brasil nas exportações mundiais.

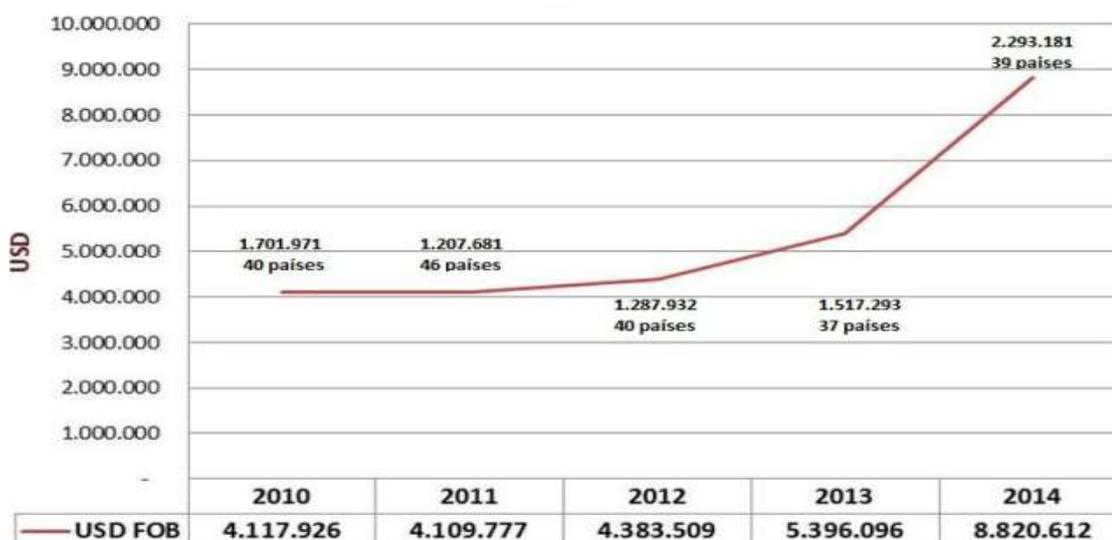
Outras barreiras à exportação são os monopólios estatais existentes em alguns países, tais como por exemplo no Canadá e nos países escandinavos, assim como a complexidade da legislação para a importação de vinhos nos Estados Unidos.

As negociações (dezembro de 2005) em torno da pauta do livre comércio mundial do agronegócio, ocorridas em Hong Kong, no âmbito do *Doha Round* da OMC⁶⁴, também ainda não produziram os resultados positivos esperados para as exportações da indústria vitivinícola brasileira. O impasse tem levado muitos países a voltarem-se para acordos bilaterais e regionais que, por definição, excluem outros membros da OMC. A própria crise financeira mundial de 2008 trouxe com ela novamente o fantasma do protecionismo.

⁶³ De salientar, no entanto, que os 10 maiores compradores de vinho brasileiro são: Reino Unido, Bélgica, Alemanha, Holanda, Paraguai, Japão, Estados Unidos, Suíça, China e Colômbia.

⁶⁴ Essas negociações tiveram por objetivo criar um acordo global sobre abertura de mercados e eliminar barreiras comerciais, tais como subsídios, impostos excessivos e burocracia, além de aproveitar o comércio internacional para desenvolver as economias mais pobres.

FIGURA 4.3. Exportações de vinhos brasileiros engarrafados e espumantes



Fonte: adaptado de IBRAVIN/ApexBrasil (2015).

De registrar, no entanto, no âmbito da OMC, durante a reunião de Bali em dezembro 2013, o consenso dos 159 países da OMC em torno do desbloqueamento das negociações para a liberalização do comércio global. Os resultados sentir-se-ão no médio/longo prazo.

Naturalmente, a indústria vitivinícola mundial, neste cenário de tendência à liberalização acrescida do comércio internacional, exigirá esforços adicionais de transformação estratégica, não só da parte dos países europeus, para enfrentar o avanço dos países do Hemisfério Sul e dos Estados Unidos, mas também (com esforços ainda maiores) do Brasil, para que encontre os caminhos e os meios para se transformar num *player* importante da vitivinicultura global, dada a sua expressão como economia emergente no cenário mundial.

4.3. O contra modelo brasileiro

A indústria vitivinícola brasileira possui um modelo próprio de desenvolvimento (Desplobins, 2006, p. 237-256), em “contra ciclo” não só com o modelo dos países tradicionalmente produtores (PTP) da União Europeia (UE), cuja lógica de desenvolvimento é baseada no conceito de diferenciação, a partir da identificação de um território específico (*terroir*) que consubstancia a certificação Denominação de Origem, bem como em “contra ciclo” também com o modelo dos Novos Países Produtores (PTP), que atuam sob padrões de produção industrial de grandes volumes, especializada em castas universais e marcas fortes.

Sem ter de se preocupar com exigências rígidas ao nível técnico-produtivo ou a outros

níveis, comparativamente com os países da UE⁶⁵, a vitivinicultura brasileira assenta, essencialmente, num modelo de produção industrial que lhe tem conferido alguma estabilidade económico-financeira, principalmente a partir dos anos 70 do século passado, com foco na produção de vinhos indiferenciados, de baixa qualidade, elaborados com cepas americanas e híbridas (*vitis labrusca*), em sistema de latada⁶⁶. Este sistema, no entanto, tem feito alguns avanços importantes, principalmente a partir da década 90, em termos da qualidade dos seus vinhos finos e espumantes. A sua estabilidade económico-financeira proporcionada pelo contra modelo brasileiro advém dos seguintes factos:

- Foco nos extratos médio e baixo do mercado consumidor, com consumo de grandes volumes de vinhos correntes indiferenciados, para além de uma gama de produtos diversificada (sucos industriais, vinagres, vinhos finos e espumantes);
- Baixo investimento em inovações técnico-produtivas para a produção desses vinhos correntes indiferenciados (proporcionando maiores fluxos de caixa aos empresários), comparativamente com os modelos produtivos dos PTP e NPP. Naturalmente, as exceções relacionam-se com os vinhos finos e os espumantes, que nos anos mais recentes têm experimentado incrementos relevantes de investimentos e de qualidade;
- Nenhuma concorrência externa aos seus vinhos correntes indiferenciados. De salientar, contudo, que no segmento de vinhos finos a realidade é oposta, uma vez que experimentam dificuldades nas suas performances comerciais, interna e externa.

Estes são os traços mais característicos do contra modelo brasileiro. As limitações são, naturalmente, diversas, a começar pelo baixo consumo de vinho *per capita*, não esquecendo a intensa concorrência dos vinhos importados e o baixo valor de marca e reputação dos vinhos brasileiros, no próprio mercado interno e no mundo.

Neste contexto, as dificuldades de internacionalização são enormes, embora seja visível recentemente um maior dinamismo, suportado por algumas iniciativas interessantes dos órgãos que tutelam e alavancam o setor, como por exemplo o projeto “*Wines of Brazil*”⁶⁷, liderado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) e pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). Ainda assim, importa salientar que apenas 38 das

⁶⁵ Que têm de obedecer rigorosamente às normas da Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMV).

⁶⁶ O sistema de latada é um sistema que propicia uma maior proteção das uvas do excesso de luz solar e do calor que pode provocar queimaduras aos cachos. No entanto, não permite a mecanização da vindima.

⁶⁷ O *Wines of Brazil* insere-se no Projeto Setorial Integrado de Exportação de Vinhos e Derivados do Brasil (PSI), que consubstancia um consórcio de exportação direcionado a oito mercados internacionais considerados prioritários: Alemanha, Canadá, Estados Unidos da América, Inglaterra, Holanda, Hong Kong, Polónia e Suécia.

1100 vinícolas brasileiras participam atualmente nesse projeto, com exportações. Somente três delas⁶⁸ se internacionalizaram com modalidades mais avançadas, nomeadamente, com investimentos diretos.

De qualquer modo, importa vincar que as condições técnico-produtivas têm evoluído favoravelmente, especialmente logo a partir dos anos 70 (melhoria da qualidade e produção de vinhos varietais – a 3ª geração de vinhos)⁶⁹ e, mais recentemente, no novo milênio, com a busca de tipicidade, de identidade e de mais qualidade para o vinho brasileiro, com Indicações de Procedência Geográfica e Denominação de Origem (4ª geração de vinhos).

Os espumantes brasileiros, por sua vez, e apesar da produção ainda ser comparativamente pequena em relação aos vinhos indiferenciados e finos, apresentam uma curva ascendente expressiva, embora em desaceleração nos últimos anos. De acordo com dados da UVIBRA são majoritários no mercado interno: detêm 52% do mercado brasileiro contra 48% dos espumantes importados.

O Brasil tem apenas um pólo vitivinícola, de vinhos finos, em estágio de maturidade: o pólo do Rio Grande do Sul. É o mais importante pólo vitivinícola do Brasil e representa mais de 80% dos vinhos finos do país.

Dos pólos emergentes, os mais importantes são: o pólo do Vale do São Francisco e o pólo de Santa Catarina. O pólo vitivinícola do Vale do São Francisco, no Nordeste, é o segundo principal pólo de vinhos finos do Brasil, representando cerca de 15% da produção nacional desse tipo de vinhos. Cerca de metade da produção total de vinhos do Vale do São Francisco são vinhos finos. O pólo vitivinícola de Santa Catarina, no Sudeste, é uma região mais jovem e está a tentar desenvolver uma imagem forte dos seus vinhos finos (vinhos de altitude, do Planalto Catarinense) e dos espumantes. No entanto, eles representam apenas 20% do total de vinhos da região.

De seguida vamos caracterizar, muito resumidamente, as duas principais regiões vitivinícolas produtoras de vinhos finos do Brasil e que são objeto central desta investigação: o Rio Grande do Sul e o Vale do São Francisco.

4.4. O Rio Grande do Sul e o Vale do São Francisco: regiões vitivinícolas diferenciadas

Se o estado do Rio Grande do Sul é, de longe, a maior região vitivinícola do país e a única que produzia vinhos finos até há bem poucos anos atrás, a região do Vale do São

⁶⁸ As vinícolas Aurora, Miolo e Casa Valduga (cf. Araújo, 2009).

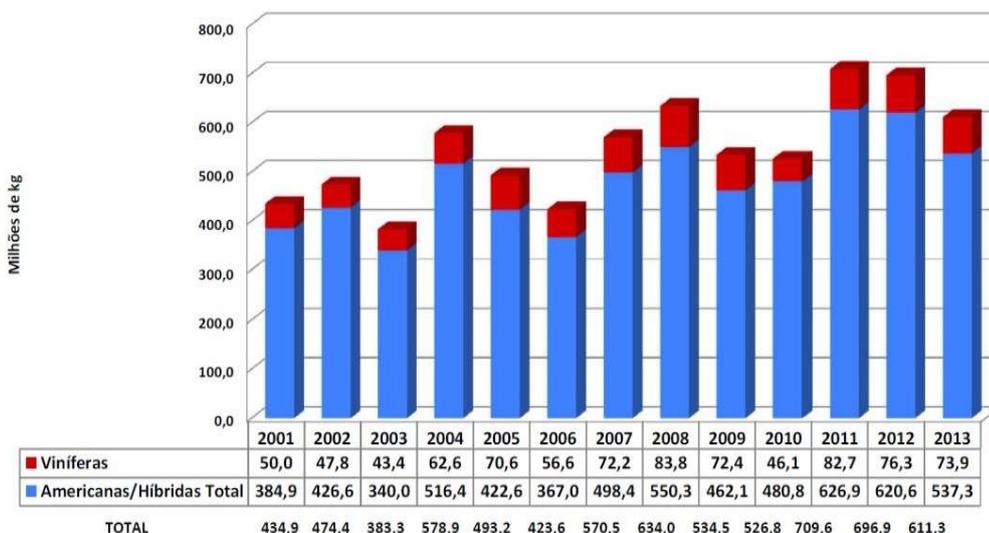
⁶⁹ Cf. Tabela 4.1.

Francisco, nos estados de Pernambuco e Bahia, emergiu recentemente como uma região vitivinícola de elevado potencial, com características muito próprias e que está a saber aproveitar, para engarrafar fermentados de grande qualidade.

4.4.1. Rio Grande do Sul

Detentor do único selo de Denominação de Origem (DO)⁷⁰ e da maioria das Indicações de Procedência Geográfica (IP)⁷¹ do Brasil, o *cluster* da Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul, reúne cerca de 90% da massa crítica da vitivinicultura brasileira. É o principal produtor de vinhos finos e de vinhos indiferenciados do Brasil, representando estes últimos cerca de 85% da produção de vinhos da região⁷², produzidos a partir de castas americanas/híbridas (v. figura 4.4).

FIGURA 4.4. Produção de uva de castas viníferas e comuns -Rio Grande do Sul (2001-2013)



Fonte: Cadastro Vinícola MAPA/ SEAPA - RS/ IBRAVIN (2013).

No Rio Grande do Sul, de entre as castas *vitis viníferas*, destacam-se as variedades brancas “*Moscato Branco*” (17%), “*Chardonnay*” (8%) e “*Riesling*” (4%), e as variedades tintas “*Cabernet Sauvignon*” (15%), “*Merlot*” (13%), “*Tannat*” (6%) e “*Pinot Noir*” (4%).⁷³

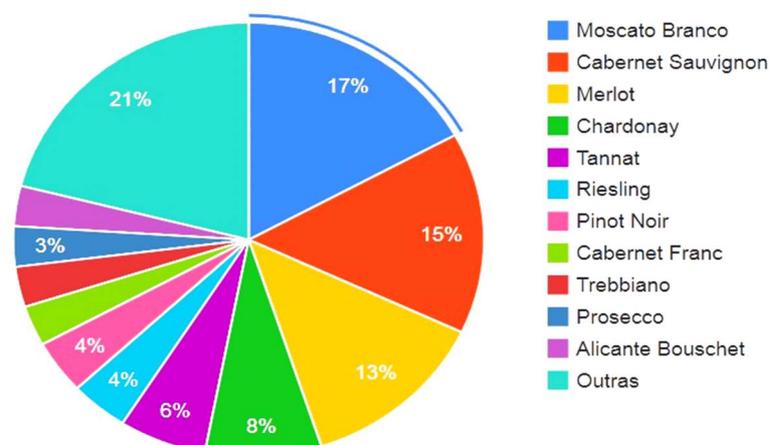
⁷⁰ A DO Vale dos Vinhedos.

⁷¹ As IP Pinto Bandeira e Monte Belo (já reconhecidas pelo INPI) e Altos Montes e Farroupilha em curso de reconhecimento. De lembrar que o Brasil tem, para além da DO, mais 6 IP (4 já reconhecidas e 2 em curso).

⁷² Os vinhos finos representam 15%, mas se considerarmos também as produções de sucos de uva e de outros derivados da vinha e do vinho, então as proporções passam a ser as seguintes: vinhos indiferenciados (54%), vinhos finos (10%), sucos de uva (10%), outros derivados (26%) – cf. tabela 4.3, da secção 4.2.1.

⁷³ De referir que entre as castas híbridas e americanas para produção de vinhos indiferenciados e sucos, os principais destaques são a Isabel, Bordô e Niágara Branca.

FIGURA 4.5. Principais castas viníferas do Rio Grande do Sul (% da área)



Fonte: Anuário Brasileiro Uva e Vinho (2013).

Apesar de dificuldades com a homogeneidade das séries estatísticas disponíveis, estima-se que a vinha do Rio Grande do Sul esteja distribuída por cerca de 12000 propriedades, com uma área média de aproximadamente 14 hectares, dos quais 2,6 são destinados à produção vitícola. A maioria das propriedades caracteriza-se como minifúndios, com predomínio de topografia acidentada, com pouca mecanização e predomínio de agricultura familiar.

A região vitivinícola do Rio Grande do Sul é considerada um *cluster* do vinho brasileiro, no entanto, evidências diversas apontam para a falta de uma colaboração mais intensa entre as empresas vitivinícolas em diversas áreas da cadeia de valor. A cooperação entre elas é restrita ao campo das exportações (marketing e promoção de vinhos brasileiros no exterior), com 38 empresas a integrarem o consórcio exportador *Wine of Brazil*. Existem, no entanto, relatos (Nierop, 2011) e indícios recentes de que instituições de apoio ao setor (Embrapa e IBRAVIN, entre outras) estão no terreno a incentivar o envolvimento das vinícolas numa maior dinâmica colaborativa para, reconquistar a quota de mercado que já tiveram (anos 90) antes da “invasão” dos vinhos importados⁷⁴.

Sobre a performance económico-financeira do *cluster* vitivinícola do Rio Grande do Sul, embora os estudos sejam muito escassos e relativamente antigos sobre o assunto⁷⁵, ainda assim, e apesar das empresas estarem a laborar, em média, a metade da sua capacidade instalada, os resultados são positivos. As micros vinícolas possuem um volume de negócios médio de, aproximadamente, R\$ 2,4 milhões ao ano, com uma margem líquida de cerca de 23%, e representam quase um terço do total das empresas - trabalham acima da capacidade produtiva

⁷⁴ Saliente-se que de 2004 a 2012 a entrada de vinhos importados no país praticamente duplicou.

⁷⁵ IBRAVIN/ UFSM (2010) é o último estudo de que temos conhecimento sobre a temática.

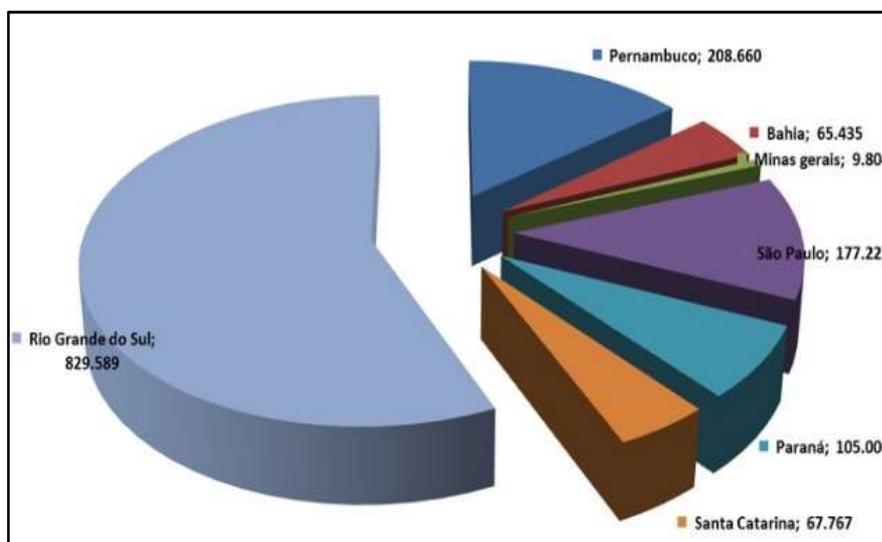
média instalada, ou seja, trabalham a 80% da capacidade. As pequenas vinícolas (17%) têm um volume de negócios médio anual entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 10,5, com cerca de 32% de margem líquida. As médias vinícolas (5%) têm faturações médias anuais entre R\$ 10,5 milhões e 30 milhões, com 45% de margem líquida. As grandes vinícolas (5%) têm uma faturação média anual superior a R\$ 30 milhões e margem líquida de 1,5% (cf. Anexo 1 – Diversos, **A.8.**).

Será importante referir que, ao longo da sua história, o Rio Grande do Sul, tem alternado grandes safras com safras medíocres. As variações climáticas e as pragas fazem-se sentir na produtividade, na qualidade, nas vendas e, conseqüentemente, nos resultados, exigindo grande capacidade de gestão, ao nível do planeamento e do seu controlo. Em suma, o conjunto de variabilidades possíveis põe continuamente à prova a capacidade gestiva do pólo e os seus resultados. Contudo, mais recentemente, o avanço tecnológico tem amenizado a situação.

4.4.2. Vale do São Francisco

O pólo vitivinícola do Vale do São Francisco (VSF) é um pólo emergente que se vem afirmando como o segundo maior do país, em produção de uvas (v. figura 4.6) e o primeiro em área tropical semiárida, com cerca de 16% da produção de vinhos finos brasileiros. Localizado no nordeste brasileiro (Estados de Pernambuco e Bahia), região que apresenta um quadro de desenvolvimento económico-social abaixo da grande maioria das regiões brasileiras, o pólo vitivinícola do VSF, pelas dinâmicas conseguidas, tem contribuído para o desenvolvimento local e, conseqüentemente, para a diminuição das assimetrias regionais.

FIGURA 4.6. VSF (Pernambuco e Bahia): segunda maior região vitícola do Brasil. (uvas – toneladas)



Fonte: IBRAVIN/ MAPA/ SEAPA-RS – Cadastro Vitícola (2013a).

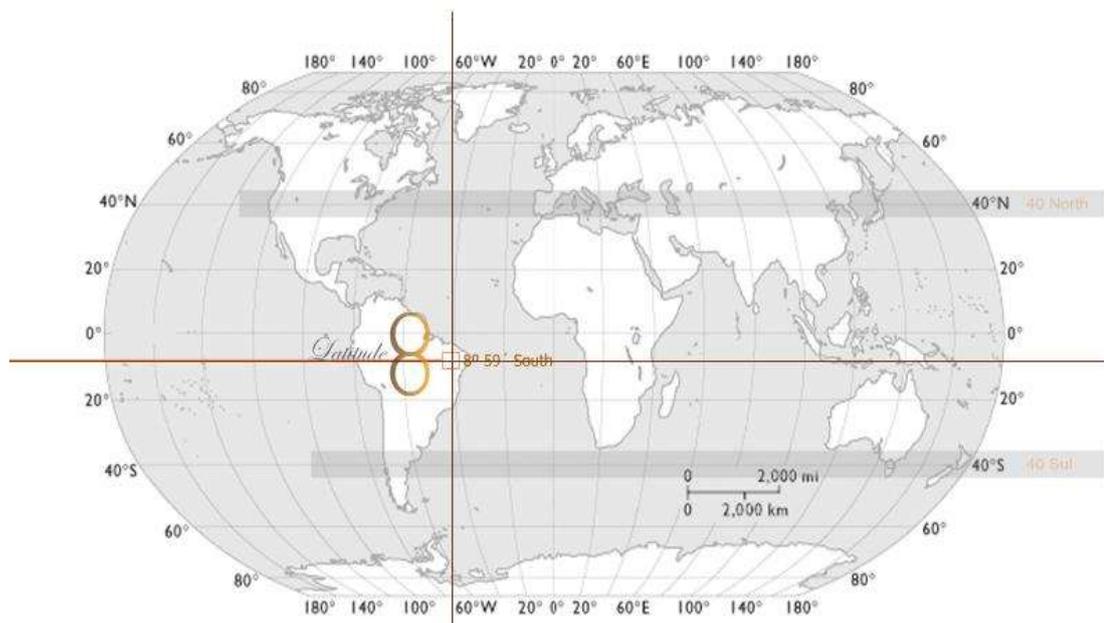
A atividade vitivinícola no VSF foi introduzida na década 60, mas só mais tarde (início dos anos 80) começou a ganhar notoriedade e a crescer de forma mais expressiva. Na década 90 e, principalmente, já no novo milénio, o pólo dá sinais de sustentabilidade, devido à atração de investimentos diretos estrangeiros e nacionais que consegue.

Este pólo constitui um fenómeno único no mundo por razões que ainda hoje despertam incredulidade: é uma região de clima semiárido tropical e está localizada entre os paralelos 8 e 9 Sul (v. figura 4.7 - até então nunca, no mundo, haviam sido produzidos vinhos finos muito longe do paralelo 40 Norte e Sul); possui vantagens proporcionadas pelos recursos naturais, nomeadamente, a baixa variação climática, a satisfatória adaptação das cepas viníferas europeias maioritariamente utilizadas (*Chardonnay*, *Chenin Blanc* e *Moscato Canelli*, nas brancas, e *Cabernay Sauvignon*, *Ruby Cabernet* e *Syrah*, nas tintas); e produz até 2,5 safras vitícolas por ano (facto único a nível mundial).

De referir ainda que novas variedades estão a ser testadas: a espanhola *Tempranillo* (que vem apresentando bons resultados), a francesa *Petit Verdot* e a italiana *Barbera do Piemonte*.

Com um índice médio de pluviosidade de 500 milímetros/ano na região, com cerca de 3000 horas/ano de insolação e uma temperatura média de 26 graus, o sistema de cultivo por latada tem sido o mais adotado. Só uma minoria (5%) da área plantada é destinada à produção de vinhos, sendo a esmagadora maioria (95%) para produção de uva de mesa, principalmente para exportação. A vindima é manual.

FIGURA 4.7. Localização do pólo vitivinícola do VSF (paralelos 8 e 9); panorâmica mundial



Fonte: Vinibrasil

A produção de vinhos tranquilos e espumantes de qualidade (jovens e frutados) em condições semiáridas foi durante muito tempo algo impensável. Todavia, o pioneirismo e a inovação de alguns empreendedores possibilitaram a produção desses vinhos entre os paralelos 8° e 9° Sul, distanciando-se assim da tradicional área de cultivo de uvas para vinhos obtidas no paralelo 40° dos hemisférios Norte e Sul.

Apesar da inexistência de estatísticas oficiais sobre a produção vitivinícola regional, estima-se, segundo informações da Embrapa, que sejam produzidos anualmente no VSF cerca de 15 milhões de litros de vinhos, dos quais 7 milhões são vinhos finos, produzidos a partir das variedades europeias *vitis viniferas* (47%), e 8 milhões de litros são vinhos indiferenciados, produzidos a partir da variedade americana *vitis labrusca* (53%), vendidos a granel. Cerca de 80% dos vinhos produzidos são tintos e 20% são vinhos brancos

Das sete vinícolas que funcionavam em 2006, hoje, estão apenas cinco em operação. As evidências apontam para um distanciamento crônico entre elas (não cooperam), com todas as desvantagens daí decorrentes para as abordagens aos mercados (massa crítica) e ao conjunto de *stakeholders* específicos do setor.

O pólo vitivinícola do VSF não pode ser considerado um *cluster* no sentido estrito do termo, pois não reúne ainda algumas das características fundamentais que distinguem esse tipo

de espaço competitivo, tais como a “coopetição”,⁷⁶ e várias das características subjacentes às fontes de vantagem competitiva de localização (bases domésticas), apontadas por Michael Porter no seu “Modelo de Diamante” para a competitividade nacional. Tais factos têm provocado alguma erosão na sustentabilidade competitiva do pólo.

A pequena massa crítica é um fator que impõe dificuldades acrescidas à capacidade para competir nos espaços nacional e global, e não havendo parcerias para partilhar os recursos necessários às ações coletivas de reforço da competitividade, as dificuldades serão ainda maiores.

Para além de tudo isto, podemos juntar também os problemas da comercialização, da imagem de marca, da distância dos grandes centros consumidores e respetivas desvantagens de custos (incluindo os de logística), do menor poder negocial face aos fornecedores de *inputs*, para além do desafio decorrente da adaptação das variedades *vitis viníferas* às características naturais de uma região semiárida (Crisóstomo, 2011).

⁷⁶ Significa o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas (que atuam em rede). Para mais detalhes, ver Storper & Harrison (1991); Nalebuff & Bradenburger (1997); Bengtsson & Kock (1999, 2000); Kothandaraman & Wilson (2001); Dagnino & Padula (2002); Leão (2005). Os *clusters* são descritos como concentrações geográficas de empresas envolvidas nas mesmas atividades, sendo a cooperação um elemento de grande importância. As teorias dos *clusters* têm subjacentes, normalmente, três características: retornos crescentes, economias de localização e economias de urbanização (Nierop, 2011).

4.5. Síntese do capítulo

Globalizados, e cada vez mais integrados, os contextos competitivos têm exigido do mundo empresarial um grande esforço de adaptação. A indústria de vinhos não foge à regra. O Brasil vitivinícola tem evoluído positivamente a diversos níveis: empresarial, técnico-produtivo e comercial, sempre com avanços significativos de qualidade. Os finais dos anos 90 marcaram o início de um novo ciclo de investimentos em torno da identidade e certificação dos vinhos brasileiros. Ainda assim, o Brasil só tem uma região com Indicação de Procedência Geográfica (IP ou IG) e selo de Denominação de Origem (DO): o Vale dos Vinhedos.

As instituições de suporte ao setor são diversas, das quais se destacam a Associação Brasileira dos Enólogos (ABE) e o Instituto Nacional do Vinho (Ibravin). O quadro regulamentar nacional está relativamente estabilizado, em termos de normas de qualidade, identidade, rotulagem e práticas enológicas. No âmbito internacional, o país está vinculado às normas do Mercosul.

Do ponto de vista vitícola, o Brasil possui cerca de 90 mil hectares de vinhedos (menos de 1% da superfície mundial), que produzem 1,5 milhões de toneladas de uva por ano, dos quais cerca de metade se destinam a vinhos, sucos e outros derivados, e a outra metade são comercializados como uvas de mesa. Da metade que se destina a processamento, aproximadamente 75% resulta em vinhos de mesa indiferenciados, 18% em vinhos finos e 7% em sucos e outros derivados.

O país tem cerca de 1100 vinícolas espalhadas por 9 estados, mas cerca de dois terços delas estão localizados no estado de Rio Grande do Sul, representando este cerca de 90% da massa crítica produtiva do país.

Historicamente hegemónica (80%), a produção de vinhos indiferenciados decresceu mais recentemente (2004-2015) para um pouco mais de metade (54%) do total da produção nacional de vinhos, sucos e outros derivados. Os vinhos finos, em ascensão, representam, hoje, 10%, tal como os sucos. Os outros derivados da uva e do vinho representam 26%. De realçar que, entre os vinhos finos, os espumantes são o segmento que tem crescido mais, apesar de permanecer num volume ainda pouco significativo.

O Brasil é o 15º maior produtor mundial de vinhos, com cerca de 2,7 milhões de hectolitros, e o 15º país consumidor do mundo, com aproximadamente 3,5 milhões de hectolitros consumidos. O consumo *per capita* é, no entanto, relativamente fraco e pouco variável: entre 1,8 e 2 litros *per capita* em média/ano.

No mercado interno de vinhos finos, os nacionais representam cerca de 30% do

consumo e os importados representam aproximadamente 70%. É apontada como causa determinante deste diferencial a enorme carga tributária sobre os vinhos nacionais, beneficiando os importados de uma queda gradual das tarifas aduaneiras.

No que concerne a categoria de vinhos de mesa indiferenciados não há concorrência de vinhos importados, sendo o consumo irregular ao longo dos anos. Este tipo de vinhos representa cerca de 54% do mercado interno de vinhos. Na sua maioria é comercializado a granel.

Tendo em conta a gradual subida de rendimentos dos brasileiros e a grande margem de progressão existente no consumo *per capita*, o potencial de crescimento do mercado brasileiro de vinhos (principalmente finos) é enorme.

Em termos de importação de vinhos, os três principais fornecedores do Brasil são o Chile, a Argentina e Portugal, representando, os três, mais de três quartos das importações brasileiras de vinhos, tanto em volume como em valor. A seguir surgem mais três países europeus, nomeadamente, Itália, França e Espanha.

No que diz respeito às exportações, apesar das dificuldades, elas têm vindo a crescer nos últimos anos, embora se mantenham num nível relativamente fraco.

Em suma, é este o referencial vitivinícola brasileiro para enfrentar uma competitividade cada vez maior e de âmbito global no mundo do vinho. Naturalmente que o empreendimento é enorme. Mas está ao alcance do Brasil, como país emergente e de enorme potencial, congregar esforços para desenvolver as capacidades existentes e mobilizar os recursos necessários, em torno de uma visão estratégica capaz de o transformar num *player* importante da vitivinicultura global.

Será importante ter presente que o modelo vitivinícola brasileiro se apresenta³ em “contra ciclo” com as lógicas predominantes nas demais regiões do mundo, porque apoia-se num modelo de produção industrial de vinhos indiferenciados que, no entanto, lhe tem conferido internamente alguma estabilidade económico-financeira.

Esta não é a via de desenvolvimento seguida pelos dois modelos que dominam o mundo vitivinícola: o modelo dos PTP (em perda mas largamente hegemónico) e o modelo do NPP (em rápida ascensão nos mercados externos, mas ainda minoritário). Ambos são focados no vetor qualidade, mas com base em perspectivas diferentes. O primeiro alavancando a qualidade a partir da identidade, do *terroir* e da sua certificação, e o segundo com base em castas universais e marcas fortes, numa produção industrial massiva, com controlo de qualidade.

Ora, o modelo brasileiro está nos antípodas de tudo isto: baseia-se na baixa qualidade (vinhos indiferenciados) e é viável porque o consumidor brasileiro médio é pouco esclarecido em termos de vinhos, tem baixo rendimento e, por isso, não tem outra opção de consumo. No entanto, se o rendimento da população brasileira subir (o que é bastante provável), o consumo aumentará e deslocar-se-à para níveis de qualidade mais elevada. Neste caso, o “contra modelo brasileiro” perderá a sua posição confortável e passará a sofrer a pressão competitiva externa, não tendo, a prazo, muito futuro.

Daí que sejam visíveis já algumas mudanças de rumo na vitivinicultura brasileira, nomeadamente, no sentido de incrementos significativos de qualidade para responder ao perfil do novo consumidor nacional e global.

Em suma, no seu contexto interno, a vitivinicultura brasileira coexiste entre dois universos que produzem cenários distintos: o dos vinhos correntes indiferenciados, largamente maioritários, mas em queda, e que não enfrentam concorrência externa; e o dos vinhos finos, em ascensão, mas também em apuros desde a “invasão” dos importados (como consequência da abertura à economia global), todavia com enorme potencial de crescimento do seu consumo.

Em relação ao contexto externo, as mudanças ainda são incipientes, mas já visíveis: 38 empresas vitivinícolas brasileiras se internacionalizaram nos últimos onze anos, predominantemente pela via das exportações. Foi criado um consórcio exportador de vinhos e espumantes, impulsionado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), sob a designação de Projeto Setorial Integrado de Exportação de Vinhos e Derivados do Brasil (PSI), atuando sob a bandeira “*Wines of Brazil*”.

Naturalmente, as assimetrias de desenvolvimento das regiões vitivinícolas brasileiras são enormes. No que concerne as duas regiões que são objeto de estudo deste trabalho, as diferenças são também grandes. De um lado, temos a maior região vitivinícola do Brasil, representando cerca de 90% da massa produtiva nacional, o Rio Grande do Sul (RGS). Do outro lado, temos o principal pólo vitivinícola emergente, com elevado potencial e características únicas a nível mundial, o Vale do São Francisco (VSF). No entanto, se o RGS é considerado um *cluster* do vinho, o VSF está ainda longe de o ser. Se o VSF é uma região de clima tropical com 2,5 safras anuais (situação única no mundo), o RGS é uma região de clima temperado, com estações bem definidas, com possibilidades de ocorrência de geadas e apenas uma safra anual. Se no VSF a produção vitivinícola resulta na totalidade de vinhas próprias das empresas, no RGS tal não acontece, ficando as empresas dependentes do abastecimento de terceiros. Em

ambas as regiões a qualidade está a ser alvo de atenção especial: o RGS possui a única região certificada com Denominação de Origem do Brasil (o Vale dos Vinhedos), duas regiões com Indicação de Procedência Geográfica (Pinto Bandeira e Monte Belo) e mais duas com Indicações de Procedência Geográfica em curso (Altos Montes e Farroupilha); o VSF, por sua vez, está em processo avançado de Indicação de Procedência Geográfica. Se o RGS já tem alguma experiência acumulada de exportação através do consórcio “*Wines of Brazil*”, no VSF a exportação é ainda muito fraca e, frequentemente, ocasional.

Tanto o RGS como o VSF têm potencial para, a médio prazo, melhorarem substancialmente as suas situações atuais. Tal empreendimento pressupõe uma ampla ação conjunta, de âmbito empresarial e institucional, que remete para a implementação de modelos de gestão estratégica focados nos recursos, na linha da Intenção Estratégica e Pólos de Competência, de Prahalad e Hamel, e de Transformação Estratégica, de Gouillart, assim como das Estratégias Genéricas de Porter e do caminho que ele próprio propôs para a seleção de uma estratégia global: a “concentração geográfica da estratégia competitiva”, com base nas fontes competitivas de localização e nos seus elementos de coordenação de ativos tangíveis e intangíveis, obtidos a partir de uma base doméstica. O Vetor de Crescimento e Diversificação, de Ansoff, também é de ter em conta.

PARTE II

REFERENCIAIS EMPÍRICOS E METODOLÓGICOS

Capítulo 5

REVISÃO DA PESQUISA EMPÍRICA NO SETOR DO VINHO

Este capítulo apresenta e discute, em traços gerais, alguns dos principais estudos empíricos do setor vitivinícola. Mais concretamente, são passados em revista alguns estudos especializados consultados (teses e artigos – v. Apêndice A), com identidades relativamente ao nosso trabalho: aplicação à indústria do vinho, com foco setorial e abordagem global, direcionados a regiões vitivinícolas específicas do mundo, com especial relevo para o Brasil e alguns países dos PTP e dos NPP, mas numa ótica de estratégia empresarial. Faz-se aqui, portanto, um resumo desses estudos, abarcando o horizonte temporal 2000-2015 (cf. tabela 5.1).

A sistematização dos estudos começa com um pequeno enquadramento, para depois se focar em tópicos específicos com referenciais para o nosso trabalho. Esses tópicos, para além do âmbito geográfico e das conclusões a que cada estudo chegou, incluem a sua problemática central, os objetivos, as hipóteses operativas de investigação e a metodologia utilizada.

TABELA. 5.1. Estudos sobre o setor dos vinhos na perspetiva empresarial

AUTOR / ANO	HORIZONTE ESPACIAL		TÓPICOS DE ANÁLISE
	País Estudado	Região Vitiv.	
Sousa (2000a) – <i>td</i>	Portugal e Espanha	Alentejo e Extremadura	✓ Por Metodologia
Ochoa (2001) – <i>td</i>	Espanha	Rioja	✓ Por Objetivo ✓ Por Hipóteses Operativas ✓ Por Metodologia
Rosa (2001) – <i>td</i>	Brasil	RGS	✓ Por Hipóteses Operativas
Wilk (2006) – <i>td</i>	Brasil	RGS	✓ Por Hipóteses Operativas
Remaud & Couderc (2006b) – <i>ac</i>	Austrália, Nova Zelândia e França	-	✓ Por Metodologia ✓ Por Objetivo
Vivas (2012a) – <i>td</i>	Portugal	-	✓ Por Objetivo ✓ Por Metodologia
Coelho (2013) – <i>ac</i>	Mundo	-	✓ Por Problemática
Valero & Cortijo (2013) – <i>ac</i>	Espanha	Castilla-La Mancha	✓ Por Objetivo ✓ Por Hipóteses Operativas ✓ Por Metodologia
Ramos (2015) – <i>td</i>	Brasil	RGS, SC e VSF	✓ Por Metodologia

Notas: RGS (Rio Grande do Sul); SC (Santa Catarina); VSF (Vale do São Francisco).
td – tese de doutoramento; *ac* – artigo científico.

Fonte: Elaboração própria.

5.1. Apresentação dos estudos

- *Sousa (2000a)*

O estudo compara, sob o ponto de vista empresarial (vitivinícola), duas regiões, nomeadamente, o Alentejo (Portugal) e a Extremadura (Espanha), naquilo que diz respeito aos estilos de reflexão estratégica associados a variáveis contextuais diversas, bem como aborda a importância desses elementos na construção de cada estilo de reflexão. Para além disso, identifica os impactos de tudo isto nas performances económicas das empresas vitivinícolas.

Nas suas conclusões, aponta as semelhanças entre as duas regiões em termos de estilos de reflexão estratégica e em termos de variáveis de contexto relacionadas com os sistemas de informação, os recursos produtivos, a dinâmica inovadora e via estratégica de desenvolvimento. As principais diferenças, por sua vez, localizam-se na lógica produtiva seguida, na integração a montante, na atividade de exportação e na dinâmica setorial como um todo. Estratégias de liderança em custos são maioritárias na Extremadura e estratégias de diferenciação são mais comuns no Alentejo.

No final, avança com diversas propostas para melhorar a competitividade das empresas das duas regiões. De entre elas, destacam-se as seguintes: (i) evoluir para um estilo empreendedor ao nível dos recursos humanos; (ii) dinamizar a inovação e aumentar a quantidade produzida no Alentejo e a qualidade na Extremadura; (iii) reforçar a função comercial (comunicação, reorganização das redes de distribuição e progressão nos mercados externos); (iv) apostar na diversificação de produtos e serviços; (v) funcionar em rede, agregando empresas, organizações interprofissionais e poderes públicos; (vi) progredir nos mercados externos como estratégia fundamental de crescimento e de diversificação do risco; (vii) promover, mais e melhor, os vinhos no estrangeiro.

O trabalho de Sousa (2000a) consubstancia referenciais diversos para o nosso estudo, especialmente em termos de metodologia:

- ✓ Metodologia:

O quadro metodológico abarca os seguintes aspetos principais:

- Construção e implementação de uma Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE) permitindo enquadrar as principais características da vertente organizacional das empresas e explorar a sua vertente estratégica;
- Construção e implementação de questionários aos dirigentes de topo das empresas;
- Estatística multivariada.

- **Ochoa (2001)**

O estudo tem como principal preocupação, investigar os aspetos que condicionam o êxito empresarial das vinícolas com Denominação de Origem Rioja (Espanha) e identificar o comportamento que devem adoptar para melhorarem a sua performance económica.

O foco do trabalho é colocado na compreensão da configuração interna das empresas e na identificação das atividades de gestão estratégica necessárias para encontrar a direção mais adequada para conseguir os melhores resultados económicos possíveis. Para Ochoa (2001), o aspeto fundamental conducente aos melhores resultados empresariais relativamente aos competidores é a inovação, seja de produto, de serviço ou de gestão.

Por isso, as conclusões, apontam que os resultados empresariais são, em última análise, influenciados tanto pelas variáveis internas quanto externas, que potenciem a inovação.

As suas recomendações para um futuro imediato apontam, entre outros factores, para: (i) a necessidade de uma melhor capacitação comercial; (ii) uma atenção permanente aos recursos humanos como fator chave de organização, potenciador de inovação; (iii) o desenvolvimento de uma reputação empresarial favorável; (iv) e maior utilização da capacidade instalada. Para um horizonte temporal mais alargado, o estudo recomenda ainda que a estratégia de integração vertical continue a ser um elemento de grande importância na gestão estratégica das empresas, que o foco das vendas incida mais sobre os vinhos finos para se conseguirem rentabilidades superiores e, finalmente, que a prática de colaboração entre as empresas vinificadoras aumente.

O trabalho de Ochoa (2001) referencia diversos aspetos muito úteis para o nosso estudo, nomeadamente em termos de objetivos, de hipóteses operativas e de metodologia:

- ✓ Objetivo:

- Analisar as possíveis relações existentes entre diversos fatores empresariais e os resultados alcançados por empresas do setor vitivinícola, englobando as estruturas e as estratégias organizacionais.

- ✓ Hipóteses Operativas:

- Hipótese operativa 1: A identificação de fatores determinantes das performances alcançadas pelas empresas vitivinícolas de Rioja permite inferir que tais resultados económicos têm origem tanto em fatores externos quanto internos, e cujas ações decorrem de um processo reflexivo-decisório essencialmente contingente;

- Hipótese Operativa 2: Coações ambientais provocam um comportamento contingente de adaptação estratégica e estrutural (estrutura empresarial - geral, pessoal, produção e financeira).

✓ Metodologia:

- Estatística multivariada: Análise Fatorial de Componentes Principais, Análise de *Clusters* e Análise Discriminante.

• **Rosa (2001)**

Este estudo, tendo como base o paradigma estrutura-conduta-desempenho, procura formular um modelo de análise da indústria, considerando as particularidades dos sistemas agroindustriais num ambiente sujeito a choques externos, e propor um modelo de gestão que tenha subjacente um bom processo de tomada de decisões gerenciais.

É aplicado a empresas de vinhos do Rio Grande do Sul e para fazer a monitorização do desempenho foram utilizados como indicadores, o lucro, a produtividade, a qualidade do produto e dos processos, e os avanços tecnológicos.

No final, foi proposto um modelo de gestão que proporciona uma visão abrangente da indústria analisada e sistematiza os passos para a definição das estratégias (também de internacionalização) e de condutas individuais de determinada empresa da indústria, como resposta às mudanças no ambiente de negócios, fornecendo, assim, contributos ao processo de tomada de decisões gerenciais.

O trabalho de Rosa (2001) tem nas hipóteses operativas identidades com o nosso estudo:

✓ Hipóteses Operativas:

- Hipótese Operativa 1: Os choques externos existem, inclusive, aqueles que têm origem na internacionalização das empresas;
- Hipótese Operativa 2: Fatores contingentes afetam a estrutura, a conduta e o desempenho. A velocidade de ajustamentos do sistema a estes choques pode ser um elemento chave para definir a sua competitividade.
- Hipótese Operativa 3: A monitorização do desempenho é possível, com base em indicadores de gestão, como a lucratividade, a qualidade do produto e dos processos e os avanços tecnológicos.

• **Wilk (2006)**

O estudo explora a inter-relação entre estratégias, recursos e performance das empresas do *cluster* vitivinícola do Rio Grande do Sul/Serra Gaúcha (RS), por meio da abordagem estratégica “Visão Baseada nos Recursos”. Para o efeito, foram utilizados conceitos de recursos, tais como Recursos Sistémicos, Recursos de Acesso Restrito e Recursos Singulares.

Os resultados demonstraram uma influência positiva dos recursos e das estratégias sobre a performance, auxiliando a compreensão das assimetrias competitivas entre as empresas do *cluster*.

Wilk (2006) apresenta alguma identidade com o nosso estudo (ainda que ténue) em termos da Hipótese Operativa levantada:

✓ Hipótese Operativa:

- Hipótese Operativa: A amplitude de linhas de produtos e a diversificação não contribuem positivamente para a performance económica da população estudada.

• **Remaud & Couderc (2006)**

Neste trabalho, os autores identificam e comparam estruturas e escolhas estratégicas feitas por empresas (pequenas) da Austrália, da Nova Zelândia e de França (região de *Languedoc-Roussillon*), a fim de explicar algumas das diferenças na prática de negócios entre o “novo”⁷⁷ e o “velho”⁷⁸ mundo do vinho.

As escolhas estratégicas são enquadradas na tipologia de estratégias genéricas de Porter, no grau de formalização e de antecipação do processo estratégico, e centram-se nas opções entre vinhos engarrafados ou a granel e nas opções entre aumentar a performance económica sustentadamente ou aumentar no imediato a quota de mercado.

Os autores identificaram três configurações (*clusters*) de empresas, a partir das tipologias de Miles *et al.* (1978) e de Miles & Snow (1986). Os *clusters* 1 e 2 são compostos em cerca de 60% por empresas de vinhos do “Novo Mundo” e em cerca de 40% por empresas de vinhos do “Velho Mundo”. O *cluster* 3 é quase exclusivamente formado por empresas francesas do *Languedoc-Roussillon*.

- (i) *Cluster* 1: **Prospetor**. De configuração orgânica (estrutura organizacional simples), é composto por empresas muito agressivas do ponto de vista comercial e fortemente direcionadas para novas orientações de produto, para o desenvolvimento da marca e para a exportação. Tendencialmente, competem com estratégias de Enfoque (cf. Porter, 1986). São de perfil empreendedor e denotam grande propensão para adotar um Grau de Antecipação Elevado e um Grau de Formalização Baixo;
- (ii) *Cluster* 2: **Defensores**. De configuração também orgânica (estrutura organizacional simples), as suas práticas de negócio refletem mais uma orientação para produtos maduros,

⁷⁷ Os Novos Países Produtores (NPP), situados na América (EUA, Argentina e Chile), África (África do Sul) e Oceânia (Austrália e Nova Zelândia).

⁷⁸ Países Tradicionalmente Produtores (PTP) da Europa.

com base no conceito do “*terroir*”, possuindo orientação voltada para os mercados nacional e de exportação. Tendencialmente, estas empresas competem também em Enfoque. De perfil defensivo, têm grande propensão para adotar um Grau de Antecipação Baixo e um Grau de Formalização Baixo;

(iii) *Cluster 3: Analisadores ou Reatores*. Inclui quase exclusivamente empresas do *Languedoc-Roussillon* (França). “Tradicionais”, as empresas deste *cluster* não são detentoras de “uma política estratégica clara”. Por isso, têm dificuldade em adaptar-se a ambientes dinâmicos. Tendencialmente, competem com estratégias de “Meio Termo” (Porter, 1986). O Grau de Antecipação é baixo, havendo uma indefinição no que diz respeito ao Grau de Formalização (que deveria ser elevado). É possível que o “Meio Termo” tenha comprometido este aspeto.

Como principal conclusão, o estudo aponta diferenças significativas nas práticas empresariais:

- O *cluster 1* (Prospetor) segue atividades significativas de inovação, de produção de vinho engarrafado e possui uma orientação para a exportação. O principal objetivo estratégico destas pequenas empresas é melhorar sustentadamente o seu desempenho económico.
- O *cluster 2* (Defensores) é mais heterogéneo, mas sendo de perfil mais defensivo, tem como objetivo estratégico mais imediato o aumento da sua quota de mercado. É composto por empresas um pouco maiores que as do *cluster 1*.
- O *cluster 3* (Analisadores ou Reatores), caracteriza-se pela ausência de inovação e de uma estratégia definida. Ao focalizar-se no vinho a granel tem dificuldades em melhorar tanto o desempenho económico como a quota de mercado.

Este estudo apresenta também identidades com o nosso trabalho, nomeadamente em termos de:

✓ Metodologia:

Analisa fatores contingentes externos e internos, tipologias estratégicas existentes e performances económicas das empresas, utilizando métodos de análise quantitativa para o efeito.

✓ Objetivo:

Demonstrar que as pequenas empresas são caracterizadas por estruturas simples e estratégias de negócio (ainda que de “meio termo”), focadas na obtenção de resultados (melhores desempenhos económicos ou maiores quotas de mercado). Demonstrar também que a envolvente empresarial e a sua evolução tem relação dinâmica com as escolhas estratégicas e

práticas de negócio.

- ***Vivas (2012a)***

Este estudo explora as estratégias de internacionalização das empresas vitivinícolas portuguesas. Identifica, com base em diversas técnicas estatísticas, os estilos de reflexão estratégica adotados para a internacionalização e o seu perfil em termos de variáveis contextuais. Articula tudo isso com as performances económicas conseguidas.

Por meio de um diagnóstico interno foi ainda possível caracterizar as empresas em termos de recursos humanos, organizacionais, de informação, técnico-produtivos e comerciais.

As análises estatísticas permitiram identificar quatro estilos de reflexão estratégica: Exportador Ativo, Exportador Passivo, Presença Global e Investidor Focalizado. Os estilos mais frequentes são os que apresentam um perfil voltado para crescimento mais elevado (Exportador Ativo e Presença Global).

No que diz respeito à performance, as empresas com estilo Presença Global e Exportador Ativo apresentam níveis médios significativamente superiores aos das empresas com estilo Exportador Passivo.

O estudo concluiu que as empresas que apresentam níveis superiores de crescimento da internacionalização, têm associados maiores níveis de performance, sendo o valor médio superior nas empresas que, para além de elevados níveis de crescimento, apresentam também elevado grau de internacionalização (estilo Presença Global). Concluiu-se também que as cooperativas apresentam níveis médios de performance significativamente inferiores aos das empresas privadas.

Este estudo apresenta identidades diversas com o nosso, nomeadamente em termos de:

- ✓ Objetivos:

- Os objetivos do trabalho consistem em identificar os estilos de reflexão estratégica mais relevantes nas empresas do setor dos vinhos em Portugal, num contexto de internacionalização. Procura também identificar as variáveis contextuais que estão associadas a cada estilo de reflexão estratégica, assim como as suas performances económicas.

- ✓ Metodologia:

- Construção e utilização de uma variante metodológica da Grelha Integrada de Reflexão Estratégica de Sousa (2000a), assumindo a designação de GIRE(i) – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a internacionalização. Esta grelha enquadra todo o trabalho

empírico, desenvolvendo-o em dois níveis: (i) um nível preliminar, com uma caracterização genérica das empresas quanto aos seus recursos organizacionais, de informação, tecnológicos e comerciais; e (ii) um nível central de análise, para explorar a vertente estratégica das empresas, mediante a articulação de três componentes estudadas sistematicamente: (a) os fatores contingentes externos e internos; (b) os estilos de reflexão estratégica; e (c) as performance económicas. A recolha de informação foi feita a partir de dados secundários (estatísticas OIV e do INE, documentação institucional e das empresas) e de dados primários (implementação de questionários a uma amostra de 164 empresas de vinhos portuguesas, sendo 143 privadas e 21 cooperativas). O tratamento da informação envolveu metodologia de natureza qualitativa e quantitativa. Esta última incluiu estatística multivariada.

- ***Coelho (2013)***

Neste estudo o autor apresenta e discute a lógica estratégica de concentração industrial e financeira da indústria vitivinícola global. Primeiro, trata das motivações das empresas europeias e dos novos países produtores para exercerem tal opção estratégica ao nível global. Em seguida, aponta as principais tendências relacionadas com esse movimento, e finaliza discutindo as questões específicas de concentração das empresas, tendo em conta a estrutura da oferta de vinhos.

O contexto acima descrito acaba remetendo para novas arquiteturas empresariais e para uma recentragem estratégica que está a reconfigurar o setor, provocando a formação de oligopólios, concentrados e diversificados⁷⁹. A intensificação da concorrência industrial e comercial, a montante (fornecedores de matérias primas e embalagens, principalmente) e a jusante (canais de distribuição) da indústria do vinho, diminui as margens dos operadores e exige empresas de grande dimensão para poderem beneficiar de economias de escala, de variedade e de aprendizagem. O crescimento empresarial faz-se, a maioria das vezes, através de fusões e aquisições.

Por outro lado, as grandes empresas de vinhos são pressionadas pela dinâmica competitiva a investirem na reconstrução das suas margens e a encontrarem novas fontes de financiamento. Fornecedores de capital (fundos de pensões, bancos, etc.), por sua vez, reforçam as exigências de rentabilidade e lucratividade. A financiarização da governança das empresas torna-se assim uma realidade, resultando essencialmente na busca de melhor risco-retorno e de

⁷⁹ Cf. também Teruchkin (2003).

bons resultados (“maximizando valor para os accionistas”), conforme aponta o autor.

Este trabalho de Coelho (2013) referencia aspetos úteis para o nosso estudo, nomeadamente em termos de problemática central:

✓ Problemática:

- Identificação das possibilidades de novas arquiteturas empresariais serem mais competitivas, num contexto de globalização de mercados: concentração setorial na busca de maiores margens (financiarização da indústria vitivinícola global e estratégia de tamanho) – “*Oligopole à franges*”.

• **Valero & Cortijo (2013)**

Este estudo, na região vitivinícola de Castilla-La Mancha, investiga e discute o desempenho e as estratégias das empresas do setor dos vinhos, abordando os seguintes aspetos de contexto: (i) internacionalização crescente; (ii) queda nos mercados domésticos dos países produtores tradicionais; e (iii) os fluxos de capital exógeno.

A partir dos resultados obtidos, os autores concluíram que a rentabilidade do negócio está relacionada com: (i) a estrutura corporativa (empresas melhor organizadas, sendo que as privadas levam vantagem sobre as cooperativas), (ii) o tamanho (maior para um melhor desempenho, aproveitando as economias de escala); (iii) a estrutura financeira (desempenho superior, com base em recursos próprios e liquidez); e (iv) a falta de financiamento permanente para tratar de ativos e de vendas (potencia a dinâmica do comércio de vinho a granel a preços baixos, reduzindo significativamente os índices de rentabilidade).

Adicionalmente, o estudo salienta que desde 2007 (início da atual crise económica) e do começo das novas regras de apoio europeu ao setor (OCMV de 2008), foram introduzidas mudanças diversas que obrigaram as empresas vitivinícolas de *Castilla-La Mancha* a se adaptarem para lutar pela sua sobrevivência na indústria. Neste contexto, o potencial de concorrência internacional das adegas de *Castilla-La Mancha* centra-se numa estratégia básica de preços muito baixos dos vinhos a granel, pelo que têm de se abastecer de matérias-primas ao menor custo.

Este estudo apresenta identidades diversas com o nosso trabalho, nomeadamente em termos de:

✓ Objetivo:

- Identificar os impactos ambientais nas performances económicas das empresas.

✓ Hipóteses Operativas:

- Hipótese Operativa 1: A rentabilidade do negócio está relacionada com a estrutura das empresas (sendo que as privadas têm maiores rentabilidades do que as cooperativas); o desempenho empresarial é melhor quanto maior for a dimensão das empresas; o desempenho é maior quando a estrutura financeira das empresas é mais robusta (recursos próprios e liquidez).

- Hipótese Operativa 2: O comportamento do sistema organizacional é uma decorrência do que acontece dentro da empresa e fora dela (sistémico-contingente);

✓ Metodologia:

- Análises fatoriais em componentes principais.

- **Ramos (2015)**

Este estudo procurou identificar e analisar os fatores determinantes do pensamento e da ação estratégica de inovação das empresas do setor vitivinícola brasileiro, no contexto nacional e global.

Utilizando métodos quantitativos e âncoras conceptuais pertinentes, identifica conceptualmente 8 tipos de reflexão estratégica a partir da articulação de três dimensões de análise: Estratégia de Inovação (EI), Grau de Inovação (GI) e Pressão Competitiva do Mercado (PCM). Este quadro tridimensional permite classificar a reflexão estratégica de inovação das empresas no eixo EI, como administrativa (inovações a nível da gestão e no modelo de negócios) ou técnica (inovações de produtos/serviços e de processos); no eixo GI, como de baixo ou elevado nível de inovação; e no eixo PCM, como de baixo ou alto grau de pressão competitiva.

Os tipos de reflexão estratégica de inovação, seguindo a tipologia de Miles & Snow (1978, 1986, 2005), são 4 e designados como: (i) Prospetores, (ii) Analisadores, (iii) Reatores, e (iv) Defensores; sendo depois desdobrados em 8 tipos, com a integração das designadas inovações administrativas (na gestão) e técnicas (na produção de uvas e de vinho).

Os resultados permitiram identificar só 6 (*clusters*) dos 8 tipos de reflexão estratégica de inovação e também os traços diferenciadores dos seus perfis, considerando variáveis tais como a lógica do empresário, as características da organização, a dimensão da empresa, o processo de inovação e o ambiente criativo. Em concreto, os resultados de uma amostra de 108 empresas produtoras de vinhos no Brasil, foram os seguintes:

- Reator Técnico (RT) – *Cluster 1*, com 61,7% da amostra;
- Analisador Técnico (AT) – *Cluster 2*, com 10,3% da amostra;

- Defensor Técnico (DT) – *Cluster 3*, com 4,7% da amostra;
- Reator Administrativo (RA) – *Cluster 4*, com 6,5% da amostra;
- Defensor Administrativo (DA) – *Cluster 5*, com 6,5% da amostra;
- Prospector Administrativo (PA) - *Cluster 6*, com 10,3% da amostra.

Constatando-se, portanto, uma esmagadora maioria de empresas (76,7%) focadas em inovações técnicas, ou seja, em inovações no produto e/ou no processo produtivo (tipos RT, AT e DT). Com as empresas focadas em inovações administrativas ou sistêmicas, designadamente ao nível do marketing e/ou do modelo de negócio (tipos RA, DA e PA), a representarem menos de um quarto (23,3%) da amostra.

Complementarmente, conclui-se também que os perfis conservadores (Reatores Técnicos e Administrativos) são largamente majoritários (68,2%), permanecendo os outros perfis a larga distância e com peso equivalente: os perfis cauteloso-analíticos (Defensores Técnicos e Administrativos) com 11,2%, os perfis analítico-cautelosos (Analisadores Técnicos e Administrativos) com 10,3% e os perfis proativo-empresendedores (Prospetores Técnicos e Administrativos) também com 10,3%.

O estudo tem como principal identidade com o nosso trabalho, a metodologia utilizada:

✓ Metodologia:

- Partindo de um quadro teórico robusto, a metodologia adotada tem como suporte de base uma ferramenta criada e testada por Sousa (2000a), a GIRE (Grelha Integrada de Reflexão Estratégica), mas adaptada agora a um contexto específico: a gestão estratégica da inovação de empresas vitivinícolas, com foco na “análise baseada nos recursos” empresariais. Daí resultou uma variante dessa ferramenta, apelidada de GIRE_(INOV) – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica de Inovação. As técnicas de tratamento de dados foram de natureza essencialmente quantitativa (análise fatorial em componentes principais, análise de *clusters*, análise discriminante, análise de variância simples e análise de variância multivariada).

5.2. Síntese do capítulo em jeito de conclusão

Este capítulo destaca alguns dos principais referenciais empíricos no âmbito da indústria dos vinhos e que revelam algumas identidades com o nosso trabalho. Os critérios para a sua seleção foram concomitantemente os seguintes: (i) foco na empresa (estratégia empresarial), (ii) foco no setor (com delimitação por regiões vitivinícolas do mundo); (iii) âmbito nacional (Brasil e alguns PTP e NPP); (iv) perspectiva global (visão holística da dinâmica mundial das empresas vitivinícolas).

Portanto, estudos com um horizonte espacial bem delimitado: por país e regiões vitivinícolas subjacentes, mas numa ótica empresarial, em contexto global. Com um horizonte temporal definido: 2000-2015. E com tópicos de análise específicos, a partir dos quais se podem constatar diretamente as identidades com o nosso trabalho de investigação, nomeadamente: a problemática, os objetivos, as hipóteses operativas e a metodologia.

No Brasil, os estudos sobre o setor vitivinícola são escassos e, normalmente, estão centrados nos aspetos técnico-produtivos. Os que aqui apresentámos constituem, praticamente, o universo existente com enfoque na gestão empresarial estratégica. Eles incidem, principalmente, sobre o espaço regional do RGS, principal região vitivinícola brasileira, e abarcam as temáticas da gestão estratégica corporativa, da gestão de recursos empresariais, da internacionalização e da inovação.

O nosso estudo, ao cruzar espaços vitivinícolas regionais (RGS e VSF) e nacionais (Brasil, PTP e NPP), em contexto global, vai explorar dimensões essenciais da gestão estratégica das empresas brasileiras. Essas dimensões são consubstanciadas em 8 corredores de decisão empresarial, nomeadamente: (i) a postura estratégica (direção), (ii) as vias de crescimento, (iii) os níveis de ambição (iv) a hierarquia de objetivos (v) as lógicas de desenvolvimento empresarial, (vi) a internacionalização (vii) a oportunidade e o tempo, (viii) e o equilíbrio precário de gestão. Estamos, portanto, perante um trabalho de enfoque empresarial, mas numa perspectiva estratégica multidimensional. É tudo isto que lhe dá pertinência e importância.

Essa pertinência e o ineditismo dos aspetos referidos, certamente trarão alguns contributos para a investigação da indústria vitivinícola e para a relação academia-empresa.

Capítulo 6

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Com o propósito de configurar a metodologia de investigação utilizada, este capítulo é desagregado em quatro secções.

A primeira explica os referenciais metodológicos de base: contextos, problemática, motivações, objetivos, hipóteses operacionais e desenho global da investigação.

A segunda secção apresenta a ferramenta integrada de abordagem estratégica adaptada para esta investigação – a Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a vitivinicultura brasileira (GIRE-br) – e que constitui a sua *framework* principal.

A terceira secção expõe a *framework* complementar da abordagem, denominada Octógono Estratégico - Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (OE-MADED), também construída no âmbito deste trabalho, especificamente para enquadrar os corredores de decisão estratégica propostos.

Finalmente, na quarta secção, é feita uma síntese do capítulo, em jeito de conclusão.

6.1. Referenciais metodológicos

6.1.1. Contextos, problemática e motivações

O *contexto* vitivinícola mundial está em transição. O setor está fragmentado, ainda é excedentário e passa por uma reconfiguração que inclui uma grande mudança nos perfis da procura, exigências acrescidas de segmentação, de distribuição, de reforços comerciais e financeiros, confronto entre os modos de produção dos produtores tradicionais e os do novo mundo do vinho, e um processo de reconsolidação que tem favorecido a formação de oligopólios globais (cf. Gentile *et.al.*, 2004; Gatti, 2006; Ramalho & Sousa, 2009, 2011; Montaigne & Coelho, 2012a).

Tendo em conta este espectro, será importante ter também presente o contexto nacional. O Brasil apresenta um modelo próprio de desenvolvimento, em “contra ciclo” aos padrões dos PTP e dos NPP da vitivinicultura mundial. Os investimentos, principalmente, nas grandes empresas brasileiras, têm sido direcionados para alcançar maiores níveis de integração vertical (Teruchkin, 2003) produzindo, predominantemente, vinhos correntes indiferenciados. Os vinhos finos tranquilos, por sua vez, experimentam dificuldades concorrenciais nos mercados, interno e externo, apesar de apresentarem uma evolução satisfatória, em termos de

qualidade, nas últimas duas décadas. Os espumantes apresentam igualmente boa qualidade e evolução positiva em termos de consumo.

É neste contexto de grandes transformações que as empresas estão trabalhando, centrando-se normalmente os seus desafios em ganhar massa crítica, desenvolver marcas fortes e, principalmente, conseguir uma maior inserção global.

Quanto aos espaços regionais, são dois aqueles que são alvo da presente investigação: o Estado do Rio Grande do Sul (RGS) e o pólo do Vale do São Francisco (VSF). O primeiro tem cerca de dois terços das unidades vinificadoras do país (IBRAVIN, 2012), produz aproximadamente 90% dos vinhos brasileiros (correntes e finos) e possui o melhor desempenho de marcas no mercado interno (Rosa, 2001). O espaço regional vitivinícola do Vale do São Francisco (VSF), por sua vez, é um pequeno pólo emergente, localizado no nordeste brasileiro (Estados de Pernambuco e Bahia), mas considerado como um fenómeno único no mundo vitivinícola por razões que ainda hoje despertam incredulidade: área tropical, situada a Sul, entre os paralelos 8 e 9 (até então nunca haviam sido produzidos vinhos finos fora dos paralelos 30 e 50) que produz, em contínuo, até 2,5 safras/ano de uvas viníferas. Apesar de atualmente ter só 5 empresas em laboração, este pólo vitivinícola possui um grande potencial de crescimento (a região tem 260 mil hectares de terras potencialmente irrigáveis) e produz já o equivalente a 16% da produção nacional de vinhos finos, incluindo espumantes. É considerada a nova latitude da indústria vitivinícola mundial.

Quanto à *problemática* deste trabalho, ela centra-se na identificação das possibilidades de novas arquiteturas para as empresas brasileiras do RGS e do VSF, no sentido de serem mais competitivas no contexto da atual globalização dos mercados. Nesta linha e tendo como pano de fundo os quadros contextuais referidos, algumas questões pertinentes se colocam, reclamando elementos de resposta:

- Que estruturas existem e que estratégias estão em curso nas empresas vitivinícolas do RGS e do VSF?
- Que tipos de abordagens estratégicas norteiam as decisões dessas empresas?
- Há diversidade de impactos económicos nessas empresas, em decorrência das coações ambientais, das dinâmicas de internacionalização e dos tipos de abordagens estratégicas empreendidas?
- Quais são as principais mudanças estratégicas e estruturais que essas empresas necessitam para responderem aos novos desafios e melhorarem a sua competitividade?

São estas as grandes questões que orientaram este estudo, potencializando a sua

importância pelos elementos de resposta que podem proporcionar.

As principais *motivações* para a realização deste tipo de estudo prendem-se com o interesse prático do mesmo, numa perspectiva institucional, empresarial e individual, nomeadamente: pelos referenciais estratégicos que pode proporcionar para as instituições e empresas brasileiras em termos de posicionamento competitivo renovado e à escala global; pela possibilidade de dar continuidade aos trabalhos de investigação do candidato no âmbito da dissertação de mestrado na mesma área; pela contribuição acrescida que daí poderá advir para o desenvolvimento, nas regiões em referência, de um setor de atividade económica importante; pela necessidade profissional de progressão na carreira académica; e pelo contributo para o aprofundamento das relações Universidade-Empresa.

6.1.2. Objetivos e hipóteses de investigação

Em linha com as questões de investigação levantadas, foram fixados os seguintes *objetivos* para esse trabalho: (a) Identificar as estruturas existentes e as estratégias em curso nas empresas do RGS e do pólo emergente do VSF; (b) Identificar e discutir os tipos de abordagens estratégicas que norteiam as decisões nessas empresas; (c) Identificar os impactos ambientais internos e externos nos desempenhos económicos das empresas; (d) Formular propostas estratégicas renovadas para uma maior competitividade empresarial.

Tendo por base estes objetivos, a investigação é desenvolvida a partir da articulação das seguintes *hipóteses operativas*:

✓ Hipótese Operativa 1

As dinâmicas do contexto de internacionalização do setor vitivinícola global induzem mais complexidade e variabilidade ao setor vitivinícola brasileiro e refletem níveis diferenciados de internacionalização das empresas brasileiras;

✓ Hipótese Operativa 2

Coações ambientais internas provocam tipos de abordagens estratégicas diferenciados, e um comportamento contingente de adaptação estratégica e estrutural;

✓ Hipótese Operativa 3

Existe relação entre os tipos de abordagens estratégicas e o desempenho económico das empresas.

Para testar estas três hipóteses, propõe-se um quadro metodológico específico que

articula análise quantitativa e qualitativa.

6.1.3. Desenho da investigação

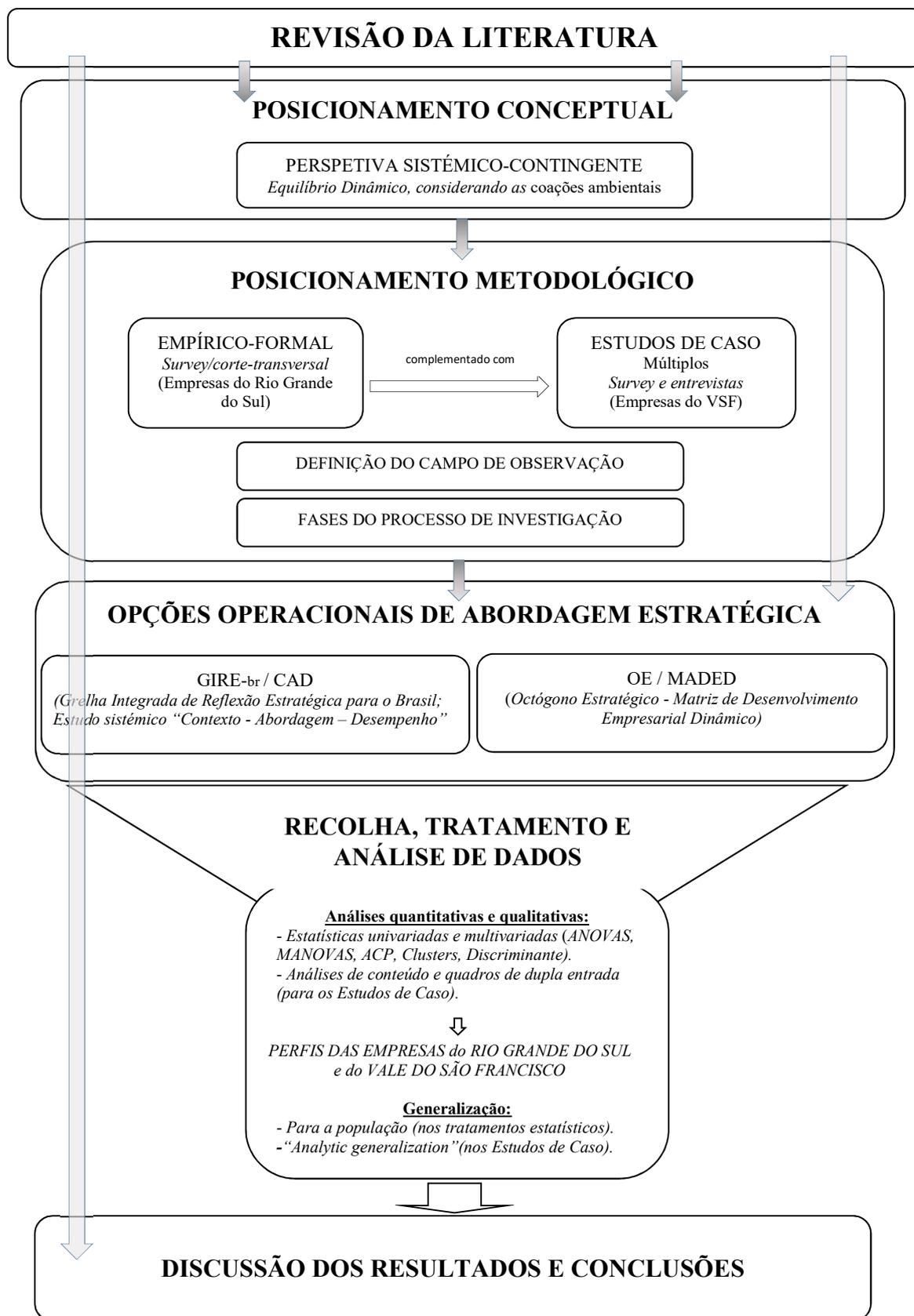
O desenho da investigação inclui o posicionamento conceptual e metodológico assumido, a delimitação do campo de pesquisa, as opções operacionais de abordagem estratégica, assim como os métodos e técnicas de recolha, tratamento e análise de dados. A figura 6.1 sumariza todos estes elementos, cuja pormenorização é feita ao longo desta secção.

6.1.3.1. Posicionamento conceptual

A revisão bibliográfica realizada está na base do posicionamento conceptual definido para este trabalho: foco na perspectiva sistémico-contingente da gestão. Este foco tem subjacente uma visão globalizante e integrada de organização, concebendo-a como sistema dinâmico e aberto ao ambiente, numa ótica relacional intra e intersistemas que nega a existência de uma única e ideal maneira (*one best way*) de gerir uma organização, pois tal depende de fatores contingentes, externos e internos. Nesta perspectiva, “a universalidade é substituída pela circunstancialidade do ajustamento da empresa a situações específicas de ambiente e tecnologia” (Sousa, 2000a, p. 38). O contraponto a tudo isto é corporizado na conceção weberiana de um universo organizacional como sistema fechado, indiferente às coações dos ambientes externos.

Os parâmetros sistémicos e contingentes assumem, assim, a preponderância de movimentos de *inputs* e *outputs* entre sistemas empresariais e destes com os sistemas ambientais externos, numa relação contínua de retroação contingente. Significa isto que as decisões estratégicas estão sujeitas a pressões para além das fronteiras organizacionais, ou seja, pressões oriundas do ambiente transaccional (micro) e do ambiente contextual (macro), corporizando uma postura adaptativa de arquitetura organizacional e estratégica. Autores clássicos tais como Bertalanffy (1968), Ansoff (1965, 1988a, 1988b, 1991 e 1994), Ansoff e McDonnell (1993) e Bertrand e Guillemet (1994), entre outros, integram a corrente de pensamento sistémica. Chandler (1962), Galbraith (1977, 2001) e Drucker (1972, 1985, 1995, 2002 e 2011), entre outros, são autores âncoras da corrente contingencial.

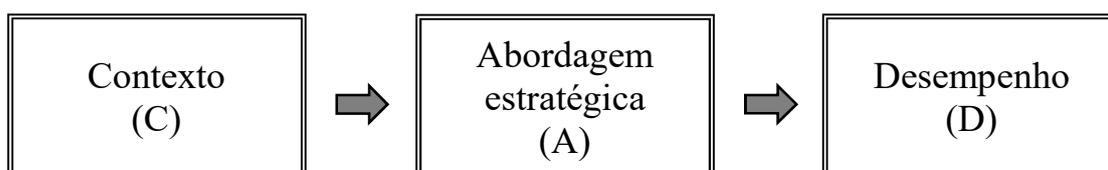
FIGURA 6.1. Desenho geral da investigação



Fonte: elaboração própria.

Será importante salientar que foram as condições objetivas do atual setor vitivinícola, assim como a confrontação teórico-empírica e o conhecimento acumulado, nos últimos anos, sobre a vitivinicultura mundial e brasileira, que nos levaram a assumir a perspectiva sistémico-contingente como a mais adequada para este estudo. Ela é a bússola orientadora para progredir no modelo conceptual que serve de base a este trabalho (cf. figura 6.2).

FIGURA 6.2. Modelo conceptual de base



Fonte: elaboração própria.

6.1.3.2. Posicionamento metodológico

O quadro metodológico do estudo das empresas do RGS e do VSF está inserido no grupo das designadas *metodologias empírico-formais* ou *hipotético-dedutivas* (Sekaran & Bougie, 2010, p.24), de natureza essencialmente quantitativa, com recolha de informação através de questionário (*survey*) e cujas principais características são: (a) Formulação de hipóteses baseadas na teoria; (b) Teste dessas hipóteses, por confronto com a observação dos fenómenos reais; e (c) Análise crítica, ao se submeter a teoria ao exame dos factos encontrados, preservando possibilidades de refutação.

Importa referir que a investigação das empresas do VSF, para além do método *survey*, foi complementada com o método de *Estudo de Caso Múltiplo*, com informação recolhida de diversas fontes, desde publicações institucionais do setor, até aos próprios empresários através de entrevistas semi-estruturadas (com guião). Foi possível recorrer a este método devido ao reduzido número de empresas e pela necessidade de recolher informação mais diversificada que, pelas particularidades únicas já expostas da região, os métodos quantitativos teriam alguma dificuldade em conseguir apreender em toda a sua amplitude.

No que se refere ao *campo global de investigação* e sob o ponto de vista *espacial*, o trabalho abarca a já referida região vitivinícola do VSF, nos estados de Pernambuco e Bahia (PE/BA), e a região vitivinícola do RGS, coincidente com o Estado do mesmo nome, numa ótica de competição mundial, focada na vertente empresarial da gestão estratégica. Assim, ao nível da estratégia empresarial, é realizada uma análise das envolventes externas às empresas:

o macroambiente de negócios (ambiente contextual) e o microambiente de negócios (ambiente transacional). É também realizada uma análise interna, ou seja, dos recursos e competências das empresas estudadas, abrangendo diversas vertentes: desde a humana, à organizacional, técnico-produtiva, comercial, financeira e informacional.

A *população do estudo* é composta por de 733 empresas vitivinícolas do RGS e 5 empresas do VSF. As taxas de resposta aos questionários e entrevistas foram, respetivamente, de 16,4% (num total de 120 empresas em relação à base amostral do RGS – 733 empresas) e de 100% (as 5 empresas do VSF). O processo de cálculo da amostra final do RGS, por questões técnicas, necessitou de um número suficiente de respostas ao questionário, a fim de garantir um correto tratamento estatístico⁸⁰. De referir que estudos recentes, por todo o mundo, sobre a vertente empresarial do setor vitivinícola, têm utilizado amostras na ordem de uma a duas centenas de observações de empresas (v.g. Sousa, 2000a; Tach *et.al.*, 2005; Luján, 2006; Karelakis & Chrysochoidis, 2008; Maurel, 2009; Zen, 2010; Vivas, 2012a; Ramos, 2015). Conhecida que é a grande dificuldade e a fraca adesão dos empresários em responder a questionários para trabalhos de investigação, normalmente as taxas de resposta variam entre os 10% e os 25%⁸¹. O investigador, no sentido de conseguir mais de uma centena de observações, apontou como objetivo a maior proximidade possível ao limite superior deste intervalo⁸².

As empresas do RGS foram selecionadas aleatoriamente, sendo que a grande maioria é formada por pequenas e médias empresas (PME) selecionadas do cadastro vitícola do Instituto Brasileiro da Uva e do Vinho (IBRAVIN).

O pré-teste do questionário foi feito a 5 empresas do RGS, tendo-se verificado uma muito boa adaptabilidade do instrumento de pesquisa, pelo que as correções ao questionário foram muito marginais. Foi também feito um pré-teste ao questionário e entrevista a uma empresa do VSF. As correções daí decorrentes foram também pouco relevantes.

Do ponto de vista da *delimitação temporal*, a investigação 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 no estado de Rio Grande do Sul. Quanto às estatísticas nacionais, os dados abrangem o horizonte temporal de 1970 até 2015. Mas para a regiões do RGS e do VSF o seu foco é limitado ao período 2004-2015, devido à inexistência

⁸⁰ Em relação a este aspeto, não existe um consenso alargado entre a comunidade científica, por forma a definir e/ou estipular a verdadeira dimensão recomendável para a amostra. Porém, Hair *et.al.* (2009), tendem a sugerir para trabalhos de investigação um número mínimo de 100 observações.

⁸¹ Segundo Koufteros & Marcoulides (2006), as taxas de resposta a questionários de investigação, em geral, tendem a ser reduzidas sobretudo quando a informação solicitada obriga à sua descrição por extenso.

⁸² A amostra final do RGS foi de 120 questionários (equivalente a 65,6% do referido limite superior – 25%).

de dados estatísticos consistentes que permitissem uma análise com horizonte temporal mais longo. No que diz respeito ao contexto mundial, as estatísticas envolvem o período de 1995 a 2016.

Em termos de *faseamento da investigação*, ela abrangeu sete etapas, conforme ilustra a tabela seguinte:

TABELA 6.1. Etapas da Investigação

Primeira Etapa:			
Início dos contactos com a indústria			
Atividades	Objetivos	Procedimentos	Recursos
- Entrevistas informais com especialistas do setor, pertencentes a instituições (representativas do empresariado); - Ida a Seminários e Palestras; - Visita técnica a seis empresas e reuniões com dirigentes de outras.	- Fazer as primeiras aproximações para começar a conhecer as principais características do setor; - Conhecer os níveis de aspirações das empresas e também os seus processos produtivos.	- Conversação aberta e objetiva com os especialistas; - Contactos diretos com os oradores de Seminários e de Palestras; - Contactos e reuniões posteriores.	- Revisão da literatura; - Bloco de anotações; - Correio eletrónico.
Segunda Etapa:			
Pesquisa na internet e contactos com investigadores e dirigentes setoriais			
- Pesquisa em sites e publicações especializadas.	- Aprofundar conhecimentos sobre a indústria.	- Pesquisas por meios eletrónicos e físicos.	- Computador, software, sites, bibliotecas.
Terceira Etapa:			
Estruturação da investigação			
- Definição dos métodos da investigação e criação dos instrumentos de recolha dados.	- Assegurar o cunho científico da investigação.	- Estudo das variáveis que devem constar do questionário e das entrevistas.	- Revisão de literatura e resultados das etapas anteriores.
Quarta Etapa:			
Trabalho de campo I			
- Pré-teste do questionário e entrevista.	- Validação dos instrumentos de recolha de dados.	- Aplicação a uma empresa do VSF (PE/BA) e a cinco empresas do RGS.	- Questionário e guião de entrevista.
Quinta Etapa:			
Trabalho de campo II			
- Recolha final de dados.	- Obter dados da indústria para tratamento posterior.	- Aplicar questionários e entrevistas junto dos dirigentes das empresas.	- Questionário e guião de entrevista.
Sexta Etapa:			
Tratamento e análise dos dados			
- Análise e interpretação dos dados recolhidos ¹ .	- Diagnóstico do comportamento das empresas.	- Identificação e comparações dos perfis organizacionais e estratégicos das empresas.	- Informação sistematizada.
Sétima Etapa:			
Apresentação dos resultados e finalização da tese			
- Discussão e conclusões.	- Finalizar a tese.	- Revisão final.	- Computador e contactos.

Fonte: Elaboração própria

¹Após a receção dos questionários, eles foram submetidos a validação, de forma a verificar a consistência das informações e dados recolhidos. Posteriormente foram submetidos a tratamento estatístico, por meio do SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

6.1.3.3. Operacionalização metodológica de abordagem estratégica

Tendo como pano de fundo a articulação empresa-ambientes externos, este estudo utiliza como referencial de operacionalização metodológica uma Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE) que, tendo sido inicialmente desenvolvida por Sousa (2000a), com inspiração nos trabalhos de Calori *et.al.* (1997), foi posteriormente aplicada a outras vertentes

estratégicas, corporizando versões adaptadas da Grelha original, nomeadamente a GIRE(*i*)⁸³ e a GIRE(*inov*)⁸⁴ direcionadas, respetivamente, a contextos de internacionalização e de inovação estratégicas.

Para este trabalho foi construída e utilizada também uma nova versão adaptada desse referencial metodológico, mas desta vez ao contexto específico brasileiro e numa perspetiva de estratégia corporativa: a GIRE(*br*). Esta *framework* é complementada, no entanto, com um outro instrumento original de operacionalização, designado de Octógono Estratégico – Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (OE-MADED), focado nos objetivos do estudo, nomeadamente, com as propostas de decisão e ação.

Portanto, o principal referencial metodológico (desde a GIRE original às suas versões adaptadas posteriores), construído na sua origem para abordagem estratégica a empresas do setor vitivinícola de duas regiões específicas em dois países distintos (Alentejo, em Portugal e Extremadura, em Espanha) e, depois, aplicado também a contextos específicos de internacionalização estratégica (em Portugal) e de inovação (no Brasil), revela-se um manancial de instrumentos já largamente testado, consistente e fiável⁸⁵, para ser aplicado a um espaço geográfico distinto (duas regiões do Brasil), mas no mesmo setor de atividade (vitivinícola) e com as necessárias adaptações.

Se a GIRE(*br*) enquadra o diagnóstico estratégico das empresas que são alvos da pesquisa, orientando as análises a efetuar, seja ao nível dos recursos empresariais, seja ao nível das relações entre variáveis de contexto, tipos de abordagens estratégicas e respetivas performances económicas, o OE-MADED permite trabalhar um conjunto de dimensões de decisão estratégica que, articuladas numa lógica de *swot matrix*, constituem a base de uma proposição de manobras estratégicas a implementar para uma competitividade empresarial acrescida.

As secções 6.2 e 6.3 deste capítulo apresentarão com mais detalhe as estruturas da GIRE(*br*) e do OE-MADED, assim como a sua integração.

6.1.3.4. Recolha, tratamento e análise de dados

A recolha de dados das empresas foi feita por questionário⁸⁶, pessoalmente implementado no terreno, aos seus dirigentes de topo, entre setembro e novembro de 2014 no

⁸³ Nos trabalhos de investigação de Vivas (2012a).

⁸⁴ Nos trabalhos de investigação de Ramos (2015).

⁸⁵ Em termos de lógicas, de ferramentas, de métodos e de técnicas estatísticas utilizadas.

⁸⁶ O questionário tem três secções: Caracterização da Empresa (6 questões), Estratégia e Estrutura (23 questões) e Diagnóstico de Recursos (30 questões) – Cf. Anexo I, **QA. 43**.

RGS e em dezembro de 2014 no VSF. Grande parte do questionário, com as necessárias adaptações à especificidade deste trabalho, já foi testado e implementado em diversos estudos anteriores, no domínio das PME (Calori *et.al.*, 1997) e no domínio empresarial vitivinícola (Sousa, 2000a; Vivas, 2012a e Ramos, 2015). Os dados dele resultantes são objeto de tratamento quantitativo. Para o efeito são utilizadas diferentes técnicas estatísticas, univariadas, bivariadas e multivariadas, com o objetivo de facilitar e simplificar a interpretação dos dados. Foram também utilizadas algumas análises de natureza qualitativa (método PEST, modelo das cinco forças competitivas e método de estudo de caso).

Sinteticamente, o faseamento do tratamento dos dados das empresas foi o seguinte (v. figura 6.3):

- *Primeira fase:*

- a) Identificação dos tipos de abordagem estratégica em função da maior ou menor formalização do processo estratégico e também do respetivo grau de antecipação.

A confirmação empírica da independência das duas dimensões (formalização e antecipação), consideradas teoricamente independentes (Rhine, 1986, p.429; Calori *et.al.*, 1997, p.11) é feita por meio de uma análise exploratória ACP⁸⁷ (rotação varimax) das quatro variáveis iniciais, incluídas na questão de nº 7 do questionário. Dessa análise devem surgir dois fatores ortogonais (independentes): o primeiro comportando as duas variáveis que medem a formalização, o segundo contendo as outras duas variáveis relacionadas com o grau de antecipação. Cada fator deverá explicar uma parte significativa da variância total. Esses resultados devem confirmar a independência das duas dimensões e a consistência da abordagem utilizada para identificar os tipos de abordagem estratégica (Sousa, 2000a, p.208).

- *Segunda fase:*

- b) Constituição de grupos de empresas (*clusters*) segundo o tipo de abordagem estratégica.

A tipologia de empresas é construída com base no método estatístico multivariado designado de análise de *clusters*, utilizando os fatores “formalização e antecipação” como variáveis ativas. Deverão surgir quatro grupos de empresas correspondentes aos tipos de abordagem estratégica definidos *a priori*, com base em trabalhos de autores clássicos de primeira referência, nomeadamente, Mintzberg *et.al.*, (2006), Calori *et.al.* (1997), Hamel e Prahalad (1989, 2005), McKiernan e Morris (1994), Mintzberg (1994a, 1994b) e Ackoff (1970),

⁸⁷ A Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP) é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis correlacionadas, noutro conjunto menor de variáveis não correlacionadas (ortogonais), designadas de componentes principais. No nosso caso concreto, trata-se de uma ACP exploratória aplicada às respostas obtidas em cada uma das variáveis constantes na questão nº7 do questionário, para testar a hipótese destas poderem ser reduzidas a duas dimensões (formalização e antecipação) independentes.

nomeadamente: o planeamento sofisticado, o planeamento artesanal, o estilo adaptativo e o estilo empreendedor.

- *Terceira fase:*

c) Estudo das relações entre variáveis contingentes (C) e tipos de abordagem estratégica (A).

Num primeiro momento, para testar a **hipótese operativa 1** (*As dinâmicas do contexto de internacionalização do setor vitivinícola global induzem mais complexidade e variabilidade ao setor vitivinícola brasileiro e refletem níveis diferenciados de internacionalização*), procede-se a análises de natureza qualitativa (método PEST⁸⁸ e análise das cinco forças competitivas⁸⁹), o que permite avaliar a complexidade⁹⁰ e a variabilidade⁹¹ presentes nas envolventes do setor vitivinícola brasileiro. De salientar que o método PEST diagnostica a envolvente geral ou contextual e a análise competitiva das “cinco forças” faz o diagnóstico da envolvente específica ou transaccional do setor de atividade em estudo, o vitivinícola. Ambos os diagnósticos, para além de permitirem evidenciar os fatores que determinam a evolução do jogo competitivo, possibilitam a captação e compreensão dos níveis de turbulência existentes na dinâmica competitiva.

Num segundo momento, e para completar o teste da **hipótese operativa 1**, as relações entre as dinâmicas originárias das atividades de internacionalização e os tipos de abordagens estratégicas das empresas, são aferidas por meio de análises quantitativas (análises de variância simples – Anovas – e análises de variância multivariada – Manovas) das variáveis do contexto de internacionalização⁹² com os grupos (*clusters*) de empresas, definidos em função dos tipos de abordagem estratégica (comparados dois a dois). As medidas básicas de comparação estatística são as médias.

O teste da **hipótese operativa 2** (*Coações ambientais internas provocam tipos de abordagem estratégica diferenciados e um comportamento contingente de adaptação estratégica e estrutural*) é relativo à associação entre variáveis contingentes internas (C) e tipos de abordagem estratégica (A). Este teste abrange Anovas e Manovas de cada variável de contexto⁹³ com os agrupamentos de empresas, definidos em função dos tipos de abordagem estratégica. As medidas básicas de comparação estatística são também as médias.

⁸⁸ Relembre-se o método PEST como uma mnemónica que evidencia quatro contextos a analisar: o Político-legal, o Económico, o Sócio-Cultural e o Tecnológico-Científico.

⁸⁹ Recorde-se que o modelo das cinco forças foi proposto por Porter (1986), consubstanciando uma análise competitiva setorial, para aferir a atratividade e/ou rentabilidade de um setor de atividade.

⁹⁰ O grau de complexidade é aferido pelo número de atores ou de variáveis e respetivas relações.

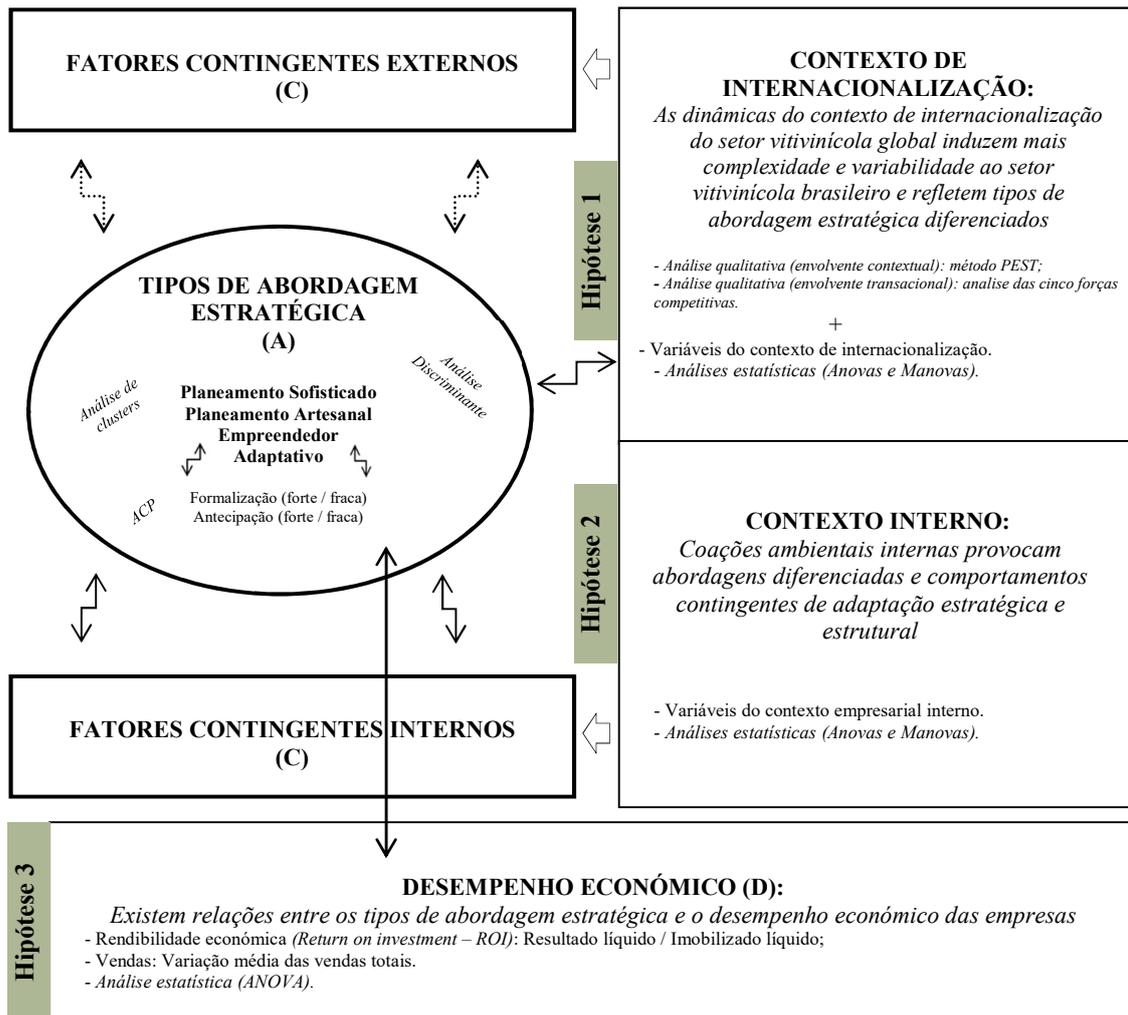
⁹¹ A variabilidade é medida pelas variações frequentes e/ou amplas que caracterizam a envolvente.

⁹² Que serão apresentadas em detalhe em secção posterior deste capítulo.

⁹³ Que serão também apresentadas em detalhe em secção posterior deste capítulo.

Estas últimas análises permitem uma “leitura horizontal”, ou seja, identificar para cada variável contingente as diferenças significativas entre grupos de empresas, e também uma “leitura vertical”, qual seja, traçar o perfil de cada grupo de empresas (estilo de abordagem estratégica) associado às variáveis contingentes.

FIGURA 6.3. Integração das lógicas C-A-D, dos métodos e das hipóteses



Fonte: elaboração própria

- *Quarta fase:*

d) Estudo das relações entre tipos de abordagem estratégica (A) e desempenho económico (D) das empresas.

A quarta etapa envolve o teste da **hipótese operativa 3** (*Existe relação entre os tipos de abordagem estratégica e o desempenho económico das empresas*). Para aferir esta relação, é realizada uma Anova das variáveis de desempenho económico⁹⁴ com os quatro grupos de empresas, comparando as respetivas médias duas a duas.

Assim, enquanto a terceira fase da investigação possibilita identificar as práticas empresariais em função das características do contexto, esta quarta fase procura identificar se essas práticas têm bons desempenhos.

⁹⁴ Que serão ainda apresentadas em detalhe em secção posterior deste capítulo.

No que diz respeito as empresas do Vale do São Francisco, para além dos questionários e respectivas análises acabadas de referir, complementarmente foram feitas também entrevistas semi-estruturadas⁹⁵, em dezembro de 2014, no sentido de tentar recolher outro tipo de informação que, por questionário, é normalmente muito difícil de apreender. As entrevistas com os gestores das cinco empresas do VSF têm tratamento qualitativo, por meio da utilização do método de Estudo de Caso Múltiplo. Este método, conforme faz salientar Yin (1989, 2008, 2010), tem como características predominantes uma investigação ampla e detalhada de um ou poucos objetos, de modo a permitir o conhecimento profundo e detalhado do fenómeno. Na mesma linha, mas indo um pouco mais longe, Iacobucci (2001, p.198) afirma que “o foco deste método exploratório é a profundidade e a riqueza de compreensão, não detalhes numéricos a ser (sic) extrapolados para uma população maior”. A evidência resultante de um estudo de caso múltiplo é considerada muito credível e potencia a robustez do estudo (Yin, *idem*).

Convém ainda destacar que a generalização dos resultados do estudo para o universo de empresas fica assegurada, seja no que diz respeito ao segmento de empresas do Rio Grande do Sul pela garantia de generalização estatística, seja para as empresas do VSF, onde são estudadas todas as empresas existentes, salvaguardando-se ainda a possibilidade de se poder recorrer à designada generalização analítica de Yin (*idem*)⁹⁶.

6.2. GIRE(*br*) - Framework de operacionalização do diagnóstico estratégico

Articulando análises de natureza quantitativa e de natureza qualitativa, e tendo em atenção a opção pelo foco na conceção contingente da abordagem estratégica, a GIRE(*br*) não se fixa em qualquer modelo prescritivo-determinístico de abordagem, proporcionando, assim, à investigação a necessária liberdade de pensamento e de ação. Essa flexibilidade torna-se ainda mais evidente quando é articulada com o outro instrumento metodológico-estratégico utilizado nesta investigação e construído de origem: o Octógono Estratégico – Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (OE-MADED).

Tendo sido arquitetada para demarcar um quadro de diagnóstico estratégico das empresas vitivinícolas do RGS e do VSF, a GIRE(*br*), quando se lhe agrega o OE-MADED, que tem subjacente um conjunto de dimensões pertinentes de decisão estratégica, amplia a importância do estudo. Este não se ficará por um simples diagnóstico e arriscará propostas de

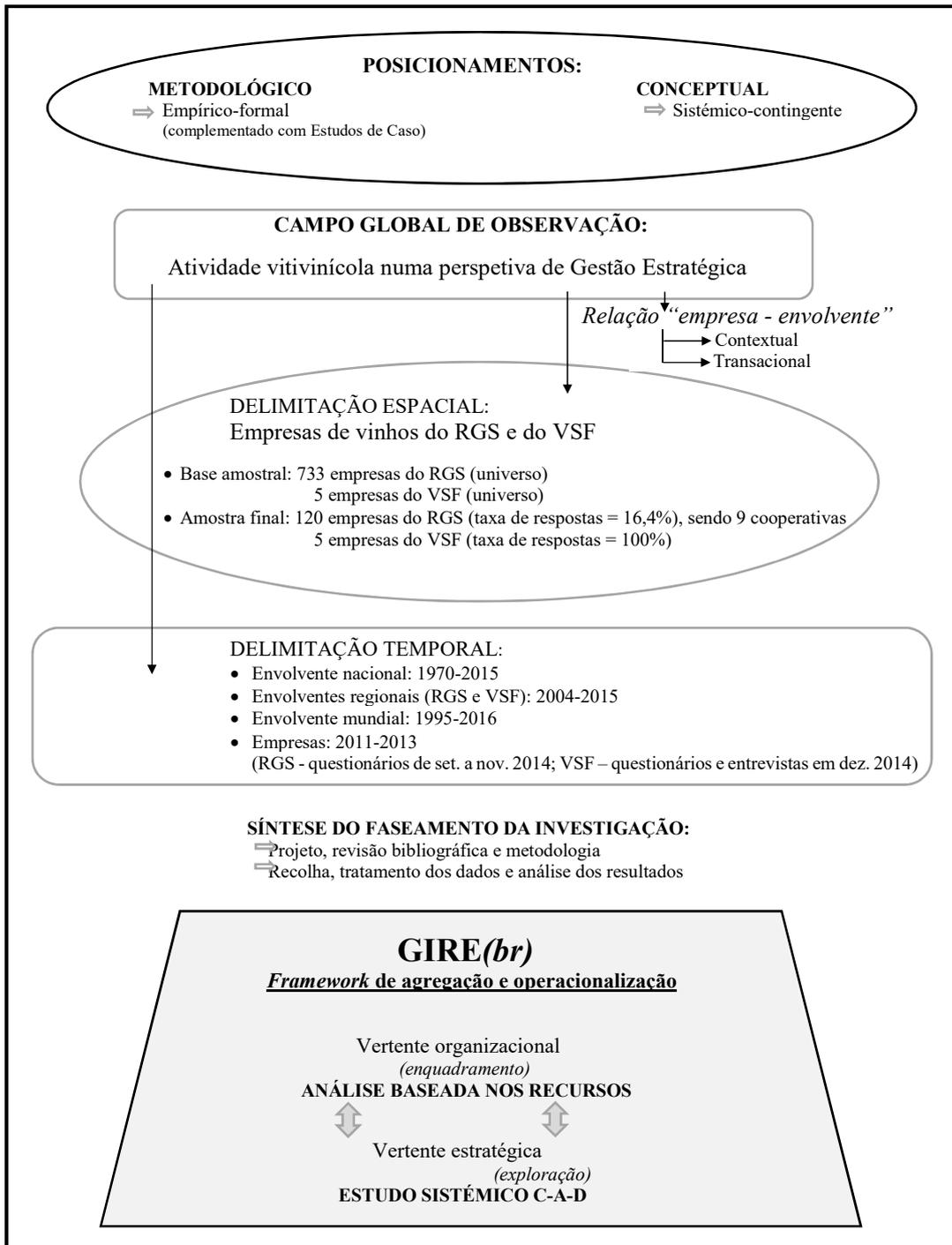
⁹⁵ Ver guião de entrevista (cf. Anexo 1, **QA.2**).

⁹⁶ Segundo Yin (1989, 2008, 2010), o método do estudo de caso salvaguarda sempre a possibilidade de confrontação dos resultados alcançados nos casos estudados, com os de outros casos semelhantes e/ou de outros estudos empíricos da mesma natureza já realizados e ainda com a teoria estabelecida – é isto a generalização analítica. Sobre o assunto, ver também Mintzberg (1982).

decisão e de ação, veiculando manobras estratégicas potenciadoras de mais competitividade empresarial.

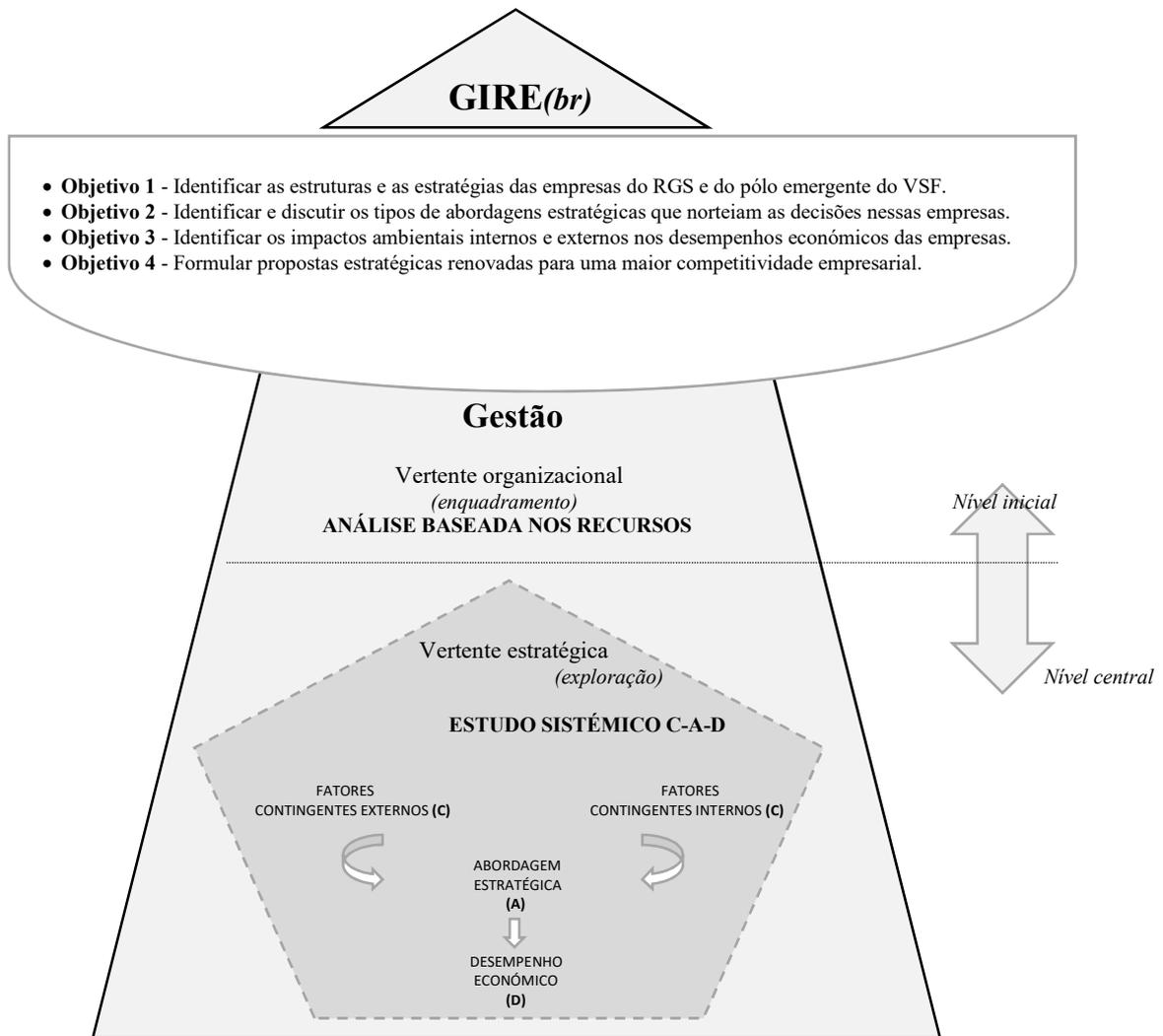
As duas figuras seguintes (figuras 6.4 e 6.5) apresentam globalmente a GIRE(*br*). Esta, tendo como suporte de informação uma pesquisa bibliográfica das especialidades (gestão empresarial, atividade vitivinícola e metodologia de abordagem) para delimitar os posicionamentos escolhidos e os espaços regionais e temporais da investigação, sistematiza a pesquisa no terreno. Em concreto, esta abordagem dirige o trabalho de investigação para que os objetivos previamente estabelecidos possam ser atingidos, estruturando-o em dois níveis de desenvolvimento: um nível inicial focado numa análise baseada nos recursos, para caracterizar genericamente as empresas, e um nível central, articulando os três elementos que consubstanciam o denominado estudo sistémico C-A-D: fatores contingentes externos e internos (C), tipos de abordagem estratégica (A) e desempenho económico (D). É referenciada a identificação com as questões específicas do questionário implementado.

FIGURA 6.4. GIRE(*br*): Estrutura global e lógicas de abordagem



Fonte: Elaboração própria, adaptada de Sousa (2000a).

FIGURA 6.5. GIRE(*br*): Agregação de componentes e concretização de objetivos



Fonte: Elaboração própria, adaptada de Sousa (2000a).

Para a análise (inicial) baseada nos recursos⁹⁷, as variáveis e indicadores utilizados são os seguintes:

- Na caracterização geral das empresas: forma jurídica, antiguidade, dimensão (número de trabalhadores), região vitivinícola e perfil do entrevistado (questões 1 a 6 do questionário – cf. Anexo 1, **QA. 43**);
- Na caracterização dos recursos:
 - Recursos humanos: perfil de liderança (questões 30 e 31 do questionário);
 - Recursos organizacionais: grau de formalidade organizativa, inovações, e extensão do portfólio de marcas (questões 32 a 35 do questionário);
 - Recursos técnico-produtivos: dimensão e características da vinha, volume de

⁹⁷ Realizada por meio de estatística descritiva.

produção e tipos de vinho (questões 36 a 40);

- Recursos comerciais: valor e evolução das vendas de vinho, características e dimensão do mercado nacional e do mercado internacional, percepções relativamente à concorrência (questões 41 a 45);
- Recursos financeiros e de investimento: valor do imobilizado, natureza e dimensão dos resultados líquidos, volume dos investimentos em publicidade e promoção (questões 46 e 47);
- Recursos informacionais: âmbito e sofisticação das tecnologias de informação (questões 48 e 49).

Por sua vez, para a análise (central) inerente ao estudo sistémico C-A-D, as variáveis e indicadores são os seguintes (cf. figura 6.6):

▪ Relativamente aos fatores contingentes (C):

A aferição da «*turbulência, ou complexidade e variabilidade, do ambiente externo*» do setor – *fator contingente externo* – é feita, na linha da GIRE original de Sousa (2000a), com recurso ao modelo estrutural das cinco forças competitivas de Michael Porter (para a envolvente transacional), e com recurso à denominada análise PEST (para a envolvente contextual). Ainda no âmbito externo é acrescentado um novo fator: a «*dinâmica de internacionalização*», com base em trabalhos também de diversos autores de referência⁹⁸.

De salientar que, como *fatores contingentes internos*, são utilizados neste trabalho os quatro elementos da GIRE original, que tiveram inspiração em trabalhos de autores clássicos da gestão estratégica: «*lógica do empresário*»⁹⁹, «*caraterísticas da atividade*»¹⁰⁰, «*extensão da empresa e qualidade*»¹⁰¹ e «*caraterísticas dos sistemas e tecnologias de informação*»¹⁰². De referir que, em relação à GIRE original, adaptou-se para este estudo o fator «*lógica do empresário*», com mais duas variáveis para identificar a experiência e a postura inovadora deste.

Cada um dos fatores trabalhados tem subjacentes diversas variáveis, sendo cada uma delas aferida através de indicadores, com cada qual a ser identificado com uma questão

⁹⁸ Cf. Czinkota *et.al.*, (2009), Sharma e Erramilli (2004), Root (1994); Johanson e Mattsson (1988), Doherty (2000, 2007); Lu, Y. *et.al.* (2011).

⁹⁹ Cf. Marchesnay (2004).

¹⁰⁰ Cf. Mintzberg (1994a e 1994b); e Al-Bazzaz e Griyer (1983).

¹⁰¹ Cf. Mintzberg (1994a e 1994b); e Stanworth e Curran (1976).

¹⁰² Cf. Mintzberg (1994a e 1994b); e Khandwalla (1977).

específica do questionário (v. figura 6.6).

- Relativamente aos tipos de abordagem estratégica (A):

Identificaram-se, na linha de Sousa (2000a) e como já foi referido atrás, duas dimensões inspiradas em literatura clássica da estratégia empresarial¹⁰³: o «*grau de formalização – GF*» e o «*grau de antecipação – GA*» do processo estratégico, resultando daí quatro tipos de abordagem estratégica típicos: «empreendedor» (*GA elevado/GF baixo*), «planeamento sofisticado» (*GA elevado/GF elevado*), «adaptativo» (*GA baixo/GF baixo*) e «planeamento artesanal» (*GA baixo/GF elevado*).

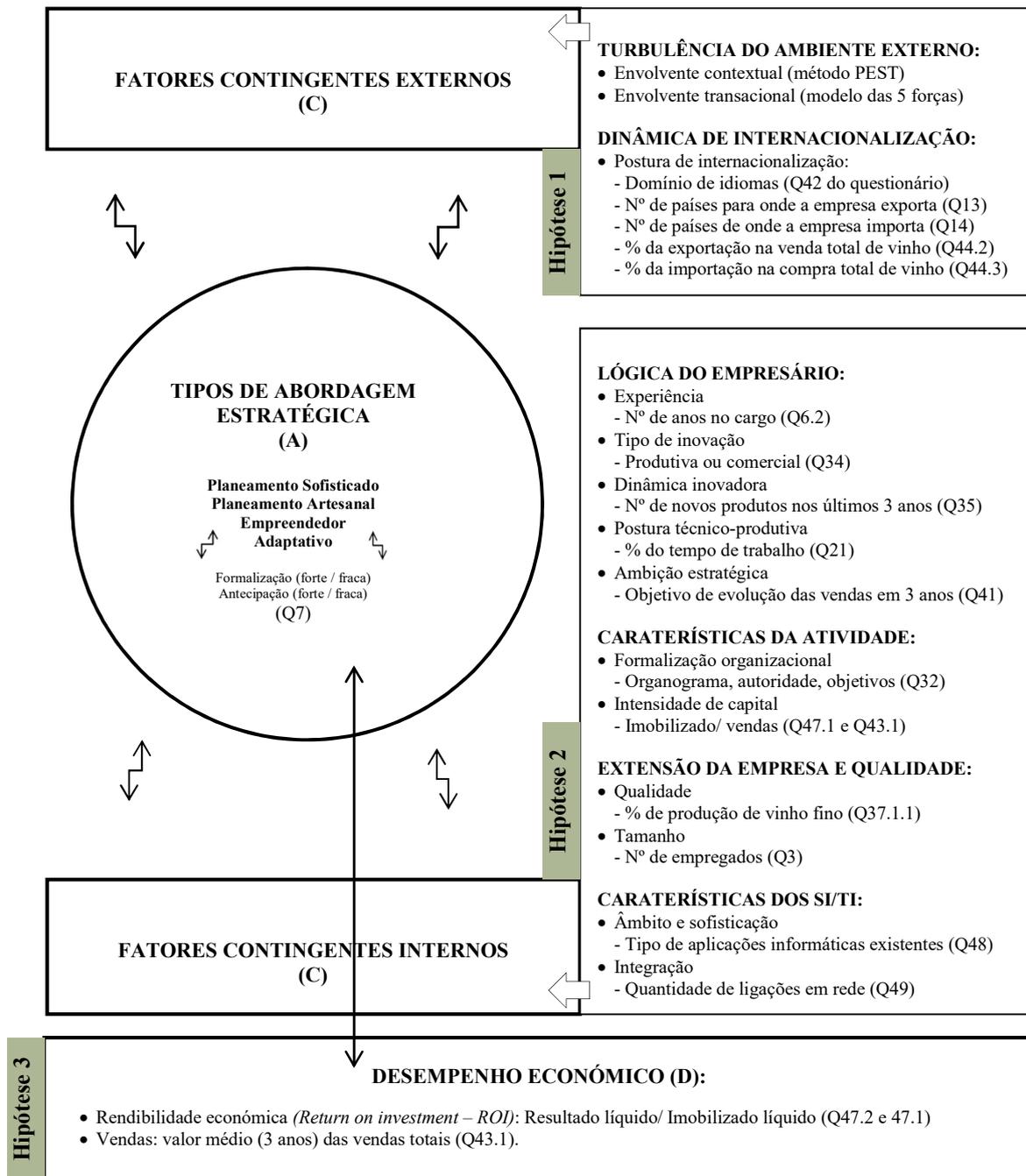
Os quatro tipos de abordagem estratégica são identificados com base em técnicas estatísticas já referenciadas (ACP e *clusters*) e aplicadas às respostas a questão 7 do questionário (v. figura 6.6).

- No que diz respeito ao desempenho (D):

Tomou-se como variável de medição a rendibilidade económica (ou *return of investment – ROI*), traduzida no indicador “resultado líquido / imobilizado líquido” (questões 47.2 e 47.1), indicador muito utilizado para medir o desempenho (Mações, 2010; Sousa, 2000a; Calori *et al*, 1997; Damanpour & Evan, 1994) mas, muitas vezes, também de difícil obtenção porque os inquiridos não facultam os dados que lhe servem de cálculo. Assim, por precaução, identificou-se também uma nova variável a utilizar neste estudo: as vendas (questão 43.1). Sendo estas últimas aferidas através de uma média do valor das vendas totais nos três anos considerados (v. figura 6.6).

¹⁰³ Cf. Mintzberg *et.al.* (2006); Calori *et.al.* (1997); Prahalad e Hamel (1989, 2005); McKiernan e Morris (1994); Mintzberg (1994a e 1994b); Bracker e Pearson (1986); e Ackoff (1970).

FIGURA 6.6. Estudo sistémico C-A-D: dimensões, variáveis e indicadores de análise



Fonte: Elaboração própria, a partir de Sousa (2000a).

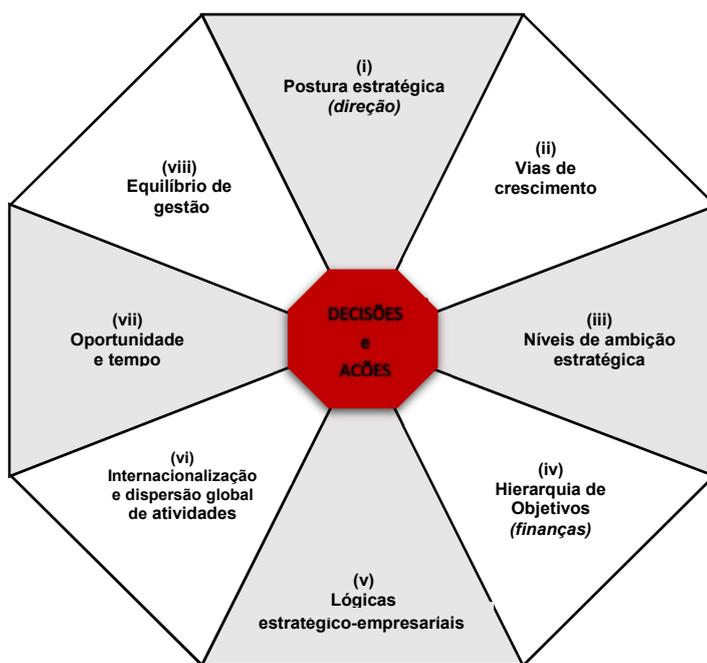
6.3. OE-MADED – Ferramenta de definição dos corredores estratégicos de decisão e ação

Esta é a ferramenta metodológica concebida para enquadrar, numa estrutura de oito corredores estratégicos, o conjunto de decisões que consubstanciam propostas de ações concretas para melhorar a competitividade das empresas e do setor. Tem por base, por um lado, a perceção dos empresários sobre o posicionamento das suas respetivas empresas nesses corredores estratégicos (pela análise das respostas dadas às questões específicas do

questionário)¹⁰⁴ e, por outro lado, a síntese do diagnóstico feito anteriormente aos recursos empresarias e às relações C-A-D (através da GIRE-br). As propostas concretas de ação são explicitadas segundo a lógica de *SWOT Matrix*¹⁰⁵.

Optou-se pelo termo Octógono Estratégico (OE) porque ele induz de imediato a existência de oito dimensões importantes: no nosso caso identificadas com oito corredores de decisão que foram selecionados pela sua pertinência e importância, tendo em conta os objetivos definidos para este trabalho e o seu lastro de utilização em estudos empíricos anteriores no domínio da gestão estratégica¹⁰⁶. Esses corredores de decisão (cf. figura 6.7) são os seguintes: (i) postura estratégica (direção), (ii) vias de crescimento, (iii) níveis de ambição estratégica, (iv) hierarquia de objetivos (finanças), (v) lógicas de desenvolvimento estratégico-empresarial, (vi) internacionalização e dispersão global de atividades (bases domésticas), (vii) oportunidade e tempo, (viii) equilíbrio de gestão.

FIGURA 6.7. O Octógono Estratégico e os oito corredores de decisão e ação estratégica



Fonte: Elaboração própria.

É sobre estes oito corredores estratégicos que as empresas se devem concentrar para

¹⁰⁴ Realizada por meio de estatísticas descritivas.

¹⁰⁵ Na sua versão original, a Matriz articula pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) detetados nas empresas, com Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) diagnosticadas nas envolventes, para projetar linhas de ação estratégica para o futuro. Originária da Escola de *Harvard*, a primeira versão da *SWOT* disseminou-se com os trabalhos de Wehrich (1982).

¹⁰⁶ Cada uma das dimensões estratégicas selecionadas será objeto de detalhe e de fundamentação um pouco mais à frente nesta mesma secção do trabalho.

ganharem competitividade acrescida. É com foco neles que são decididas as propostas de ação empresarial para manter e/ou ampliar posições relativas das empresas e do próprio setor vitivinícola brasileiro, no mundo. Essas propostas estratégicas serão explicitadas, em concreto, por meio da denominada Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (MADED). A tabela seguinte apresenta, de forma integrada, a estrutura da ferramenta OE-MADED.

TABELA 6.2. A ferramenta metodológica OE-MADED

OE-MADED							
Octógono Estratégico (OE)							
(i) Postura Estratégica (direção)	(ii) Vias de Crescimento	(iii) Níveis de Ambição Estratégica	(iv) Hierarquia de Objetivos (finanças)	(v) Lógicas Estratégico- Empresariais	(vi) Internacionalização e Dispersão Global de Atividades (bases domésticas)	(vii) Oportunidade e Tempo	(viii) Equilíbrio de Gestão
(CE1-PE) REFERÊNCIAS DE DECISÃO:	(CE2-VC) REFERÊNCIAS DE DECISÃO:	(CE3-NAE) REFERÊNCIAS DE DECISÃO:	(CE4-HO) REFERÊNCIAS DE DECISÃO:	(CE5-LEE) REFERÊNCIAS DE DECISÃO:	(CE6-IDGA) REFERÊNCIAS DE DECISÃO:	(CE7-OT) REFERÊNCIAS DE DECISÃO:	(CE8-EG) REFERÊNCIAS DE DECISÃO:
- Sobrevivência; - Manutenção; - Crescimento; - Desenvolvimento.	- Interna; - Externa; - Mista.	- Onde competir (<i>espaços e portfólio</i>); - Como competir (<i>estratégias de negócio e competitiva</i>).	- Recursos econômicos e financeiros: imediato versus sustentabilidade (<i>foco na liquidez ou na rentabilidade</i>).	- Estratégia corporativa (<i>diversificação</i>): Relacionada (<i>vertical, horizontal e concêntrica</i>) ou Não Relacionada (<i>conglomerada</i>); - Estratégia de negócios (<i>produtos-mercados, integração vertical e internacionalização</i>).	- Localização que concentra geograficamente a vantagem competitiva; - Fontes de vantagem competitiva.	Importância e sentido de oportunidade do tempo: - Nas preferências de compras; - Nos processos (<i>produção, inovação e gestão</i>); - Na estratégia; - Na competição em geral.	<i>Tempo relativo dedicado às atividades</i> : - Estratégicas; - Operacionais ou correntes, incluindo as relacionadas com a estrutura empresarial.
DIAGNÓSTICO: com base nas respostas às seguintes questões do questionário (Q18)	DIAGNÓSTICO: com base nas respostas às seguintes questões do questionário (Q19)	DIAGNÓSTICO: com base nas respostas às seguintes questões do questionário (Q8 e Q16)	DIAGNÓSTICO: com base nas respostas às seguintes questões do questionário (Q17)	DIAGNÓSTICO: com base nas respostas às seguintes questões do questionário (Q9 e Q10, Q13 a Q15, Q22 a Q24, Q37, Q39 e Q40)	DIAGNÓSTICO: com base nas respostas às seguintes questões do questionário (Q25 a Q28)	DIAGNÓSTICO: com base nas respostas às seguintes questões do questionário (Q20)	DIAGNÓSTICO: com base nas respostas às seguintes questões do questionário (Q29)
Matriz de Desenvolvimento Operacional Dinâmico (MADED)							
PROPOSTAS DE MANOBRAS ESTRATÉGICAS							
(Numa lógica <i>SWOT Matrix</i> , tendo em conta os referenciais do OE e o diagnóstico aos recursos empresariais e relações C-A-D da GIRE-br)							
SO – Pontos Fortes Para Aproveitar Oportunidades							
Proposta de Ação SO1: Proposta de Ação SO2: ...							
ST – Pontos Fortes Para Evitar Ameaças							
Proposta de Ação ST1: Proposta de Ação ST2: ...							
WO – Modificar Pontos Fracos Aproveitando Oportunidades							
Proposta de Ação WO1: Proposta de Ação WO2: ...							
WT – Minimizar Pontos Fracos e Evitar Ameaças							
Proposta de Ação WT1: Proposta de Ação WT2: ...							

Fonte: Elaboração própria

Os oito corredores que compõem o Octógono Estratégico foram selecionados com base em literatura especializada no domínio da gestão estratégica. De seguida apresentam-se, para cada um deles, os respetivos fundamentos e referenciais de análise.

▪ (i) *Postura estratégica (direção)*

A postura estratégica empresarial é o primeiro corredor estratégico (CE1-PE) e decorre

das relações que se desenvolvem entre uma empresa e o seu meio envolvente, para que aquela aproveite as oportunidades e faça frente às ameaças ambientais, tendo em conta a capacidade dos seus recursos, as competências instaladas e as expectativas e ações dos seus executivos.

Neste trabalho é utilizada a tipologia de Wright, Kroll & Parnell (2000) que classifica a postura estratégica empresarial em quatro grandes categorias: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento. A tabela seguinte caracteriza, em traços gerais, cada uma dessas posturas.

TABELA 6.3. Tipologia das Posturas Estratégicas

A M B I E N T E	PREDOMINÂNCIA DE AMEAÇAS	AMBIENTE INTERNO	
		PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FRACOS	PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FORTES
E X T E R N O		Postura Estratégica de Sobrevivência	Postura Estratégica de Manutenção
		- Redução de custos - Desinvestimento - Liquidação do negócio	- Estabilidade - Nicho - Especialização
	PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES	Postura Estratégica de Crescimento	Postura Estratégica de Desenvolvimento
		- Inovação - Internacionalização - <i>Joint Venture</i> - Expansão - Fusão	(com foco qualitativo) - De mercado - De produto ou serviço - De capacidade - De estabilidade - Diversificações: o Horizontal ¹⁰⁷ o Vertical ¹⁰⁸ o Concêntrica ¹⁰⁹ o Conglomerada ¹¹⁰ o Mista ¹¹¹

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Wright *et al* (2000).

De referir que a *Postura Estratégica* de Direção, neste trabalho, é aferida pela resposta à questão 18 do questionário.

- (ii) *Vias de crescimento*

¹⁰⁷ Concentra o capital na associação (e/ou aquisição) de empresas similares (comprar parcelas de mercado).

¹⁰⁸ Significa investir em negócios no âmbito da cadeia operacional (a montante ou a jusante da operação atual).

¹⁰⁹ Significa o aumento de amplitude das linhas de produto-mercado, com a utilização da mesma base tecnológica e/ou força de vendas.

¹¹⁰ Significa o aumento de amplitude das linhas de produto-mercado, com a utilização de diferente base tecnológica e/ou força de vendas (para outro tipo de cliente).

¹¹¹ É uma junção dos vários tipos anteriores.

A evolução dos negócios passa por fases e níveis distintos¹¹², podendo ocorrer exclusivamente por meio dos seus próprios recursos (crescimento interno ou orgânico) ou pelas vias externas (aquisições, fusões, alianças estratégicas), ou então mistas (se incluir as duas anteriores).

Na vertente do crescimento interno, verifica-se uma evolução orgânica da empresa, o que pode retardar o ritmo do seu crescimento, principalmente, se estiver a competir em setores que exigem maior dimensão em termos de massa crítica. Se a opção do crescimento é a forma externa ou a mista, a empresa assume a complementaridade dos seus recursos com os de outras empresas ou organizações, o que lhe permite acelerar a cadência do crescimento.

A opção entre crescimento interno, externo ou misto tem vantagens e desvantagens que devem ser bem avaliadas, *a priori*, pelos gestores de topo, que são aqueles a quem cabe tomar decisões relativas à alocação de recursos, à busca de sinergias positivas e avaliação de resultados financeiros globais. A correta integração das orientações e decisões estratégicas com a natureza do crescimento empresarial é crítica para o sucesso da empresa a longo prazo (Freire, 1997, p. 406).

A aferição deste segundo corredor estratégico, via de crescimento das empresas envolvidas (CE2-VC) é feita através das respostas dadas à questão 19 do questionário.

- *(iii) Níveis de ambição estratégica*

A ambição estratégica diferenciada é o terceiro corredor estratégico (CE3-NAE), consubstanciando aquilo que, ao longo dos anos, separou e, ao mesmo tempo, uniu organizações empresariais com perfis diametralmente opostos, uns mais empreendedores e outros mais conservadores.

Em seu estudo, Sousa (2000a) mediu e comparou os níveis de ambição estratégica dos vitivinicultores do Alentejo (Portugal) e da Extremadura (Espanha), através dos seus objetivos de crescimento para os três anos seguintes (com base na evolução das vendas e dos resultados líquidos dos três anos anteriores). Na nossa investigação, para além desse parâmetro, utilizamos as lógicas do vetor de crescimento de Ansoff (1988, 1990), para aferir o trajeto que as empresas pretendem percorrer para alcançar o crescimento em termos de estratégia de negócios, conforme está explícito na tabela abaixo:

¹¹² Conforme refere Oliveira (1991), a evolução dos negócios apresenta, tendencialmente, o seguinte percurso: acumular recursos, usufruir de uma oportunidade, explorar determinado nicho de mercado, explorar todo o segmento do mercado, explorar negócios com sinergia, explorar negócios sem sinergia.

TABELA 6.4. Componentes do Vetor de Crescimento

Produto Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração de mercados	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1988, 1990).

A *penetração de mercados* indica uma direção de crescimento, por meio do aumento da participação relativa das linhas existentes de produtos nos mercados atuais. O *desenvolvimento de produto* representa a forma pela qual a empresa substitui os produtos atuais (por outros) em mercados atuais. O *desenvolvimento de mercado* significa que a empresa está buscando novos mercados para os seus produtos (em novos segmentos de mercado). Estas três opções denotam posturas estratégicas e dinâmicas inovadoras relativas. A *diversificação* distingue-se das demais modalidades, normalmente, pela presença de uma dinâmica inovadora mais intensa (novos produtos em novos mercados), pressupondo riscos, mas calculados (porque mais dispersos pela maior diversidade), a favor do crescimento e da inovação.

Ansoff (*idem*) alerta que o “elo comum” (ambição do crescimento) entre as três primeiras alternativas é mais evidente e simples, enquanto na modalidade da diversificação é mais complexo, significando mais dificuldades (embora calculadas) pelo desconhecimento do terreno e pelas deseconomias iniciais de gama inerentes às entradas diversificadoras, principalmente, se estas não estiverem relacionadas com a atividade base, não conferindo sinergias positivas.

Importa ainda referir que a nossa investigação, para além destes parâmetros apontados, entra em consideração também com as novas tendências dos negócios (digitais) e, para captar os níveis de expansão das operações com elas relacionados, utilizamos variáveis de evolução de pontos de vendas e de diversificação para a vertente virtual dos negócios, nas modalidades híbrida¹¹³ e pura¹¹⁴.

Em suma, para aferir os *níveis de ambição estratégica*, identificados neste estudo como um dos corredores do Octógono Estratégico (que tem como propósito conseguir respostas às questões centrais *onde e como competir*), são utilizados indicadores específicos, identificados com diversas questões do questionário a implementar (Q8 e Q16) – v. tabela 6.2.

¹¹³ Inclui os pontos de venda físicos e virtuais.

¹¹⁴ Inclui apenas os pontos de venda virtuais.

- (iv) *Hierarquia de objetivos (finanças)*

Neste quarto corredor estratégico (CE4-HO), a discussão é particularmente difícil porque as empresas, geralmente, ao buscarem a perpetuação precisam tomar decisões visando o curto, o médio e o longo prazo. Nesse sentido, é necessário ter em conta que tais escolhas implicam normalmente um *trade off* inevitável: buscar maiores rendibilidades a prazo (foco na sustentabilidade) ou se fixar em objetivos mais próximos de liquidez (foco no imediato).

Os objetivos empresariais são uma sinalização clara do ciclo de vida empresarial e da direção estratégica tomada e/ou a tomar. Há empresas que, focando-se prioritariamente na rendibilidade dos seus investimentos e tendo uma visão de longo prazo estabelecida, estão num estágio de ciclo de vida mais avançado (são maduras e detentoras de massa crítica considerável – grandes empresas). Este é certamente o caso de muitas das empresas vitivinícolas a nível nacional e global. Por outro lado, haverá também empresas, de dimensão menor, que têm um comportamento predominantemente diferente, porque optam geralmente por objetivos mais próximos (curto prazo) e preferindo a segurança imediata da liquidez financeira, embora isso possa representar um forte obstáculo ao crescimento estratégico sustentado no longo prazo.

Sabemos, naturalmente, que as empresas têm não apenas objetivos financeiros, mas, igualmente, objetivos não financeiros. No entanto, neste “corredor estratégico” optámos por avocar que os objetivos financeiros têm precedência sobre os não financeiros.

Muito resumidamente, os objetivos financeiros dividem-se, segundo Ansoff (1990), em objetivos próximos e objetivos de flexibilidade. Os objetivos próximos visam a designada liquidez interna, ou financeira de curto prazo, enquanto os objetivos de flexibilidade se voltam para os aspetos da rendibilidade, articulando necessariamente liquidez interna (de curto prazo) com liquidez externa (de prazo mais longo).

As empresas que se fixam prioritariamente na liquidez interna, por meio dos objetivos próximos (comportamento muito comum às pequenas e médias empresas) têm a seu favor a capacidade de reação adaptativa às contingências, mas isso implica, normalmente, o sacrifício da sua competitividade a longo prazo, porquanto têm de concentrarem-se na gestão dos produtos-mercados atuais, em detrimento de inovações e potenciais expansões futuras.

O objetivo de flexibilidade (rendibilidade), nas suas vertentes interna e externa (mas principalmente esta última), por sua vez, tem como principal obstáculo o dinamismo contextual que tem provocado uma queda acentuada dos ciclos de vida dos produtos-mercados, principalmente, pela ação da inovação, das mudanças das preferências dos consumidores e das pressões concorrenciais. Tal situação faz aumentar os riscos de retorno dos investimentos,

devido ao aumento exponencial da incerteza, embora tenha maior relação com a sustentabilidade dos negócios.

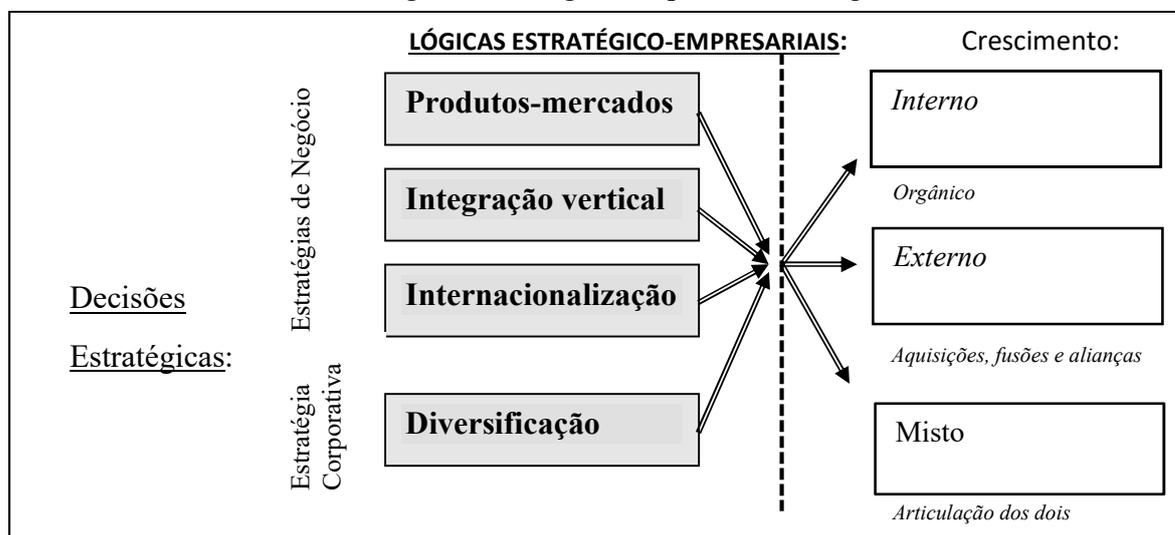
Este corredor do Octógono Estratégico (*hierarquia de objetivos*) é aferido pelas respostas à questão 17 do questionário.

- (v) *Lógicas estratégico-empresariais*

A estratégia corporativa debruça-se sobre a diversificação da alocação de recursos e assume as formas “relacionadas com a atividade base” e “não relacionadas com a atividade base“. A essência da diversificação relacionada (vertical, horizontal e concêntrica) é extrair o máximo de sinergias positivas, enquanto a não relacionada (conglomerada) concentra-se exclusivamente na busca da eficiência financeira (para obter maiores rendibilidades).

Na linha das propostas de Freire (1997) e do Vetor de Crescimento de Ansoff (1977, 1990), as decisões estratégicas, para além da estratégia corporativa de diversificação, compreendem também as estratégias de negócio, nomeadamente, de produtos-mercados, de integração vertical e de internacionalização. Estas 4 estratégias dão corpo ao quinto corredor estratégico deste estudo (CE5-LEE), denominado *lógicas estratégico-empresariais*.

FIGURA 6.8. Lógicas estratégico-empresariais de Igor Ansoff



Fontes: adaptado de Ansoff (1977, 1990) e Freire (1997).

Detalhando cada uma das estratégias, há que fazer ressaltar o seguinte:

(a) Quanto à estratégia de *Produtos-Mercados*: a matriz produtos-mercados representa o começo da formulação desta estratégia, dado que isso traduz as respetivas visões comerciais das empresas. A sua constante adaptação à dinâmica da procura e da concorrência é vital para

a renovação da capacidade competitiva empresarial.

(b) Relativamente à estratégia de *Integração Vertical*: esta consiste na execução de várias funções da cadeia operacional sob o comando de uma só organização. A estratégia de integração vertical estabelece as atividades da Cadeia de Valor que devem ser internalizadas, ou não, em função da sua contribuição para o desempenho competitivo.

(c) No que diz respeito à estratégia de *Internacionalização*: há que ter em conta que as vantagens competitivas domésticas são a alavanca inicial do processo de internacionalização que, por sua vez, pode assumir diversas formas, nomeadamente, desde as meras transações (exportações e licenciamentos), até ao investimento direto (*joint ventures* e subsidiárias) e projetos no exterior (chave na mão, BOT¹¹⁵ e contratos de gestão). O objetivo da internacionalização é crescer e aumentar a capacidade competitiva, devendo ponderar as formas de entrada: pela *standardização* (para obter vantagens de custos, por meio das economias de escala e de gama) ou pela adaptação às características das localidades (para diferenciar-se e/ou especializar-se nas demandas desses mercados).

(d) Quanto à estratégia de *Diversificação*: importa ter presente que a diversificação do portfólio de negócios é a forma mais “drástica” entre as opções de expandir a matriz empresarial, pois, envolve o “afastamento simultâneo” de produtos e de mercados atuais. A decisão de diversificar significa que a empresa não pode mais atingir os seus objetivos pela expansão do atual 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 atratividade do setor, “estreitando”, portanto, as oportunidades de negócios.

Para aferir este corredor do Octógono Estratégico (*lógicas estratégico-empresariais*), são utilizados indicadores específicos, identificados com diversas questões do questionário (Q9 e Q10, Q13 a Q15, Q22 a Q24, Q37, Q39 e Q40) - cf. tabela 6.2.

(vi) *Internacionalização e dispersão global de atividades (bases domésticas)*

Conforme faz salientar Freire (1997, p. 314), a *internacionalização* das atividades das empresas obriga-as à definição de duas variáveis críticas: *para onde* e *como* internacionalizarem-se. Nesta equação é preciso levar em conta, naturalmente, o estágio do

¹¹⁵ *Build, Operate, Transfer*.

ciclo de vida da indústria internacional e os recursos da empresa, de modo a calibrar a sua entrada (Vivas, 2012a).

Assim, no que se refere ao vetor *para onde internacionalizar*, será fundamental ter em consideração as barreiras tarifárias e não tarifárias, cuja situação depende fortemente das negociações existentes, no âmbito da liberalização do comércio mundial, no seio da Organização Mundial do Comércio (OMC). Quanto às decisões sobre o vetor de *como internacionalizar*¹¹⁶, elas requerem uma análise prévia e ponderada, uma vez que exigem da parte das empresas a capacidade para mobilizar os recursos necessários, tais como montante de investimento, tecnologia de produto, marketing e coordenação gestiva, qualidade do produto e valor de marca.

Adicionalmente, para os dois vetores referidos, há que ter em atenção fatores muito específicos, como por exemplo, os efeitos dos produtos substitutos, a curiosidade e a disponibilidade para os consumidores experimentarem marcas desconhecidas, de boa qualidade e a preços médios-baixos, como no caso do setor vitivinícola global, onde a concorrência é muito agressiva, especialmente dos designados novos países produtores (NPP). Ainda no caso deste setor ao nível mundial (em maturidade), há que se ter em atenção, também, a recentragem estratégica pela qual ele vem passando, com a emergência de oligopólios globais (com preponderância do modelo de economia industrial) que tendem para a *standardização* de produtos e para o domínio extensivo dos canais de distribuição.

Quanto à *dispersão global de atividades (bases domésticas)*, importa referir que ela tem uma abrangência mais alargada do que a mera internacionalização das atividades empresariais. Com efeito, a globalização dos mercados representa um movimento bem maior do que inserções pontuais de empresas em mercados exteriores. É nesta linha que Porter (1999a, p. 327-365) vê na estratégia global a forma pela qual as empresas procuram ampliar as suas vantagens competitivas, por meio da potencialização (sinergias positivas) de vantagens comparativas e remodelação de conceitos como localização, regionalismo e nacionalidade. Ele apresenta e discute um novo fenómeno que denominou de “concentração geográfica da estratégia competitiva”. Este fenómeno remete para uma aparente contradição entre o imperativo de expansão das operações das empresas que competem globalmente e a concentração geográfica do poder competitivo. Neste sentido, as empresas multinacionais

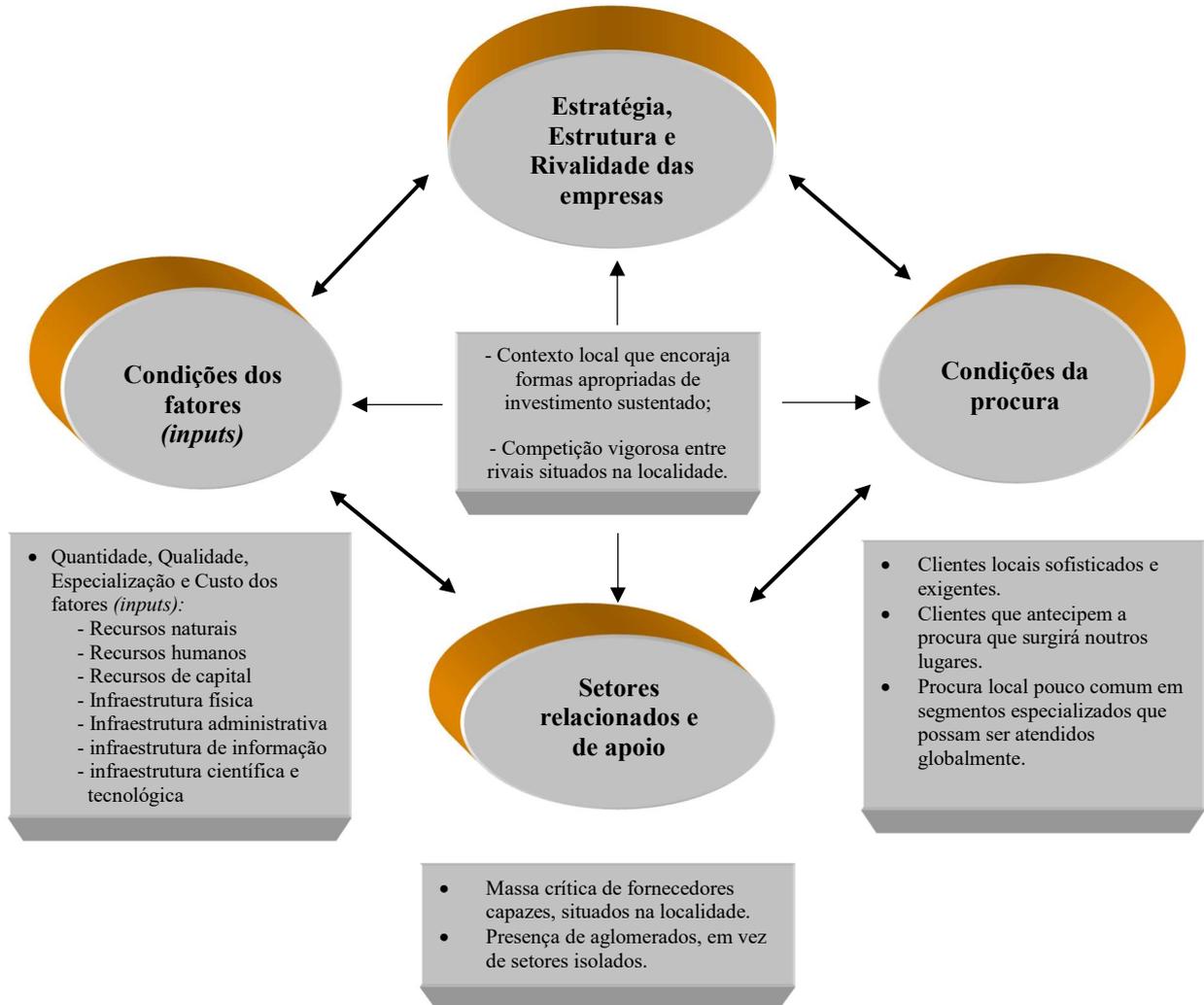
¹¹⁶ Em termos genéricos, conforme já tivemos oportunidade de referir no ponto anterior sobre as lógicas de desenvolvimento empresarial (estratégias de negócio – internacionalização), as formas de internacionalização assumem três grandes categorias: transações (exportações e licenciamentos), investimento direto (*joint-ventures* e empresas subsidiárias) e projectos (chave na mão; BOT – *buil, operate, transfer*; contratos de gestão).

procuram uma amplitude que lhes permita alcançar vantagens competitivas a partir da alavancagem conferida pelas vantagens comparativas e pelas economias de escala, bem como, ainda, pela assimilação dos perfis da procura e pela eficiência dos seus ativos, cujas fontes estão igualmente dispersas pelo mundo.

Tal postura envolve operações com localizações específicas e com distribuição ao nível global. “A identidade nacional da empresa é substituída, nesta visão, por um paradigma estratégico que desconhece fronteiras” (Porter, 1999a, p.327). 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 está imune a esta lógica.

O conceito de *localidade* é, assim, tido por Porter (*ibidem*) como um espaço estratégico com potencial para a formação de novas cadeias de valores e, conseqüentemente, capaz de forjar novas fontes de vantagens competitivas para uma concorrência feroz e de nível global. Esse conceito é exibido pelo autor sob a denominação de “bases domésticas”, significando que a massa crítica geralmente está dispersa (e ao mesmo tempo concentrada geograficamente) em várias localizações. A figura seguinte ilustra, sinteticamente, as principais fontes de vantagens competitivas de localização (bases domésticas), apontadas por Porter (1989b) no seu “Modelo de Diamante” para a competitividade nacional.

FIGURA 6.9. Fontes de vantagem competitiva de localização: O Diamante de Porter para a competitividade nacional



Fonte: Porter (1999a).

Estas fontes de vantagem oriundas da localização, contudo, exigem uma dispersão de atividades que seja ampla o suficiente para conferir a tais empresas o domínio de dimensões críticas e, desse modo, assegurarem vantagens competitivas em nível global que só podem ser alcançadas por meio de uma rede mundial de valor e de uma coordenação de gestão que garanta eficiência e eficácia na integração dos seus ativos, permitindo, assim, acréscimos de inovação, produtividade e rendibilidade.

Este sexto corredor (CE6-IDGA) do Octógono Estratégico (*internacionalização e dispersão global de atividades – bases domésticas*) é apreendido, no nosso estudo, pelas respostas a diversas questões do questionário (Q25 a Q28).

- *(vii) Oportunidade e tempo*

Para identificar e aproveitar oportunidades, de maneira especial em ambientes dinâmicos e caóticos, o fator “tempo” é elemento essencial.

Esta temática é central no denominado *modelo de reatividade e análise do tempo (time based competition)*, onde o domínio do tempo, sendo crítico na resposta estratégica, se assume como uma nova maneira de competir (a surpresa estratégica). Pressupõe uma grande capacidade de gestão de processos produtivos e de tecnologias de forte componente inovadora, permitindo às empresas obterem ganhos de produtividade acima da média e, por via da própria surpresa estratégica, alcançarem um novo posicionamento estratégico. Tal abordagem tem as suas raízes académicas nos trabalhos de Abegglen e Stalk (1985), aos quais se seguiram outros, tais como Allouche e Géraldini (1999) e Morris (2008).

O sentido da urgência estratégica, materializada no campo da estratégia empresarial através da competição baseada no tempo, é típico a partir dos anos noventa, devido à instabilidade contextual crescente e consequente perspectiva de transitoriedade das posições conquistadas pelas empresas. Instala-se a sensação (e também a constatação) de uma permanente fragilidade estratégico-temporal, a partir da qual as empresas acabam desenvolvendo o seu sentido de urgência, principalmente por transformações estratégicas pertinentes. Sobre esta perspectiva de necessidade de conceção, formulação e implementação de *novas arquiteturas estratégicas* urgentes, importa destacar as íntimas relações entre os modelos de “reatividade e de análise do tempo” de Abegglen e Stalk (1985) e seus seguidores (Allouche & Géraldini, 1999; Morris, 2008), da “intenção estratégica e pólos de competências” de Prahalad e Hamel (1989), e da “transformação estratégica” de Guillard e Kelly (1996). Tais conceções permitem salvaguardar horizontes temporais de planeamento de curto, médio e longo prazo, para responder à diversidade contingente dos impactos ambientais e tecnológicos.

Assim, considerando as características do meio envolvente e tendo em conta os fatores críticos de sucesso de qualquer indústria, as empresas competitivas, incluindo naturalmente as do setor vitivinícola, são aquelas que, atempadamente, melhor compreendem as preferências e comportamentos dos consumidores e rapidamente estabelecem as segmentações de mercado adequadas, mantêm uma vigilância atenta à relação qualidade/preço do produto, à qualidade da matéria-prima e da tecnologia de produção, dão especial atenção à política de comunicação e de distribuição, assim como à inovação de produtos e de processos. Em suma, são empresas com sentido de oportunidade que, sabendo muito bem gerir o fator tempo, mantêm uma boa capacidade de concretização (eficácia na gestão corrente) e têm uma visão excelente (eficiência

de gestão estratégica).

A importância deste sétimo corredor estratégico (CE7-OT), “*oportunidade e tempo*”, é aferida através de indicadores que decorrem das respostas à questão 20 do questionário.

▪ (viii) *Equilíbrio de gestão*

Este oitavo corredor estratégico (CE8-EG), concentra a sua atenção em duas dimensões críticas: a estratégica e a operacional; e tem como foco conceptual o “*problema da administração*” de Ansoff (1987, p. 29-35), que pode ser entendido como a busca do “equilíbrio de prioridades” entre as classes de decisões estratégicas, administrativas e operacionais. A âncora conceptual estende-se às concepções de Chandler (1962), sobre as interdependências das decisões estratégicas e consequentes reconfigurações das estruturas das empresas.

Assim, a problemática deste corredor estratégico tem subjacente o conflito permanente que existe entre a importância que deve ser dada à vertente estratégica da gestão e à sua vertente operacional (ou corrente), tendo presente também a questão das estruturas empresariais. Este conflito decorre de uma recentragem da ênfase da gestão, que tem direção oposta à que foi adotada durante a segunda revolução industrial, cujo foco tinha como objetivo central a maximização do capital, por meio da padronização dos sistemas produtivos e do trabalho, o que permitiu melhorar os resultados da gestão operacional, com incrementos de produtividade, dada a predominância dos mercados de massa. Tudo isto funcionou assim, e muito bem, em ambiente de relativa estabilidade dos negócios. Em face da fragmentação dos mercados, intensa a partir das décadas 80/90, a busca da sobrevivência e do crescimento empresarial, pela diversificação relacionada e não relacionada, num ambiente crescentemente dinâmico e incerto, representou uma viragem estratégica que se prolonga até hoje. O sentido da urgência estratégica típico da contemporaneidade, a que já fizemos referência, também não é alheio a esta viragem.

As diferenças de ambientes contextuais resultaram em um novo conflito de gestão: o conflito do “equilíbrio de prioridades”, cuja origem assenta na existência de uma “dualidade de prioridades” que deve ser resolvida com flexibilidade decisória, numa perspectiva sistémico-contingente. Só assim será conseguido o equilíbrio empresarial adequado em termos de gestão estratégica e de gestão corrente. Conforme faz salientar Porter (2000a), é no quotidiano das empresas, ou seja, nos campos tático e operacional, que as estratégias são ou não validadas.

O referido conflito do “equilíbrio de prioridades” é aferido neste estudo, relativamente às empresas envolvidas, pelas respostas dadas à questão 29 do questionário.

6.4. Síntese do capítulo em jeito de conclusão

Para a condução desta investigação foi definido um quadro metodológico rigorosamente delimitado, e cujos posicionamentos foram detalhados em três secções específicas.

A primeira apontou os *Referenciais metodológicos de base*. Fez uma discussão sobre os contextos, problemática, motivações, objetivos, hipóteses de partida e desenho global da investigação, incluindo a delimitação espacial e temporal do estudo, assim como os métodos de recolha, tratamento e análise de dados.

A segunda apresentou detalhadamente a *ferramenta operacional e integrada de abordagem estratégica* construída para esta pesquisa – a Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a indústria vitivinícola brasileira (GIRE-br). De referir que esta Grelha propõe um quadro metodológico específico que começa com um diagnóstico da vertente organizacional das empresas (segundo a lógica da análise baseada nos recursos) para, depois, explorar a vertente estratégica das mesmas através de um estudo sistémico, designado C-A-D pela articulação das três dimensões que envolve: Contexto, Abordagem estratégica e Desempenho. Utiliza para o efeito diversas variáveis e indicadores que, uma vez trabalhadas através de análises quantitativas e qualitativas, permitem testar as três hipóteses operacionais da investigação.

A terceira secção expôs o *Octógono Estratégico - Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico* (OE-MADED), também desenhado especificamente para enquadrar os oito corredores de decisão e ação estratégica recomendados no âmbito deste estudo. Esses corredores são fundamentados conceptualmente e é explicitada a sua relação com as questões do questionário implementado.

Para finalizar, convém salientar que estamos perante um quadro metodológico consistente e fiável, uma vez que a GIRE¹¹⁷ já foi, originalmente, testada e utilizada na abordagem estratégica de empresas vitivinícolas de duas regiões específicas (Alentejo e Extremadura espanhola) e, posteriormente, aplicada, em versão adaptada, a espaços geográficos distintos: Portugal e Brasil, respetivamente numa perspetiva de internacionalização empresarial (GIRE-i)¹¹⁸ e de gestão da inovação (GIRE_{inov})¹¹⁹, sempre no mesmo setor de atividade, o setor vitivinícola.

¹¹⁷ Concebida por Sousa (2000a), com inspiração nos trabalhos de Calori et al (1997) sobre o planeamento estratégico de pequenas e médias empresas.

¹¹⁸ Adaptação feita nos trabalhos de Vivas (2012).

¹¹⁹ Adaptação feita nos trabalhos de Ramos (2015).

Neste estudo, a metodologia utilizada, inclui uma nova versão da GIRE original, a GIRE-*br*, aplicada ao Brasil, mas adaptada a uma perspectiva holística da gestão empresarial (estratégia corporativa) do setor vitivinícola. A adaptação inclui ainda a redefinição de algumas variáveis e indicadores a tratar, assim como a construção e utilização de instrumentos completamente novos, como é o caso do Octógono Estratégico – Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (OE-MADED), para enquadrar propostas de decisão e ação estratégica.

É precisamente o conjunto combinado (e não individual) de conceitos, métodos, variáveis, indicadores e instrumentos, e a sua aplicação (adaptada) ao objeto de estudo particular (empresas vitivinícolas brasileiras numa ótica de estratégia corporativa) que vincula a originalidade da metodologia.

PARTE III

RESULTADOS E PROPOSTAS ESTRATÉGICAS

Capítulo 7

(Resultados)

COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL E DO VALE DO SÃO FRANCISCO: DO DIAGNÓSTICO ÀS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Neste capítulo, num primeiro momento, são apresentados e discutidos os resultados da análise da vertente organizacional (estatística univariada), com foco na Visão Baseada em Recursos (VBR), de maneira a caracterizar genericamente as empresas em termos de recursos humanos, organizacionais, tecnológicos, comerciais, financeiros e de informação.

Num segundo momento, é explorada a vertente estratégica das empresas, sendo apresentados e discutidos os resultados a que o estudo chegou (estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas), seguindo a estrutura de abordagem subjacente à GIRE(*br*).

Num terceiro momento, e ainda no âmbito da exploração da vertente estratégica das empresas, o diagnóstico empresarial é complementado com os oito corredores estratégicos definidos no âmbito do designado Octógono Estratégico (OE), abrindo caminho para um conjunto de propostas estratégicas renovadas que serão detalhadas no capítulo seguinte deste trabalho.

Se os três primeiros momentos deste capítulo têm por base o tratamento de dados recolhidos através do questionário implementado a todas as empresas, um quarto momento centra-se nos resultados das entrevistas implementadas às cinco empresas do VSF (estudos de casos múltiplos).

Finalmente, este capítulo termina com uma síntese conclusiva, onde é feita também a discussão das hipóteses operativas do estudo.

7.1. Enquadramento da vertente organizacional: características empresariais e diagnóstico de recursos

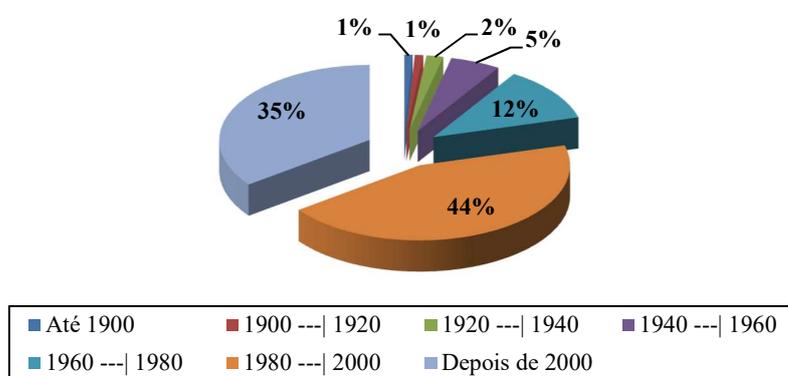
7.1.1. Caracterização geral das empresas

Como nota inicial, importa lembrar que as duas regiões vitivinícolas em estudo (RGS e VSF) detêm mais de 90% da massa crítica setorial brasileira (vinhos indiferenciados, vinhos finos e outros derivados da uva e do vinho) e que foram estudadas

125 empresas: sendo 120 do Rio Grande do Sul (16,4% do universo de 733 vinícolas aí existentes) e 5 do Vale do São Francisco (100%). Estas empresas são aqui genericamente caracterizadas segundo: (i) a sua forma jurídica (privada ou cooperativa); (ii) o ano de início da sua atividade; (iii) o número de trabalhadores; (iv) o perfil dos entrevistados; e (v) as regiões vitivinícolas em que as empresas laboram.

A esmagadora maioria das empresas inquiridas do RGS são privadas (92%), sendo cooperativas só uma pequena parte delas (cerca de 8%)¹²⁰. No Vale do São Francisco são todas privadas. No que diz respeito ao início de atividade, um pouco mais de um terço (35%) das empresas foram fundadas depois de 2000 e, portanto, têm menos de 18 anos. De salientar que a grande maioria das empresas do estudo (79%) nasceu depois de 1980, ou seja, possui menos de 38 anos. Estamos, portanto, perante um conjunto de empresas relativamente jovem (só 4% tem mais de 78 anos) – v. gráfico 7.1. De referir que as empresas do VSF foram todas fundadas depois de 1980, sendo que a maioria (3) já o foram neste milénio.

GRÁFICO 7.1. Início de atividade das empresas vitivinícolas do RGS e do VSF

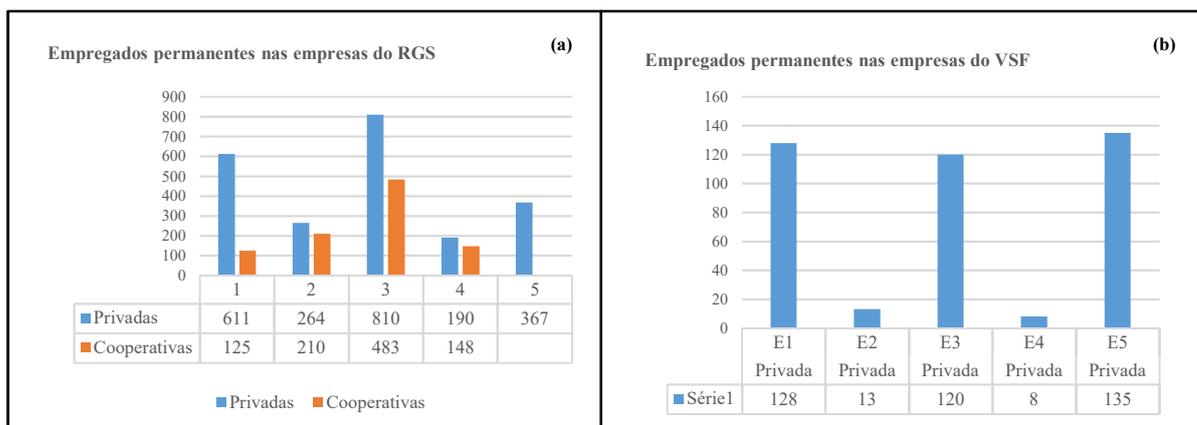


Fonte: questionários.

Em número de trabalhadores (permanentes), as 120 empresas do Rio Grande do Sul têm 3208 trabalhadores (2242 em empresas privadas e 966 em cooperativas) e as 5 empresas do Vale do São Francisco contam com 404 trabalhadores (v. gráfico 7.2). O número médio de trabalhadores por empresa é, assim, muito superior no VSF: 81, contra 27 no RGS. A média global, considerando as duas regiões, é de 29 trabalhadores por empresa.

¹²⁰ De referir que no RGS existem 13 cooperativas, tendo sido inquiridas 9 delas.

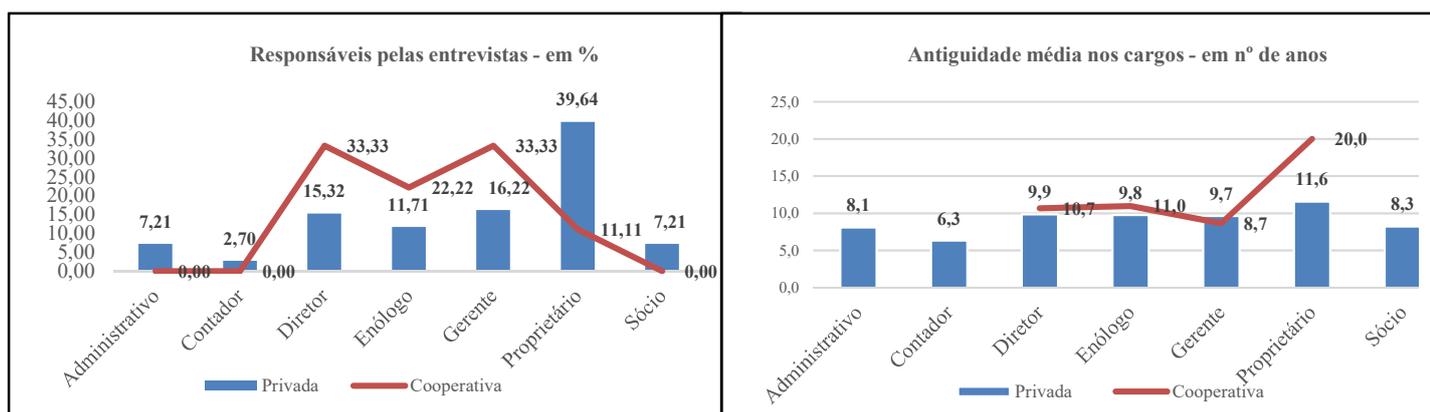
GRÁFICO 7.2. Número de trabalhadores das empresas do RGS e do VSF



Fonte: questionários

Quanto aos perfis dos entrevistados (v. gráfico 7.3), importa referir que as respostas às entrevistas nas empresas privadas foram dadas pelos proprietários das mesmas (40%), pelos gerentes (16%), pelos diretores (15%) e pelos enólogos (12%). Estes quatro grupos foram responsáveis por mais de 80% das entrevistas. Quanto às cooperativas, as respostas foram asseguradas também por gerentes (33%), diretores (33%) e enólogos (22%). De referir que todas estas pessoas já têm alguma antiguidade no cargo que ocupam: 10 ou mais anos.

GRÁFICO 7.3. Os perfis dos entrevistados



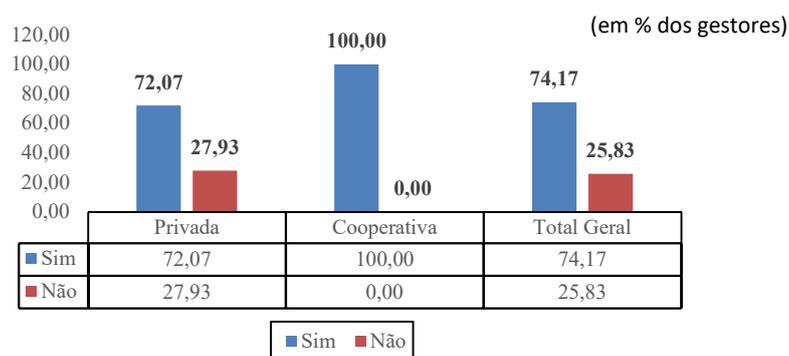
Finalmente, importa referir que todas as empresas responderam que só operam em apenas uma das duas regiões pesquisadas (RGS e VSF).

7.1.2. Estrutura de recursos (*resource based view*)

7.1.2.1. Recursos humanos

No que concerne os recursos humanos das empresas, e mais concretamente naquilo que diz respeito ao perfil de liderança estratégica (do dirigente de topo), os resultados permitem constatar (v. gráfico 7.4) que todos os gestores das cooperativas revelaram estimular os subordinados a pensarem livremente nas soluções e na identificação de oportunidades, assumindo os riscos inerentes a tal postura. Nas empresas privadas este número cai para 72%. No global, 74% dos gestores mostraram-se favoráveis a esta perspetiva. Esta postura sugere a existência de algum estímulo à inovação dos negócios, ou seja, algo em linha com a estratégia “guarda-chuva” defendida por Mintzberg (1998, 2001b). No entanto, a discussão de outros elementos de gestão, mais adiante, revela alguma contradição, conforme se verá.

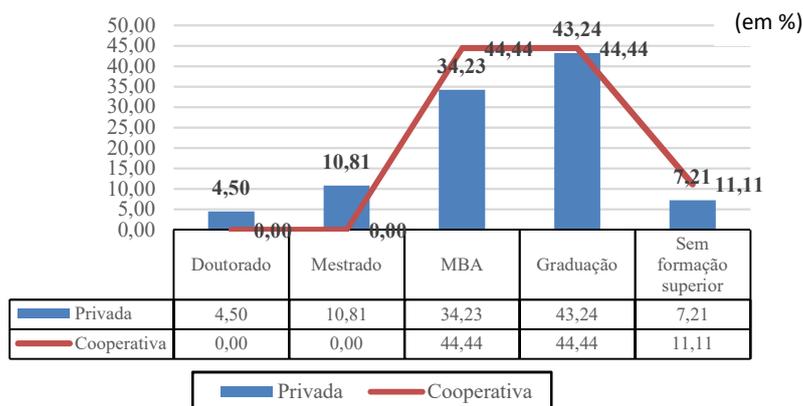
GRÁFICO 7.4. Os gestores estimulam soluções dos trabalhadores



Fonte: questionários.

Quanto à formação académica dos entrevistados, será de salientar que a mesma é relativamente elevada em gestão. Os resultados revelam (v. gráfico 7.5) que só cerca de 7% deles não possui formação superior nas empresas privadas e cerca de 11% nas cooperativas. Pelo que a maioria possui licenciatura (43% ou 44%, respetivamente, em empresas privadas ou em cooperativas), MBA ou mestrado (45% e 44%), ou doutoramento (5% em empresas privadas).

GRÁFICO 7.5. Formação acadêmica em gestão dos entrevistados

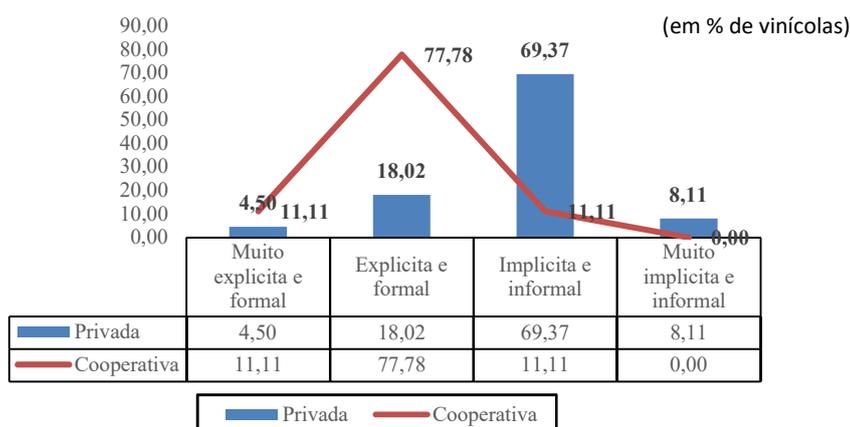


Fonte: questionários

7.1.2.2. Recursos organizacionais

O indicador “formalização organizacional” (organograma, estruturas de autoridade e de responsabilidade definidas na empresa, assim como os seus objetivos) revela um alto índice de informalidade (77%) nas empresas privadas (v. gráfico 7.6); algo muito comum ao universo das micro e pequenas empresas (privadas) que compõe maioritariamente (cerca de 90%) o tecido empresarial da vitivinicultura brasileira. Em contraponto, as cooperativas têm um alto índice de formalidade (89%), um traço mais comum às grandes empresas da burocracia weberiana.

GRÁFICO 7.6. Graus de formalidade e de informalidade da organização



Fonte: questionários

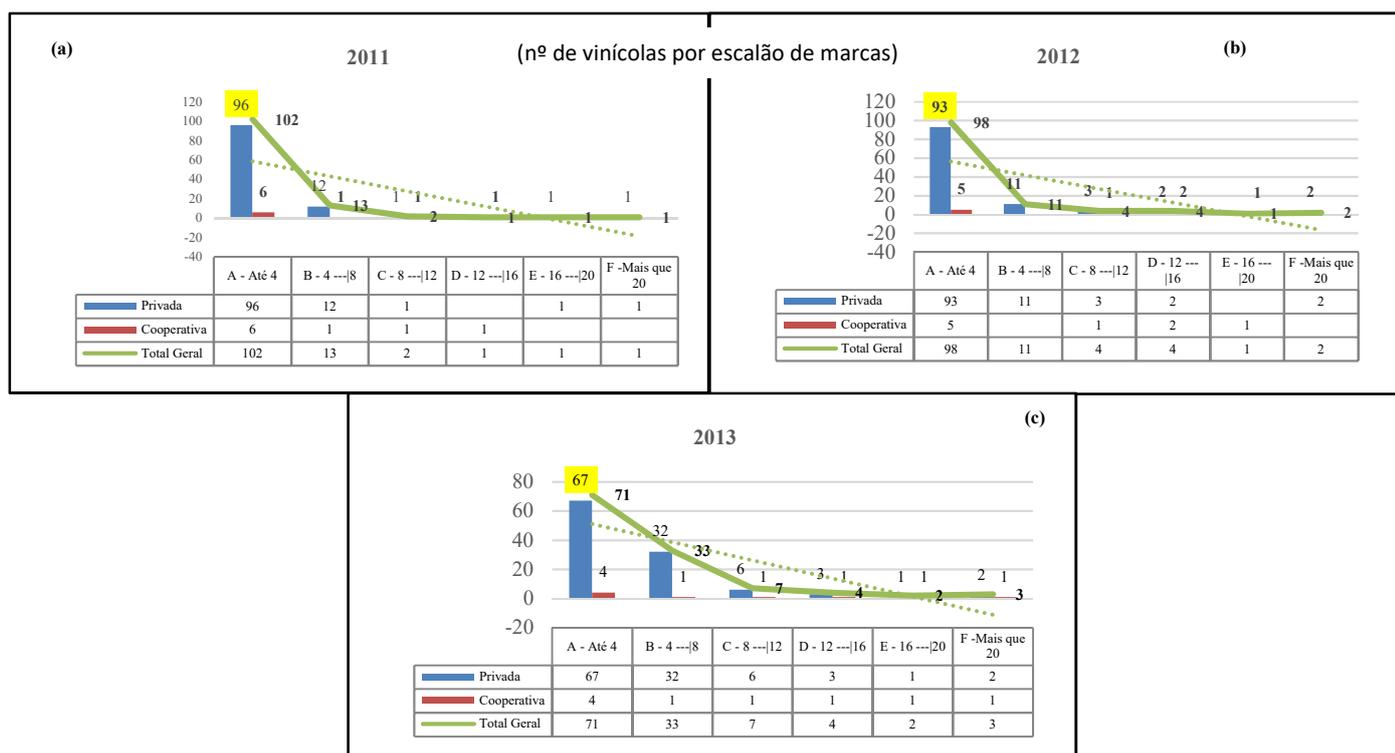
Sobre a “extensão do portfólio de marcas (número de produtos)”, no total, o Vale do São Francisco alcançou 32 marcas comercializadas. No entanto, o portfólio teve um

crescimento relativo negativo da ordem de -5,3% no período de 2011 a 2013 (cf. Anexo 1 – Diversos, **A.16**).

No estado do Rio Grande do Sul, a extensão das marcas e linhas dos produtos é bem maior em valores absolutos. As empresas privadas e cooperativas comercializam um total de 120 marcas, no mesmo período (v. gráfico 7.7c - 2013). Comparativamente, em média, contudo, o VSF apresenta maior robustez em termos de diversificação relativa de marcas: 6,4 por empresa, enquanto o RGS apresenta apenas uma marca por empresa.

O conjunto de gráficos 7.7 mostra uma queda relativa da dinâmica da extensão do portfólio de marcas do Rio Grande do Sul, especialmente das empresas privadas, pois as cooperativas mantêm alguma estabilidade nesse domínio.

GRÁFICO 7.7. O arrefecimento da dinâmica da extensão de marcas das empresas do RGS

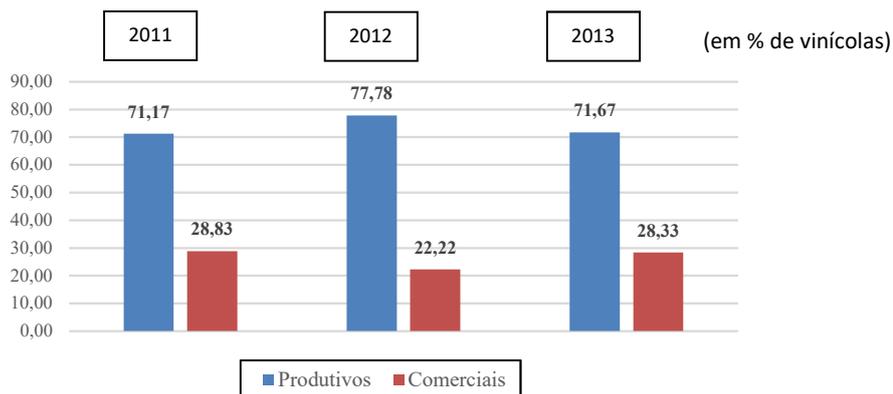


Fonte: questionários

Ainda no campo dos recursos organizacionais e no que diz respeito a “inovação nas empresas”, aferida aqui por meio dos aspetos produtivos e comerciais, constata-se que há uma clara concentração das inovações na vertente produtiva em detrimento da comercial (v. gráfico 7.8). Há, portanto, uma clara opção pela orientação empresarial

voltada para o interior da empresa (produtos), em prejuízo da orientação voltada para o exterior (comercial e estratégica). Alerta-se, no entanto, que, se saber produzir é importante, saber vender é fundamental, sendo este último aspeto um dos fatores críticos de sucesso ao nível global, constituindo-se, hoje, como sabemos, num dos grandes desafios gestivos do setor.

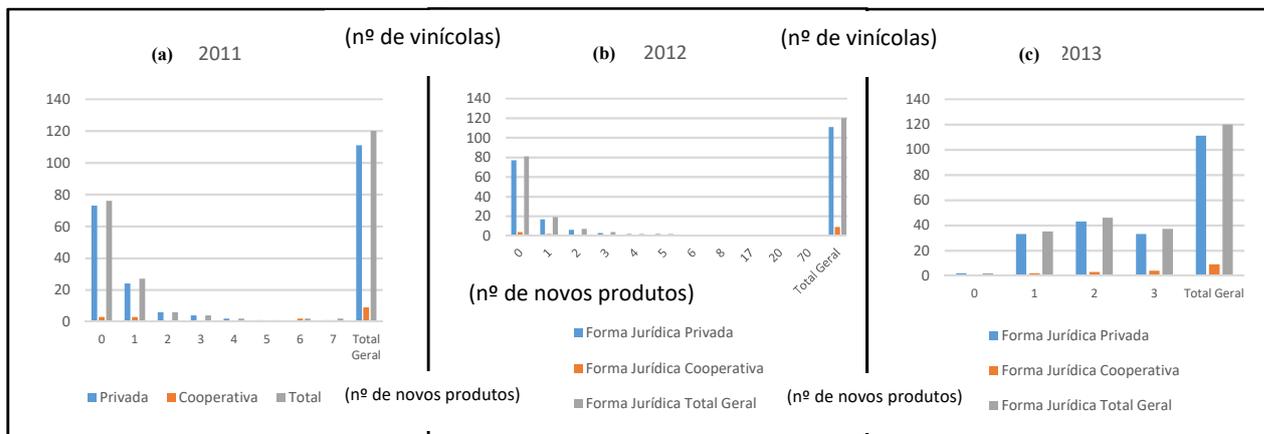
GRÁFICO 7.8. Inovações produtivas *versus* comerciais nas vinícolas do RGS e VSF



Fonte: questionários

Quanto ao número de produtos novos introduzidos, a trajetória das vinícolas (v. conjunto de gráficos 7.9), revela uma estagnação da dinâmica inovadora, bem como alguma irregularidade ao longo dos anos. Isso é mais acentuado e visível nas empresas privadas do que nas cooperativas. O ano 2013 está um pouco melhor.

GRÁFICO 7.9. Baixa dinâmica e irregularidade a lançar produtos novos (RGS e VSF)



Fonte: questionários

Em média, anualmente, cada uma das empresas do VSF lançou 1,4 novos

produtos e cada uma das empresas do RGS lançou 1 novo produto.

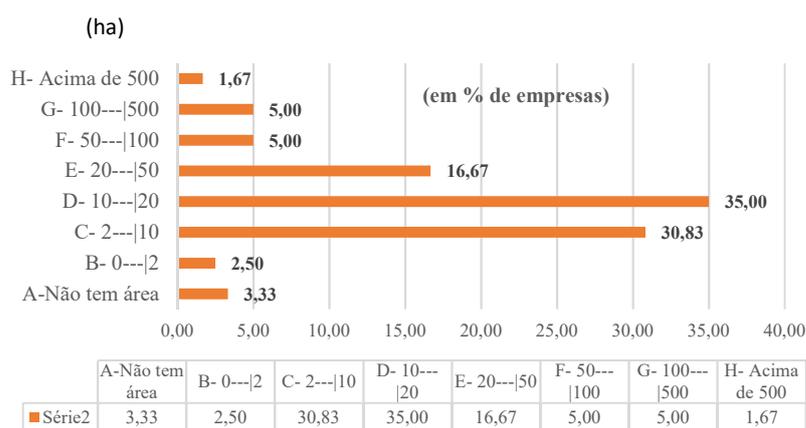
Há que se recordar (cf. Capítulo 3) que quanto maior for a gama de produtos oferecida, maior é a capacidade para satisfazer um conjunto variado de preferências dos consumidores e de combater os concorrentes (segmentação intensiva). Daí a necessidade de uma maior intensidade inovadora.

7.1.2.3. Recursos técnico-produtivos

Os recursos técnico-produtivos são ativos de potenciais fontes de diferenciação em valor (uva para a elaboração de vinhos que satisfaçam procuras diferenciadas atuais e/ou latentes) ou em custo (para obter maiores escalas produtivas e economias inerentes), especialmente para aquelas organizações que são integradas verticalmente a montante.

No caso das empresas do RGS e do VSF (v. gráfico 7.10), importa referir que só uma pequena parte delas não possui vinha própria (cerca de 3% - grupo A). Os grupos C, D e E, conforme se pode constatar, são os que detêm a maior concentração de vinhas próprias, com áreas que variam de 2 a 10 hectares, de 10 a 20 hectares e de 20 a 50 hectares, respetivamente. Estes três agrupamentos de empresas representam 82,5% da amostra. O perfil agrário detalhado relativo às empresas do estudo está caracterizado no gráfico seguinte.

GRÁFICO 7.10. Superfície própria atual para a produção de vinhos (RGS e VSF)

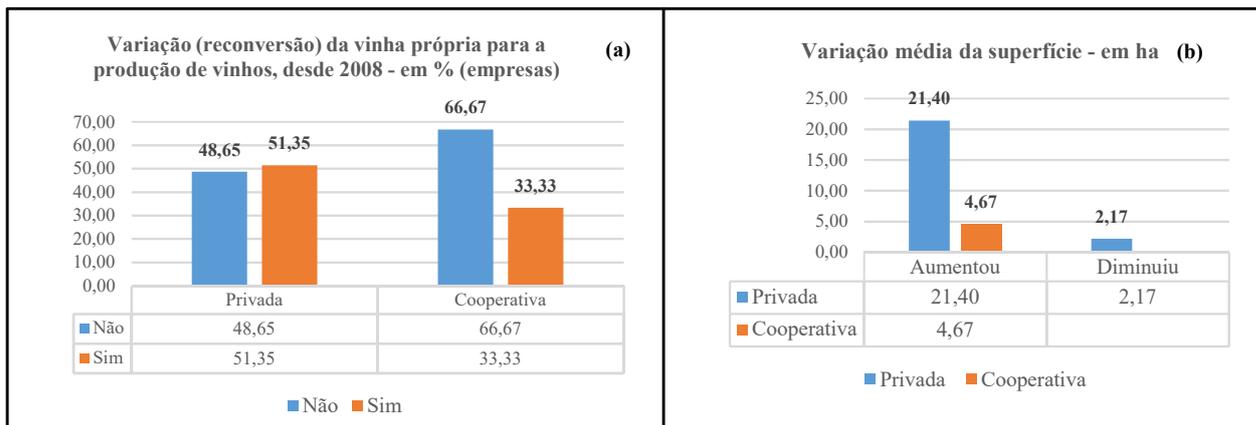


Fonte: questionários

As empresas privadas e as cooperativas vêm fazendo a reconversão das suas vinhas próprias desde 2008 (v. gráfico 7.11a). Isso aconteceu em cerca de 51,4% das empresas das empresas privadas (60 empresas) e 33,3% das cooperativas (3). Em termos

de variação média das superfícies vitícolas, há a registrar um aumento médio de 21,4 hectares em empresas privadas (51 empresas) e de 4,7 hectares nas cooperativas (3). Contudo, há também a registrar uma diminuição média de 2,2 hectares em algumas empresas privadas (mais concretamente em 9 empresas, sendo 7 do Rio Grande do Sul e 2 do Vale do São Francisco).

GRÁFICO 7.11. As principais mudanças nas superfícies vitícolas (RGS e VSF)



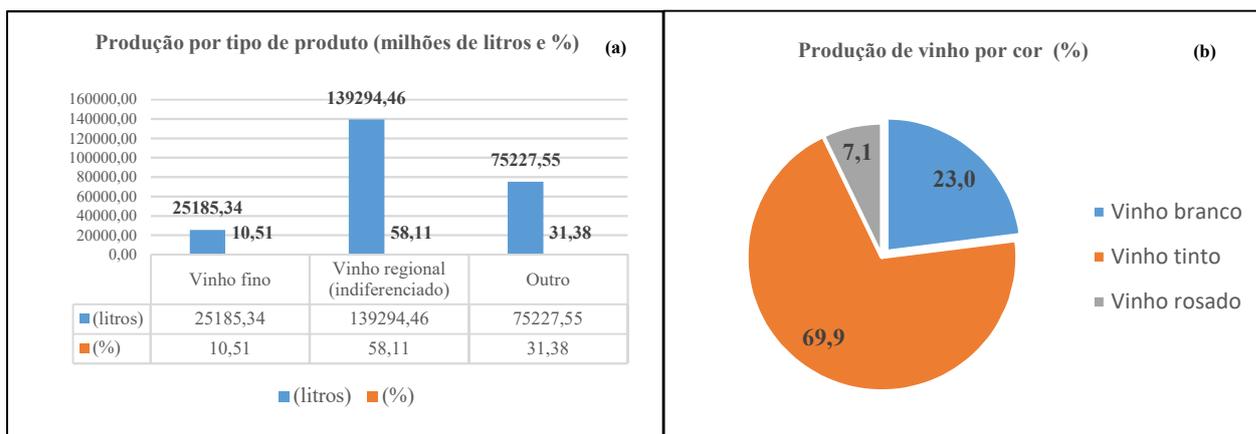
99 Fonte: questionários

No ano de 2013, a produção de vinhos, sucos e derivados das 125 vinícolas das duas regiões, de acordo com o inquérito, atingiu cerca de 239 707 milhões de litros (v. gráfico 7.12), com realce para os vinhos indiferenciados que, embora em decréscimo¹²¹, continuam predominantes (58%), tal como a côr tinta (70%). De referir que os vinhos finos representam cerca de 11% da produção das duas regiões, os sucos representam cerca de 7% e outros derivados da uva e do vinho têm um peso de 24%¹²² (estes dois últimos produtos são os que formam a rúbrica “outro” do gráfico 7.12a).

¹²¹ Os indiferenciados chegaram a deter 82% do mercado há cerca de uma década atrás, pelo que a quantidade atual representa uma perda de 24 p.p. no seu *market share*.

¹²² De salientar que o perfil da produção vinícola do Rio Grande do Sul publicado pelo IBRAVIN (2013a) é o seguinte: 58,09% de vinhos indiferenciados ou comuns, 10,54% de vinhos finos, 7,53% de sucos e 23,84% de outros derivados da uva e do vinho. Portanto, os nossos resultados, embora colhidos em momentos distinto, estão muito próximos dos da IBRAVIN (ainda que os nossos incluam também o VSF).

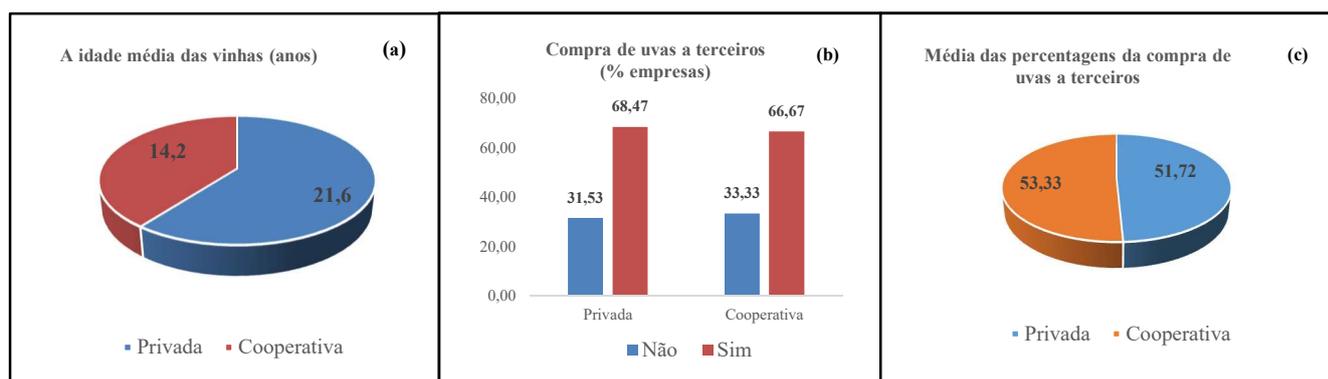
GRÁFICO 7.12. Produção de vinho e derivados, por tipo e cor (RGS e VSF) – 2013



Fonte: questionários

Em ambas as regiões a vinha é jovem, mas no Vale do São Francisco a *idade média da vinha* (9 anos) é menor que a do Rio Grande do Sul (18 anos), tendo nesta região as vinhas das empresas privadas (22 anos) uma idade média superior às das cooperativas (14 anos) – v. gráfico 7.13a. Das cinco empresas do VSF estudadas, apenas uma delas *compra uvas a terceiros* para a produção de vinho a granel. No Rio Grande do Sul o quadro é bem diferente neste aspecto (v. gráficos 7.13b e 7.13c).

GRÁFICO 7.13. Idade das vinhas e integração vertical a montante das empresas do RGS



Fonte: questionários

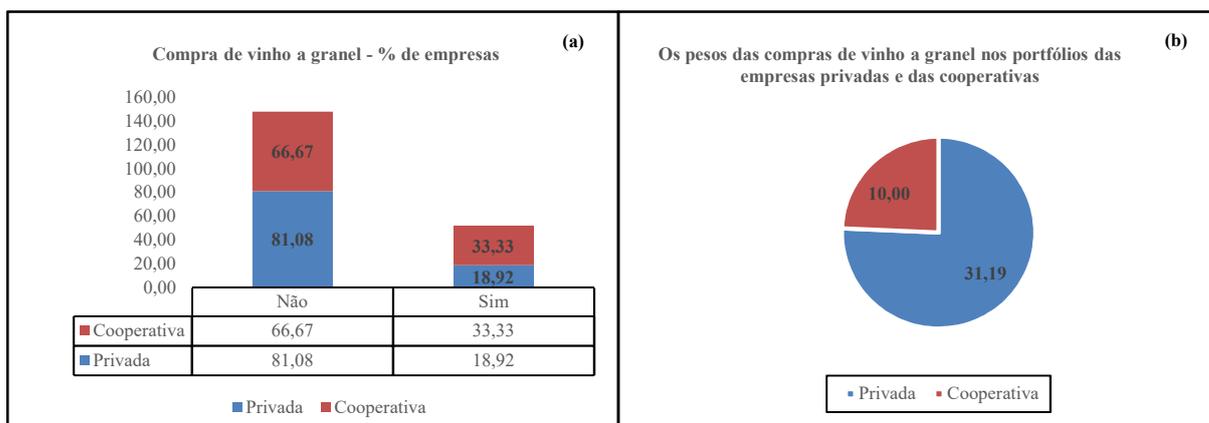
Cerca de 68% das empresas privadas do Rio Grande do Sul (75 empresas) compram uvas a terceiros para a produção de vinhos, sucos e derivados da uva e do vinho (em parte, são desintegradas verticalmente a montante), enquanto 32% delas (36 empresas) declararam que não o fazem (são empresas integradas verticalmente a montante). Quanto às cooperativas, 67% revelaram que compram uvas a terceiros (6

cooperativas) e 33% negaram (3). De salientar que tanto as empresas privadas como as cooperativas que compram uvas a terceiros, revelaram que têm enfrentado problemas com a qualidade da matéria-prima comprada e, conseqüentemente, com a produção de vinhos finos, sentindo dificuldades para obter diferenciação em valor e, portanto, maiores rendibilidades.

Quanto à proporção de compra de uvas a terceiros no RGS, relativamente às necessidades totais, constata-se que é idêntica nas empresas privadas (53%) e nas cooperativas (52%).

Relativamente às compras de vinho a granel a terceiros (ou a não sócios), as empresas do Vale do São Francisco não o fazem. No Rio Grande do Sul, no entanto, isso é uma realidade em 19% das empresas privadas (21) e 33% das cooperativas (3). Em média, o peso das compras de vinho a granel a terceiros (ou não sócios) nos portfólios das cooperativas é de 10%, enquanto que nas privadas é de 31%.

GRÁFICO 7.14. Compra de vinho a granel no RGS



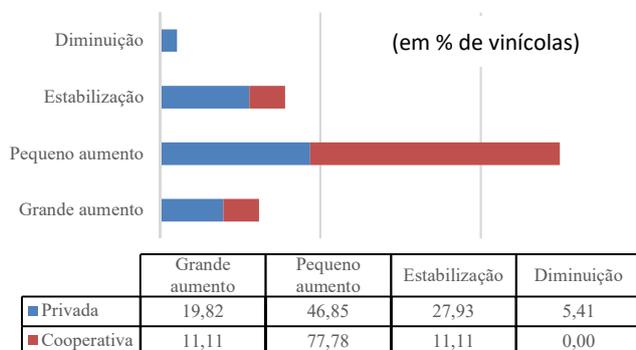
Fonte: questionários

7.1.2.4. Recursos comerciais

No global, para o biênio 2015 e 2016, constata-se que as empresas indicam como “objetivos realistas de vendas” um aumento acanhado ou a sua estabilização, denotando assim um perfil de prudência realista, com algum otimismo, mas ligeiro. Com efeito, cerca de 75% das empresas privadas e quase 90% das cooperativas revelam como objetivo a estabilização das vendas ou só um pequeno aumento das mesmas (v. gráfico 7.15). As mais otimistas são relativamente poucas: 20% das empresas privadas e 11% das cooperativas. De salientar que, por outro lado, o pessimismo é residual, limitando-se a

algumas empresas privadas (5%).

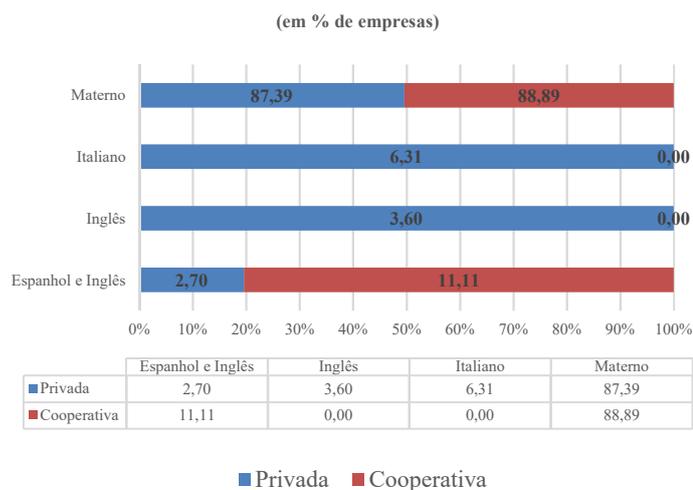
GRÁFICO 7.15. Prognóstico para as vendas das empresas (2015-2016)



Fonte: questionários

Tendo em atenção que o “domínio de outros idiomas” é fundamental para a estrutura comercial das empresas e, conseqüentemente, dos negócios, em escalas internacional e global, o inquérito às empresas do VSF e do RGS revela um grande défice nesse domínio: em média, cerca de 88% dos inquiridos indicaram que a sua estrutura comercial domina apenas a língua materna (v. gráfico 7.16). No global, a segunda língua mais falada é o italiano, pela influência que os imigrantes desse país exerceram desde que fundaram as primeiras vinícolas no RGS.

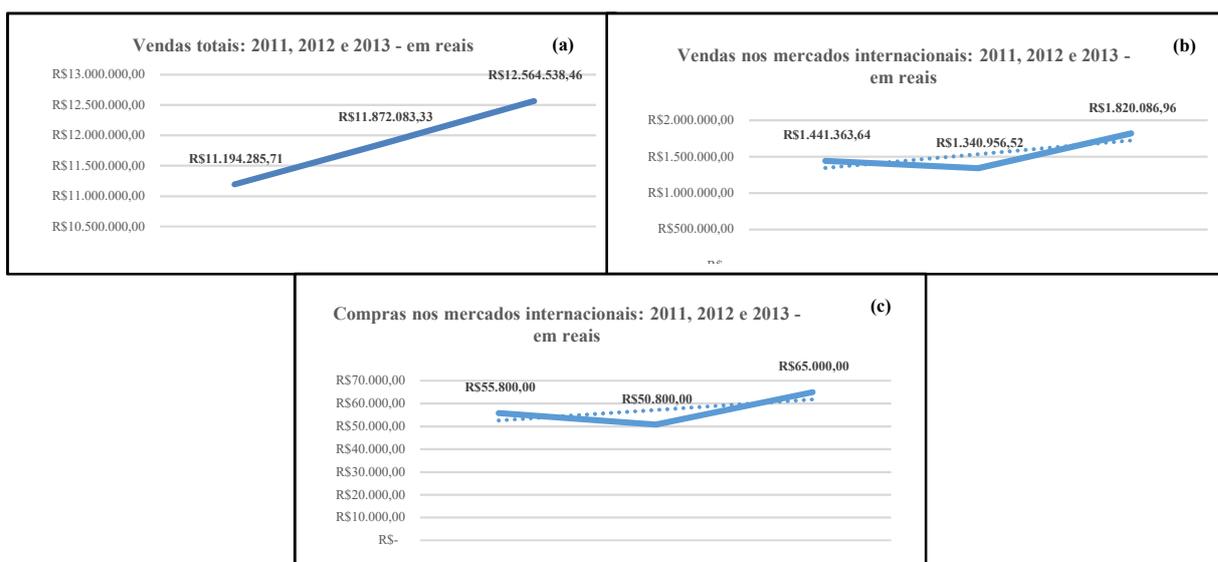
GRÁFICO 7.16. Domínio de idiomas na estrutura comercial das empresas



Fonte: questionários.

Os indicadores de “vendas totais”, “vendas nos mercados internacionais” e “compras nos mercados internacionais”, no conjunto de gráficos 7.17, referem-se só às empresas privadas (116). Observando esses indicadores, constata-se que há um grande desfazamento entre eles, não só em termos de tendências das suas respectivas curvas, mas também das respectivas escalas. Com efeito, enquanto a curva é sempre ascendente nas vendas totais de vinho e estas somam cerca de 35,6 milhões de reais no período 2011-2013, as curvas das vendas e das compras de vinho nos mercados internacionais são irregulares, com valores muito abaixo das vendas totais, nomeadamente, 4,6 milhões de reais e 0,2 milhões de reais, respetivamente para as vendas e para as compras nos mercados internacionais. Tal situação comprova a pouca presença nos mercados externos e o grande foco no mercado interno.

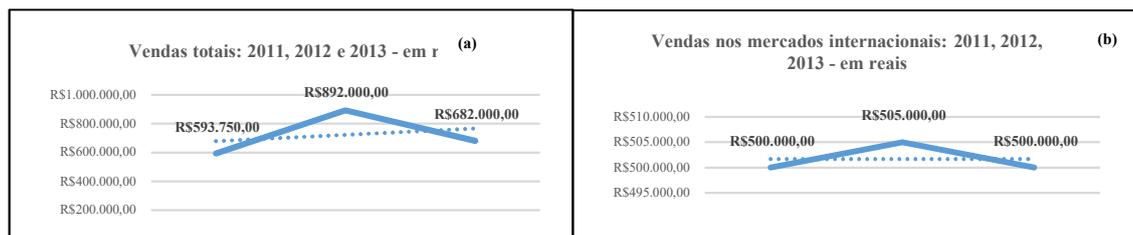
GRÁFICO 7.17. Vendas e compras de vinhos no RGS e VSF – empresas privadas



Fonte: questionários

Os indicadores seguintes (v. conjunto de gráficos 7.18) “total de vendas” e “total das vendas nos mercados internacionais” respeitam só às cooperativas (9). Como se pode constatar, as cooperativas que responderam ao inquérito atingiram uma faturação total na ordem de 2,2 milhões de reais (2011-2013), sendo que, deste total, as vendas nos mercados internacionais, foram de 1,5 milhões de reais. Não houve compras aos mercados externos da parte das cooperativas.

GRÁFICO 7.18. Vendas de vinhos das cooperativas do RGS

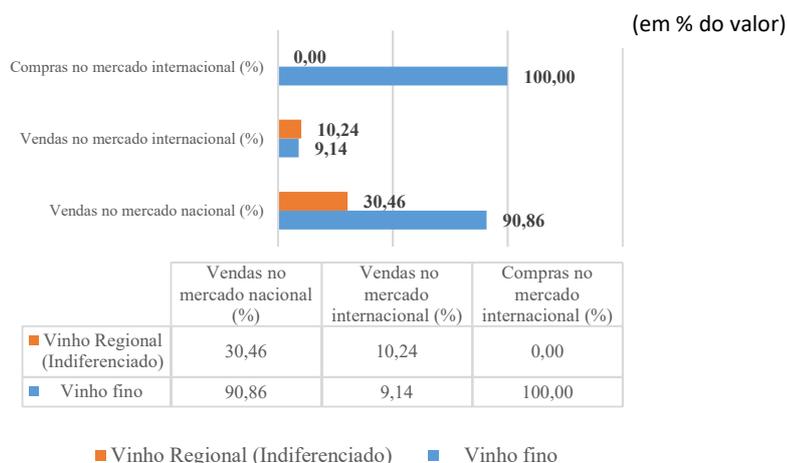


Fonte: questionários

Comparando a performance das empresas privadas com a das cooperativas, constata-se que os números e as tendências das curvas revelam um comportamento muito diferente. Verifica-se que as vendas totais das empresas privadas alcançaram cerca de 94% das vendas do setor e as cooperativas obtiveram 6%. Quanto às vendas nos mercados internacionais, a comparação indica que as empresas privadas e as cooperativas apresentaram, entre 2011 e 2013, uma faturação total de aproximadamente 6,1 milhões de reais, sendo 4,6 milhões da responsabilidade das empresas privadas (75%) e 1,5 milhões das cooperativas (25%). Tais factos revelam que as empresas privadas obtiveram cerca de 13% da sua faturação nos mercados externos, enquanto as cooperativas obtiveram cerca de 68%, o que aponta que o primeiro grupo de empresas está mais voltado para o mercado interno, enquanto o segundo grupo tem um maior nível de internacionalização das suas operações, pelo menos no que diz respeito às exportações, já que não fizeram compras de vinhos nos mercados externos.

As movimentações de compras e vendas nos mercados, nacional e internacional, por tipo de vinho, indicam (cf. gráfico 7.19) que há um mercado nacional inter empresas de vinhos indiferenciados que representa cerca de 30% do valor das transações totais, e, também, um mercado externo que assegura cerca de 10%. O que nos leva a deduzir que cerca de 60% do valor das transações são inerentes a outros derivados (sucos e outros produtos). De referir que as empresas brasileiras não adquirem vinhos indiferenciados de fornecedores internacionais (só adquirem vinhos finos no mercado externo). Em relação aos vinhos finos, importa referir que cerca de 91% das vendas são asseguradas no mercado nacional e 9% no mercado internacional.

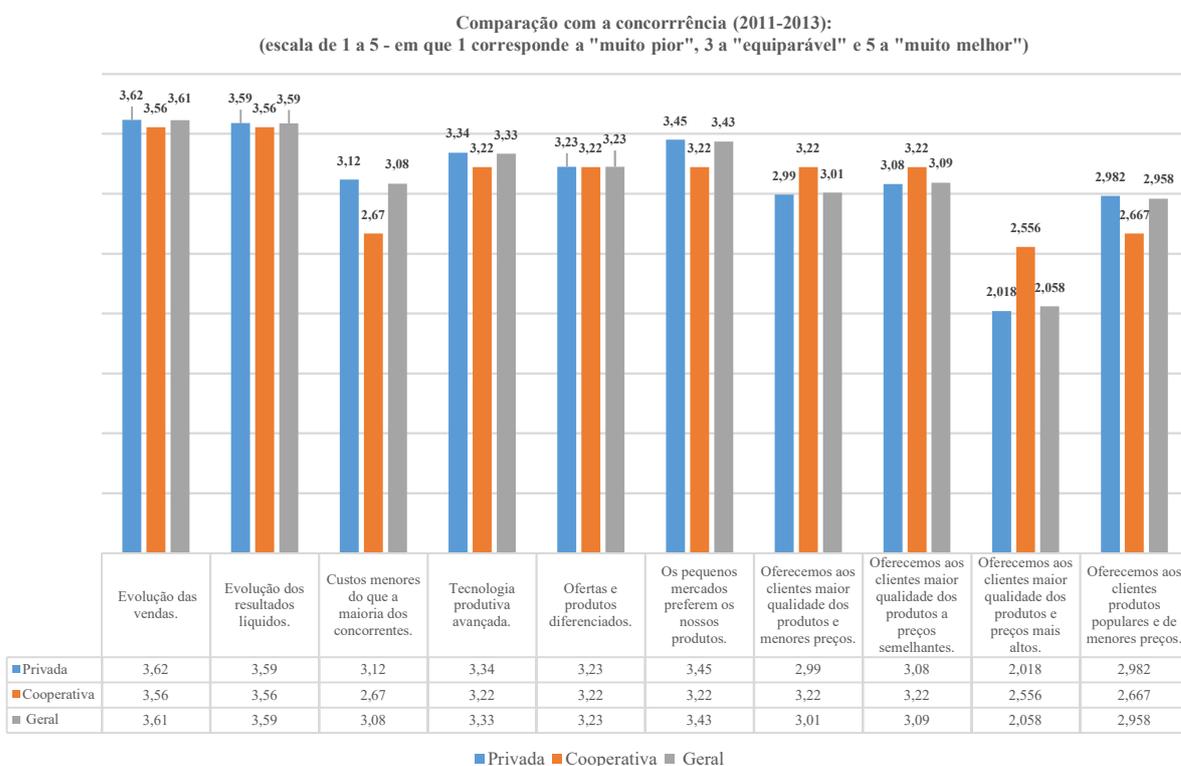
GRÁFICO 7.19. Compra e venda de vinho nos mercados (nacional e internacional)



Fonte: questionários

Numa autocomparação com a concorrência, as empresas do RGS e VSF, considerando várias questões relacionadas com a sua atividade, deram as respostas que constam no gráfico 7.20.

GRÁFICO 7.20. Como as empresas do RGS e VSF se assumem em relação aos concorrentes (o “Meio Termo”)



Fonte: questionários

Analisando, genericamente, os valores médios gerais de cada uma das dez respostas às questões colocadas, constata-se que a esmagadora maioria está muito próxima do valor intermédio da escala, ou seja, do valor 3, o que quer dizer que as empresas se consideram meramente equiparáveis às suas concorrentes (nem piores, nem melhores), no período 2011-2013. Esta autoconsideração pode querer sugerir, à primeira vista, que as empresas tendem para o designado “meio termo” estratégico de Michael Porter: estratégias indefinidas, entre domínio de custos e de diferenciação.

Só nos dois primeiros itens (evolução das vendas e evolução dos resultados líquidos), os resultados gerais das respostas se afastam para cima, ainda que ligeiramente, do valor mediano 3 e, portanto, sugerindo que as vendas e os resultados líquidos são um pouco melhores que os da concorrência. Em sentido oposto, o penúltimo item (“oferecemos aos clientes maior qualidade dos produtos e preços mais altos”) está muito próximo do valor 2, sugerindo algum pessimismo quanto a ofertas diferenciadas de produtos de maior qualidade e maior preço.

Em suma, apesar de poder ser perceptível, *à priori*, alguma indefinição estratégica entre diferenciação e custos baixos, se partirmos dos valores mais extremos dos 3 itens acabados de analisar e os conjugarmos com possíveis pequenos sinais dos resultados de outros itens, também poderemos construir outras hipóteses de perceção. Ou seja, as perspectivas ligeiramente otimistas das vendas (3,61) e dos resultados líquidos (3,59), conjugadas com o relativo pessimismo em relação à diferenciação pela qualidade com preços mais altos (2,06), também pode querer sugerir que os bons desempenhos advêm da competição por preços, com enfoque em custos. Os resultados dos seguintes itens vão nesse sentido: “oferecemos aos clientes produtos populares e de menores preços” (2,96), “custos menores que a maioria dos concorrentes” (3,08) e “os pequenos mercados preferem os nossos produtos” (3,43). Aliás, a conjugação destes resultados está em linha com os traços caraterísticos do “contra modelo” da vitivinicultura brasileira. No entanto, são dados alguns outros sinais, em sentido oposto, que deixam também em aberto a defesa da vertente diferenciadora dos vinhos pela sua qualidade (vinhos finos): os resultados das respostas à aposta na “tecnologia produtiva avançada” (3,33) e na “oferta de produtos diferenciados” (3,23), vão nesse sentido. Daí que não seja de estranhar a latente indefinição estratégica existente no setor vitivinícola do Brasil

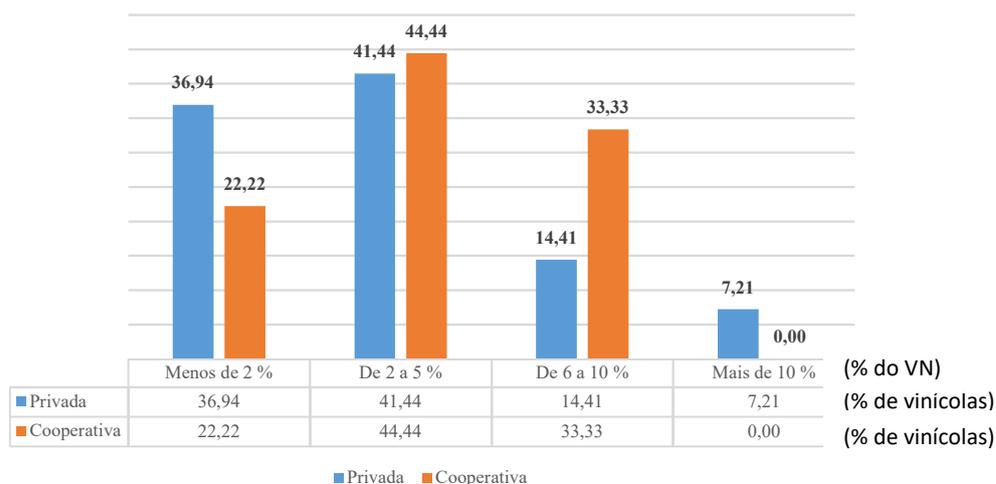
Portanto, tudo isto complementa e dá coerência à avaliação que temos feito até aqui das estratégias competitivas seguidas pelas empresas vitivinícolas brasileiras.

7.1.2.5. Recursos financeiros e de investimento

O investimento em publicidade e promoção no ano de 2013 foi, predominantemente, em média, entre 2% e 5% da faturação das empresas. Estão nesta situação cerca de 44% das cooperativas e 41% das empresas privadas.

GRÁFICO 7.21. Investimento em publicidade e promoção - 2013

(em % do volume de negócios -VN- e das vinícolas)



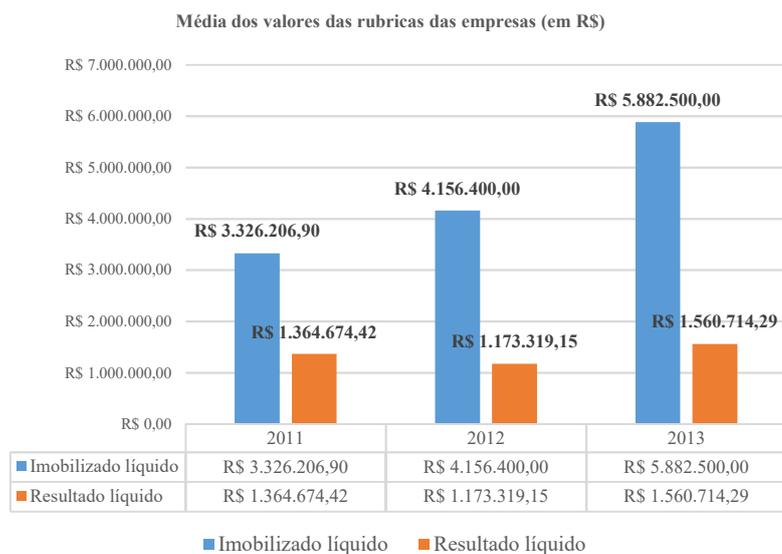
Fonte:questionários.

Se agregarmos os números, conta-se que a grande maioria das empresas privadas (78%) e cerca de dois terços das cooperativas (67%), dedicam até 5% do seu volume de negócios a atividades de publicidade e promoção. De referir que só uma pequena parte das empresas privadas (7%) afeta mais de 10% do seu volume de negócios a estas atividades.

Estes valores revelam que o investimento em publicidade e promoção está a ser alvo de alguma atenção por parte de todas as empresas estudadas.

Em termos de investimento global (corpóreo e incorpóreo) e de capacidade para gerar resultados positivos, medidos aqui pelos valores médios do imobilizado líquido e do resultado líquido, há a assinalar a situação evolutiva constante no gráfico 7.22. Ou seja, um imobilizado líquido médio sempre crescente e a situar-se na ordem dos 5,9 milhões de reais em 2013, e um resultado líquido ligeiramente oscilante, mas sempre positivo e a fixar-se em cerca de 1,6 milhões de reais em 2013. A consequência destas duas tendências evolutivas é a constatação de rendibilidades decrescentes do investimento (resultado líquido / imobilizado líquido) que passaram de 41% em 2011, para 27% em 2013.

GRÁFICO 7.22. Evolução do imobilizado líquido e do resultado líquido das empresas



Fonte: questionários

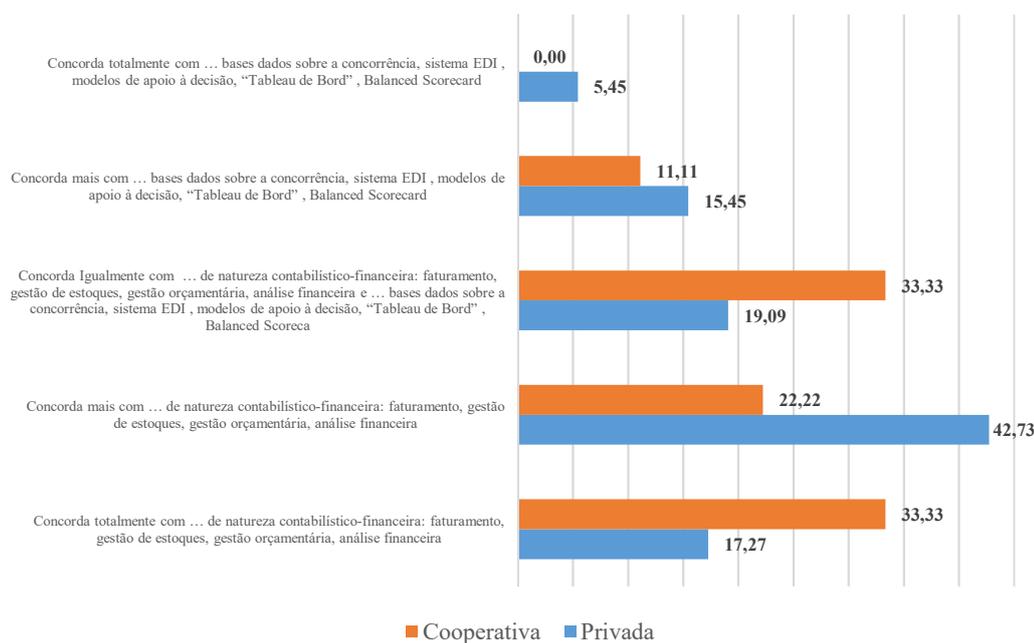
No âmbito ainda da vertente financeira e para complementar a análise, importa referir também que o setor vitivinícola brasileiro tem um nível de endividamento inferior, em cerca de 61%, ao de toda a indústria nacional de transformação e uma obsolescência do imobilizado (ou desatualização tecnológica) abaixo (15%) da indústria de transformação (cf. Anexos 1 – Diversos, tabelas **A.1.** a **A.3.**). De salientar que a evolução satisfatória dos imobilizados líquidos e dos resultados líquidos, constante no gráfico 7.22, coincide com a tendência dos resultados económico-financeiros exibidos nas tabelas que estão também nos anexos acabados de referir.

7.1.2.6. Recursos informacionais e tecnológicos

Em contextos dinâmicos, a agilidade na captura de dados e a transformação desses dados em informação relevante para o diagnóstico e a tomada de decisão, é fundamental. A maioria das empresas assinala que os seus sistemas e tecnologias de informação (SI/TI), estão mais direcionados para a vertente contabilística e financeira: faturação, gestão de *stocks*, gestão orçamental, análise financeira. Estão neste caso 60% das empresas privadas e 56% das cooperativas (v. gráfico 7.23). Estas empresas não atribuem importância maior a bases de dados sobre a concorrência, à utilização de sistemas de transações eletrónicas e a modelos de apoio à decisão, tais como, por exemplo, o *tableau de bord* e o *balanced scorecard*. Tal postura sugere que as vinícolas do RGS e do VSF estão mais focadas na gestão operacional do que na gestão estratégica.

GRÁFICO 7.23. Aplicações mais relevantes existentes nas empresas em SI/TI

(% de empresas)



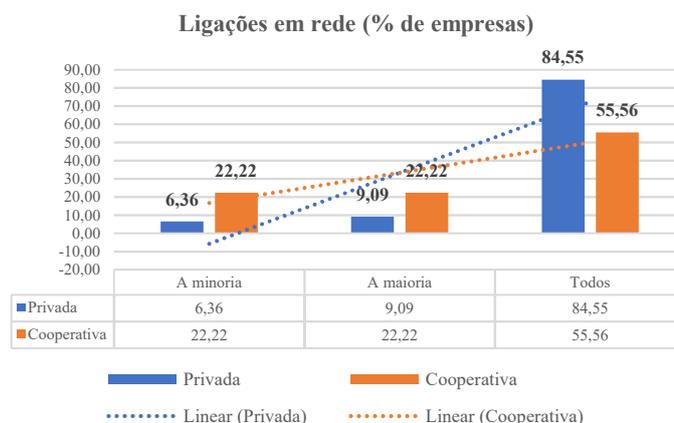
Fonte:questionários.

Convém referir que tal postura aponta na direcção de que se tratam de empresas predominantemente vinculadas a uma cultura organizacional mecanicista, com origens na sociologia organizacional weberiana (burocrática), e que têm como principais pressupostos gestivos um sistema social racional, com previsibilidade do comportamento organizacional e grande ênfase na função de controlo operacional. A gestão estratégica fica em plano secundário.

Ainda assim, será, no entanto, importante referir que cerca de 21% das empresas privadas e 11% das cooperativas, revelaram que os seus SI/TI são, essencialmente, direccionados à vertente estratégica da gestão: apoio à decisão, com *tableaux de bords* ou *balanced scorecards* e utilização de bases de dados sobre a concorrência (v. gráfico 7.23). Por sua vez, cerca de 19% das empresas privadas e 33% das cooperativas, assumem as duas naturezas dos seus SI/TI: a operacional e a estratégica.

No que concerne a extensão das ligações informáticas em rede, a situação empresarial está refletida no gráfico 7.24.

GRÁFICO 7.24. Os níveis de informatização em rede das empresas



Fonte: questionários

No global, a esmagadora maioria das empresas revelou que os seus computadores estão todos ligados em rede. Estão neste caso cerca de 85% das empresas privadas e 56% das cooperativas.

O quadro seguinte faz a síntese do diagnóstico interno (empresas e respetivos recursos) que acabámos de detalhar nesta secção (7.1) do trabalho.

Quadro sinóptico 1. Síntese da vertente organizacional: características empresariais e diagnóstico de recursos

CARATERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS
✓ <i>Forma jurídica:</i> empresas privadas (111 RGS e 5 VSF) e cooperativas (9 RGS).
✓ <i>Idade:</i> empresas relativamente jovens, pois cerca de 35% foram fundadas já neste milénio (têm menos de 18 anos) e 79% foram fundadas depois de 1980 (têm menos de 38 anos). Só 4% tem mais de 78 anos.
✓ <i>Número de trabalhadores</i> (permanentes): no total são 3612 trabalhadores, estando 3208 no RGS (2242 em empresas privadas e 966 em cooperativas) e 404 no VSF. A média de trabalhadores por empresa é de 27 no RGS e de 404 no VSF.
✓ <i>Perfis dos entrevistados:</i> são, principalmente, proprietários (40%), gerentes (16%), diretores (15%) e enólogos (12%) de empresas privadas; e gerentes (33%), diretores (33%) e enólogos (22%) de cooperativas. Têm, em média, mais de 10 anos de antiguidade no cargo.
✓ <i>Regiões em que atuam:</i> todas as empresas operam em apenas uma das duas regiões (RGS ou VSF).
ESTRUTURA DE RECURSOS
✓ <i>Humanos:</i> (a) perfil de liderança (dirigente de topo) que estimula os trabalhadores a pensar livremente nas soluções empresariais e na identificação de oportunidades, e que assume as consequências inerentes (estratégia guarda-chuva); (b) formação académica superior, nomeadamente, licenciatura (em mais de 40% dos casos), MBA ou mestrado (mais de 40%) ou doutoramento (5%). Só uma minoria (7%) não possui formação superior.
✓ <i>Organizacionais:</i> (a) organograma, estruturas de autoridade e de responsabilidade na empresa, assim como os seus objetivos, revelam um alto índice de informalidade na maioria das empresas privadas, verificando-se o oposto (grande formalidade) na maioria das cooperativas; (b) o portfólio de marcas, embora em declínio, é maior no RGS (120 marcas em 2011-2013) do que no VSF (32 marcas), sendo também maior nas empresas privadas do que nas cooperativas; (c) o foco da inovação (em queda) centra-se mais na vertente produtiva do que na comercial.
✓ <i>Técnico-Produtivos:</i> (a) só uma pequena parte (3%) das vinícolas não possui vinha própria, mas, ainda assim, a maioria das vinícolas do RGS compra uvas a terceiros; (b) a vinha é jovem e tem vindo a ser reconvertida e aumentada na maioria das vinícolas, principalmente privadas; (c) os vinhos indiferenciados, embora em decréscimo, predominam (58% da produção total); (d) os vinhos finos, em crescimento, representam cerca de 11% da produção total; (e) o vinho tinto é predominante (70% da produção total); (f) a compra de vinho a granel a terceiros existe, mas é minoritária (só no RGS e em 19% das empresas privadas e 33% das cooperativas).
✓ <i>Comerciais:</i> (a) as expectativas de vendas para um futuro próximo (2 anos) são prudentes: 75% das empresas privadas e 90% das cooperativas apontam para uma estabilidade ou um pequeno aumento das vendas; (b) a maioria das estruturas comerciais das vinícolas dominam apenas a língua materna; (c) grande foco no mercado interno e pouca presença nos mercados externos, principalmente da parte das empresas privadas, pois as cooperativas dispensam maior atenção aos mercados externos; (d) indefinição estratégica latente entre diferenciação pela qualidade (vinhos finos) e competição por preços com enfoque em custos (vinhos indiferenciados) – “contra modelo brasileiro”.
✓ <i>Financeiros e de Investimento:</i> (a) investimento não negligente em publicidade e promoção (mais de dois terços das vinícolas investem até 5% da sua faturação nestas atividades, sendo 2 a 5% o escalão predominante); (b) investimento global (corpóreo e incorpóreo) crescente e relevante (5,9 milhões de reais/empresa em 2013); (c) resultado líquido oscilante mas sempre positivo (1,6 milhões de reais em 2013); (d) rentabilidade do investimento decrescente; (e) endividamento inferior ao da indústria de transformação brasileira.
✓ <i>Informacionais e Tecnológicos:</i> (a) na maioria das empresas os SI/TI estão mais focados na vertente contabilística e financeira (gestão operacional) do que na vertente empresarial global (gestão estratégica); (b) a maioria dos sistemas informáticos estão totalmente ligados em rede.

Fonte: elaboração própria, com base nos questionários.

7.2. Exploração da vertente estratégica das empresas: a GIRE (br) - abordagem CAD

7.2.1. A envolvente contextual (C) de referência – variáveis macroambientais

O macroambiente é constituído por fatores sobre os quais as empresas têm pouco ou nenhum controlo (variáveis independentes) mas que, de alguma maneira, as afetam positivamente (oportunidades) ou negativamente (ameaças). A sua apreciação, neste trabalho, é feita por meio da aplicação do método PEST.

A capacidade de observar e avaliar, por antecipação, as tendências desses contextos permitirá aos dirigentes setoriais e empresariais adequarem as suas decisões proativamente, de forma a lidarem de forma competente com as contingências macroambientais.

7.2.1.1. O contexto político-legal

Com a promulgação da Constituição de 1988 e a redemocratização do Brasil, a partir das eleições presidenciais de 1989, segue-se a normalização das liberdades individuais e coletivas 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 aos capitais externos, em contraponto ao atraso induzido pelo nacionalismo xenófobo predominante até finais da década oitenta, desenvolveram-se importantes esforços diplomáticos para construir relações de confiança e atrair investimentos diretos estrangeiros.

É relevante, no que diz respeito à credibilidade externa, destacar a consolidação da liberalização político-económica no Brasil a partir dos anos noventa, apesar de alguns problemas nos anos mais recentes, levando inclusivamente a um *impeachment* presidencial, a acusações diversas a governos anteriores e inclusivamente ao atual. Tudo isto tem, naturalmente, induzido turbulência generalizada e desconfiança na economia, com impactos negativos no investimento, na inflação e no crescimento, resultando daí anos de recessão, com perdas que chegaram a 8% do Produto Interno Bruto (PIB). As contas públicas também se ressentiram, tendo o défice aumentado. Hoje, a relação entre a dívida pública e o PIB caminha para 80%, aumentando os desafios da nova presidência do país (a ser eleita ainda este ano e com tomada de posse em início de 2019), para uma agenda de reformas, com destaque para as da previdência, fiscal e tributária.

Dificuldades de alinhamento ao nível dos países do Mercosul (com a Argentina,

principalmente), 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.

Ao nível mundial, será importante anotar a posição destacada do Brasil no âmbito do G-20, grupo que reúne as vinte maiores economias do mundo. A sua influência é notória, juntamente com a China e a Índia, inclusive nas negociações no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC)¹²³ para liberalização do comércio mundial e consequente facilitação do ingresso de produtos agrícolas e agroindustriais nos mercados europeus e norte-americanos, incluindo os produtos da indústria vitivinícola.

O Brasil tem atuação importante, ainda, no âmbito dos BRICS (grupo que reúne as principais economias emergentes – Brasil, Rússia, China e África do Sul) e de outros organismos multilaterais diversos, de governança regional e global.

7.2.1.2.O contexto económico-social

- **A nível nacional**

Com um PIB nominal de 2,39 triliões de dólares (4,14 triliões de reais), o Brasil foi classificado como a sexta maior economia do mundo em 2011, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI). Em 2012 caiu para o sétimo posto, por troca com o Reino Unido. Posição que conseguiu segurar até 2014, apesar da sequência de problemas económico-financeiros por que passou, com impactos negativos sobre a arrecadação tributária, os investimentos, a oferta, a procura, o emprego e, naturalmente, o PIB (2,34 triliões de dólares).

Em 2015 o PIB brasileiro caiu 24,8%, para 1,76 triliões de dólares, passando o país a ser a nona economia do mundo, ultrapassado por Índia e Itália. Nesse ano, a economia brasileira entra em severa recessão (-3,8%), com continuidade em 2016 (-3,6%). Estes dois anos de recessão foram os piores desde 1948.

Em 2017 o PIB já alcançou um leve crescimento (1%), com o valor nominal a atingir 2,02 triliões de dólares¹²⁴.

Hoje, a economia do Brasil continua a ser a segunda maior do continente americano, atrás apenas dos Estados Unidos da América, mas com baixo crescimento e uma forte crise de confiança.

¹²³ Apesar do relativo declínio dessa influência nesses espaços, face às suas recentes dificuldades macroeconómicas e diplomáticas.

¹²⁴ A taxa de câmbio com o dólar, em 1 de março de 2018, é de R\$ 3,26.

O Brasil, apesar de tudo, continua a afirmar-se como uma das potências emergentes no mundo. Integra diversas organizações económicas mundiais, das quais se podem destacar, o Grupo dos BRICS, o Mercosul, a União de Nações Sul-Americanas (UNASUL), o G8+5¹²⁵, o G-20¹²⁶ e o Grupo de Cairns¹²⁷. Tem centenas de parceiros comerciais com os quais faz transações. Cerca de 55% das exportações do país referem-se a produtos manufaturados e semi-manufaturados, sendo o restante predominantemente oriundo do agronegócio e mineração.

Em suma, apesar das dificuldades atuais, importa salientar que o Brasil tem conseguido, ao longo da sua história recente, resolver os seus principais problemas. De entre eles, saliente-se um que, durante décadas, minou o crescimento e fomentou a desordem das contas públicas: a hiperinflação endémica. Convém não esquecer que ainda nos anos 90 a inflação brasileira era de três dígitos¹²⁸. Esse problema foi resolvido no âmbito do Plano Real da equipa económica do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, com posterior estabilização consolidada pelo ex-presidente Luis Inácio da Silva, no seu primeiro mandato¹²⁹. Estes resultados foram alcançados por meio de uma política monetária de juros altos e geração crescente de *superávits* primários. Mais recentemente, o Brasil experimentou um novo crescimento da inflação, mas em patamares bem distantes daqueles do passado. Entretanto, a equipa económica do governo do atual presidente Michel Temer fez a inflação declinar para patamares abaixo de 4,5% (as metas de inflação no Brasil preveem um intervalo de tolerância que vai de 4,5% a 6,5% ao ano).

No que diz respeito a outros indicadores, de natureza económico-social, refira-se que o desemprego (v. tabela 7.1) e os rendimentos das pessoas têm piorado nos anos mais recentes. A esta evolução negativa destes dois indicadores não é, naturalmente, alheia a variação do PIB *per capita* (constante também na tabela 7.1) que revela uma

¹²⁵ O grupo G8+5 reúne os líderes (presidentes e primeiros ministros) dos países do G8 (Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Rússia, Reino Unido e Estados Unidos), mais os países do G5 (África do Sul, Brasil, China, Índia e México).

¹²⁶ Conforme já referido, trata-se de um grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia. Fazem parte do G-20 os seguintes países: África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, China, Coreia do Sul, Estados Unidos, França, Índia, Indonésia, Itália, Japão, México, Reino Unido, Rússia, Turquia e os países membros da União Europeia.

¹²⁷ Fundada em 1986, o Grupo de Cairns é uma organização composta por 19 países: Argentina, Austrália, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Guatemala, Indonésia, Malásia, Nova Zelândia, Paquistão, Paraguai, Peru, Filipinas, África do Sul, Tailândia e Uruguai. Juntos, os países-membros são responsáveis por mais de 25% das exportações mundiais de produtos agrícolas.

¹²⁸ Mais concretamente de 764% de média anual, entre 1990 e 1995, segundo dados do IBGE.

¹²⁹ A inflação passou a ser de 7,6% em 2004 e 5,7% em 2005.

irregularidade acentuada (os picos de crescimento são apenas pontuais) e muito negativa nos últimos anos. Economistas brasileiros já designaram comumente este fenómeno de “voo da galinha”¹³⁰, para sintetizar os problemas de sustentabilidade do crescimento da economia por um período mais prolongado. A síntese da trajetória pode ser vista na tabela 7.1, em concreto pelo indicador Variação do PIB total (%).

TABELA 7.1. Evolução do PIB brasileiro e do desemprego nos últimos dez anos

Anos	Variação do PIB total (%)	Variação do PIB <i>per capita</i> (%)	Desemprego: diferença entre contratações e demissões (milhões de vagas)
2008	5,1	4,0	1,707
2009	-0,1	-1,2	1,397
2010	7,5	6,5	2,233
2011	4,0	3,0	2,026
2012	1,9	1,0	1,372
2013	3,0	2,1	1,138
2014	0,5	-0,4	0,4
2015	-3,8	-4,3	-1,534
2016	-3,6	-4,2	-1,326
2017	1,0	0,2	-0,02

Fonte: elaboração própria, com base em Boa Informação e G1 Economia (2018)

As principais críticas à atuação do governo federal são o excesso de impostos, altos gastos governamentais, baixos investimentos em infraestruturas e presença excessiva do Estado na economia. O seu principal desafio consiste em conseguir um ciclo económico de crescimento prolongado. Tudo dependerá do êxito das reformas necessárias a implementar (fiscal, previdencia, tributária e política). O grande risco é, naturalmente, o populismo, seja de direita ou de esquerda.

- **A nível global**

O *World Bank* (2018) prevê que o crescimento económico global atinja 3,1% em 2018, com o crescimento nas economias avançadas a declinar ligeiramente para 2,2%. Projeta, ainda, para 2019, um crescimento de 3% e para 2020 um crescimento de 2,9%. Por sua vez, o FMI (2018), mais otimista, projeta o crescimento global de 2018 e 2019 para 3,9%.

Nos EUA, a projeção do PIB é de um crescimento de 2,5% em 2018 e de 2,2% em 2019. Para 2020, a previsão é de um crescimento de 2%.

¹³⁰ Como é sabido, tal animal descola, voa pouco e cai a poucos metros do ponto de partida.

Para a China, a maior revisão realizada pelo *World Bank* ocorreu em relação ao PIB de 2017, que passou para 6,8%. A estimativa é de 6,4% para 2018 e de 6,3% para 2019. Para 2020, a projeção é de um acréscimo de 6,2%.

Em relação à zona do euro, as revisões em alta são ainda mais expressivas. A projeção para 2017 aumentou para 2,4% e para 2018 é de 2,1%. Em relação a 2019 a estimativa é de 1,7% e para 2020 é de 1,5%.

O Japão, também viu as suas projeções de crescimento de 2017 aumentarem para 1,7%, e as de 2018 situarem-se em 1,3%. Para 2019, a estimativa é de 0,8%. Em relação a 2020, a previsão é de uma expansão de 0,5%.

Na América Latina, espera-se que a recuperação se fortaleça, com crescimento de 1,9% em 2018 e 2,6% em 2019.

Portanto, o panorama global é de crescimento económico.

Ainda assim, o *World Bank* não deixa de fazer algumas advertências.

Com efeito, se em 2017 a expansão do comércio internacional foi o principal motor do crescimento, beneficiado também pela melhoria dos investimentos, será de esperar, segundo o *World Bank* (2018), que o nível de atividade global não consiga manter essa dinâmica de forte crescimento por vários anos seguidos, sobretudo porque há uma diminuição do ritmo de crescimento da Formação Bruta de Capital Fixo e da produtividade, num contexto de envelhecimento da mão de obra a nível internacional.

Por isso, não será de descartar a desaceleração do crescimento potencial global.

O *World Bank* (2018) observa, ainda, que sem um esforço para reforçar as condições de expansão da economia internacional no longo prazo, o declínio do PIB potencial do mundo poderá estender-se à próxima década e retardar tanto o crescimento global, como o crescimento dos mercados emergentes e das economias em desenvolvimento durante esse período. As previsões de crescimento globais têm riscos, o que pode ocorrer, por exemplo, com uma alteração súbita das condições financeiras mundiais. Aumentar as restrições ao comércio e intensificar as tensões geopolíticas podem também desencorajar a confiança e a atividade.

7.2.1.3. O contexto tecnológico-científico

Do ponto de vista da política científica e tecnológica, a ênfase da ação do Estado, até ao início dos anos 90, consistiu em financiar o estabelecimento da infraestrutura

científica e tecnológica. Diversos programas no âmbito da FINEP¹³¹, entidade nacional responsável pelo financiamento do desenvolvimento tecnológico, do CNPq¹³², da CAPES¹³³ e do Estado de São Paulo, foram utilizados com essa finalidade.

Segundo dados do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), o investimento total do Brasil em pesquisa e desenvolvimento (P&D), tem vindo a aumentar, quer em valores absolutos, quer em percentagem do PIB (v. tabela 7.2). Com efeito, pode-se constatar que no período 2000-2015, o investimento total em P&D passou de R\$ 12,6 bilhões, em 2000, para R\$ 76,5 bilhões em 2015, passando-se, assim, de 1,1% a 1,3% do PIB.

De referir que há um grande equilíbrio na repartição desses investimentos entre organismos públicos (federais e estaduais) e empresas, embora com ligeiro decréscimo por parte dos primeiros e subida das segundas, no período considerado. Ou seja, enquanto os organismos públicos passaram de 51,7% dos gastos em P&D, em 2000, para 50,2%, em 2015, as empresas passaram de 48,3%, para 49,8%, no mesmo período. Importa, no entanto, referir que, se considerarmos só os últimos três anos, as tendências acentuam-se: enquanto os organismos públicos passam de 57,7% para 50,2%, de 2013 a 2015, as empresas sobem de 42,3% para 49,8%, no mesmo período.

Em valores absolutos, os gastos em P&D dos organismos públicos aumentaram de 6,5 R\$ bilhões em 2000, para 38,4 R\$ bilhões em 2015, passando de uma representação de 0,54% do PIB para 0,64%. Quanto às empresas, os gastos em P&D aumentaram de R\$ 6,1 bilhões em 2000, para R\$ 38,1 bilhões em 2015, passando de 0,51% para 0,64% do PIB.

Estes valores do investimento brasileiro em atividades P&D, embora em ascensão ao longo dos anos, quando comparados com os de alguns países da Europa, da América ou da Ásia, ficam consideravelmente abaixo: na Alemanha, nos Estados Unidos da América e no Japão, por exemplo, em 2013, o investimento em atividades P&D, foi respetivamente de 2,8%, 2,7% e 3,5% do PIB; portanto, mais do dobro dos verificados no Brasil.

¹³¹ Financiadora de Estudos e Projetos, pelo governo federal.

¹³² Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

¹³³ Coordenadora de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

TABELA 7.2. Investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), por origem (2000-

Setores	Valores correntes em milhões de R\$															
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	12.560,7	13.973,0	15.031,9	17.169,0	18.861,6	21.759,3	23.807,0	29.416,4	35.110,8	37.285,3	45.072,9	49.875,9	54.254,6	63.748,6	73.387,6	76.531,8
Dispêndios públicos	6.493,8	7.447,8	7.760,9	8.826,0	9.335,3	10.371,2	11.911,1	15.184,8	17.680,7	19.498,1	23.039,2	26.382,6	29.802,9	36.783,7	38.742,6	38.394,5
Dispêndios federais ⁽¹⁾	4.007,7	4.563,4	4.828,3	5.802,4	6.418,3	7.085,2	8.483,5	10.444,8	12.069,1	13.461,9	16.039,5	17.784,2	20.020,7	25.802,5	26.102,1	27.219,8
Orçamento executado	2.484,3	2.973,0	2.966,9	3.643,2	3.875,4	4.469,0	5.164,0	6.052,9	7.035,9	8.411,3	9.969,7	10.653,3	12.013,9	16.080,8	14.941,4	17.183,8
Pós-graduação	1.523,4	1.590,4	1.861,4	2.159,3	2.542,9	2.616,1	3.319,5	4.391,9	5.033,1	5.050,7	6.069,8	7.130,9	8.006,8	9.721,7	11.160,7	10.036,0
Dispêndios estaduais ⁽²⁾	2.486,2	2.884,4	2.932,6	3.023,6	2.917,0	3.286,1	3.427,6	4.740,1	5.611,7	6.036,2	6.999,7	8.598,4	9.782,2	10.981,3	12.640,6	11.174,6
Orçamento executado	941,8	1.125,4	961,3	925,2	1.067,3	1.320,8	1.426,0	1.717,2	2.011,4	2.321,1	2.491,7	2.767,9	3.165,4	3.345,8	3.632,4	3.918,7
Pós-graduação	1.544,4	1.758,9	1.971,3	2.098,4	1.849,7	1.965,3	2.001,6	3.022,9	3.600,3	3.715,1	4.508,0	5.830,5	6.616,8	7.635,5	9.008,1	7.255,9
Dispêndios empresariais	6.066,8	6.525,2	7.271,0	8.343,0	9.526,3	11.388,1	11.895,9	14.231,5	17.430,1	17.787,2	22.033,6	23.493,2	24.451,7	26.964,9	34.644,9	38.137,3
Empresas privadas e estatais ⁽³⁾	5.923,2	6.345,9	7.029,1	8.022,0	9.166,7	10.974,5	11.428,3	13.560,9	16.683,5	16.980,7	21.201,2	22.560,3	23.368,4	25.722,4	33.043,1	36.352,6
Pós-graduação ⁽⁴⁾	143,6	179,3	241,9	321,0	359,6	413,6	467,6	670,7	746,6	806,5	832,4	932,9	1.083,4	1.242,5	1.601,9	1.784,8

Setores	% em relação ao total de P&D															
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dispêndios públicos	51,70	53,30	51,63	51,41	49,49	47,66	50,03	51,62	50,36	52,29	51,12	52,90	54,93	57,70	52,79	50,17
Dispêndios federais ⁽¹⁾	31,91	32,66	32,12	33,80	34,03	32,56	35,63	35,51	34,37	36,11	35,59	35,66	36,90	40,48	35,57	35,57
Orçamento executado	19,78	21,28	19,74	21,22	20,55	20,54	21,69	20,58	20,04	22,56	22,12	21,36	22,14	25,23	20,36	22,45
Pós-graduação	12,13	11,38	12,38	12,58	13,48	12,02	13,94	14,93	14,34	13,55	13,47	14,30	14,76	15,25	15,21	13,11
Dispêndios estaduais ⁽²⁾	19,79	20,64	19,51	17,61	15,47	15,10	14,40	16,11	15,98	16,19	15,53	17,24	18,03	17,23	17,22	14,60
Orçamento executado	7,50	8,05	6,40	5,39	5,66	6,07	5,99	5,84	5,73	6,23	5,53	5,55	5,83	5,25	4,95	5,12
Pós-graduação	12,30	12,59	13,11	12,22	9,81	9,03	8,41	10,28	10,25	9,96	10,00	11,69	12,20	11,98	12,27	9,48
Dispêndios empresariais	48,30	46,70	48,37	48,59	50,51	52,34	49,97	48,38	49,64	47,71	48,88	47,10	45,07	42,30	47,21	49,83
Empresas privadas e estatais ⁽³⁾	47,16	45,42	46,76	46,72	48,60	50,44	48,00	46,10	47,52	45,54	47,04	45,23	43,07	40,35	45,03	47,50
Pós-graduação ⁽⁴⁾	1,14	1,28	1,61	1,87	1,91	1,90	1,96	2,28	2,13	2,16	1,85	1,87	2,00	1,95	2,18	2,33

Setores	% em relação ao PIB															
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	1,05	1,06	1,01	1,00	0,96	1,00	0,99	1,08	1,13	1,12	1,16	1,14	1,13	1,20	1,27	1,28
Dispêndios públicos	0,54	0,57	0,52	0,51	0,48	0,48	0,49	0,56	0,57	0,58	0,59	0,60	0,62	0,69	0,67	0,64
Dispêndios federais ⁽¹⁾	0,33	0,35	0,32	0,34	0,33	0,33	0,35	0,38	0,39	0,40	0,41	0,41	0,42	0,48	0,45	0,45
Orçamento executado	0,21	0,23	0,20	0,21	0,20	0,21	0,21	0,22	0,23	0,25	0,26	0,24	0,25	0,30	0,26	0,29
Pós-graduação	0,13	0,12	0,13	0,13	0,13	0,12	0,14	0,16	0,16	0,15	0,16	0,16	0,17	0,18	0,19	0,17
Dispêndios estaduais ⁽²⁾	0,21	0,22	0,20	0,18	0,15	0,15	0,14	0,17	0,18	0,18	0,18	0,20	0,20	0,21	0,22	0,19
Orçamento executado	0,08	0,09	0,06	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	0,07
Pós-graduação	0,13	0,13	0,13	0,12	0,09	0,09	0,08	0,11	0,12	0,11	0,12	0,13	0,14	0,14	0,16	0,12
Dispêndios empresariais	0,51	0,50	0,49	0,49	0,49	0,52	0,49	0,52	0,56	0,53	0,57	0,54	0,51	0,51	0,60	0,64
Empresas privadas e estatais ⁽³⁾	0,49	0,48	0,47	0,47	0,47	0,51	0,47	0,50	0,54	0,51	0,55	0,52	0,49	0,48	0,57	0,61
Pós-graduação ⁽⁴⁾	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03

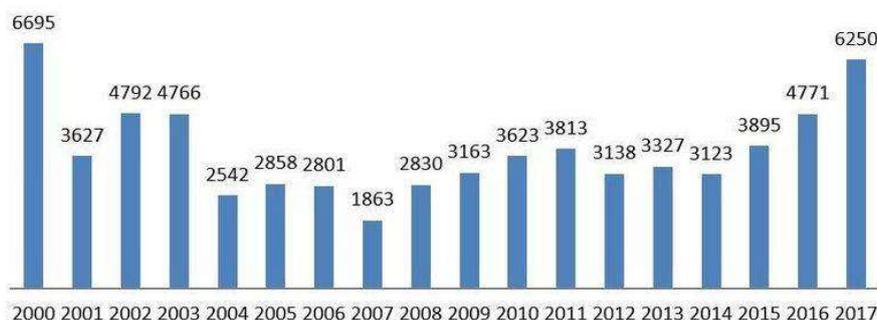
2015)

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), 2018.

Em relação ao indicador “patentes registradas” a evolução é também positiva. No entanto, permanece um problema crônico: a demora do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) em concluir os pedidos de registro de patentes. Os pedidos acumulados são muitos e não é incomum que a aprovação leve de oito a dez anos (segundo Folha de São Paulo/DWPI – Índice Mundial *Derwent* de Patentes – 2013a), o que acaba se transformando num entrave muito delicado. Em países desenvolvidos, a média de espera para o registro de uma patente é de cerca de quatro anos.

Dados recentes apontam que o Brasil terminou o ano de 2017 com 6250 patentes concedidas pelo INPI (v. gráfico 7.25), ou seja, um aumento de 31% relativamente a 2016. Este resultado é o melhor desde o ano 2000, quando o país aprovou 6695 pedidos de patentes.

GRÁFICO 7.25. Evolução do número de patentes concedidas no Brasil desde 2000



Fonte: R7 (2018).

No que diz respeito ao contingente de recursos humanos ocupados em atividades P&D, ele representa no Brasil cerca de 16% da população activa.

Em termos regionais (estaduais), em 2015, as verbas federais destinadas a investimento em P&D, concentraram-se na região Sudeste (46,6%), sobretudo no estado de São Paulo (SP-23,8%). Esta região e este estado são os que têm recebido mais verbas e investido mais nos últimos anos em atividades P&D (v. tabela 7.3). Na região Sul, o estado do Rio Grande do Sul (RGS) tem uma participação relativa de 10%, em 2015 (crescente desde 2006), enquanto, na região Nordeste, os estados de Pernambuco (PE) e da Bahia (BA), que são aqueles onde se localiza o pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, têm uma participação relativa, em 2015, de 3,8% e 4,1%, respetivamente. De referir que o estado da Bahia tem apresentado uma evolução crescente em P&D desde 1996 e que, inversamente, o estado de Pernambuco tem decrescido desde 2006 em investimento em P&D.

No pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco, os investimentos em P&D materializam-se num laboratório enológico do Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Semiárido) e do Centro Tecnológico da Uva e do Vinho, inaugurado em 2006, com salas de aulas e laboratório de enologia para a capacitação de mão de obra. Há, também, um programa de acompanhamento de impactos ambientais¹³⁴ e algumas ações de apoio à formação em P&D de alguns organismos governamentais¹³⁵.

¹³⁴ Do ITEP – Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco.

¹³⁵ De entre os quais destacamos 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.

TABELA 7.3. Fomento a P&D: investimentos por região e unidade federal (1996-2015)

Região / UF (1)	Investimentos R\$ mil correntes																				Percentual % (2)				
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2014	2015	1996	2000	2006	2010	2015
Norte	2.186	1.909	1.090	3.462	1.583	6.986	4.685	6.521	15.190	11.634	22.100	34.355	35.689	26.120	36.777	23.554	25.759	22.160	29.655	21.256	4,5	1,7	4,8	6,3	6,7
AC	14	54	34	180	27	152	181	309	471	437	615	1.697	849	418	702	516	492	879	932	1.869	0,0	0,0	0,2	0,1	0,6
AM	475	701	442	1.285	571	3.086	1.458	2.917	5.235	4.146	10.379	12.022	19.419	9.296	15.808	11.698	9.055	8.205	9.470	6.405	1,0	0,6	1,7	2,7	2,0
AP						141	65	60	272	108	134	975	1.273	56	195	285	1.442	655	1.268	550			0,0	0,0	0,2
PA	1.464	985	493	1.663	934	3.204	2.422	2.750	7.795	4.883	8.011	12.487	8.074	12.758	15.551	7.490	11.547	9.163	11.977	7.421	3,0	1,0	2,0	2,7	2,3
RO	9	5	90	115	51	120	199	103	623	777	1.782	3.646	3.458	1.864	1.775	1.686	1.089	923	2.108	2.262	0,0	0,1	0,3	0,3	0,7
RR	42	15		98		68	190	97	451	425	230	867	738	645	552	389	710	808	1.684	1.344	0,1		0,2	0,1	0,4
TO	182	150	32	120		215	170	285	343	858	947	2.661	1.876	1.083	2.194	1.490	1.425	1.528	2.216	1.405	0,4		0,4	0,4	0,4
Nordeste	5.445	10.792	7.017	9.793	12.964	22.326	14.188	17.585	43.244	41.722	99.700	104.160	83.700	76.331	114.158	65.227	87.641	89.254	125.626	60.051	11,1	13,8	17,3	19,5	19,0
AL	116	431	110	290	226	907	61	356	1.421	884	1.149	4.882	3.935	2.979	4.417	3.013	5.916	2.627	4.712	1.835	0,2	0,2	0,4	0,8	0,6
BA	692	1.390	409	2.461	2.777	4.740	2.837	3.544	9.636	7.470	8.593	19.890	15.108	15.482	22.045	11.913	14.126	17.297	21.720	12.913	1,4	3,0	3,1	3,8	4,1
CE	803	1.715	806	2.209	2.975	4.402	2.453	3.894	7.473	7.052	6.998	20.038	15.392	18.564	21.106	9.417	16.915	21.541	22.358	11.193	1,6	3,2	2,9	3,6	3,5
MA	66	153	127	221	98	699	406	443	1.097	1.226	795	3.485	2.294	1.840	2.866	1.375	3.224	1.875	1.518	2.012	0,1	0,1	0,5	0,5	0,6
PB	1.204	1.982	888	1.358	1.258	2.379	1.256	2.328	5.303	4.762	3.309	13.923	9.113	7.857	10.114	5.639	10.711	8.510	12.509	8.391	2,5	1,3	2,0	1,7	2,7
PE	2.111	3.710	3.081	1.737	3.896	6.053	5.039	3.760	10.545	14.251	10.625	27.051	27.145	18.199	28.063	22.474	18.034	21.466	24.645	11.439	4,3	4,2	5,9	4,8	3,6
PI	1	262	201	739	314	255	600	1.062	1.228	995	1.273	2.160	1.720	1.965	8.818	2.443	2.799	2.331	23.246	3.133	0,0	0,3	0,4	1,5	1,0
RN	383	1.025	1.357	529	1.318	2.116	1.227	1.626	5.383	3.958	6.457	9.867	7.029	6.364	9.621	6.498	10.106	8.809	10.288	6.115	0,8	1,4	1,6	1,6	1,9
SE	70	124	37	249	102	775	310	570	1.157	1.123	773	2.864	1.965	3.082	7.109	2.457	5.810	4.798	4.631	3.018	0,1	0,1	0,5	1,2	1,0
Sudeste	26.612	22.924	13.410	21.754	54.252	74.251	58.583	72.580	103.533	128.424	117.056	224.539	186.213	204.763	273.544	157.273	207.084	263.640	279.914	147.305	54,4	57,9	53,1	46,6	46,6
ES	243	443	709	403	609	267	853	392	1.135	728	1.355	3.720	3.586	4.349	4.730	1.969	3.896	3.413	5.984	2.776	0,5	0,7	0,3	0,8	0,9
MG	2.981	4.238	1.896	2.989	8.541	12.015	9.755	9.786	18.955	20.306	19.620	41.945	34.330	41.641	45.820	30.291	43.159	47.218	56.299	25.476	6,1	9,1	8,4	7,8	8,1
RJ	11.355	7.006	4.782	8.868	22.731	27.962	21.039	26.559	35.467	44.098	38.795	82.219	59.513	60.007	88.347	46.287	66.264	89.695	89.517	43.815	23,2	24,3	18,2	15,1	13,9
SP	12.034	11.237	6.023	9.495	22.370	34.007	26.935	35.844	47.976	63.292	57.286	96.655	88.784	98.786	134.647	78.725	93.765	123.314	128.114	75.238	24,6	23,9	26,2	23,0	23,8
Sul	7.786	7.827	4.548	7.724	16.523	26.118	19.840	25.055	35.877	37.952	30.068	78.895	71.571	71.062	101.936	51.271	81.600	94.597	132.532	57.547	15,9	17,6	15,7	17,4	18,2
PR	2.246	1.481	950	2.366	3.547	7.016	5.484	7.389	7.795	10.688	7.983	19.660	19.775	20.268	23.469	10.993	21.979	20.852	29.489	13.202	4,6	3,8	4,4	4,0	4,2
RS	3.067	4.265	2.387	3.214	9.951	13.972	11.522	13.874	21.456	20.907	16.872	41.328	38.608	37.426	61.284	30.823	42.857	53.189	72.149	31.541	6,3	10,6	8,7	10,4	10,0
SC	2.473	2.081	1.211	2.144	3.025	5.130	2.834	3.792	6.626	6.358	5.212	17.907	13.188	13.368	17.183	9.454	16.765	20.556	30.894	12.803	5,1	3,2	2,6	2,9	4,0
C. Oeste (3)	6.845	7.912	4.119	5.168	8.354	10.754	10.926	10.482	20.924	21.960	17.370	30.823	39.792	43.058	60.127	44.570	48.892	46.851	60.722	30.077	14,0	8,9	9,1	10,3	9,5
DF (3)	6.276	6.869	3.630	3.278	5.720	8.750	9.870	7.278	13.386	15.843	12.115	18.882	27.417	31.879	42.637	28.908	29.846	28.812	41.219	14.755	12,8	6,1	6,6	7,3	4,7
GO	348	498	378	642	1.829	945	310	1.194	2.807	2.545	1.709	5.260	5.804	5.756	6.634	8.058	10.219	6.477	9.122	7.529	0,7	2,0	1,1	1,1	2,4
MS	150	166	39	162	747	589	65	1.320	2.617	1.840	1.033	3.285	3.120	3.435	3.550	3.925	6.211	6.568	5.925	3.403	0,3	0,8	0,8	0,6	1,1
MT	71	379	73	1.086	59	469	681	690	2.114	1.732	2.513	3.396	3.452	1.987	7.307	3.679	2.616	4.993	4.566	4.391	0,1	0,1	0,7	1,2	1,4
Não info	1.138	2.097	1.094	2.016	2.833	11.521	14.564	8.113	4.367	283	1.091	1.580	1.231	2.828	4.531	8.296	7.725	3.229	3.154	3.547	-	-	-	-	-
Subtotal	50.013	53.461	31.278	49.916	96.509	151.956	122.785	140.336	223.134	241.975	227.654	474.351	418.196	424.161	591.072	350.190	458.700	519.732	631.603	319.783	100	100	100	100	100
Outros invest	11.002	17.991	13.305	26.541	19.289	28.647	49.847	47.646	1.276	568	4.575	3.028	5.358	3.394	3.935	1.151									
Total	61.015	71.452	44.582	76.457	115.797	180.603	172.632	187.983	224.409	242.543	232.229	477.379	423.554	427.555	595.007	351.342	458.700	519.732	631.603	319.783					

Fonte: CNPq/AEL (15-4-UF_9615_5)

Notas: Inclui recursos dos fundos setoriais; Inclui as bolsas de curta duração.

Inclui os recursos repassados às FAPs, relativos ao Programa de Iniciação Científica Júnior.

(1) UF da instituição de destino. A partir de 2001 nos casos de eventos a UF e a da origem.

(2) Os percentuais foram calculados desconsiderando os recursos com UF não informada.

(3) Pode incluir parcela de investimentos relativos a algumas instituições multiestaduais ou multi-regionais, como Embrapa, por exemplo, cujos dados da unidade institucional não foram informados;

(4) Recursos referentes às ações de gestão e a concessões institucionais por meio de convênios (recursos para PADCT, GEMNI, MILLENUM, por exemplo,

estão incluídos apenas até 2003 e, a partir de 2004, estão distribuídos entre as modalidades).

Fonte: CNPq (2018).

Relativamente ao Rio Grande do Sul, o apoio tecnológico se materializa, principalmente, por meio do Centro Nacional da Uva e do Vinho de Pesquisa da Embrapa Uva e Vinho. Nesse particular (incentivos a pesquisa, escolas e laboratórios de enologia e viticultura) recebe apoio, ainda, da Associação Brasileira de Enologia (ABE), localizada em Bento Gonçalves; da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), localizada no Vale dos Vinhedos; da Associação dos Produtores de Vinhos dos Altos Montes (APROMONTES), localizada nos municípios gaúchos de Flores da Cunha e Nova Pádua; da Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira (ASPROVINHO), localizada em Pinto Bandeira – distrito de Bento Gonçalves; da Associação dos Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul (APROBELO), localizada em Monte Belo do Sul (Araújo, 2009, p. 99-101).

Apesar de todos os avanços alcançados, convém deixar bem claro que, no domínio tecnológico-científico, o principal desafio ainda não está ganho: o da transferência tecnológica; ou seja, conseguir transformar o conhecimento científico em negócios e, conseqüentemente, em crescimento económico e social. Dito de outro modo, passar da invenção à inovação.

O quadro seguinte sintetiza toda a envolvente contextual de referência das empresas.

Quadro sinóptico 2. Síntese do macroambiente nacional e internacional

A envolvente contextual (método PEST)		
Contexto político-legal	Contexto económico-social	Contexto tecnológico-científico
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Turbulência política no Brasil. ➤ Consolidação de uma política de liberalização económica. ➤ Reformas políticas necessárias (previdência, fiscal, tributária). ➤ Inserção do país em blocos políticos internacionais (G-20, Mercosul, Brics, Unasul...). ➤ Liderança do Brasil no Mercosul. ➤ Tensões geopolíticas mundiais e retorno a algum protecionismo da parte de alguns países. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O Brasil é uma das maiores economias mundiais e a 2ª americana. ➤ Recessão severa no país (2015-2016), com ténue recuperação em 2017. ➤ Inflação brasileira controlada. ➤ Desemprego a crescer e rendimento dos brasileiros a piorar. ➤ Impostos e gastos governamentais altos, com baixo investimento do país em infraestruturas. ➤ Economia global a crescer, embora possa desacelerar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investimento em P&D a crescer e equilibrado entre organismos públicos e empresas (estas têm crescido mais). ➤ Investimento em P&D é menos de metade do que o dos países mais ricos. ➤ Registo de patentes em ascensão (mas o processo de aprovação é demorado). ➤ Repartição das verbas de P&D demasiado concentradas em algumas regiões e estados (Sudeste e S. Paulo). ➤ O estado RGS (em subida) recebe 10% das verbas federais de P&D e os estados de Pernambuco e Bahia (VSF) recebem cerca de 4%.

Fonte: elaboração própria

7.2.2. A envolvente transaccional (C) – variáveis microambientais (setor)

A análise do microambiente da indústria vitivinícola do Vale do São Francisco (VSF) e do Rio Grande do Sul (RGS), a partir da compreensão das forças que enquadram a concorrência (análise das 5 forças), traz uma apreciação essencialmente qualitativa do seu potencial de lucro (atratividade estrutural) e também da complexidade competitiva do setor.

Por se achar pertinente, a análise das 5 forças neste estudo inclui uma nuance relativamente ao modelo original: considera dois cenários distintos no que diz respeito à “ameaça de entrada de novos competidores”, articulando as competições interna e externa (dos vinhos finos), com o tamanho das empresas, nomeadamente, grandes empresas e pequenas e médias empresas (PME).

A tabela seguinte enquadra a aplicação do modelo das 5 forças à indústria vitivinícola do Vale do São Francisco.

TABELA 7.4. Aplicação do modelo das cinco forças à vitivinicultura do VSF

<p>Ameaça à entrada de novos competidores</p>	<p><u>COMPETIÇÃO INTERNA:</u> <i>- Grandes empresas:</i> No médio e longo prazo, as grandes empresas (principalmente do Rio Grande do Sul) poderão superar as barreiras de entrada existentes, tendo em conta a massa crítica (quantitativa e qualitativa) que detém. A sua principal motivação é o acesso às vantagens comparativas (localmente produz-se pelo menos duas safras de uvas anualmente, o que permite produzir vinhos durante todo o ano). Assim, barreiras como as exigências de capital, o acesso à distribuição e o acesso aos <i>inputs</i> necessários (preço da terra relativamente barato, quando comparado, por exemplo, à Serra Gaúcha, onde a disponibilidade desse <i>input</i> é quase inexistente e muito caro), são barreiras que podem ser superadas. Os custos de mudança dos clientes também são baixos, pelo que será relativamente fácil captar clientes. Há necessidade de integração vertical a montante e, portanto, de investimentos adicionais na produção vitícola, uma vez que não há disponibilidades de uvas viníferas de terceiros. Contudo, dado que as empresas instaladas são avessas a cooperação, haverá retaliações a eventuais entradas. <i>Em suma</i>, as barreiras à entrada existem, mas podem ser superadas pelo poder (massa crítica) das grandes empresas interessadas em entrar (excepto no que concerne à capacidade de retaliação das empresas já instaladas) pelo que a ameaça à entrada de novos competidores nacionais pode ser considerada alta-média. <i>- Pequenas e médias empresas (PME):</i> as barreiras à entrada de novos competidores são altas, em face da possível dificuldade de acesso à distribuição, da curva da aprendizagem, do acesso aos <i>inputs</i> necessários (apesar do preço da terra ser relativamente barato, quando comparado com o da Serra Gaúcha), das exigências necessárias para a instalação (e integração a montante). Para as PME estas exigências têm um peso relativo de maior impacto na estrutura de capital para exercer a entrada. Pode traduzir-se num desafio quase intransponível à capacidade de investimentos dessas empresas. Para além de tudo isto, será de prever fortes retaliações a eventuais entradas. <i>Em suma</i>, a ameaça de entrada de PME novas competidores é baixa.</p> <p><u>COMPETIÇÃO EXTERNA:</u> <i>- Grandes empresas:</i> pelas mesmas razões enunciadas para a competição interna quanto às grandes empresas, as barreiras à entrada de novos competidores estrangeiras são também relativamente baixas. No entanto, tendo em conta também a possibilidade de fortes retaliações e, principalmente, a política governamental vigente (carga tributária alta para os produtos nacionais, isenções para alguns países do Mercosul, e política cambial flutuante), será de ponderar adicionalmente a situação. Razão pela qual e, especificamente neste pormenor, somos levados a classificar esta barreira de relativamente alta, porque significa enfrentar a corrosão do potencial de lucros e a desvantagem competitiva na variável preço. <i>Em suma</i>, pelo reequilíbrio de fatores, a ameaça à entrada de grandes competidores internacionais é média. <i>- Pequenas e médias empresas (PME):</i> pelas mesmas razões enunciadas para a competição interna quanto às PME, as barreiras à entrada de novos competidores estrangeiras são também altas. Adicionando a isto a política tributária vigente, conclui-se que nem mesmo as “PME ganhadoras estrangeiras” terão motivações suficientes para exercerem a entrada. <i>Em suma</i>, são baixas as ameaças de potenciais entrantes estrangeiras.</p>
<p>Poder de negociação dos fornecedores</p>	<p>O poder negocial dos fornecedores é relativamente alto, principalmente, no que se refere à importação de cepas de <i>vitis viniferas</i> europeias para novas áreas. O mesmo acontece relativamente aos fornecedores de outros <i>inputs</i> produtivos, tais como uvas, garrafas, rolhas, etc. Há maiores dificuldades para os pequenos e médios vinificadores, devido a uma certa concentração de fornecedores e, ainda, pela importância que estes atribuem a grandes volumes de compras.</p>
<p>Poder de negociação dos compradores</p>	<p>É alto, em face dos produtos substitutos (cerveja principalmente), do excesso de oferta de vinhos finos nacionais e importados, com predominância dos vinhos estrangeiros na preferência dos consumidores. Tal facto determina o comportamento de compra e o desenvolvimento de alta sensibilidade a preços e exigências quanto a acréscimos de qualidade aos produtos. Será importante referir, ainda, o alto poder negocial do retalho brasileiro e das grandes cadeias de distribuição (supermercados e hipermercados).</p>
<p>Ameaça dos produtos substitutos</p>	<p>Esta força é de alta ameaça, dada a preferência do consumidor brasileiro por cerveja e cachaça. Tendo em conta os estratos médio e baixo do consumo e, levando em consideração a abundância da oferta de vinhos indiferenciados, de consumo relativamente elevado e estável, aliado ao custo de mudança, os vinhos finos estão fortemente ameaçados (no mercado interno). A excepção vem dos espumantes nacionais que têm apresentado boa evolução nas vendas, a despeito da alta sazonalidade e da concorrência dos importados.</p>
<p>Rivalidade entre as empresas existentes</p>	<p>Por ter atingido a maturidade, a indústria vitivinícola mundial 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 as dificuldades históricas para fazer aumentar o baixo consumo de vinhos no Brasil, e considerando o nível de competição existente entre empresas nacionais no mercado interno, deduz-se que a rivalidade no mercado brasileiro tem sido alta.</p>
<p>CONCLUSÃO GERAL</p>	<p>Com a maioria das forças desfavoráveis, a Atratividade é Baixa.</p>

Fonte: Elaboração própria.

A quantidade de agentes que atuam no setor, assim como a dinâmica que têm

empreendido, sugere que consideremos a indústria vitivinícola de uma complexidade crescente. A aplicação do modelo das cinco forças de Porter, ao explorar e discutir a dinâmica de cada uma dessas forças, permite constatar efetivamente essa complexidade e concluir que a atratividade do setor vitivinícola do Vale do São Francisco é baixa. Haverá, naturalmente, possibilidades de melhorias a prazo, desde que se consigam superar os grandes problemas da indústria brasileira (fiscais, cambiais, consumo, mobilidade dos PTP e/ou NPP...) e encontrar uma posição mais defensável (diferenciação em valor e/ou em custo e enfoque) nos mercados nacional e internacional, numa evolução para a via de crescimento misto.

A tabela 7.5 enquadra, por sua vez, a aplicação do modelo das cinco forças à indústria vitivinícola do Rio Grande do Sul.

TABELA 7.5. Aplicação do modelo das cinco forças à vitivinicultura do RGS

<p>Ameaça à entrada de novos competidores</p>	<p><u>COMPETIÇÃO INTERNA:</u> - <i>Grandes empresas:</i> as barreiras à entrada de novos competidores são altas, em face das exigências de economias de gama, de capital (para integração vertical a montante – terras caras e escassas) e de acesso à distribuição, sendo de esperar forte retaliação a novos entrantes (por conta da baixa capacidade de cooperar do <i>cluster</i>, exceto quando se trata de atividade de exportação). Para além disso, a política governamental é contrária aos interesses das empresas instaladas (carga tributária alta para os produtos nacionais, isenções para alguns países exportadores do Mercosul e política cambial flutuante). Só os baixos custos de mudança de clientes são favoráveis a novas entradas. <i>Em suma</i>, a ameaça de entrada de novos competidores nacionais é baixa. - <i>Pequenas e médias empresas (PME):</i> por todos os fatores acabados de referir, as barreiras à entrada de novos competidores são também altas (apesar das pequenas empresas poderem utilizar estratégias de nicho). <i>Em suma</i>, a ameaça de entrada de novos competidores nacionais é baixa.</p> <p><u>COMPETIÇÃO EXTERNA:</u> - <i>Grandes empresas:</i> no campo no qual competem as grandes empresas, as barreiras à entrada de novos competidores são <i>médias-baixas</i>, para as grandes empresas internacionais. Em face da grande massa crítica que detêm os grandes competidores nacionais (poder económico-financeiro), a grande maioria das barreiras à entrada referidas podem ser superadas. De referir, no entanto, que a política governamental funciona a desfavor dos novos entrantes, uma vez que limita a sua competitividade e respetivo lucro. Ponderando tudo, e em razão do potencial de crescimento do mercado interno, as entradas de novos competidores poderão, efetivamente, surgir. <i>Em suma</i>, as ameaças à entrada de novos competidores mundiais médias-altas. - <i>Pequenas e médias empresas (PME):</i> por todas as barreiras acabadas de referir e porque as PME, mesmo estrangeiras, têm mais limitações financeiras que as grandes empresas, somos levados a concluir que, neste caso, a ameaça à entrada de novos competidores é baixa.</p>
<p>Poder de negociação dos fornecedores</p>	<p>O poder de negociação dos fornecedores é relativamente alto, principalmente, no que se refere ao custo para a importação de cepas de <i>vitis viníferas</i> europeias para a implantação de novas áreas. O mesmo acontece relativamente aos fornecedores de outros <i>inputs</i> produtivos, tais como uvas (quase dois terços das vinícolas compram uvas a terceiros, devendo, no entanto, exercer controlo de qualidade), garrafas (não há produtores locais – e existe monopólio), rolhas (indústria concentrada de cortiça – principalmente em Portugal), <i>inputs</i> enológicos (indústria concentrada de produtos para tratamentos de videiras, essencialmente importadora), maquinaria e equipamentos (oligopólio), etc. Há ainda maiores dificuldades para os pequenos e médios vinificadores, devido à grande concentração de fornecedores e, ainda, pela importância que estes atribuem a grandes volumes de compras.</p>
<p>Poder de negociação dos compradores</p>	<p>É alto para os consumidores finais, em face dos efeitos 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 fato determina o comportamento de compra e o desenvolvimento de alta sensibilidade a preços e exigências quanto a acréscimos de qualidade aos produtos. Os espumantes nacionais apresentam um desempenho e perspectivas superiores às demais categorias de vinhos finos, no que diz respeito às tendências de consumo. Será importante referir, ainda, o alto poder negocial do retalho brasileiro e das grandes cadeias de distribuição (supermercados e hipermercados).</p>
<p>Ameaça dos produtos substitutos</p>	<p>Esta força tem alta intensidade, dada a propensão do consumidor brasileiro à substituição do vinho por cerveja e cachaça. Com efeito, tendo em conta os estratos médio e baixo do consumo e, levando em consideração a abundância da oferta de vinhos indiferenciados, de consumo relativamente elevado e estável, aliado ao custo de mudança, os vinhos finos estão fortemente ameaçados (no mercado interno). A exceção vem dos espumantes nacionais que têm apresentado boa evolução nas vendas, a despeito da alta sazonalidade e da concorrência dos importados.</p>
<p>Rivalidade entre as empresas existentes</p>	<p>Por ter atingido a maturidade, a indústria vitivinícola mundial – como é típico dos setores 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 acrescido dos importados nessa categoria de produtos, além da competição entre as empresas nacionais em relação ao mercado interno, a rivalidade no mercado brasileiro tem sido alta. No longo prazo não é de esperar alterações significativas, exceto para as ofertas fortemente diferenciadas. A exceção a esta força ocorre nas operações de vendas ao mercado externo (<i>Consórcio Wine of Brazil</i>).</p>
<p>CONCLUSÃO GERAL</p>	<p>Com a maioria das forças desfavoráveis, a Atratividade é Baixa.</p>

Fonte: elaboração própria.

Considerando a dinâmica da indústria vitivinícola, bem como a lógica do modelo

das cinco forças de Porter, conclui-se que a complexidade e a atratividade da vitivinicultura do Rio Grande do Sul não diferem muito das verificadas no Vale do São Francisco. Com efeito, a vitivinicultura no RGS, tal como no VSF, para além de se constatar complexa também não é atrativa, pois, com exceção da “ameaça de novas entradas”, todas as outras forças são claramente desfavoráveis (têm intensidade alta). Só a “ameaça de novas entradas” é favorável, e só no segmento das PME, onde a intensidade é baixa em ambas as regiões, tanto no mercado interno como no externo. De referir, no entanto, que esta força é diferente nas duas regiões, essencialmente no segmento competição interna, em virtude do fator disponibilidade, custo e produtividade da terra, levando-nos a concluir que, no VSF, a “ameaça de novas entradas” é considerada média-alta (pela existência de terras a custo mais baixo e com produtividade de duas safras anuais) e no RGS é considerada baixa (pela indisponibilidade de terras, seu elevado custo e produtividade normal).

Convém salientar que, tal como no VSF, também no RGS, existem fortes possibilidades de melhorar a prazo a situação, desde que se consigam superar também os principais problemas detetados, nomeadamente, de natureza fiscal, cambial, de evolução do consumo e de enquadramento da mobilidade dos PTP e/ou NPP.

Em suma e para terminar, impõe-se que chamemos a atenção para o facto de estarmos perante duas regiões vitivinícolas brasileiras distintas em alguns aspetos, com graus de complexidade muito próprios, mas com níveis de atratividade idênticos, sugerindo, por tudo isso, o repensar de algumas opções estratégicas para que os principais problemas possam ser suplantados.

Nesta ordem de ideias, será de toda a pertinência começar pela realização de um diagnóstico do tipo de gestão estratégica desenvolvida nas empresas em estudo. É esse o objeto de análise das secções seguintes.

7.2.3. A abordagem estratégica (A) das empresas

7.2.3.1. Identificação dos tipos de abordagem estratégica

Para identificar os tipos de abordagem estratégica por grupos de empresas é feita, em primeiro lugar, uma análise exploratória dos dados recolhidos pelo questionário e, na sequência, é realizada uma análise fatorial em componentes principais (ACP) para confirmar a independência dos dois fatores (formalização e antecipação) que estão na base dos diferentes tipos de abordagem estratégica. Depois é feita uma análise de *clusters*

(AC) para proceder ao agrupamento das empresas e uma análise discriminante (AD) para confirmar os resultados da ACP e da AC. Seguidamente são detalhados os procedimentos de cada uma dessas análises.

7.2.3.1.1. Análise exploratória das variáveis

Antes de se realizar a ACP foi feito um estudo exploratório das variáveis (Apêndice B) para aferir a simetria da distribuição de cada variável utilizada¹³⁶ e verificar a existência de *outliers*¹³⁷ e de não respostas (*missing values*), de forma a garantir que essas variáveis (questões 7.1 a 7.4 do questionário)¹³⁸ não apresentassem problemas graves de enviesamento e, dessa maneira, não viessem a invalidar os resultados apurados pela análise fatorial. No estudo de simetria foram utilizados os procedimentos de Análise (*Descriptive Statistics Explore*)¹³⁹, disponíveis no *software* estatístico SPSS utilizado.

As estatísticas descritivas das 4 variáveis utilizadas para medir o processo de abordagem estratégica das empresas, permitem constatar (Apêndice B - Quadro **B.2**) que a amostra é composta por 125 respondentes, não registando quaisquer *missing values*, ou seja, nenhum dos respondentes omitiu respostas, razão pela qual todos os casos são considerados válidos para a análise. Verifica-se, também, que a média das 4 variáveis estão só muito levemente afastadas (situam-se entre 3,50 e 3,74), sendo a sua dispersão moderada (entre 0,858, para Q7.2 e 1,014, para Q7.4). Esta ocorrência associada ao resultado do quociente de assimetria, dado pelo quociente entre *Skewness* (assimetria) e *Std. Error* (erro padrão) – Apêndice B, Quadro **B.1** - leva-nos a concluir que a maioria das variáveis em análise apresenta uma distribuição simétrica¹⁴⁰.

No que diz respeito à normalidade das distribuições, foram utilizados os testes de *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* e *Shapiro-Wilks (S-W)*. Os resultados destes testes

¹³⁶ Cf. Quadro **B.1** – Apêndice B – Análise de simetria das 4 variáveis utilizadas (questão 7 do questionário).

¹³⁷ Valor aberrante ou valor atípico - é uma observação que apresenta um grande afastamento das demais da série. São, portanto, valores inconsistentes.

¹³⁸ Ver Anexo 1 - Diversos, **QA.1**. Questionário (*survey*).

¹³⁹ Conforme faz salientar Santos (2007), numa descrição objetiva de um conjunto de dados, é necessário mais do que a sua apresentação em tabelas e gráficos. O cálculo de medidas que traduzam aspetos como o centro dos dados ou a sua variabilidade, é importante para caracterizar de forma rigorosa um conjunto de dados estatísticos.

¹⁴⁰ Em rigor, poderemos dizer, com um intervalo de confiança de 95%, que a distribuição é simétrica, pois três variáveis (Q7.2, Q7.3 e Q7.4) apresentam a medida de assimetria (quociente entre o *Skewness* e *Std. Error*) no intervalo considerado normal (± 1.96). Só a variável Q7.1, apresentando como valor dessa medida -2,083, estará ligeiramente abaixo do referido intervalo, mas muito próxima (cf. Apêndice B - Quadro **B.1**). De referir, em complemento, que há autores (D'Hainaut, 1997, p.173-179; Hill & Hill, 2008, p.235-236), que alargam esse intervalo a ± 2 .

confirmam que nenhuma das 4 variáveis analisadas tem distribuição normal (Apêndice B - Quadro **B.3**). Naturalmente que a não normalidade da distribuição não anula a inclusão de todas as variáveis na ACP, uma vez que pode-se recorrer ao Teorema do Limite Central, dada a dimensão ($n > 30$; neste caso 125) da amostra (Pestana & Gageiro, 2008). Para além disso, importa ter presente que, se a normalidade da distribuição é um pressuposto exigido para o método da máxima verosimilhança, não o é para o método da componentes principais (Pestana e Gageiro, 2005, p. 488).

Destaca-se, ainda, que o *Alpha* de Cronbach¹⁴¹ é de 0,757 (Apêndice B - Quadro **B.4**), pelo que se pode deduzir que a fiabilidade ou coerência interna, das 4 variáveis, é satisfatória: essas variáveis concebidas para medir o mesmo fenómeno, medem efetivamente o mesmo fenómeno.

Também atestam a confiabilidade da amostra as estatísticas das escalas e as estatísticas totais dos elementos ou variáveis (Quadro **B.5** a **B.8** – Apêndice B).

Todo este conjunto de resultados comprovam que as variáveis utilizadas apresentam consistência interna, podendo ser utilizadas nas análises ACP e de clusters para identificação e composição de grupos homogêneos de empresas (por tipo de abordagem estratégica).

7.2.3.1.2. Análise fatorial em componentes principais

A ACP é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis correlacionadas noutro conjunto menor de variáveis não correlacionadas (ortogonais), designadas de componentes principais, sem perda significativa de informação. É composta por um conjunto de técnicas estatísticas. No nosso caso concreto, trata-se de uma ACP aplicada às respostas obtidas em cada uma das quatro perguntas que compõem a Questão nº 7 do questionário, para testar a hipótese delas poderem ser reduzidas a duas dimensões consideradas teoricamente independentes (a formalização e a antecipação).

Para a extração das dimensões, ou fatores, foram utilizados os procedimentos

¹⁴¹ Segundo Pestana e Gageiro (2005, p. 525), o *Alpha* de Cronbach é um dos indicadores mais utilizados para medir a consistência interna das variáveis utilizadas, definindo-se concretamente como “a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, para medir a mesma característica”. Este indicador varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna como razoável para valores de *alpha* entre 0,7 e 0,8 (Pestana & Gageiro, 2008, p. 528).

estatísticos de *Kayser-Meyer-Olkin (KMO)* com o teste de *Bartlett*¹⁴² e o método de rotação ortogonal *Varimax*¹⁴³, com toda a bateria de análises estatísticas subjacentes (cf. Apêndice C).

Dessas análises surgiram dois fatores ortogonais (independentes)¹⁴⁴: o primeiro comportando as duas variáveis (Q7.3 e Q7.4 do questionário) que medem a formalização (*Grau de Formalização – GF*) e o segundo fator contendo as outras duas variáveis (Q7.1 e Q7.2) relacionadas com o grau de antecipação (*Grau de Antecipação – GA*). Cada fator explica uma parte significativa da variância total (81%), com o fator formalização a explicar 41% e o fator antecipação a explicar 40%. (v. tabela 7.6).

TABELA 7.6. Identificação e composição dos fatores da ACP

FATOR 1 (ANTECIPAÇÃO)	Variância Explicada
Q.7.1. A estratégia é formulada a longo prazo e a gerência procura manter o rumo	40,33%
Q.7.2. A estratégia influencia o ambiente externo e a gerência adapta os recursos à estratégia	
FATOR 2 (FORMALIZAÇÃO)	
Q.7.3. A estratégia resulta duma análise rigorosa e utiliza informação recolhida e analisada regularmente sobre o ambiente externo e a empresa.	40,54%
Q.7.4. A estratégia é estudada cuidadosamente para avaliar as consequências financeiras.	
Total	80,87%

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: *Outputs* do SPSS (Apêndice C).

Finalmente, é importante apontar que os resultados da ACP confirmam, empiricamente, a independência teórica (baseada na bibliografia) dos dois fatores extraídos e atestam a consistência dos métodos utilizados para identificar os tipos de abordagem estratégica. Neste caso concreto, tratou-se de aplicar uma ACP às respostas obtidas em cada uma das quatro variáveis iniciais (Questões 7.1 a 7.4 do questionário), para testar a hipótese de estas poderem ser reduzidas a dois componentes principais (Antecipação e Formalização) teoricamente independentes. Isso foi confirmado e essas

¹⁴² Os resultados ($KMO = 0,502$ e *Bartlett* com $Sig. = 0,000$) atestam a existência de correlação entre as variáveis e possibilitam a continuidade da ACP (Quadro C.1 - Apêndice C).

¹⁴³ A rotação ortogonal dá origem a fatores que não se correlacionam entre si (independentes) e são interpretados a partir dos seus pesos (*loadings*). O método *Varimax* possibilita minimizar o número de variáveis com elevados pesos num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de ± 1 , no caso de associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação (Pestana & Gageiro, 2008, p. 492).

¹⁴⁴ Cf. Quadro C.8 do Apêndice.

duas componentes têm uma capacidade de explicação de cerca de 81% da variância total das quatro variáveis originais.

7.2.3.1.3. Análise de clusters

Para identificar os quatro tipos de abordagem estratégica (*clusters* de empresas) em função dos graus de Formalização e de Antecipação do processo estratégico, foi feita uma análise de *clusters*¹⁴⁵ utilizando os dois fatores extraídos da ACP como variáveis ativas (Factor 1 = Antecipação; Factor 2 = Formalização). Os métodos de agregação adotados foram Hierárquicos e Não Hierárquicos. Os primeiros tendo por objetivo principal aferir o número de *clusters* mais apropriado (no nosso caso entre 2 e 4) e os segundos servindo para classificar os casos mais rigorosamente, a fim de confirmar as conclusões inicialmente encontradas (Maroco, 2007).

No nosso estudo, a análise de *clusters* sobre a abordagem estratégica das empresas pesquisadas procura agrupar as 125 empresas em grupos intra-homogêneos, mas distintos uns dos outros. Primeiro, esse agrupamento foi realizado por meio de uma análise de *clusters* hierárquica, seguindo os seguintes critérios (cf. Apêndice D):

1. *Análise visual do dendrogram*: apesar da subjetividade, a identificação dos grupos pode ter por base diferentes critérios de agregação;
2. *Análise da distância entre os clusters*: análise gráfica do número de *clusters* em razão dos seus coeficientes de aglomeração (*agglomeration Schedule*), tendo por base os valores dos vários casos que se ligam para formar os grupos – método de *Ward*;
3. *Coefficiente de determinação (R^2)*: que mede a diferença de cada um dos *clusters*.

Aplicando o primeiro critério, a análise visual do *dendrogram* (Figura 7.1, Apêndice D), permite a extração de três *clusters* de empresas. No segundo critério, os coeficientes de aglomeração e a distância entre *clusters* confirmam a retenção dos 3 *clusters* - o método *Ward*, usando o teste de *cattel scree plot*, confirma-o (Gráfico D.1, Apêndice D). O terceiro critério vem confirmar também a retenção de 3 *clusters*¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Segundo Pestana & Gageiro (2008) e Maroco (2007), a análise de *clusters* é um procedimento estatístico multivariado para detetar grupo homogêneos de dados. Neste caso concreto, detetar grupos de empresas em que as empresas pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possível, mas diferentes das empresas dos demais grupos.

¹⁴⁶ Uma vez que o maior valor R^2 , entre 2 e 4 *clusters*, é o referente a 3 *clusters* (0,51372). De lembrar que forçámos para este estudo a constituição de 2 a 4 *clusters*, uma vez que cada um dos fatores trabalhados

Finalmente, aplicou-se o método Não Hierárquico (*k-means*), com vários testes estatísticos que vieram também confirmar a solução encontrada no método Hierárquico. Foram feitos testes à normalidade da distribuição de cada grupo, à homogeneidade de variâncias, assim como anovas e análises *means plot*, para aferir o comportamento diferenciado dos fatores formalização e antecipação nos 3 grupos encontrados (Figura 7.7 e gráficos D.2 e D.3, Apêndice D).

Em resumo, tanto os métodos Hierárquicos como os Não Hierárquicos são irrefutáveis: a melhor solução, dentro do intervalo de *clusters* procurado, leva à retenção de 3 *clusters*.

Os 3 *clusters* identificados foram:

- *cluster 1* - tipo Empreendedor (EP), caracterizado por ter um grau de antecipação forte e um grau de formalização fraca.
- *cluster 2* - Adaptativo (AD), com antecipação e formalização fracas.
- *cluster 3* - Planeamento Artesanal (PA), com antecipação fraca e formalização forte.

Será importante assinalar, contudo, que não foram encontradas no RGS e no VSF empresas que permitissem a formação de um quarto cluster (Planeamento Sofisticado), como sugere a tipologia do quadro teórico de base. Em princípio, atribui-se tal facto a uma peculiaridade específica da realidade brasileira.

7.2.3.1.4. Análise discriminante

A análise discriminante (AD) é utilizada com o objetivo de confirmar os resultados da análise fatorial em componente principal (ACP) e da análise de clusters (AC). O processo procura validar os 3 clusters extraídos da AC e, ainda, confirmar o poder de discriminação dos 2 fatores (Antecipação e Formalização) retidos pela ACP.

A aplicação da AD tem como pressupostos a normalidade e a homogeneidade das matrizes de variâncias-covariâncias. Dessa maneira, foram aplicados os testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para a normalidade (Figura 7.4. Apêndice D). Estes testes confirmaram que algumas das variáveis não têm distribuição normal. Contudo, por a amostra ter uma dimensão acima de 30 elementos, optou-se por aplicar o Teorema do

(formalização e antecipação) é graduado como Forte e Fraco, originando, assim, no máximo 4 grupos de empresas. Ver Tabela 7.2 - Valores de R^2 para diferentes soluções do número de *clusters* – Apêndice D.

Limite Central¹⁴⁷, assumindo-se que a distribuição tende para a normalidade. Para além disso, destaca-se que, sendo a AD uma técnica estatística vigorosa e resistente a violações de normalidade, ela foi mantida com a totalidade das variáveis.

Para verificar a homogeneidade da matriz de variâncias-covariâncias, aplicou-se o teste *M de Box* (Quadro E.3. Apêndice E). Dado que este teste tem associado um nível de significância de 0,047, pode-se concluir que ele só é válido para um $\alpha = 0,05$, ou seja, com a igualdade das dispersões entre os *clusters*, qualquer que seja o erro tipo I do analista para um $\alpha = 0,05$.

A matriz de covariâncias e de correlações (Quadro E.4. *Pooled Within-Groups Matrices* – Apêndice E) comprova que a correlação é negativa, implicando, conseqüentemente, um maior grau de antecipação, que resulta em menor grau de formalização (-0,171) e vice-versa. Esse resultado robustece o vigor do modelo em análise.

Os diversos quadros ilustrativos da AD (Apêndice E) permitem concluir que são extraídas 2 funções discriminantes, retendo as duas variáveis (Antecipação e Formalização) utilizadas na análise como significativas. A tabela 7.7 exhibe os coeficientes *standardizados* das variáveis nas funções discriminantes, exhibe ainda o valor de cada uma das funções e as percentagens de variância, entre os grupos, que é explicada pelas funções discriminantes.

Tabela 7.7. Coeficientes *standardizados* das variáveis nas funções discriminantes

Variáveis	Função 01	Função 02
Grau de Antecipação	0,726	0,710
Grau de Formalização	0,824	-0,593
<i>Eigenvalue</i>	1,670 ^a	,881 ^a
Variância Explicada	65,5%	34,5%
Significância	< 0,001	< 0,001

Fonte: elaboração própria, baseada nos *outputs* da AD/SPSS (Apêndice E).

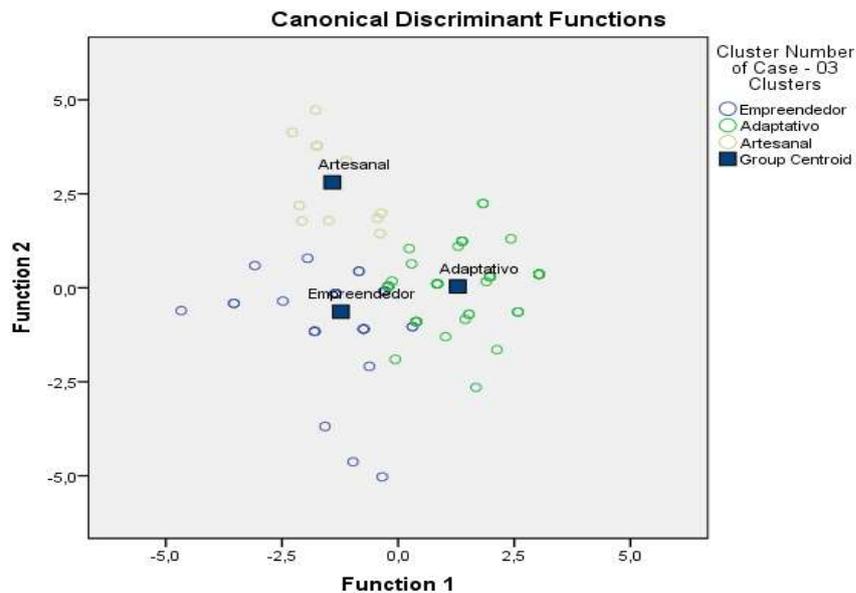
A primeira função discriminante é determinada pela variável Antecipação, explicando 65,5% da variabilidade entre os grupos. A segunda função discriminante é definida pela variável Formalização, explicando 34,5% da variabilidade entre os grupos.

¹⁴⁷ O Teorema do Limite Central enuncia que, à medida que o tamanho “n” da amostra aumenta, a distribuição das médias amostrais tende para uma distribuição normal (Maroco, 2008 e Pestana & Gageiro, 2007).

As duas funções têm um poder discriminatório significativo [para um $\alpha = 0,001$ (Sig. = 0,000)], pelo que se optou por mantê-las no modelo.

A figura 7.1 esquematiza o posicionamento de cada grupo de empresas e a posição do centroide em relação aos diversos membros dos respetivos grupos. É uma representação de cada um dos casos no mapa territorial dos *scores* das duas funções, que possibilita perceber as distinções entre os 3 grupos de empresas identificados.

FIGURA 7.1. As funções discriminantes dos três *clusters*



Fonte: elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS.

E, por fim, pela tabela 7.8 constata-se que 89,6% dos casos foram classificados corretamente com a função original e que a validação cruzada agrupou igualmente 89,6%, pelo que só dois deles tiveram classificação errada: do grupo EP, 11 casos deveriam ser agrupados no grupo AD e, no caso do grupo AD, 2 casos deveriam ser agrupados no grupo EP.

Tabela 7.8. Resultados da classificação da análise discriminante

Resultados da Classificação ^{a,b,c}		Grupos	Membros Englobados			Total
			EP	AD	PA	
Original	%	EP	50 (96,2%)	02 (3,8%)		52 (100%)
		AD	11 (17,7%)	51 (82,3%)		62 (100%)
		PA			11 (100%)	11 (100%)
Validação Cruzada	%	EP	50 (96,2%)	02 (3,8%)		52 (100%)
		AD	11 (17,7%)	51 (82,3%)		62 (100%)
		PA			11 (100%)	11 (100%)

Fonte: *outputs* da AD (SPSS), Apêndice E – Quadro E5. (a) A validação cruzada classifica cada caso com as funções de classificação deduzidas de todos os casos, mas sem esse caso; (b) 89,6% dos casos foram classificados corretamente na função original; (c) 89,6% dos casos foram classificados corretamente na validação cruzada.

Pelos resultados pode-se concluir com rigor que as variáveis Antecipação e Formalização discriminam os grupos Empreendedor (EP), Adaptativo (AD) e Planeamento Artesanal (PA).

7.2.3.2. Caraterização genérica dos tipos de abordagem estratégica

Com base nos resultados da análise fatorial e da análise de *clusters*, foram identificados 3 dos 4 tipos de abordagem estratégica considerados:

- **Empreendedor** (*cluster 1*): este grupo contém 52 empresas (cerca de 41% do total) que têm como principais caraterísticas do seu comportamento estratégico uma forte antecipação (a estratégia é proativa, visionária e exploradora face ao risco, sendo delineada com antecedência pertinente) e uma fraca formalização (a estratégia é pouco planeada e muito baseada na experiência e intuição, embora, neste caso específico, os valores das respetivas médias¹⁴⁸ nos sugiram que este tipo de Empreendedor tenha latente alguma atenção, ainda que leve, para com a formalização do processo estratégico – pelo que talvez o pudessemos apelidar de “Empreendedor-Planificador”, ou até “Planificador-Empreendedor”).
- **Adaptativo** (*cluster 2*): este grupo é o maior, sendo constituído por 62 empresas (50%). Tem como principais caraterísticas os fracos graus de antecipação e de

¹⁴⁸ O tipo Empreendedor apresenta como média de Antecipação o valor -0,8503109 e como média de Formalização o valor -0,2733768. Ora, dado que a diferenciação dos graus (forte/fraco) de antecipação e de formalização, tem subjacente uma escala de Likert de 1 a 5 (nas quatro variáveis da questão nº7 do questionário), onde os valores mais baixos da escala correspondem a maiores graus de antecipação e de formalização e os mais altos a menores graus, então o Empreendedor típico deveria apresentar para a Formalização um valor positivo de média (para que a formalização fosse considerada inequivocamente fraca) mas, como se constata, apresenta um valor negativo (ainda que muito próximo de 0 e, portanto, quase positivo) de média (v. tabela 7.9 e gráficos **D2** e **D3** do Apêndice D).

formalização, porquanto segue uma estratégia de navegação à vista, de mera reação/adaptação ao que acontece, sendo conservadora face ao risco e muito centrada no imediato. É também pouco planeada e muito baseada na experiência.

- **Planeamento Artesanal (cluster 3):** este é o menor grupo, sendo composto por 11 empresas (9%). Tem como principais características de abordagem a fraca antecipação e a forte formalização. Visando sempre um horizonte temporal curto, é reativo e conservador face ao risco, mas já substitui a intuição por um processo planeado de decisão, ainda que apoiado em instrumentos relativamente básicos e focados na vertente financeira, tais como contabilidade financeira, contabilidade analítica, orçamentos e alguns rácios (liquidez, solvabilidade, rentabilidade). Não tem, no entanto, planeamento estratégico.

A tabela 7.9, sintetiza algumas estatísticas que estão na base da caracterização dos tipos de abordagem estratégica.

TABELA 7.9. Características dos tipos de abordagem estratégica

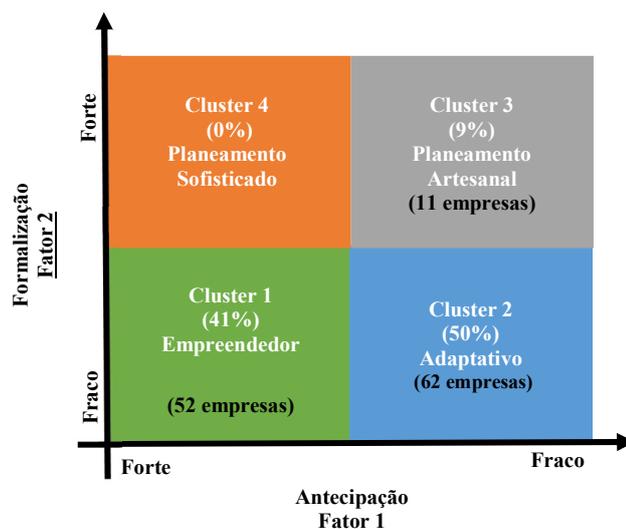
Fatores	Clusters	N	%	Média	Desvio Padrão	Anova (Sig.)	Comparação entre os grupos (<i>Sheffé test</i>)
Grau de Antecipação	Empreendedor	52	41,60%	-0,8503109	0,67626058	0,000	AD > EM *** ; PA > EM *** <u>Homogeneous Subsets</u>
	Adaptativo	62	49,60%	0,5367129	0,71514780		
	P. Artesanal	11	8,80%	0,9945423	0,56045731		
Grau de Formalização	Empreendedor	52	41,60%	-0,2733768	0,73228199	0,000	EM > PA *** ; AD > EM *** AD > PA *** <u>Homogeneous Subsets</u>
	Adaptativo	62	49,60%	0,5849033	0,58912652		
	P. Artesanal	11	8,80%	-2,0044010	0,78674238		

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* da ANOVA e do *Post Hoc Tests* – SPSS (Apêndice D).
*** Sig. < 0,01.

A figura 7.2, sintetizando os resultados da análise fatorial e da análise de clusters, evidencia a constituição dos 3 clusters de empresas encontrados e a sua disposição relativamente a cada fator (antecipação e formalização)¹⁴⁹.

¹⁴⁹ De lembrar que a diferenciação dos graus (forte/fraco) de antecipação e de formalização, tem subjacente uma escala de Likert de 1 a 5 (nas quatro variáveis da questão nº7 do questionário implementado), onde os valores mais baixos da escala correspondem a maiores graus de antecipação e de formalização e os mais altos a menores graus.

FIGURA 7.2. Tipos de abordagem estratégica: resultados das análises estatísticas



Fonte: elaboração própria, com base nos *outputs* do SPSS (Apêndices C e D).

7.2.3.3. Tipos de abordagem estratégica e variáveis contextuais

Tendo em atenção que foram identificados 3 dos 4 tipos de abordagem estratégica, no âmbito da nossa *framework* GIRE (br)-CAD, são analisadas de seguida as relações entre esses tipos de abordagem estratégica e as respetivas variáveis contextuais, agregadas em cinco dimensões, sendo a primeira externa e as seguintes internas, nomeadamente: (a) Dinâmicas de Internacionalização; (b) Lógica do Empresário; (c) Características da Atividade; (d) Extensão da Empresa e Qualidade; (e) Características dos Sistemas de Informação/ Tecnologias de Informação (SI/TI). Cada dimensão tem subjacente diversas variáveis e, cada uma delas, indicadores, coincidentes com questões do questionário implementado. As tabelas 7.10 a 7.14 expõem as análises estatísticas (comparação de médias) de cada variável de contexto para cada um dos tipos de abordagem estratégica. A comparação dos resultados entre grupos, para cada uma das variáveis, decorreu em dois momentos.

Num primeiro momento, fez-se a análise por meio de uma leitura horizontal (em linha) das tabelas, o que permitiu encontrar diferenças entre as médias de cada variável de contexto (cf. secções 7.2.3.3.1 a 7.2.3.3.5).

Num segundo momento, foi feita uma leitura vertical (em coluna) nas tabelas, onde ficou evidenciada a combinação das variáveis de contexto que formam o perfil de cada um dos tipos de abordagem estratégica (cf. secção 7.2.3.3.6).

7.2.3.3.1. Dinâmicas de internacionalização

As dinâmicas de internacionalização das PME têm sido pouco estudadas pela gestão, nomeadamente o modo de entrada (cf. Lu *et.al.*, 2011; Czinkota *et.al.*, 2009; Sharma & Erramilli, 2004; Doherty, 2000, 2007; Root, 1994; Johanson & Mattsson, 1988).

Para além do que já foi discutido até agora acerca dos contextos da vitivinicultura brasileira, em perspetiva de internacionalização, nos interessa verificar concretamente os recursos e as ações dessas empresas nas suas transações internacionais, tais como o domínio de outros idiomas para o suporte aos negócios com empresas de países diversos, o número de países para onde as organizações exportam e de onde importam, bem como a intensidade com que isso ocorre.

Pelo que evidencia a tabela 7.10, não há diferenças estatisticamente significativas (em termos de médias) em todas as variáveis da Dinâmica de Internacionalização, o que nos leva a deduzir que esta é sensivelmente igual nos 3 tipos de abordagem estratégica. Ainda assim, mesmo que não existam diferenças significativas em termos estatísticos, a leitura das médias pode ser reveladora de situações absolutas e/ou tendenciais, ainda que ténues. Neste caso concreto, a leitura da tabela sugere uma baixa dinâmica de internacionalização das empresas vitivinícolas brasileiras¹⁵⁰. Com efeito, em relação às compras e às vendas internacionais, só pouco mais de 7% e de 8%, respetivamente, das organizações empresariais, o fazem, sendo marcante o facto das empresas do arquétipo Planeamento Artesanal (PA) não importarem vinhos. É igualmente baixo o número de países para onde exportam e de onde importam. Acresce ainda que os dados sugerem que as estruturas comerciais dessas empresas têm um fraco domínio de outros idiomas para além da língua materna, o que dificultará, naturalmente, a sua internacionalização. Será igualmente útil lembrar (do diagnóstico de recursos anteriormente realizado) que a dinâmica vitivinícola brasileira, em perspetiva global, regista também uma intensa dificuldade das empresas brasileiras em competirem com os vinhos finos importados, notadamente a partir das turbulências originadas nos anos 90; razão pela qual os vinhos estrangeiros passaram a dominar largamente o mercado brasileiro. Externamente, as empresas brasileiras, por razões diversas, de entre as quais

¹⁵⁰ Estes resultados estão, de certa forma, em consonância com os do diagnóstico de recursos feito anteriormente (início deste capítulo), onde se constata que as empresas privadas estão mais voltadas para o mercado interno, enquanto que as cooperativas (em muito menor número) têm um maior nível de internacionalização, principalmente por meio das exportações. Estas, contudo, não fizeram compras de vinhos nos mercados externos.

destacamos a massa crítica e a organização, também enfrentam grandes dificuldades de competição. A este propósito, será também útil lembrar, pelo diagnóstico anteriormente realizado, que o Brasil tem cerca de 1000 vinícolas e somente 38 delas se dedicam regularmente à atividade exportadora, por meio do consórcio *Wine of Brasil*.

Tabela 7.10. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: “Dinâmicas de Internacionalização”

TIPOS DE ABORDAGEM VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (<i>p-value</i>)	Empreendedor (EP)		Adaptativo (AD)		Planeamento Artesanal (PA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
DINÂMICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO							
- Domínio de idiomas (Q42 do questionário)	10,30 (0,517 ^A)	11,17	(7,498)	1,27	(0,450)	9,55	(5,716)
- N° de países para onde a empresa exporta (Q13)	0,46 (0,867 ^A)	0,40	(0,995)	0,52	(1,238)	0,45	(0,934)
- N° de países de onde a empresa importa (Q14)	0,06 (0,302 ^A)	0,04	(0,194)	0,10	(0,298)	0,00	(0,000)
- % da exportação na venda total de vinho (Q44.2)	8,45 (0,824 ^A)	7,67	(22,308)	9,61	(24,888)	5,55	(15,042)
- % da importação na compra total de vinho (Q44.3)	7,20 (0,197 ^A)	3,85	(19,418)	11,29	(31,906)	0,00	(0,000)

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS (Apêndice H).

Notas: *** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; *Sig. < 0,1.

A-Estatística F de *Snedcor*: teste paramétrico Anova.

B-Estatística Qui-quadrado: teste não paramétrico de independência.

Em suma, face aos dados da tabela 7.10, somos levados a concluir pela incipiente internacionalização das empresas vitivinícolas brasileiras, sugerindo isso que estas ainda estarão numa fase muito inicial do seu processo de internacionalização, qualquer que seja o tipo de abordagem estratégica vigente (pois não há diferenças estatisticamente significativas entre eles).

7.2.3.3.2. Lógica do empresário

A tabela 7.11 sintetiza os resultados das análises de variância (multivariada e simples), aplicadas às diversas variáveis de contexto relativamente à dimensão “Lógica do Empresário”, para cada tipo de abordagem estratégica.

Constata-se que não há diferenças significativas entre os três arquétipos de abordagem estratégica, em termos de diferenças de médias, para as variáveis “experiência”, “postura técnico-produtiva” e “ambiçao estratégica”. Só as variáveis “dinâmica inovadora” e “tipos de inovação” são significativamente diferentes entre os arquétipos.

Assim, será de salientar que a “dinâmica inovadora”, aferida pelo lançamento de novos produtos, nos tempos mais recentes (2013) é superior no grupo de empresas (mais pequeno) de Planeamento Artesanal (PA), em relação aos outros dois grupos. Constatase ainda que o seu “tipo de inovação” é, essencialmente, focado nos aspetos comerciais (54,5% das empresas), em contraste com os outros dois arquétipos de abordagem estratégica, cujo foco inovador é, essencialmente, na vertente produtiva (mais de 70% das empresas). Esta postura sugere alguma preocupação com a gestão estratégica (na vertente comercial)¹⁵¹, embora as preocupações com a gestão corrente (atividades produtivas) sejam maiores. Nesta perspetiva, pode-se apontar que este tipo de resultado denota alinhamento com a tendência predominante, de empresas e setores amadurecidos (como é o setor vitivinícola), na procura intensa da resolução do conflito gestivo designado de “problema da administração”¹⁵².

Ainda que não tenham subjacentes diferenças significativas em termos estatísticos, a “postura técnico produtiva”, a “experiência” e a “ambição estratégica”, revelam situações absolutas e tendenciais relevantes, mesmo que ténues. Nesta ótica, percebe-se que o arquétipo Adaptativo (AD) é aquele, entre os demais, que destina menos tempo às atividades técnico-produtivas (entre 21% e 50%) e possui responsáveis com menor antiguidade no cargo (1,3 anos em média).

De realçar também, nos três grupos de empresas, expectativas prudentes comuns em termos de crescimento das vendas para um horizonte temporal de 3 anos: cerca de metade das empresas, em todos os grupos, estimam pequenos aumentos das vendas.

Face aos resultados evidenciados, pode concluir-se que as lógicas empresariais, ainda que denotem algumas preocupações com os aspetos estratégicos da gestão, estão mais voltadas para as suas atividades operacionais técnico-produtivas, sendo a dinâmica inovadora recente claramente superior no arquétipo Planeamento Artesanal e um pouco mais focada nos aspetos comerciais.

¹⁵¹ Refira-se que Ansoff, I. (1977, p. 91) e Freire, A. (1997, p. 211) apontam a função comercial como o primeiro “elo comum mais positivo” entre as empresas, os seus objetivos, as suas respetivas missões e as estratégias de negócios.

¹⁵² Será importante referir que o “problema da administração” pode ser definido como a busca do “equilíbrio de prioridades” entre as classes de decisões estratégica, administrativa e operacional. Este tema será apreciado com mais detalhe, mais adiante, por ocasião das discussões do Octógono Estratégico.

Tabela 7.11. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: “Lógica do Empresário”

TIPOS DE ABORDAGEM VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (<i>p-value</i>)	Empreendedor (EP)		Adaptativo (AD)		Planeamento Artesanal (PA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
LÓGICA DO EMPRESÁRIO							
• Experiência: - N° de anos no cargo (Q6.2)	10,30 (0,482 ^A)	11,17	(7,498)	1,27	(0,450)	9,55	(5,716)
• Tipo de inovação: - Produtiva ou comercial (Q34)	1,29 (0,137 ^B)	75% (Essencialmente produtiva)		72,6% (Essencialmente produtiva)		54,5% * (Essencialmente comercial)	
• Dinâmica inovadora: N° de novos produtos nos últimos 3 anos (Q35):	0,78 (0,265 ^A)	1,02	(1,502)	0,63	(1,485)	0,45	(0,522)
• 2011							
• 2012	1,54 (0,758 ^A)	1,23	(2,798)	1,97	(9,192)	0,64	(1,027)
• 2013	1,94 (0,048 ^A)	1,92	(0,860)	1,85	(0,865)	2,55 PA > EP* PA > AD*	(0,688)
• Postura técnico-produtiva: - média do % do tempo de trabalho dedicado à atividade produtiva no último ano (Q21)	(0,126 ^B)	32,7% (Postura técnico- produtiva ocupa entre 51 a 80%)		43,5% (Postura técnico- produtiva ocupa entre 21 a 50%)		63,6% (Postura técnico- produtiva ocupa entre 51 a 80%)	
• Ambição estratégica: - Objetivo de evolução das vendas em 3 anos (Q41)	(0,616 ^B)	50% (Pequeno aumento)		48,4% (Pequeno aumento)		45,5% (Pequeno aumento)	

Fonte: elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS (Apêndice G).

Notas: *** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; *Sig. < 0,1.

A-Estatística F de *Snedcor*: teste paramétrico Anova.

B-Estatística Qui-quadrado: teste não paramétrico de independência.

7.2.3.3.3. Caraterísticas da atividade

A dimensão “Caraterísticas da Atividade” (tabela 7.12) revela que não há diferenças significativas entre os três grupos de empresas nas diversas variáveis. Este facto sugere que tanto a formalização organizacional (organograma, definição dos níveis de autoridade e dos objetivos), como a intensidade de capital (imobilizado/ vendas), mantêm uma certa autonomia relativamente aos tipos de abordagem estratégica, podendo isso querer indiciar uma postura tradicional enraizada: que, por um lado, em termos organizacionais, privilegia o implícito e o informal, em detrimento do explícito e formal e que, por outro lado, reflete uma evolução positiva, nos últimos anos, em intensidade de capital das empresas, embora mais forte nos arquétipos EP e AD do que no PA.

Tabela 7.12. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: “Caraterísticas da Atividade”

TIPOS DE ABORDAGEM VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (p-value)	Empreendedor (EP)		Adaptativo (AD)		Planeamento Artesanal (PA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
CARATERÍSTICAS DA ATIVIDADE							
Formalização organizacional:							
- Organograma, autoridade, objetivos (Q32)	(0,260 ^B)	69,2% (Implícita e informal)		62,9% (Implícita e informal)		45,5% (Implícita e informal/ Explícita e formal)	
Intensidade de capital - Imobilizado/vendas (Q47.1 e Q43.1):							
2011	0,609 (0,605 ^A)	0,902 (3,957)		0,510 (3,425)		-0,217 (0,927)	
2012	1,387 (0,773 ^A)	1,161 (3,867)		1,827 (9,138)		0,216 (0,812)	
2013	2,211 (0,588 ^A)	3,076 (9,929)		1,748 (7,427)		0,358 (0,907)	

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS (Apêndice G).

Notas: *** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; *Sig. < 0,1.

A-Estatística F de *Snedcor*: teste paramétrico Anova.

B-Estatística Qui-quadrado: teste não paramétrico de independência.

7.2.3.3.4. Extensão da empresa e qualidade

Em relação à dimensão “Extensão da Empresa e Qualidade” (tabela 7.13), constata-se que o arquétipo PA, em 2013, teve um desempenho significativamente superior (diferenciação estatística) ao arquétipo EP na “produção de vinhos regionais” (indiferenciados) e de “outros derivados” (entre os quais o suco de uva, com a procura em curva ascendente).

Este resultado está em linha tanto com a dimensão das empresas do arquétipo PA bem como com a sua estratégia competitiva, porquanto os produtores de vinhos indiferenciados, e de sucos e outros derivados da uva, tendencialmente, competem na busca pela liderança de custo total; razão pela qual o arquétipo PA é composto por empresas de maior porte (os níveis de produção assim o indiciam), que trabalham com escalas maiores, porque as principais fontes de rentabilidade desses mercados de volume têm origem em maiores participações relativas de mercado, maiores economias de escala e de gama e, conseqüentemente, custos menores.

Por fim, observa-se que a “percentagem de produção de vinho branco” é significativamente maior nas empresas do arquétipo EP do que do arquétipo AD. Esta constatação é coerente porquanto empresas com o perfil EP (maoritariamente constituído por empresas mais pequenas na produção de vinho indiferenciado e que, sendo

empreendedoras, têm forte antecipação estratégica e perspectiva visionária) costumam ter a sua ação estratégico-mercadológica voltada para nichos por meio do Enfoque (no Brasil, o vinho branco tem procura e escala produtiva bem inferiores aos vinhos tintos).

Nesta dimensão não se verificou evidência estatística quanto à diferença de médias, para as outras variáveis relacionadas com a capacidade de vinificação, nomeadamente “produção de vinhos finos” e “percentagem de vinhos tintos e rosados” e também com a variável relacionada com o tamanho das empresas em “número de empregados”. Porém, será importante fazer destacar alguns aspetos, ainda que fracamente diferenciadores em termos estatísticos:

- Embora sem significado estatístico, a produção de vinhos finos é um pouco maior no arquétipo EP;
- O vinho tinto é largamente maioritário nos três arquétipos de empresas;
- O vinho rosado é residual;
- O número de empregados, embora sem significado estatístico diferenciador, é ligeiramente maior no arquétipo PA.

Tabela 7.13. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: “Extensão da Empresa e Qualidade”

TIPOS DE ABORDAGEM VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (<i>p-value</i>)	Empreendedor (EP) Média DP	Adaptativo (AD) Média DP	Planeamento Artesanal (PA) Média DP
EXTENSÃO DA EMPRESA E QUALIDADE				
- Produção de <i>vinho fino</i> em 2013 (Q37.1.1)	78.723,60 (0,455 ^A)	128.492,54 (554.038,451)	42.138,72 (145.934,173)	49.657,96 (87,121,701)
- Produção de <i>vinho regional indif.</i> 2013 (Q37.1.2)	136.658,20 (0,191 ^A)	104.113,41 (250.587,719)	139.642,79 (256.955,273)	273.684,11 (480.161,269) PA > EP*
- Produção de <i>Outros</i> em 2013 (Q37.1.3)	72.218,45 (0,183 ^A)	54.838,61 (135.536,478)	73.392,30 (138.869,671)	147.761,49 (259.318,576) PA > EP*
- % de produção de <i>vinho branco</i> em 2013 (Q37.2.1)	23,803 (0,172 ^A)	28,141 (26,398) EP > AD*	20,451 (18,486)	22,182 (13,355)
- % de produção de <i>vinho tinto</i> em 2013 (Q37.2.2)	69,153 (0,265 ^A)	64,618 (29,941)	72,113 (24,616)	73,909 (13,641)
- % de produção de <i>vinho rosado</i> em 2013 (Q37.2.3)	7,044 (0,808 ^A)	7,240 (16,094)	7,435 (18,434)	3,909 (5,356)
- Tamanho: N° de empregados (Q3)	28,90 (0,892 ^A)	26,08 (57,082)	30,50 (59,814)	33,18 (52,786)

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS. (Apêndice G).

Notas: *** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; *Sig. < 0,1.

A-Estatística F de *Snedcor*: teste paramétrico Anova.

B-Estatística Qui-quadrado: teste não paramétrico de independência.

7.2.3.3.5. Características dos sistema e tecnologias de informação

No que concerne a dimensão “Caraterísticas dos Sistema e Tecnologias de Informação”, pode-se observar (tabela 7.14) que não há diferenciação estatística significativa entre os três arquétipos.

Ainda assim, pode-se inferir que os três arquétipos retidos têm um traço comum neste domínio: maioritariamente, as empresas dirigirem os seus esforços para a captura de informação de natureza operacional (utilizando aplicações de natureza contabilístico-financeira: faturação, gestão de *stocks*, gestão orçamental, análise financeira), em desfavor de informação de natureza marcadamente estratégica (utilizando bases de dados sobre a concorrência, sistemas EDI¹⁵³, modelos de apoio à decisão, *tableau de bord*¹⁵⁴,

¹⁵³ Transações electrónicas com fornecedores e bancos.

¹⁵⁴ Painel de gestão com informações cruzadas (indicadores) das atividades da empresa, para posicionamentos operacionais e estratégicos.

balanced scorecard”¹⁵⁵); acresce que a esmagadora maioria dos SI/TI estão fortemente integrados, uma vez que todos os computadores das empresas estão ligados em rede.

Tabela 7.14. Relação entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica: “Caraterísticas dos SI/TI”

TIPOS DE ABORDAGEM VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (<i>p-value</i>)	Empreendedor (EP)		Adaptativo (AD)		Planeamento Artesanal (PA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
CARATERÍSTICAS DOS SI/TI							
<ul style="list-style-type: none"> • Âmbito e sofisticação - Tipo de aplicações informáticas existentes (Q48) 	(0,603 ^B)	53,9%	(Mais de acordo ou totalmente de acordo com A ₁ : aplicações de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de stocks, gestão orçamental, análise financeira)	63,9%	(Mais de acordo ou totalmente de acordo com A ₁ : aplicações de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de stocks, gestão orçamental, análise financeira)	54,6%	(Mais de acordo ou totalmente de acordo com A ₁ : aplicações de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de stocks, gestão orçamental, análise financeira)
<ul style="list-style-type: none"> • Integração - Quantidade de ligações em rede (Q49) 	(0,936 ^B)	82,7% (Todos)		79,0% (Todos)		81,8% (Todos)	

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS. (Apêndice G).

Notas: *** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; *Sig. < 0,1.

A-Estatística F de *Snedcor*: teste paramétrico Anova.

B-Estatística Qui-quadrado: teste não paramétrico de independência.

7.2.3.3.6. Perfis dos tipos de abordagem em função das variáveis contextuais

Após a apresentação dos resultados da análise de cada variável de contexto nos grupos de empresas (leitura horizontal), é plausível caraterizar também as configurações de variáveis associadas a cada grupo de empresas, traçando, deste modo, os perfis de abordagem estratégica de cada arquétipo em função das diversas variáveis contextuais (leitura vertical).

Assim, seguindo a mesma ordenação das tabelas 7.10 a 7.14, os três arquétipos identificados apresentam os seguintes perfis:

➤ **Perfil do arquétipo Empreendedor (Planificador)** (52 vinícolas): a “Lógica do Empresário” Empreendedor-Planificador tem seguido, nos tempos mais recentes (2013) uma dinâmica de inovação relativamente intensa (é o segundo arquétipo em dinâmica

¹⁵⁵ Sistema de acompanhamento de gestão integrada com informações sobre indicadores operacionais e estratégicos, financeiros e não financeiros, com vista a alinhar a ação quotidiana com a estratégia empresarial.

inovadora, logo a seguir ao Planeamento Artesanal), mas focada, essencialmente, na vertente técnico-produtiva. É, aliás, a esta vertente que ele dedica a maioria (51% a 80%) do seu tempo de trabalho diário. Saliente-se que tais posturas são, normalmente, bastante comuns em empresas de menor dimensão e ainda presas aos primeiros níveis do seu desenvolvimento organizacional e estratégico. Embora as diferenças não sejam significativas, de entre os três arquétipos, o Empreendedor-P é aquele que tem executivos mais experientes (11 anos, em média, de antiguidade no cargo). As “Caraterísticas da Atividade” empresarial do Empreendedor-P, apesar de não serem significativamente diferentes dos outros arquétipos são, no entanto, ligeiramente superiores em termos de intensidade de capital, sendo esta aferida pela rácio “imobilizado/ vendas”. Em termos de “Extensão da Empresa e Qualidade”, será importante salientar que o Empreendedor-P diferencia-se significativamente dos outros por ser o que apresenta menor produção de vinho regional (indiferenciado) e também de outros derivados do vinho e da uva. Ainda que as diferenças não sejam significativas relativamente aos outros arquétipos, o Empreendedor-P tem produção de vinhos finos superiores. Por outro lado, é o que produz mais vinho branco, sugerindo a sua aderência a uma estratégia de nicho, pois como sabemos, no Brasil o consumo e produção de vinho branco são muito inferiores aos do vinho tinto. Quanto às “Dinâmicas de Internacionalização” e às “Caraterísticas dos Sistemas e Tecnologias de Informação”, não existem diferenças significativas entre os arquétipos, tornando evidentes uma fraca internacionalização e um foco em aplicações informáticas menos sofisticadas, essencialmente, de natureza contabilístico-financeira, estando todas ligadas em rede.

➤ **Perfil do arquétipo Adaptativo** (62 vinícolas, sendo o maior dos três grupos): a “Lógica do Empresário” Adaptativo, em termos de dinâmica de inovação nos tempos mais recentes (2013) é a menor dos três arquétipos, sendo focada também na vertente técnico-produtiva. No entanto, paradoxalmente, quase metade (44%) das empresas deste arquétipo dedica, a esta vertente, menos de metade (21% a 50%) do seu tempo de trabalho diário. Embora as diferenças não sejam significativas, o arquétipo Adaptativo é o que possui executivos com menor antiguidade no cargo (1,3 anos, em média). As “Caraterísticas da Atividade” empresarial, apesar de não serem significativamente diferentes nos três arquétipos, no Adaptativo, em termos de intensidade de capital, são ligeiramente superiores, em 2012, e intermédias, em 2011 e 2013. No que concerne a

“Extensão da Empresa e Qualidade”, importa referir que o arquétipo Adaptativo ocupa uma posição intermédia, atrás do Planeamento Artesanal, na produção de vinho regional (indiferenciado) e também de outros derivados do vinho e da uva. Ainda que as diferenças não sejam significativas relativamente aos outros arquétipos, o Adaptativo é o que menos produziu vinhos finos. É também o que produz menos vinho branco. Quanto às “Dinâmicas de Internacionalização” e às “Caraterísticas dos Sistemas e Tecnologias de Informação”, apesar de não existirem diferenças significativas entre os arquétipos, constata-se uma fraca internacionalização e um foco em aplicações informáticas menos sofisticadas, essencialmente, de natureza contabilístico-financeira, estando todas ligadas em rede.

➤ **Perfil do Planeamento Artesanal** (com 11 vinícolas é o grupo mais pequeno): a “Lógica do Empresário” de Planeamento Artesanal diferencia-se significativamente dos outros por ser a que revela maior dinâmica inovadora, e focada, essencialmente, na vertente comercial. Isto apesar da maior parte das empresas (63,6%) terem revelado dedicar a maior parte do seu tempo de trabalho (51% a 80%) aos assuntos técnico-productivos, sendo, inclusivamente, o arquétipo com maior peso nesses domínios entre os três arquétipos estudados. Embora as diferenças não sejam significativas entre os três arquétipos, os dados sugerem que o arquétipo de Planeamento Artesanal, tal como o Empreendedor-P, tem também executivos experientes (10 anos, em média, de antiguidade no cargo). Quanto às “Caraterísticas da Atividade” empresarial, apesar delas não apresentarem diferenças significativas entre arquétipos, os dados sugerem que o Planeamento Artesanal é o que tem o pior desempenho no indicador intensidade de capital. Em termos de “Extensão da Empresa e Qualidade”, as diferenças com os outros arquétipos são significativas: o arquétipo Planeamento Artesanal é o que produz mais vinho regional (indiferenciado) e também outros derivados do vinho e da uva. Ainda que sem diferenças significativas relativamente aos outros arquétipos, o de Planeamento Artesanal é o segundo em produção de vinhos finos. E também o segundo em produção de vinho branco. Por tudo isto, não será de estranhar ser o arquétipo que apresenta maior quantidade de empregados por empresa (33), embora as diferenças não sejam significativas. Estamos, portanto, perante o grupo que é formado por empresas de maior porte. Quanto às “Dinâmicas de Internacionalização” e às “Caraterísticas dos Sistemas e Tecnologias de Informação”, não existem diferenças significativas entre os arquétipos,

tornando evidentes a sua fraca internacionalização e o seu foco em aplicações informáticas menos sofisticadas, essencialmente, de natureza contabilístico-financeira, com ligação em rede.

Será de reforçar que os resultados do tratamento estatístico (tabelas 7.10 a 7.14) permitiram constatar a existência de traços comuns aos três perfis de arquétipos, considerando as cinco dimensões contextuais. Isto quer dizer que as médias de indicadores utilizados na aferição de algumas variáveis contextuais não apresentaram diferenças, estatisticamente significativas, nos três arquétipos de abordagem estratégica. Tal sugere que esses traços comuns constituem características de uma cultura empresarial específica, enraizada no país ou região, e/ou uma situação de contexto geral muito específico (crise generalizada). Esses traços são os seguintes:

- “Dinâmica de internacionalização” - uma dinâmica generalizadamente incipiente, traduzida num reduzido número de países com os quais se fazem transações e num fraco domínio de idiomas estrangeiros por parte das estruturas comerciais das empresas;
- “Lógica do Empresário” - uma ambição estratégica muito prudente, pois cerca de metade das empresas, dos três arquétipos, estimam apenas pequenos aumentos das vendas para um horizonte temporal de três anos;
- “Caraterísticas da Atividade” - organização empresarial focada no implícito e informal e evolução positiva generalizada em termos de capitalização empresarial (intensidade de capital);
- “Extensão da Empresa e Qualidade” – empresas relativamente pequenas em termos de número de empregados (26 a 33), nos três arquétipos, com produção de vinho tinto largamente maioritária e de vinho rosado muito residual (o vinho branco é considerado nicho de mercado);
- “Caraterísticas dos SI/TI” – generalizada utilização de ferramentas de apoio à decisão pouco sofisticadas: essencialmente de natureza contabilístico-financeira, focadas mais na vertente operacional do que na vertente estratégica da gestão (ferramentas tais como o *tableau de bord* ou o *balanced scorecard* são praticamente inexistentes). As ferramentas utilizadas estão, no entanto, fortemente integradas (ligadas em rede).

7.2.4. O desempenho económico (D)

Os desempenhos económicos das vinícolas (tabelas 7.15) foram analisados a partir dos seguintes indicadores: (a) Retorno do investimento (*return on investment – ROI* – média de 2011 a 2013); e (b) Vendas: valor médio das vendas totais (2011-2013).

Tabela 7.15. Relação entre os tipos de abordagem estratégica e o desempenho económico

TIPOS DE ABORDAGEM VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (p-value)	Empreendedor (EP)		Adaptativo (AD)		Planeamento Artesanal (PA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
DESEMPENHO ECONÓMICO							
Rendibilidade económica (Return On Investment ROI): Resultado líquido/ Imobilizado líquido (média 2011/2013) (Q47.1 e Q47.2)	0,6818 (0,331 ^A)	1,0891	(2,26467)	0,3341	(0,60161)	0,1153	(0,02550)
Valor médio das vendas totais (2011 – 2013) (Q43.1)	R\$ 5.980.246 (0,053 ^A)	R\$ 1.611.260 (R\$ 4.985.859)		R\$ 6.462.096 (R\$ 33.394.624)		R\$ 25.711.500 (R\$ 56.814.860) PA > EP** PA > AD**	

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS (Apêndice F).

Notas: *** Sig. < 0,01; ** Sig. < 0,05; *Sig. < 0,1.

A-Estatística F de *Snedcor*: teste paramétrico Anova.

B-Estatística Qui-quadrado: teste não paramétrico de independência.

Os resultados da análise indicam que não há diferenças estatisticamente significativas entre os três tipos de abordagem estratégica, relativamente ao indicador ROI. No entanto, no que concerne o indicador “vendas”, constata-se que ele é significativamente superior no tipo de abordagem estratégica de Planeamento Artesanal, relativamente ao Empreendedor-P e ao Adaptativo. Não se registando diferenças significativas entre estes dois últimos. É interessante constatar que o maior desempenho económico é conseguido, precisamente, pelo tipo de abordagem estratégica menos utilizado (11 empresas), o Planeamento Artesanal¹⁵⁶. De referir, que estes resultados divergem daqueles a que chegou Sousa (2000a), onde a rendibilidade económica (ROI) do tipo Empreendedor era, significativamente, maior que as dos tipos Adaptativo e de Planeamento Artesanal, e a rendibilidade do Planeamento Sofisticado (que neste estudo não existe) era também superior à do tipo Adaptativo. No entanto, os nossos resultados são convergentes com os de Sousa (2000a) num aspeto: o maior desempenho económico é também conseguido pelos arquétipos menos utilizados (que nesse estudo eram o Empreendedor, seguido do Planeamento Sofisticado). De salientar, no entanto, que no

¹⁵⁶ Mas por outro lado, isso seria expectável, uma vez que é o grupo que agrega empresas de porte elevado.

trabalho de Sousa (2000a) não foi utilizado o indicador Vendas para aferir o desempenho económico das empresas. Os nossos resultados também divergem, parcialmente, dos resultados de Vivas (2012a), nomeadamente quanto à ROI¹⁵⁷, mas convergem relativamente ao indicador “vendas”¹⁵⁸. Os resultados deste estudo são também divergentes com os de Ramos (2015), uma vez que nos resultados deste autor as diferenças, estatisticamente significativas, dos desempenhos económicos estão na ROI e não no indicador “vendas”¹⁵⁹ (precisamente o oposto do verificado no nosso estudo). Finalmente importa referir que estes resultados divergem também dos apresentados por Calori, Véry e Arrègle (1997)¹⁶⁰, estando, no entanto, em linha, ainda que parcialmente, com os do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2011) e Universidade de Santa Maria (UFSM).

*

Uma vez concluída a exploração estratégica das empresas, espelhada nos resultados conseguidos pela aplicação da GIRE-*br* e respetivo estudo sistémico CAD que, em concreto, colocou em relação variáveis contextuais com tipos de abordagem estratégica e respetivos desempenhos económicos, apresentamos de seguida o quadro sinóptico 3, relativo a estas matérias, para depois partirmos (próxima secção deste trabalho) para a discussão dos corredores estratégicos de decisão que estão em jogo, tendo em vista um futuro que se quer competitivo para as empresas vitivinícolas brasileiras. Isso é feito mediante a utilização do designado Octógono Estratégico (OE), instrumento de orientação estratégica concebido especificamente para este estudo.

¹⁵⁷ Efetivamente no estudo de Vivas (2012a), a ROI apresentava diferenças, estatisticamente significativas, entre os quatro tipos de reflexão estratégica de internacionalização considerados: Exportador Ativo (EA), Exportador Passivo (EP), Investidor Focalizado (IF) e Presença Global (PG); com este último a ganhar ascendência relativamente aos outros.

¹⁵⁸ Uma vez que no estudo de Vivas (2012a), as vendas médias de um dos tipos de reflexão estratégica de internacionalização (PG) é, tal como neste trabalho, também significativamente maior que todos os outros tipos.

¹⁵⁹ Com efeito, no trabalho de Ramos (2015), a média do valor das vendas não é diferenciadora para os diversos tipos de reflexão estratégica de inovação, mas a ROI já o é para alguns deles, nomeadamente para o Reator Técnico (RT), Reator Administrativo (RA) e Analisador Técnico (AT), sendo superior neste último relativamente aos outros dois.

¹⁶⁰ No estudo desses autores, o Planeamento Sofisticado e o arquétipo Empreendedor são aqueles que conseguem maiores desempenhos económicos, pelo que acabam por concluir que a antecipação (em maior grau) é uma condição essencial para o desempenho económico. Ora, no nosso estudo os arquétipos com maior desempenho são precisamente os outros, ou seja, o Planeamento Artesanal e o Adaptativo, aqueles que têm subjacente um menor grau de antecipação, o que nos leva a sugerir que, para as empresas brasileiras de vinhos, tendo em conta as características do contexto atual, o foco no imediato será condição essencial para bons desempenhos económicos.

Quadro sinóptico 3. Síntese: abordagem estratégica, variáveis contextuais e desempenho

Tipos de Abordagem Estratégica Identificados
Só foram identificados 3 dos 4 tipos de abordagem estratégica possíveis
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptativo (AD): 62 empresas – 50% (formalização e antecipação fracas). ➤ Empreendedor-P (EP): 52 empresas – 41% (formalização fraca e antecipação forte). ➤ Planeamento Artesanal: 11 empresas – 9% (formalização forte e antecipação fraca). <ul style="list-style-type: none"> ✓ O Planeamento Sofisticado (PS) é inexistente. ✓ A esmagadora maioria (91%) das empresas tem processos estratégicos pouco formalizados (AD e EP). ✓ A maioria (59%) das empresas tem processos estratégicos com fraco grau de antecipação (AD e PA). ✓ Metade das empresas tem processos estratégicos pouco formalizados e com fraco grau de antecipação (AD).
Perfis dos Tipos de Abordagem Estratégica
Diferenciados em algumas variáveis: “Lógica do Empresário” e “Extensão da Empresa e Qualidade”
ADAPTATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menor dinâmica de inovação; ✓ Foco na vertente técnico-produtiva (mas dedica a esta menos de metade do seu tempo de trabalho diário); ✓ Executivos com menos experiência (menor antiguidade no cargo); ✓ Posição intermédia na produção de vinhos indiferenciados (e de outros derivados do vinho e da uva); ✓ Menor produtor de vinhos finos; ✓ Menor produtor de vinhos brancos.
EMPREENDEADOR-P
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinâmica de inovação intermédia (mas intensa); ✓ Foco na vertente técnico-produtiva (dedicando-lhe mais de metade do seu tempo de trabalho diário); ✓ Executivos experientes (com alguma antiguidade no cargo); ✓ Menor produtor de vinhos indiferenciados (e de outros derivados do vinho e da vinha), ✓ Maior produtor de vinhos finos; ✓ Maior produtor de vinhos brancos (estratégia de nicho).
PLANEAMENTO ARTESANAL
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior dinâmica de inovação; ✓ Foco na vertente comercial (mas dedica a maior parte do seu trabalho diário a assuntos técnico-produtivos); ✓ Executivos experientes (com alguma antiguidade no cargo); ✓ Maior produtor de vinhos indiferenciados (e de outros derivados do vinho e da vinha), ✓ Produção intermédia de vinhos finos; ✓ Produção intermédia de vinhos brancos; ✓ Empresas maiores e com mais empregados.
Traços Comuns
<p>Reveladores de uma cultura regional ou nacional enraizada e/ou de um contexto geral muito específico (crise):</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinâmica de internacionalização incipiente (reduzido número de países de exportação e importação e estruturas comerciais com fraco domínio de idiomas estrangeiros); ❖ Dirigentes com ambição estratégica muito prudente; ❖ Organização empresarial focada na informalidade e no implícito; ❖ Crescente capitalização empresarial (intensidade de capital), mas empresas relativamente pequenas; ❖ Produção maioritária de vinhos indiferenciados e minoritária de vinhos finos; ❖ Produção maioritária (generalizada) de vinho tinto, minoritária de vinho branco e residual de vinho rosado; ❖ Sistemas e tecnologias de informação pouco sofisticados, essencialmente de natureza contabilístico-financeira, mas integrados (ligados em rede).
Desempenho Económico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aferido pelas Vendas, é maior no Planeamento Artesanal (precisamente o menos utilizado pelas empresas).

Fonte: Elaboração própria.

7.3. Exploração da vertente estratégica das empresas: o Octógono Estratégico

O Octógono Estratégico (OE) é um instrumento metodológico concebido, a partir de contributos de autores da estratégia, para enquadrar, numa estrutura de oito corredores estratégicos, o conjunto de decisões que consubstanciam propostas de ação concretas para melhorar a competitividade das empresas e do setor. Tem por base a perceção dos empresários sobre o posicionamento das suas respetivas empresas nesses corredores estratégicos (pela análise das respostas dadas a questões específicas do questionário), tendo em conta, naturalmente, o diagnóstico já realizado sobre as características concretas dos seus recursos empresariais (visão baseada nos recursos) e os resultados do estudo sistémico C-A-D (relações entre contextos, abordagens estratégicas e desempenhos), tudo no âmbito da aplicação da GIRE-br. As consequentes propostas estratégicas serão explicitadas, posteriormente (capítulo 8), por meio da denominada Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (MADED).

Os seus oito corredores estratégicos de decisão são os seguintes: (i) postura estratégica (direção), (ii) vias de crescimento, (iii) níveis de ambição estratégica, (iv) hierarquia de objetivos (finanças), (v) lógicas estratégico-empresariais, (vi) internacionalização e dispersão global de atividades (bases domésticas), (vii) oportunidade e tempo, (viii) equilíbrio de gestão.

7.3.1. Postura estratégica (direção)

A postura estratégica empresarial decorre das relações que se desenvolvem entre uma empresa e o meio envolvente, para que aproveite as oportunidades e faça frente às ameaças ambientais, tendo em conta as capacidades dos seus recursos, as competências estabelecidas, as expectativas e ações dos seus executivos.

A âncora conceptual de referência deste primeiro corredor estratégico (CE1-PE)¹⁶¹ é a tipologia de posturas estratégicas de Wright, Kroll & Parnel (2000) que, sinteticamente, abarca as seguintes modalidades (cf. tabela 6.3, do capítulo 6):

➤ Postura de sobrevivência - envolve decisões de redução da amplitude estratégica da empresa (movimentos de *turnaround*, desinvestimento ou liquidação), numa perspetiva de redução de custos e num contexto predominantemente ameaçador e de debilidade empresarial (fraqueza);

➤ Postura de manutenção - envolve decisões de estabilidade (pois, apesar do

¹⁶¹ CE1-PE: Corredor Estratégico 1 – Postura Estratégica.

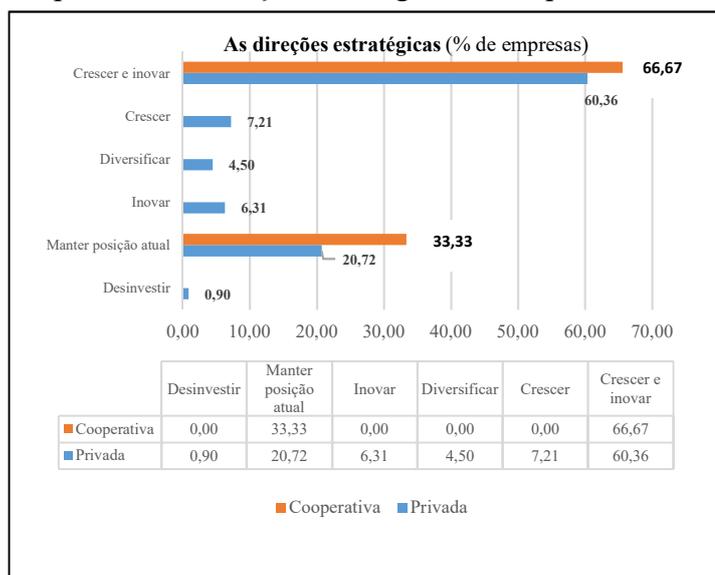
contexto predominante ser ameaçador, a empresa dispõe de recursos - forças - para enfrentá-lo); decisões de nicho (identificando e desenvolvendo habilidades distintas para dominar um segmento de mercado muito específico, satisfazer necessidades dos clientes e criar uma posição única defensável); e decisões de especialização (com o objetivo de conquistar e/ou manter liderança, em custo ou valor, por meio da concentração dos esforços numa ou em poucas atividades relacionadas com o vetor produto-mercado em questão);

➤ Postura de crescimento - no pressuposto da existência de ambientes favoráveis a oportunidades de mercado, face a alguma debilidade de recursos, esta postura poderá envolver: decisões de inovação (para enfrentar a escalada de turbulência ambiental com o lançamento de novos produtos, serviços ou processos); decisões de internacionalização (individualmente ou em grupo – consórcios, *joint ventures*...); decisões de expansão interna (aproveitando sinergias positivas, mas com movimentos diferentes da concorrência para não produzir excesso de capacidade no setor); e decisões de fusão (por meio da agregações empresariais para aumentar a sua posição);

➤ Postura de desenvolvimento – em contexto de aproveitamento de oportunidades de mercado e de alavancagem dos recursos empresariais existentes, esta postura poderá envolver diversas decisões de desenvolvimento, nomeadamente: de novos mercados; de novos produtos/serviços no(s) mercado(s) actual(is); de capacidade (normalmente em associação com outras empresas para alavancar o campo tecnológico); de estabilidade (normalmente em associação com outras empresas para alavancar o campo mercadológico); de diversificação (seja horizontal, vertical, concêntrica, conglomerada ou mista), para diminuir riscos e continuar a crescer.

Os resultados do inquérito indicam (gráfico 7.26) que, maioritariamente, os tecidos empresariais das duas regiões (RGS e VSF) revelaram que têm como principal direção estratégica para os próximos três anos, em média, a opção de, concomitantemente, “crescer e inovar” (cerca de 60% das empresas privadas e 67% das cooperativas). Esta opção consubstancia, seguindo a tipologia de Wright, Kroll & Parnel (2000), a preferência por posturas estratégicas de Crescimento, de Desenvolvimento e de Manutenção.

GRÁFICO 7.26. As posturas de direção estratégica das empresas de RGS e VSF



Fonte: questionários.

A postura de Desenvolvimento foca-se no desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. Neste prisma, há coerência entre estes resultados e aqueles que tivemos oportunidade de constatar pela análise das relações entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica (tabela 7.11, “lógica do empresário”): uma dinâmica inovadora diferenciada, porém maior no Planeamento Artesanal (grupo mais pequeno de empresas) e, neste arquétipo, focada nos aspetos comerciais (novas marcas e novos mercados), embora também muito presente nos arquétipos Empreendedor e Adaptativo (grupos maiores de empresas) mas, nestes, mais focada na vertente técnico-produtiva (novos produtos). Naturalmente, tudo isto num quadro de tendência global decrescente da dinâmica inovadora nas duas regiões, com as empresas do VSF a lançarem no mercado, em média, 1,4 novos produtos no último ano e as empresas do RGS a lançarem 1 produto novo também no último ano (cf. gráfico 7.9, da secção 7.1.2.2, sobre recursos organizacionais, neste capítulo). Importa ainda referir que estes resultados estão em linha com os de Sousa (2000a), Ochoa (2001) e Carla (2012a), na medida em que estes autores também detetaram, nos seus estudos, um foco na vertente técnico-produtiva dos dirigentes dos maiores grupos de empresas e um foco nos aspetos comerciais dos dirigentes dos grupos mais pequenos de empresas.

De referir ainda que a postura estratégica de Crescimento também identificada é alicerçada em decisões de expansão interna.

Quanto à postura estratégica de Manutenção, ela é consubstanciada pela opção

das empresas em “manter a posição atual” (cf. gráfico 7.26 - cerca de 21% das empresas privadas e 33% das cooperativas). Neste particular, a postura centra-se em decisões estratégicas de nicho e de especialização, constatando-se também aqui alguma coerência entre estes resultados e os que obtivemos com a análise das relações entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica (tabela 7.13, “extensão da empresa e qualidade”): o vinho branco é estratégia de nicho nas empresas do arquétipo Empreendedor e os vinhos indiferenciados consubstanciam uma estratégia de especialização que é generalizada e que, por isso mesmo, constitui também um dos traços comuns dos três perfis de abordagem estratégica identificados (cf. quadro sinóptico 3).

Em suma, foram identificados nas empresas do VSF e do RGS três tipos de posturas, de acordo com a tipologia de Wright, Kroll & Parnel (2000), para enfrentar as turbulências ambientais: posturas estratégicas de Crescimento (expansão interna), de Desenvolvimento (inovações técnico-produtivas e comerciais) e de Manutenção (estratégias de nicho e de especialização). Não foram identificadas posturas estratégicas de Sobrevivência (*turnaround*, desinvestimento ou liquidação).

7.3.2. Vias de crescimento

Quanto às vias de crescimento, seguindo as conceções de Freire (1997) neste segundo corredor estratégico (CE2-VC), elas passam pelo crescimento interno ou orgânico (quando ele ocorre exclusivamente por meio de recursos próprios), pelo crescimento externo (aquisições, fusões, alianças estratégicas) ou pelo crescimento misto (se incluir as duas vias anteriores).

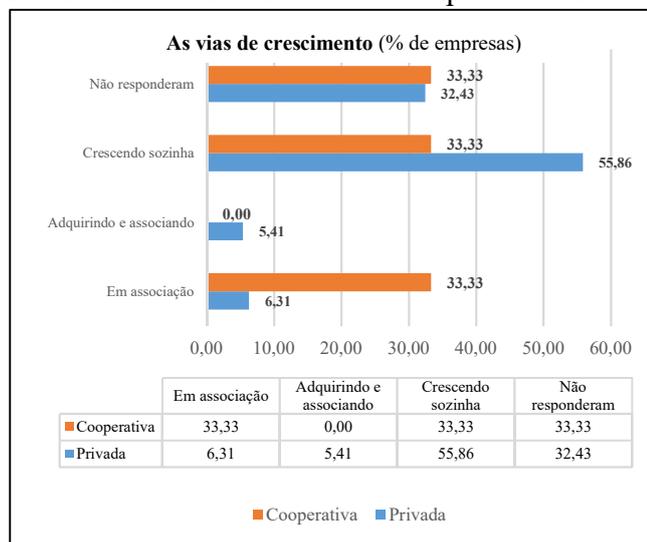
Quando se olha para as vias de crescimento preferidas, constata-se (gráfico 7.27) que a principal escolha recai sobre a via orgânica (56% das empresas privadas e 33% das cooperativas). De salientar, no entanto, que cerca de um terço dos entrevistados optou por não responder, o que poderá sugerir alguma falta de direção estratégica quanto à via de crescimento¹⁶².

A opção pela via de crescimento orgânico pode estar relacionada com o facto de, maioritariamente, o comportamento estratégico destas vinícolas ainda estar entre o primeiro e o terceiro estágios do desenvolvimento dos seus negócios (algo muito comum às micro e pequenas empresas que, como sabemos, correspondem a cerca de 90% do

¹⁶² Mesmo que todos fossem adeptos da via de crescimento misto (de salientar que a questão 19 do questionário não continha referência explícita a essa possibilidade), a via de crescimento orgânico continuaria maioritária.

tecido empresarial da indústria vitivinícola brasileira)¹⁶³, nomeadamente: acumular recursos, usufruir de uma oportunidade e explorar determinado nicho de mercado.

GRÁFICO 7.27. As vias de crescimento das empresas de RGS e VSF



Fonte: questionários.

De salientar que entre os traços comuns das empresas dos três perfis de abordagem estratégica identificados (cf. quadro sinóptico 3) estão, precisamente, a dimensão relativamente pequena das empresas e a sua informalidade organizacional – traços que, efetivamente, as inserem ainda nos primeiros estágios de desenvolvimento dos seus negócios. Aquelas que evoluírem para outros estágios de desenvolvimento (quarto a sexto estágios do ciclo de desenvolvimento estratégico)¹⁶⁴, poderão enveredar mais facilmente por outras vias de crescimento (também externo e/ou misto).

7.3.3. Níveis de ambição estratégica

A ambição de crescimento é um traço relativamente comum às organizações empresariais e, em regra, determina as suas estratégias de negócios. Para análise deste terceiro corredor estratégico (CE3-NAE), na ótica da ambição de crescimento, o Octógono Estratégico considera três parâmetros de avaliação. O primeiro, ancorado nos trabalhos de Sousa (2000a), que utilizou o indicador “objetivos de crescimento para os três anos seguintes”, para comparar e medir os níveis de ambição estratégica dos

¹⁶³ Essa é possivelmente a principal razão que dificulta que essas vinícolas considerem a hipótese de abrirem os seus capitais, para, dessa maneira, ganharem massa crítica suficiente para a competição em nível internacional e/ou global.

¹⁶⁴ Cf. Oliveira (1991).

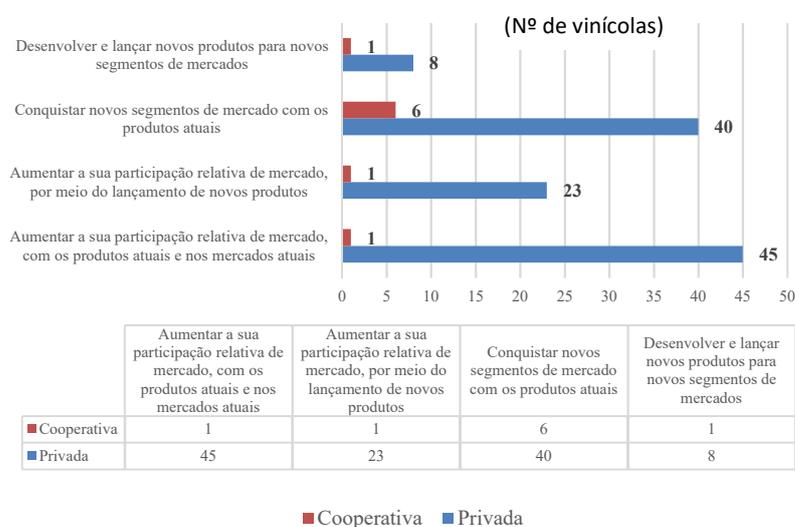
empresários. O segundo parâmetro, tem como âncora as lógicas do modelo “vetor de crescimento” de Ansoff (1988a, 1988b, 1990), para aferir como as empresas pretendem crescer em termos de estratégias de negócios nos próximos três anos: estratégia de penetração de mercados (atacando os mercados atuais com os produtos atuais – é a estratégia menos ambiciosa); estratégia de desenvolvimento de produtos (atacando os mercados atuais com produtos novos); estratégia de desenvolvimento de mercados (atacando novos mercados com os produtos atuais); e estratégia de diversificação (atacando novos mercados com produtos novos – é a estratégia mais ambiciosa). Finalmente, o terceiro parâmetro utilizado, tem a ver com as novas tendências de negócio (digitais) e variáveis de evolução dos pontos de venda nesse sentido.

Assim, relativamente ao primeiro parâmetro de análise, constata-se um perfil prudente em termos de ambição estratégica: cerca de 75% das empresas privadas e quase 90% das cooperativas, revelam como objetivo a estabilização das vendas ou só um pequeno crescimento das mesmas (cf. resultados do diagnóstico de recursos - gráfico 7.15, do início deste capítulo). De salientar que este resultado consubstancia um dos traços comuns aos três tipos de abordagem estratégica identificados no nosso estudo: efetivamente tanto o dirigente Empreendedor, como o Adaptativo ou o Planificador Artesanal, se caracterizam pela prudência em termos de ambição estratégica, constituindo isso uma das características de uma cultura enraizada e/ou uma consequência de um contexto geral muito turbulento e desafiador (crise). Importa também salientar que este resultado se, por um lado, converge com os resultados de Vivas (2012a) e de Ramos (2015), em termos de traço comum dos diversos tipos de reflexão estratégica, por outro lado, também diverge dos resultados dos mesmos trabalhos pois o traço comum não é a prudência mas sim a ousadia na ambição.

Relativamente ao segundo parâmetro de análise (vetor de crescimento), constata-se, por ordem decrescente de importância, a seguinte realidade em termos de estratégias de negócios (cf. gráfico 7.28): (a) crescer com os produtos atuais e nos mercados atuais (estratégia de penetração - 46 empresas, ou seja, cerca de 37% das inquiridas); (b) conquistar novos mercados com os produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados - 46 empresas, 37%); (c) crescer no mercado atual por meio do lançamento de novos produtos (estratégia de desenvolvimento de produtos - 24 empresas, 19%); e (d) desenvolver e lançar novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação - 9 empresas, 7%).

Ou seja, é notória a preferência por estratégias menos ambiciosas¹⁶⁵ e intermédias¹⁶⁶ na ambição de crescimento, em detrimento de estratégias mais ambiciosas¹⁶⁷. Se a esta análise acrescentarmos a variável inovação, então contata-se também uma menor ambição pela via da dinâmica inovadora total para crescer (só 7% das empresas revelaram querer crescer, concomitantemente, através de novos mercados e de novos produtos – diversificação).

GRÁFICO 7.28. Os vetores de crescimento do RGS e do VSF



Fonte: questionários

Se estes últimos resultados são coerentes, em termos de ambição prudente de crescimento, com os resultados obtidos no primeiro parâmetro de análise (objetivo de crescimento para os próximos três anos), eles revelam, no entanto, alguma incoerência na dinâmica de inovação para o crescimento: com efeito, o modelo vetor de crescimento revela maior foco na vertente comercial (novos mercados)¹⁶⁸ do que na vertente técnico-produtiva (novos produtos)¹⁶⁹, enquanto o estudo sistémico CAD (relações entre contexto, abordagem estratégica e desempenho) revela precisamente o contrário (cf. quadro

¹⁶⁵ Cerca de 37% das empresas preferiram a modalidade penetração de mercados para crescer.

¹⁶⁶ Cerca de 19% e de 37%, respetivamente, preferiram o desenvolvimento de produtos e o desenvolvimento de mercados, para crescer.

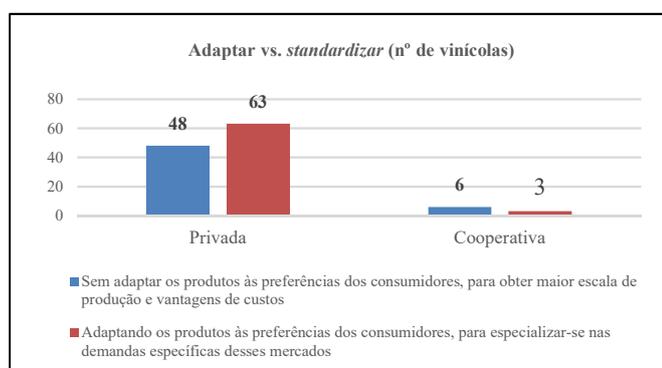
¹⁶⁷ Só 7% das empresas revelaram preferir a diversificação para crescer.

¹⁶⁸ De salientar que os vetores de crescimento que incluem a opção por novos mercados (vertente comercial) são dois, representando, em conjunto, 44% das empresas: desenvolvimento de mercados (37%) e diversificação (7%).

¹⁶⁹ De salientar que os vetores de crescimento que incluem a opção por novos produtos (vertente técnico-produtiva) são dois, representando, em conjunto, 26% das empresas: desenvolvimento de produtos (19%) e diversificação (7%).

sinóptico 3). Esta incoerência pode ser indiciadora de um certa indeterminação estratégica (estratégia de “meio termo” de Porter) quanto ao foco da dinâmica inovadora de crescimento das empresas. Esta indeterminação estratégica também está presente quando se analisam as decisões tomadas pelas empresas entre adaptação e standardização de produtos para satisfazer os mercados (cf. gráfico 7.29): aí o equilíbrio é evidente. Com efeito, 66 vinícolas (55%) preferem adaptar os produtos aos mercados e 54 (cerca de 45%) preferem standardizá-los.

GRÁFICO 7.29. Preferências pela adaptação ou standardização de produtos



Fonte: questionário.

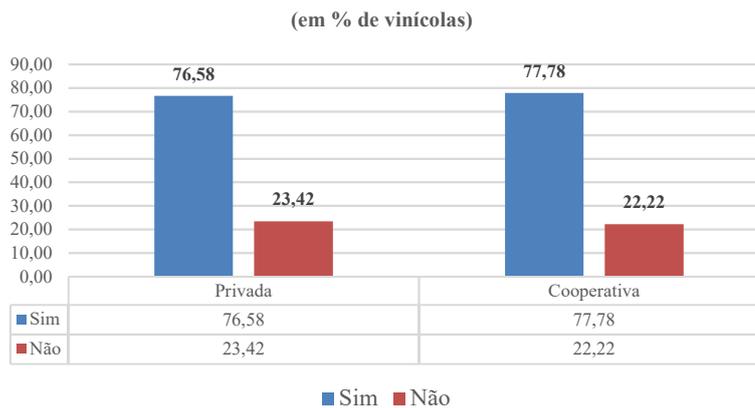
Este facto indicia, portanto, também uma certa indeterminação estratégica, ainda que as decisões tendam preferencialmente para a adaptação e, portanto, sejam mais condizentes com estratégias de diferenciação e/ou de enfoque. Ora, isto é precisamente o contrário da Postura Estratégica de Manutenção que identificámos anteriormente neste corredor estratégico e, também, nos resultados do estudo sistémico CAD, mais concretamente, nas relações entre variáveis de contexto e tipos de abordagem estratégica, onde um dos traços comuns identificados (quadro sinóptico 3) é a opção por estratégias generalizadamente focadas em vinhos indiferenciados e, portanto, estratégias especializadas em custos baixos (precisamente o oposto de estratégias de diferenciação e de enfoque). É por esta razão que insistimos na sugestão de que boa parte da vitivinicultura brasileira pode estar presa no “meio termo” de Porter¹⁷⁰.

Por fim, considerando o terceiro parâmetro de análise da ambição estratégica

¹⁷⁰ Michael Porter (1986, p. 53-57) aponta o “meio termo” como a maneira pela qual as empresas ficam “presas” a uma estratégia indefinida em face de objetivos conflitantes e falta de uma cultura estratégica bem determinada, acabando por pagar caro com a perda de quota de mercado, de clientes de maior volume e/ou dos mais rentáveis.

(novas tendências de negócio – pontos de venda virtuais), constata-se (gráfico 7.30) que há uma tendência muito acentuada (mais de 75%) para as vinícolas introduzirem, num futuro próximo, mudanças na sua estrutura tradicional de distribuição e vendas, ao projetarem a utilização de um novo canal de vendas: as vendas online.

GRÁFICO 7.30. Utilização de pontos de venda virtuais nos próximos 3 anos



Fonte: questionários

7.3.4. Hierarquia de objetivos

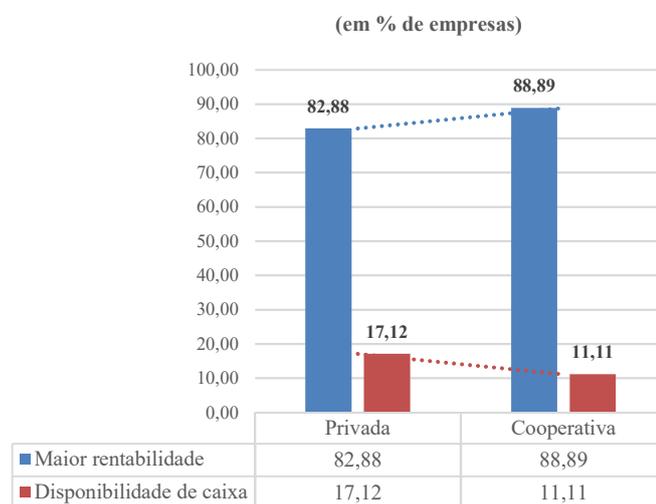
Do ponto de vista da hierarquia de objetivos, importa lembrar que este quarto corredor estratégico (CE4-HO) pretende aferir qual é o foco prioritário dos dirigentes: se a procura de rentabilidade a prazo ou se a procura de liquidez no imediato. Estão aqui em confronto a segurança ou a precariedade do imediato e a incerteza ou a sustentabilidade do futuro.

Como se pode constatar (gráfico 7.31), a grande maioria das empresas (mais de 80%) dão preferência à rentabilidade e, conseqüentemente, a um futuro sustentável. Ao não demonstrarem preocupação prioritária com o curto prazo (liquidez), essas organizações empresariais sugerem estar adequadamente capitalizadas e capazes de dar continuidade aos investimentos para a expansão das suas atividades. Concentram-se, portanto, num objetivo económico de horizonte temporal mais alargado, procurando a sustentabilidade dos negócios.

Este posicionamento revelado pelas vinícolas brasileiras está coerente com diversos estudos (v. Anexos 1 – Diversos, **A.1** a **A.3**) que apontam a boa saúde financeira das empresas vinícolas em comparação com toda a indústria de transformação nacional. Também o trabalho de Ramos (2015) nomeia um conjunto robusto de investimentos que

está em linha com o que é revelado aqui pelas empresas, apontando a saúde financeira satisfatória dessas vinícolas.

GRÁFICO 7.31. Hierarquia de objetivos: rentabilidade *versus* liquidez



Fonte: questionário.

Quanto à coerência ou incoerência destes resultados com os dois primeiros corredores estratégicos anteriores, nomeadamente, o CE1-PE e o CE2-VC, importa salientar que as posturas estratégicas de crescimento, de desenvolvimento e de manutenção seguidas, articuladas com a via de crescimento orgânico escolhida, são coerentes com esta Hierarquia de Objetivos que visa a rentabilidade num horizonte temporal alargado, ou seja, a sustentabilidade do negócio e, por isso mesmo, o seu sucesso estratégico. A prova desta coerência e do êxito subsequente é que não foram constatadas posturas estratégicas de sobrevivência nas empresas (desinvestimento ou liquidação).

Este equilíbrio entre Postura Estratégica, Via de Crescimento e Hierarquia de Objetivos, tem sido conseguido até agora. No futuro, tudo dependerá da perspicácia dos dirigentes em continuarem a consegui-lo, tendo em conta as mutações dos ambientes (mais favoráveis ou menos favoráveis) e a natureza das oportunidades ou ameaças daí decorrentes. Naturalmente, o caminho não será fácil. Se, por um lado, haverá espaços internos para o aumento das vendas (com produtos atuais e novos), por outro lado, haverá dificuldade no desenvolvimento de novos mercados, principalmente, em razão da estagnação crónica do consumo *per capita*, da falta de cultura em torno do vinho e, adicionalmente, de fatores específicos da envolvente contextual, nomeadamente, o risco cambial, o peso dos impostos, os acordos comerciais no âmbito do Mercosul – que

favorecem, principalmente, o Chile – e as barreiras tarifárias e não tarifárias que dificultam o livre comércio com a União Europeia e os Estados Unidos da América.

7.3.5. Lógicas estratégico-empresariais

Este quinto corredor estratégico (CE5-LEE) discute o cruzamento das quatro dimensões de decisão estratégica possíveis para as empresas do Rio Grande do Sul e do Vale do São Francisco, na linha das propostas de Freire (1997) e do vetor de crescimento de Ansoff (1977, 1990), nomeadamente: produtos-mercados, integração vertical, diversificação e internacionalização. Assim, as características de cada uma dessas quatro dimensões são as seguintes:

(a) *Produtos-mercados*: a estratégia dominante (custos baixos – vinhos indiferenciados e outros produtos derivados da uva e do vinho), tendo em conta as respostas obtidas pelo inquérito, apresenta-se relativamente coerente com os ciclos de desenvolvimento da maioria das empresas e tem origem, essencialmente, nas visões comerciais dessas firmas. Também foram detetadas algumas estratégias de diferenciação (vinhos finos tranquilos) e de nicho pela diferença (vinhos brancos e espumantes). Como têm, maioritariamente, o seu foco nos mercados internos, as carteiras de produtos das empresas mostram-se alinhadas aos ciclos de vida da indústria vitivinícola nacional e das empresas, bem como aos mercados-alvos. A carteira padrão de produtos é constituída por vinhos indiferenciados (produto maioritário), vinhos finos e outros derivados da uva e do vinho. Normalmente, a carteira de produtos tem boa adaptação à dinâmica da procura interna, mas apresenta grandes dificuldades em relação à concorrência externa.

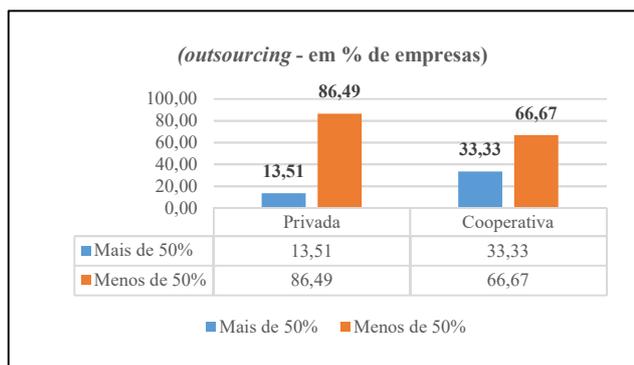
(b) *Integração vertical*: as empresas do RGS e do VSF têm direcionado a maior parte dos seus investimentos para níveis crescentes de integração vertical, principalmente para a produção de uva para vinho, instalando vinha própria. Ainda assim, continua a ser alto o recurso ao *outsourcing*, ou seja, neste caso, o recurso à compra de uvas a terceiros: cerca de dois terços das empresas do RGS declarou comprar uvas a terceiros para a produção de vinho e cerca de 20% declarou comprar vinho a granel (cf. gráfico 7.13, secção 7.1.2.3 deste capítulo); no que concerne o VSF cerca de 40% das empresas (duas em cinco) compram uvas a terceiros para a produção de vinho e nenhuma compra vinho a granel. Estas elevadas quantidades de compra de uvas dificulta a diferenciação (pelo valor), como forma de competir, inclusivamente, a nível internacional. Acrescente-se que uma forte integração vertical a montante significa, normalmente, estabilidade de

fornecimento da matéria-prima (uvas *vitis viníferas*) e controlo da qualidade, atividades fundamentais para a produção diferenciada de vinhos.

Quanto à integração a jusante da produção, ela é também relativamente fraca, pois a maioria das empresas das duas regiões recorrem a *outsourcing* para as atividades de distribuição e venda.

No computo global, o recurso ao *outsourcing* é significativo (cf. gráfico 7.32): cerca de 14% das empresas privadas e 33% das cooperativas recorrem ao *outsourcing* em mais de 50% das suas atividades empresariais; e cerca de 86% das empresas e 67% das cooperativas recorrem ao *outsourcing* em menos de 50% das suas atividades empresariais.

GRÁFICO 7.32. Recurso à externalização de atividades nas vinícolas do RGS e VSF

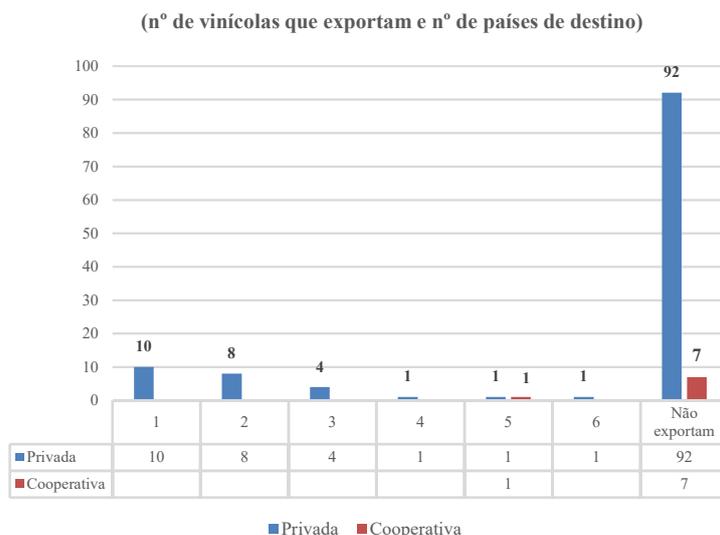


Fonte: questionários

(c) *Diversificação*: a indústria vitivinícola brasileira limita as movimentações da sua diversificação aos *mixies* de produtos e mercados, sendo que as organizações estudadas (125) afirmaram unanimemente que não se dedicam a outras atividades para além da produção, transformação e comercialização vitivinícola: a diversificação, quando ocorre, é, portanto, relacionada com a atividade base.

(d) *Internacionalização*: é baixo o nível de internacionalização das vinícolas brasileiras. Apenas 26 das 125 empresas inquiridas exportam, tornando claro que 99 delas (79%) não o fazem (cf. gráfico 7.33).

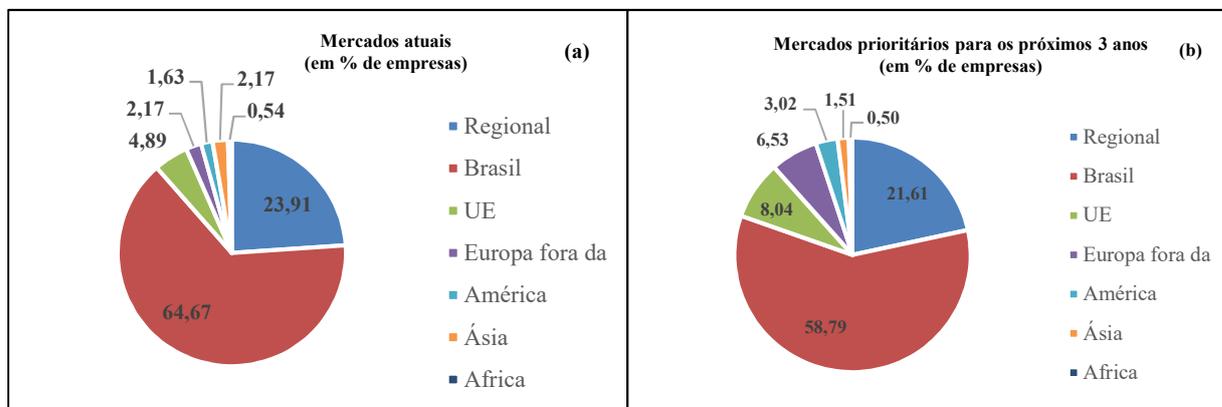
GRÁFICO 7.33. O nível de internacionalização atual das vinícolas do RGS e VSF



Fonte: questionários

De salientar, assim, que, em termos de preferências empresariais (cf. gráfico 7.34), os mercados atuais são largamente ocupados (89%), pelos espaços nacional (65%) e regional (24%). Num distante terceiro lugar surge a União Europeia (5%). Os demais mercados têm importância apenas marginal (inferior a 2,2%). No entanto, as preferências de mercados prioritários para os próximos três anos apresentam algumas mudanças: os espaços nacional e regional perdem importância (-9 p.p.), mas mantêm a sua hegemonia (80%), enquanto a União Europeia (8%), a Europa fora da UE (7%) e a América (3%), ganham terreno.

GRÁFICO 7.34. Mercados atuais e prioritários (para os próximos 3 anos)



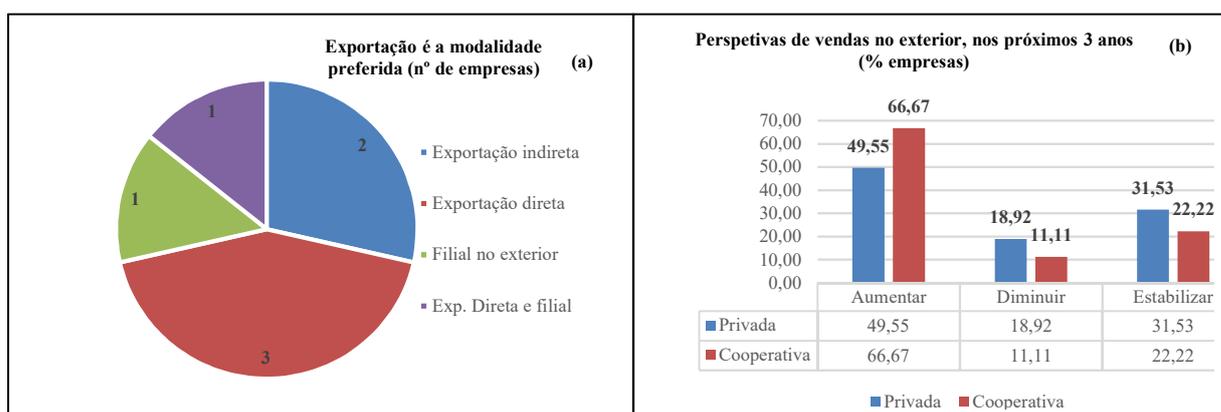
Fonte: questionários

Em termos de importações, importa referir que cerca de 94% das empresas

declararam que não importaram vinhos.

Face a este panorama, será pertinente acrescentar que somente sete empresas (6%) pretendem internacionalizar-se no próximo ano, apesar de mais de metade delas acreditarem que as vendas nos mercados externos irão aumentar nos próximos três anos. O formato de internacionalização que prefeririam é a exportação direta pura (3 empresas), seguido da indirecta (2), por meio de agentes externos. A modalidade de investimento direto no estrangeiro (filial) também está presente (2 empresas, em que uma delas articula com exportação direta). De salientar que parcerias com terceiros (*joint-venture* ou outra) não é opção a considerar por nenhuma das empresas (cf. gráfico 7.35).

GRÁFICO 7.35. Perspetivas e modalidades de internacionalização das vinícolas do RGS e VSF



Fonte: questionários

Em suma, todo este conjunto de constatações, nos levam a uma conclusão inequívoca: o nível de internacionalização das empresas é, efetivamente, muito baixo, e com poucas perspetivas de sofrer alterações substanciais num futuro mais ou menos próximo.

Para terminar, convém referir que todo o conteúdo deste corredor estratégico (opções de produtos-mercados, integração vertical, diversificação e internacionalização) está em linha com o nível de desenvolvimento do ciclo de vida das vinícolas e é coerente com algumas das evidências identificadas em alguns dos corredores anteriores do Octógono Estratégico, nomeadamente, com uma Postura Estratégica de expansão interna, que segue a Via de Crescimento orgânico e denota níveis de Ambição Estratégica muito prudentes. Naturalmente, a principal incoerência prende-se com a Hierarquia de Objetivos estratégicos anteriormente diagnosticada e que dá prioridade à renbibilidade a

prazo e sustentabilidade do negócio. Ora, parece-nos que sem um olhar diferente para os mercados externos, esta prioridade pode estar posta em causa (com o foco a deslocar-se para a segurança imediata da liquidez financeira). De referir ainda que, em termos de internacionalização, estes resultados divergem dos apresentados por Vivas (2012a) e Ramos (2015), uma vez que estes estudos apresentam níveis de internacionalização diferenciados por tipo de abordagem estratégica e no nosso trabalho a internacionalização (baixa) é um traço comum aos diversos tipos de abordagem estratégica.

7.3.6. Internacionalização e dispersão global de atividades (bases domésticas)

O corredor estratégico anterior veio confirmar aquilo que já tinha sido identificado (quadro sinóptico 3) como um dos traços comuns dos três perfis de abordagem estratégica detetados e que é revelador de uma cultura enraizada e/ou de um contexto geral muito específico (crise): um nível de internacionalização muito débil das empresas do RGS e do VSF. E com poucas perspectivas de se alterar substancialmente num futuro mais ou menos próximo.

Ainda assim, porque a internacionalização é um vetor estratégico importantíssimo no mundo empresarial, impõe-se uma reflexão adicional, integrando o conceito de localização (bases domésticas) como fonte de vantagem competitiva que, na linha de Porter (1999a), poderá induzir capacidade às empresas para poderem vir a competir globalmente. É este o tema central em discussão no âmbito deste sexto corredor estratégico (CE6-IDGA).

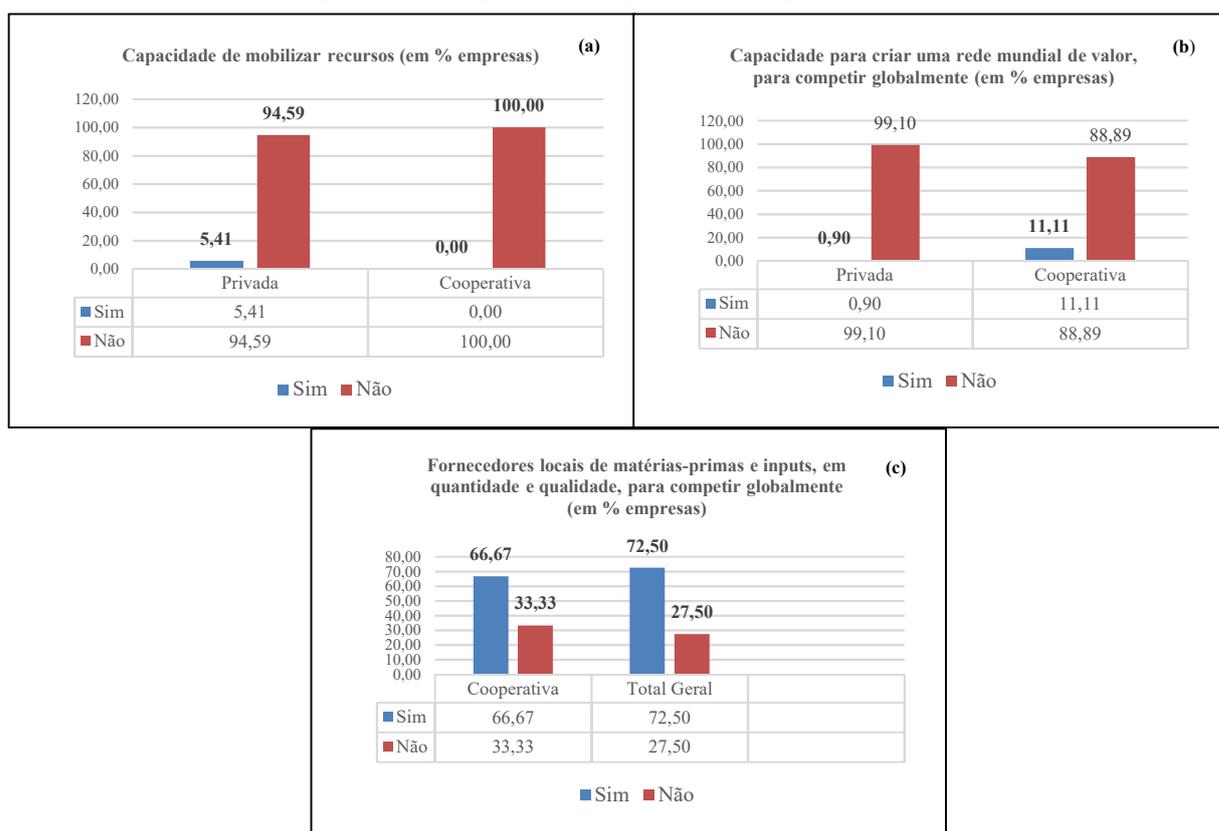
As principais fontes de vantagem competitiva de localização são apontadas por Porter no seu “modelo de diamante” para a competitividade nacional. É sob esses designios que aqui é feita uma avaliação sintética da intenção estratégica e da capacidade das vinícolas do RGS e do VSF de seguirem essa linha porteriana. Assim, os fatores que foram avaliados são os seguintes: (i) organização estratégica e estrutural das empresas e sua capacidade de mobilizar os recursos necessários para atividades globais; (ii) dimensão e exigência da procura local; (iii) criação de uma rede mundial de valor, sob coordenação eficiente, para competir globalmente; e (iv) existência de matérias-primas e outros *inputs* suficientes, em quantidade e qualidade, para a competição global.

Quanto ao primeiro fator, na sequência do diagnóstico realizado à vertente organizacional das empresas (secções 7.1 deste trabalho) e também à vertente estratégica (secção 7.2), importa realçar, por um lado, a presença de perfis estruturais simples e pouco

formalizados, com foco essencialmente nos aspectos técnico-produtivos e apetrechados de sistemas e tecnologias de informação relativamente pouco sofisticados e, por outro lado, de estratégias empresariais maioritariamente de domínio pelos custos (vinho indiferenciado) e focadas na expansão interna. Esta configuração estratégico-estrutural das empresas não terá, certamente, capacidade para mobilizar os recursos necessários para assegurar as suas atividades em mais de uma região do Brasil ou em países diversos. As respostas da quase totalidade das empresas assim o confirmam (gráfico 7.36a).

Quanto ao segundo fator (dimensão e qualidade da procura), o panorama também é adverso: dados de diversas fontes estatísticas (OIV, IBGE, IBRAVIN) revelam, ao longo dos anos, um consumo brasileiro de vinho historicamente baixo e estagnado (a rondar os 2 litros por habitante) e pouco exigente em termos de qualidade.

GRÁFICO 7.36. Alguns fatores para a competitividade global (*bases domésticas*)



Fonte: questionários

Quanto ao terceiro fator, as vinícolas apontaram (gráfico 7.36b) que as empresas das regiões do RGS e VSF também não têm condições de criar uma rede mundial de valor, sob uma coordenação eficiente, para competir globalmente.

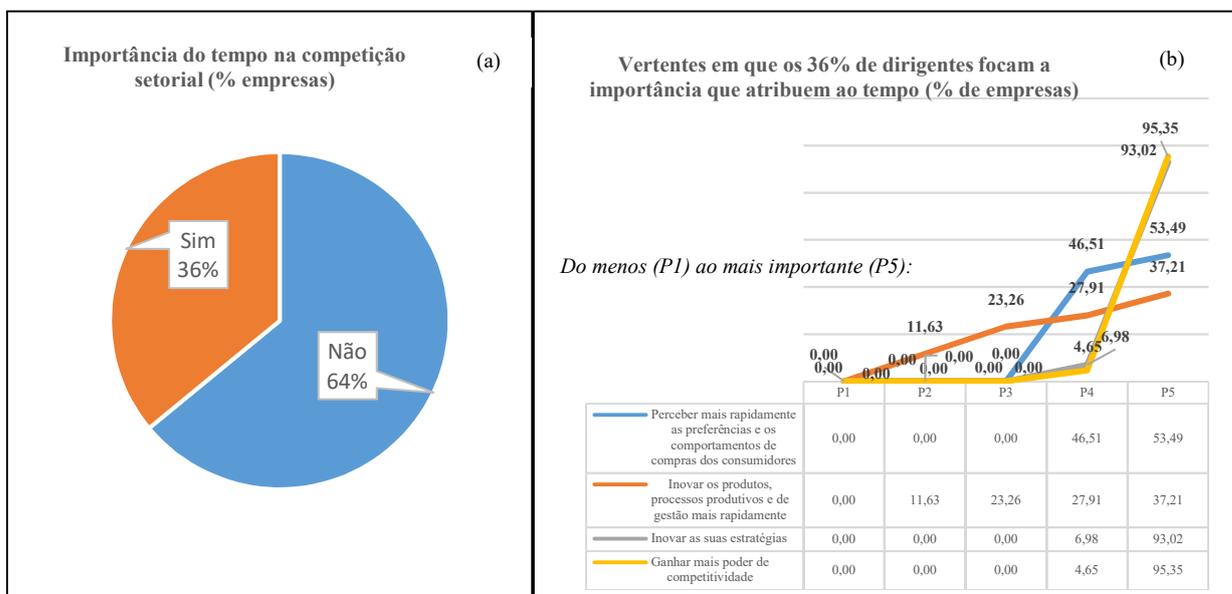
Só para o quarto fator as respostas são favoráveis, pois mais de dois terços dos dirigentes admitem a existência de fornecedores de matérias-primas e de outros *inputs*, em quantidade e qualidade, suficientes para competir no mercado global (gráfico 7.36c).

Estes resultados não podiam ser mais claros quanto à conclusão de que as vinícolas do RGS e do VSF estão ainda muito distantes, não só de uma internacionalização intensiva, mas, principalmente, da competição em nível global, não atendendo, portanto, às premissas da internacionalização e dispersão global de atividades (bases domésticas).

7.3.7. Oportunidade e tempo

Em contextos dinâmicos o tempo é um elemento crítico à eficiência da gestão estratégica e da gestão corrente, no aproveitamento das oportunidades de negócio. Tendo em atenção a fragmentação e o conseqüente dinamismo da indústria vitivinícola global, esse factor reveste-se de grande relevância nas decisões estratégicas que as empresas necessitam tomar. O conjunto de gráficos 7.37 revela as perceções dos dirigentes das vinícolas do RGS e do VSF sobre estes aspetos.

GRÁFICO 7.37. A importância da oportunidade e do tempo para os dirigentes das vinícolas



Fonte: questionários

O dado mais desconcertante neste sétimo corredor estratégico (CE7-OT) que retiramos da leitura do gráfico 7.37a é que quase dois terços (64%) dos dirigentes das

vinícolas do RGS e do VSF revelaram que não atribuem grande importância ao tempo, como elemento crucial da tomada de decisão para competir e aproveitar oportunidades de negócio. Os restantes dirigentes (36%) que lhe atribuem importância, direcionam essa importância (gráfico 7.37b) mais para os aspetos da competitividade empresarial (aqui 95% destes dirigentes optaram pelo nível P5, o mais alto em termos de importância) e da sua estratégia inovadora (93% em P5), do que para os comportamentos de compra (53% em P5) e processos produtivos (37% em P5). Portanto, para estes 36% de dirigentes, o fator tempo é fundamental, e se for bem gerido aguçará o sentido de oportunidade, principalmente, em assuntos de competitividade e estratégia. Daqui podemos retirar que só esta minoria de dirigentes está alinhada com os princípios de gestão *do modelo de reatividade e análise do tempo*, de Abegglen e Stalk (1985)¹⁷¹ e seus seguidores (Allouche & Géraldini; Morris, 2008), da *intenção estratégica e pólos de competências*, de Hamel e Prahalad (1989) e da *transformação estratégica*, de Guillard e Kelly (1996). Tais concepções permitem salvaguardar os equilíbrios necessários entre eficiência e eficácia, entre capacidades de visão e de concretização, entre horizontes temporais de curto, médio e longo prazo e, portanto, entre gestão corrente e gestão estratégica, para responder à diversidade contingente de ambientes empresariais. Estas preocupações reforçam a necessidade de resolução do “equilíbrio de gestão”, cuja discussão se segue.

7.3.8. Equilíbrio de gestão

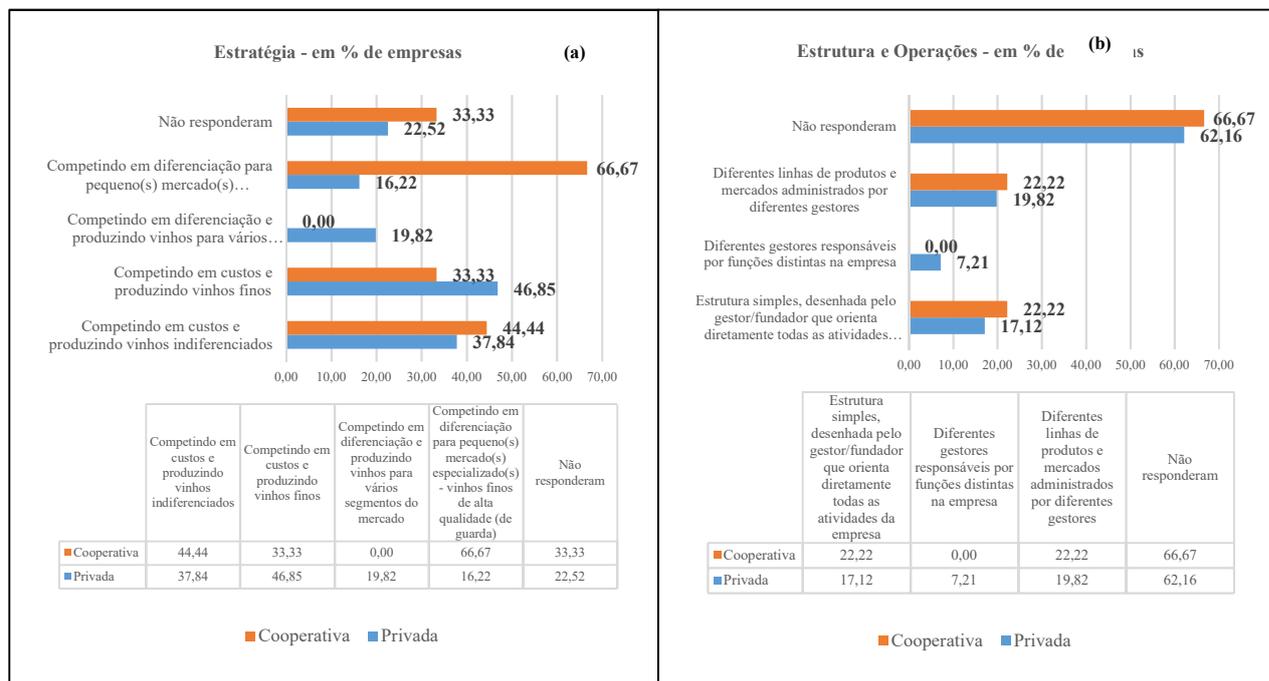
A gestão, em termos de apreciação crítica, pode incidir sobre um conflito macro decisório: o “*problema da administração*” de Ansoff (1987, 1990), que normalmente é definido como a busca do “*equilíbrio de prioridades*” entre as classes de decisões estratégica, administrativa e operacional. Esta problemática também está presente nos trabalhos de Chandler (1962), acerca das interdependências imperativas das decisões estratégicas e consequentes reconfigurações orgânicas das empresas.

É sob esta perspetiva que, neste oitavo corredor estratégico (CE8-EG), se segue uma avaliação sintética dos resultados capturados por esta investigação¹⁷² (cf. conjunto de gráficos 7.38) às vinícolas do RGS e do VSF.

¹⁷¹ Onde o sentido da urgência estratégica é materializado por meio da competição baseada no tempo (*time based competition*).

¹⁷² Importa, no entanto, fazer salientar que das três dimensões que compõem o “*equilíbrio de prioridades*” (estratégica, operacional e administrativa), trabalhamos só com as duas primeiras, para aferir potenciais consistências e/ou inconsistências entre a estratégia e as operações, incluindo aqui as questões relacionadas com a estrutura orgânica das empresas.

GRÁFICO 7.38. “Equilíbrio de gestão”: estratégia e operações, focando na estrutura das vinícolas do RGS e do VSF



Fonte: questionários

Constata-se uma grande quantidade de *não respondentes*, seja no campo das questões relacionadas com a *estratégia*, seja no campo das questões relacionadas com a *estrutura e operações* (sendo mais acentuada neste campo – cerca de dois terços das empresas)¹⁷³.

Dos respondentes, importa salientar que a esmagadora maioria declarou que compete em custos, produzindo vinhos finos ou vinhos indiferenciados. Denotando-se, portanto, alguma disfunção estratégica: principalmente nas empresas que optam pela produção de vinhos finos, mas competindo em custos.

No que concerne as opções em termos de estrutura e operações, importa salientar, para além da maioria de não respostas (cerca de dois terços), também as respostas entre estruturas simples centralizadas na figura do fundador e estruturas mais desenvolvidas com diferenciação de gestores por segmentos de produtos e por segmentos de mercados.

No global, podemos concluir pela existência de algum descompasso entre as estratégias seguidas e as estruturas organizacionais selecionadas. Assim, face aos

¹⁷³ Esta situação não é, contudo, original, pois por ocasião da discussão do corredor estratégico *Vias de Crescimento* (gráfico 7.27), cerca de um terço das empresas também optou por não responder ao inquérito.

resultados evidenciados, sinalizamos três grupos de vinícolas, cujos perfis sintetizamos da seguinte forma:

➤ **Primeiro grupo**¹⁷⁴ (enquadrado no “Meio Termo”) - este grupo de vinícolas é constituído por dois subconjuntos: o dos “não respondentes” e o daqueles em que as vinícolas “tentam competir em custo na produção de vinhos finos”.

Em relação ao primeiro subconjunto, é lícito sugerir que, provavelmente, estas vinícolas padecem da falta de um intento estratégico bem definido e, por isso mesmo, não conseguem estabelecer uma estratégia genérica competitiva clara e consistente. Assim, essas vinícolas acabam competindo no “Meio Termo”. Tal facto decorre, geralmente, de uma cultura de desenvolvimento empresarial indefinida, que resulta num conjunto conflituante de arranjos organizacionais (o que prejudica o estabelecimento do vetor estratégia-estrutura) que, por sua vez, provoca perdas de rentabilidade.

Quanto ao segundo subconjunto (cujas vinícolas “tentam competir em custo na produção de vinhos finos”) verifica-se uma incoerência fundamental, pois normalmente não é possível competir em custo e valor ao mesmo tempo¹⁷⁵, porque a diferenciação em valor exige margens largas¹⁷⁶ o suficiente para que se incorra em novos gastos para adicionar novos valores e, desse modo, combater a “convergência competitiva” que, geralmente, dá origem a custos marginais decorrentes da competição nesses contextos dinâmicos. Parece, portanto, lícito sugerir que este subconjunto de vinícolas padece também da falta de coerência entre o intento estratégico e a estratégia competitiva correspondente, levando-as igualmente ao “Meio Termo”.

¹⁷⁴ As características deste grupo são muito próximas daquelas que resultaram na formação do cluster Empreendedor-P, de perfil com forte antecipação e relativamente fraca formalização.

¹⁷⁵ Exceto, e no caso específico do setor vitivinícola global, quando se trata do modelo de economia industrial dos NPP, por conseguirem economias de custo decorrentes da escala global e da segmentação limitada das suas gamas de produtos. Com efeito, os NPP criaram uma nova dinâmica setorial, ao dirigirem a sua orientação empresarial para o atendimento das exigências dos “novos consumidores globais” e colocarem nos mercados mundiais produtos de qualidade alta-média a preços médios-baixos. Tudo isto é consistente com o que é defendido por Porter (1999) no âmbito da “dispersão global de atividades” (“bases domésticas”), e por Levitt (1986) e Kotler (2000) no âmbito dos “impulsos universais”. Esta convergência terá favorecido a criação de mercados globais para produtos relativamente padronizados, independentemente das diferenças culturais entre as regiões e os países. Sobre este assunto pode, ainda, ver, D’Aveni (1995) e Barco *et.al.* (2007). As vinícolas brasileiras não se inserem nesta situação.

¹⁷⁶ Para a acumulação de reservas financeiras necessárias ao enfrentamento da competição baseada na “convergência competitiva” (Porter, 1997, 2000a).

Outro problema importante deste grupo, é que a maioria das vinícolas não têm individualmente escala produtiva para competirem em custo, ao mesmo tempo que renunciam à competição em valor (geradora de maiores lucros, por meio da cobrança de um preço prêmio). Não atingirão liderança em custo, nem diferenciação em valor. Será útil destacar, ainda, que as empresas que competem no “Meio Termo” podem não só permanecer corroendo as suas margens de lucros, mas também as do setor e, ainda, irem à falência, uma vez que investimentos afundados (de difícil venda) são uma das barreiras à saída; e isso geralmente as mantém competindo no seio da indústria até que se desfaçam desses ativos ou tornem-se insolventes¹⁷⁷, o que, podendo levar algum tempo, causará grandes prejuízos à indústria, como por exemplo, a diminuição geral da sua atratividade e, numa situação extrema, o estabelecimento de uma guerra de preços generalizada e suicida.

➤ **Segundo grupo**¹⁷⁸ (maoritariamente, tenta competir em Custo, produzindo vinhos indiferenciados, e também em Diferenciação e Enfoque, na produção de vinhos finos; é um grupo que acaba por resvalar para o “Meio Termo”).

Na sua vertente de produtos de baixo valor agregado (vinhos indiferenciados), verifica-se que há incoerência estratégica, naquilo que diz respeito à produção desse tipo de vinhos, pois não há dimensão para conseguir a liderança em Custo, uma vez que isso exigirá, entre outras condições, recursos suficientes para servir todo o mercado nacional.

Na sua segunda vertente, verifica-se que algumas vinícolas tentam competir em Diferenciação, incorrendo também no “Meio Termo”, já que não têm porte suficiente para tal. Verifica-se ainda que há também empresas que buscam competir em Enfoque, elaborando vinhos finos de alta qualidade (de guarda) para pequeno(s) mercado(s) especializado(s). Este subgrupo mantém coerência com o seu intento estratégico, contudo, se não conseguir colocar barreiras à entrada dos vinhos estrangeiros, sofre duplamente com a concorrência dos próprios vinhos finos brasileiros e dos vinhos tranquilos europeus, chilenos e argentinos.

¹⁷⁷ É útil lembrar que mais de 100 pequenos produtores da Serra Gaúcha (RGS) encerraram atividade nos últimos anos.

¹⁷⁸ Este grupo tem características próximas do *cluster* Adaptativo, de perfil estratégico com graus de antecipação e de formalização fracos, visando um horizonte temporal curto e fazendo basear a definição e implementação da estratégia exclusivamente na experiência e intuição, numa perspectiva de reação adaptativa à envolvente.

➤ **Terceiro grupo** (compete em Custo produzindo, maioritariamente, vinhos indiferenciados)¹⁷⁹.

Exibe coerência estratégica, pois a competição dos vinhos indiferenciados é apenas no mercado interno. Porém, a rentabilidade é baixa e as vinícolas vêm perdendo quota de mercado nos últimos dez anos. A sua posição económico-financeira é, no entanto, ainda favorável.

As empresas que constituem este grupo têm um mix de produtos diversificado. Concentram-se prioritariamente na produção de vinhos regionais indiferenciados. Em segundo lugar produzem “outros” derivados da uva e do vinho”. E em terceiro lugar dedicam-se à produção de vinhos finos.

Do ponto de vista do “*equilíbrio de gestão*” e da consequente busca do “*equilíbrio de prioridades*” entre as classes de decisões estratégicas e operacionais, incluindo a estrutura organizacional, importa fazer as seguintes observações:

(i) *Sobre o primeiro grupo* (enquadrado no “Meio Termo”) – no que concerne o subconjunto dos “não respondentes”, há um evidente descompasso (indefinição) no vetor estratégia-estrutura, o que certamente resulta em desajustes entre essas duas dimensões da arquitetura empresarial (afetando desfavoravelmente o “equilíbrio de prioridades”), com potenciais efeitos negativos na esfera comercial, nos fluxos de caixa, na rentabilidade, na eficiência dos recursos e, conseqüentemente, na sobrevivência dessas organizações. Quanto ao subconjunto dos que “tentam competir em custo e produzem vinhos finos”, resulta que os impactos são semelhantes aos do primeiro subgrupo, porquanto incorrem também no “Meio Termo”¹⁸⁰.

(ii) *Sobre o segundo grupo* (que, maioritariamente, tenta competir em Custo, produzindo vinhos indiferenciados, e também em Diferenciação e Enfoque, na produção de vinhos finos, mas que acaba por resvalar também para o “Meio Termo”): constatam-se problemas com o “equilíbrio de prioridades” (Meio Termo) , nomeadamente, em relação aos subgrupos cujas empresas tentam competir em Custos e Diferenciação (problemas de indefinição estratégico-estrutural e de porte

¹⁷⁹ Este grupo é formado, muito provavelmente, pelas maiores empresas do setor vitivinícola brasileiro. As suas características são muito próximas do *cluster* de Planeamento Artesanal, apresentando um perfil estratégico com graus de formalização forte e de antecipação fraca. Isso significa que essas empresas estabelecem um processo estratégico um pouco mais elaborado em termos de planeamento.

¹⁸⁰ Excepto os NPP, nenhum grupo da vitivinicultura mundial tem conseguido quebrar o pressuposto porteriano inicial, segundo o qual não é possível competir em custo e valor simultaneamente.

insuficiente das empresas para atacar o mercado em toda a sua amplitude). As que competem em Enfoque, produzindo vinhos finos tranquilos de alta qualidade (de guarda), não apresentam problemas com o “equilíbrio de prioridades”, mas sofrem dupla concorrência (dos vinhos finos do Brasil e do estrangeiro).

(iii) *Sobre o terceiro grupo* (que compete em Custo produzindo, maioritariamente, vinhos indiferenciados): não se verificam inconsistências na resolução do “equilíbrio de prioridades”.

No cômputo geral, e em nota de advertência sobre a avaliação do “equilíbrio de prioridades” das vinícolas do RGS e do VSF, será importante lembrar Ansoff (1990, p. 26), quando ele aponta que: “o ambiente determina as respostas estratégicas e operacionais da empresa e estas, por sua vez, sintonizam com a estrutura de autoridade, responsabilidade, fluxos de trabalho e fluxos de informação dentro da empresa”. No que Freire (1997, p. 431) complementa: “é importante um alinhamento dinâmico da estrutura organizacional com as tendências do meio envolvente, para garantir a coesão a longo prazo entre a estratégia e a estrutura da empresa”.

*

Uma vez detalhados os oito corredores estratégicos do Octógono, apresentamos de seguida (quadro sinóptico 4) uma síntese dos aspetos mais importantes dos mesmos.

Quadro sinóptico 4. Síntese do Octógono Estratégico

CORREDORES ESTRATÉGICOS DO OCTÓGONO	
✓	<p>(CE1-PE) - Postura Estratégica: Posturas de Crescimento (expansão interna), de Desenvolvimento (inovações técnico-produtivas e comerciais) e de Manutenção (estratégias de nicho, com o vinho branco, e de especialização, com o vinho indiferenciado). Não foram identificadas posturas estratégicas de Sobrevivência (desinvestimento ou liquidação em curso).</p>
✓	<p>(CE2-VC) - Vias de Crescimento: A via de crescimento orgânico é largamente maioritária.</p>
✓	<p>(CE3-NAE) - Níveis de Ambição Estratégica: Perfil de ambição estratégica prudente: (i) preferência por estratégias menos ambiciosas (37% das empresas preferem as estratégias de Penetração de Mercados) e intermédias em ambição de crescimento (56% preferem estratégias de Desenvolvimento de Produtos [19%] ou de Desenvolvimento de Mercados [37%]); (ii) também menor ambição em termos de dinâmica inovadora total para crescer (só 7% das empresas revelaram querer crescer, concomitantemente, através de novos mercados e de novos produtos). São projetadas vendas <i>on-line</i> para um futuro próximo (3 anos).</p>
✓	<p>(CE4-HO) - Hierarquia de Objetivos: A maioria das empresas (mais de 80%) foca-se na sua sustentabilidade (procura a prazo de maiores rendibilidades para os investimentos), em detrimento do imediatismo (procura da segurança imediata da liquidez).</p>
✓	<p>(CE5-LEE) - Lógicas Estratégico-Empresariais: A carteira padrão de produtos é constituída por vinhos indiferenciados (produto maioritário), vinhos finos, e outros derivados da uva e do vinho, com foco no mercado interno. (a) Produtos-Mercados: A estratégia dominante é a de custos baixos (vinhos indiferenciados e/ou outros produtos derivados da uva e do vinho). (b) Integração Vertical: A integração a montante da produção requer mais atenção (pois há compra generalizada de uva a terceiros), embora os investimentos sejam crescentes e direcionados para aumentar a capacidade de produção de vinha própria. A integração a jusante da produção é fraca. No compúto global, o recurso ao <i>outsourcing</i> é elevado. (c) Diversificação: É unicamente realacionada com a atividade base (vitivinicultura), não havendo diversificação não relacionada. (d) Internacionalização: Fraco nível de internacionalização, com poucas perspectivas de sofrer alterações substanciais num futuro mais ou menos próximo (o mercado interno continuará hegemónico). A modalidade de internacionalização preferida, hoje e no futuro, é a exportação, sendo o investimento direto, através de parcerias (<i>joint-ventures</i> ou outra), praticamente ausente das preferências/ possibilidades.</p>
✓	<p>(CE6-IDGA) - Internacionalização e Dispersão Global de Atividades (“bases domésticas”): As vinícolas estão muito distantes, não só de uma dinâmica de internacionalização intensa, mas, principalmente, da competição de nível global: a configuração estratégico-estrutural das empresas não as capacita para mobilizar os recursos necessários para isso; a dimensão e a qualidade da procura são fracas; as empresas não têm condições de criar uma rede mundial de valor para competir globalmente. Só um fator é tido pelas empresas como favorável: a existência de matérias-primas e de outros <i>inputs</i>, em quantidade e qualidade, suficiente para competir no mercado global.</p>
✓	<p>(CE7-OT) - Oportunidade e Tempo: A grande maioria dos dirigentes (64%) não atribui grande importância ao tempo, na tomada de decisão para aproveitar oportunidades e competir. Para os restantes dirigentes (36%), o fator tempo é fundamental e, se for bem gerido, potenciará o sentido de oportunidade, principalmente, em assuntos de competitividade e estratégia.</p>
✓	<p>(CE8-EG) - Equilíbrio de Gestão: No global, constata-se algum descompasso entre estratégias, estruturas e operações. Existem 3 grupos de empresas: (a) Um primeiro grupo (próximo do arquétipo Empreendedor) com posturas estratégico-estruturais de “meio termo” (indefinição estratégica e/ou competição em Custos na produção de vinhos finos) e, portanto, em “desequilíbrio de gestão”; (b) Um segundo grupo (mais próximo do arquétipo Adaptativo) também com posturas estratégico-estruturais de “meio termo” (competição em custos na produção de vinho indiferenciado, sem porte para isso; e competição em Diferenciação ou Enfoque nos vinhos finos, sem porte também suficiente) e, portanto, também em “desequilíbrio de gestão”; (c) Um terceiro grupo (mais próximo do arquétipo Planeamento Artesanal), com posturas estratégico-estruturais coerentes e em “equilíbrio de gestão”, porém de rendibilidade baixa e quota de mercado em perda (especialização em vinhos indiferenciados).</p>

Fonte: elaboração própria, com base nos resultados dos questionários.

7.4. Estudo de casos múltiplos do Vale do São Francisco

O pólo emergente vitivinícola do VSF, localizado nos Estados de Pernambuco e Bahia, é o maior produtor em área tropical semi-árida do mundo, respondendo por cerca de 16% da produção de vinhos finos nacionais. A fabricação de vinhos de qualidade em condições semi-áridas foi durante muito tempo algo impensável. Todavia, o pioneirismo e o empreendedorismo de alguns empresários possibilitaram a produção desses vinhos entre os paralelos 8° e 9° Sul (a nova latitude da vitivinícola mundial), deslocando-se da tradicional área de cultivo de uvas para vinhos, o paralelo 40° dos hemisférios Norte e Sul. O pólo do VSF, constitui, assim, um fenômeno único no mundo do vinho por razões que ainda hoje despertam incredulidade: estando localizado entre os paralelos 8 e 9, é responsável pela colheita de 2,5 safras anualmente.

Encontrar um novo “*terroir*” implusionou também a vitivinicultura dos vinhos finos do VSF, beneficiada, inicialmente, pelas vantagens comparativas¹⁸¹ regionais e, posteriormente, pela busca de uma postura estratégica inovadora e diferenciada (em valor) dos empresários locais, na procura de maior competitividade. Até agora, contudo, ainda não materializaram uma resposta abrangente a esse desafio.

Foi tudo isto que nos levou a decidir pela recolha de mais informação sobre as cinco vinícolas do VSF, por meio de entrevistas semi-estruturadas¹⁸² aos seus dirigentes e com um guião para o efeito, seguindo o método de estudo de caso.

Convém ainda destacar que, no cômputo global, a generalização dos resultados dos casos para o universo de empresas fica assegurada, uma vez que o número de casos explorados cobre todas as empresas existentes no VSF. Naturalmente, fica também assegurada a designada generalização analítica de Yin (2008, 2010)¹⁸³.

As tabelas 7.16 a 7.22, sintetizam os resultados das entrevistas aos dirigentes de cada uma das vinícolas do VSF.

¹⁸¹ Relembrando que a região possibilita 2,5 safras de uvas por ano, decorrentes de condições especiais: mais de 300 dias de sol por ano, temperatura média elevada e boa amplitude térmica (de 33°C a 17°C), pluviosidade baixa e irrigação controlada. Tudo isto tornando possível um “ciclo contínuo” de produção de uvas e, conseqüentemente, de vinhos durante todos os meses do ano.

¹⁸² Cf. guião de entrevista (Anexos 1 – Diversos, **QA.2**).

¹⁸³ Segundo Yin, o método do estudo de caso salvaguarda sempre a possibilidade de confrontação dos resultados alcançados nos casos estudados, com os de outros casos semelhantes e/ou de outros estudos empíricos da mesma natureza já realizados e com a teoria estabelecida.

Tabela 7.16. Internacionalização do setor e impactos na estratégia atual das empresas do VSF

<p><u>Empresa E1:</u></p> <p>A internacionalização da empresa é relativamente incipiente, visto que apenas 5% das suas receitas advêm dos mercados externos, essencialmente através da exportação de vinhos finos tranquilos.</p> <p>O impacto direto da globalização do setor traduz-se no seguinte:</p> <p>(i) Venda de espumantes ao mercado interno (boa procura dos nacionais). Esta é a forma estratégica de resposta que a empresa considera mais viável e mais rentável; ao invés de posicionar-se em ataque frontal às empresas estrangeiras que dominam o mercado nacional nos segmentos dos vinhos finos tranquilos.</p> <p>-A empresa segue uma estratégia de Enfoque no mercado interno dos espumantes e no mercado externo de vinhos finos tranquilos.</p>	<p><u>Empresa E2:</u></p> <p>A totalidade das suas vendas são no mercado nacional.</p> <p>O impacto direto da globalização do setor traduz-se no seguinte:</p> <p>(i) Aposta forte no mercado dos indiferenciados, que não sofre concorrência externa: cerca de 85% da sua produção e vendas são destinados a este mercado;</p> <p>(ii) Aposta, ainda, nos vinhos espumantes e tranquilos;</p> <p>(iii) Diversificação para a produção de cachaça orgânica;</p> <p>(iv) As receitas dos vinhos finos têm uma posição marginal no fluxo de caixa da empresa.</p> <p>-A empresa segue uma estratégia de “Meio Termo”, com concentração nos indiferenciados (a granel) para o mercado interno. Mas tem restrições de escala, publicidade e canais de distribuição para enfrentar os grandes produtores nacionais. Possivelmente por essa razão (incapacidade para crescer significativamente num segmento competitivo internamente e em decréscimo), está se diversificando de maneira relacionada (concêntrica: cachaça orgânica), em busca de expansão.</p>
<p><u>Empresa E3:</u></p> <p>Cerca de 95% dos vinhos do grupo empresarial a que pertence esta empresa são vendidos no Brasil e o restante (5%) nos mercados externos. No entanto, a via da internacionalização tende a ocupar uma posição mais relevante na sua estratégia de negócios, nomeadamente, através de <i>joint ventures</i>.</p> <p>O impacto direto da globalização do setor traduz-se no seguinte:</p> <p>(i) Seis parcerias <i>joint ventures</i>, com a introdução de marcas próprias e com as seguintes empresas: Via Wines (Chile), Osborne (Espanha), Los Nevados (Argentina), Henry Marionnet (França), vinícolas Podere San Cristoforo e Giovanni Rosso (Itália).</p> <p>(ii) Integração no consórcio exportador <i>Wine of Brasil</i>.</p> <p>(iii) Exportação, diretamente da sua unidade local, para França.</p> <p>-A empresa segue uma estratégia de Diferenciação no mercado interno e de Enfoque no mercado externo (minoritário) pela via das exportações e de <i>joint ventures</i>.</p>	<p><u>Empresa E4:</u></p> <p>A empresa só produz vinhos indiferenciados. As dinâmicas de globalização do setor vitivinícola não trazem impactos sobre os rumos da estratégia a ser seguida pela empresa. É uma empresa típica do “contra ciclo” ainda dominante do setor vitivinícola brasileiro e sempre foi assim.</p> <p>-A empresa segue uma estratégia de Especialização no mercado interno de indiferenciados, mas sem movimentos de diversificação. Não tem massa crítica para competir com os grandes produtores nacionais nesse segmento, devido à falta de escala e demais recursos exigidos pela competição em nível nacional.</p>
<p><u>Empresa E5:</u></p> <p>A totalidade das vendas são no mercado nacional.</p> <p>O impacto direto da globalização do setor traduz-se no seguinte:</p> <p>(i) Competição no mercado interno através de uma estratégia de Enfoque (conceito de <i>terroir</i>), principalmente, contra os vinhos tranquilos chilenos e argentinos. Desta maneira acredita que, criando vinhos finos reconhecidos pela tipicidade, poderá erguer barreiras à entrada aos competidores estrangeiros.</p> <p>-A empresa segue uma estratégia de Enfoque em vinhos finos, mas enfrenta dificuldades frente aos vinhos finos tranquilos importados (do Chile e Argentina, principalmente) e do Rio Grande do Sul, pelas restrições em escala, valor de marca, publicidade, canais de distribuição e financeiras.</p>	

Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas.

Em suma, quanto às dinâmicas de internacionalização e estratégia de empresas, constata-se (tabela 7.16) que o VSF concentra o grosso da sua produção e vendas no mercado nacional. Só duas empresas (E1 e E3) vendem uma pequena parte (5%) dos seus

vinhos finos tranquilos no mercado externo, através de exportação (direta ou via consórcio) e/ou de investimento direto no exterior (*joint-ventures*). As estratégias atuais são diversas: de Especialização em vinhos indiferenciados (E4), de Enfoque em vinhos finos (tranquilos e/ou espumantes) para o mercado interno e externo (E1 e E3) ou só para o mercado interno (E5) e estratégia de “Meio Termo” (E2), articulando Especialização (vinhos indiferenciados) com Diferenciação (vinhos finos tranquilos e espumantes) e Diversificação (cachaça orgânica). De referir também a existência de uma estratégia de Diferenciação (E3). De salientar que só uma empresa está especializada totalmente em vinhos indiferenciados (E4), sendo a produção e venda de vinhos finos (tranquilos e espumantes) muito significativa nas outras quatro empresas.

Tabela 7.17. Ações para sustentar a estratégia das empresas do VSF

<p><u>Empresa E1:</u> Cerca de 5% das suas receitas são obtidas no mercado externo e 95% no mercado interno. A empresa tem uma parceria de exportação com uma vinícola portuguesa, com experiência nos circuitos comerciais internacionais, para penetrar nos mercados externos com os seus vinhos finos. No mercado interno, foca-se maioritariamente na venda de espumantes, em razão da alta procura das marcas nacionais.</p>	<p><u>Empresa E2:</u> Concentra-se na produção e venda de vinhos indiferenciados, a granel e com marca própria, no mercado interno. Diversifica-se ainda com cachaça orgânica e também com alguns vinhos espumantes e tranquilos para os mercados regionais.</p>
<p><u>Empresa E3:</u> No mercado interno ancora a estratégia (Diferenciação) na abordagem ampla no mercado, para o qual dirige 95% da sua produção. Detém boa escala, imagem de marca favorável e acesso amplo à rede de distribuição. No mercado externo compete em Enfoque com ações específicas no seio de <i>joint ventures</i> que estabeleceu e no consórcio exportador que integra (<i>Wine of Brasil</i>).</p>	<p><u>Empresa E4:</u> Foco nos vinhos indiferenciados, com marca própria (mas de baixo valor acrescentado), apesar desse segmento de mercado dar sinais de saturação.</p>
<p><u>Empresa E5:</u> Focada exclusivamente no mercado interno, tem parcerias com institutos de pesquisa, nacionais e internacionais, para melhorar a qualidade dos produtos.</p>	

Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas.

Quanto às ações desenvolvidas para suportar as estratégias empresariais, verifica-se (tabela 7.17), em síntese, quanto aos mercados externos, o desenvolvimento de ações específicas (de abordagem ao mercado) no seio de *joint ventures* e consórcios de exportação (E3), ou o seguimento de parceiro experiente nos mercados internacionais (E1). Em termos de mercado interno, as ações implementadas são mais variadas: foco de toda a energia na produção de espumantes nacionais (E1) ou em vinhos finos tranquilos (E3), na venda de vinhos indiferenciados com marca própria (E2 e E4) articulados com

diversificação para cachaça orgânica e alguns vinhos finos (espumantes e tranquilos) para o mercado regional (E2) ou, ainda, no desenvolvimento de parcerias com instituições de pesquisa para melhorar a qualidade dos produtos (E5).

Tabela 7.18. Mudanças na envolvente e repercussões na reflexão estratégica das empresas

<p><u>Empresa E1:</u></p> <p>As mudanças na envolvente não têm causado grandes impactos na forma como se reflete e define a estratégia, porque o foco está na produção de espumante (atividade superior), cujo mercado está tendencialmente em expansão e, portanto, sob baixa pressão competitiva.</p> <p>Assim, a reflexão estratégica concentra-se, essencialmente, na satisfação de uma procura crescente do mercado nacional dos espumantes, na qualidade da sua produção e dos processos produtivos.</p>	<p><u>Empresa E2:</u></p> <p>Centrada, essencialmente, no mercado dos vinhos indiferenciados, não sofre competição de empresas estrangeiras ao nível dos produtos e da continuidade da sua diversificação (vinhos indiferenciados, espumantes, tranquilos e cachaça orgânica).</p> <p>A pressão competitiva dos mercados baseados em volume (internos) é que exercem maior influência na forma como a empresa reflete estrategicamente.</p>
<p><u>Empresa E3:</u></p> <p>As mudanças ambientais levaram a um novo intento estratégico: crescer em duas frentes, nomeadamente, no <i>mercado interno</i> (onde é uma das principais lideranças) e no <i>mercado externo</i> (através de <i>joint ventures</i>). Refletir sobre a internacionalização para crescer é considerada a forma correta para fazer frente à estagnação do mercado interno.</p>	<p><u>Empresa E4:</u></p> <p>Centrada exclusivamente no mercado dos vinhos indiferenciados, não sofre competição de empresas estrangeiras. No entanto, sendo esse um mercado tipicamente de volume, está ainda mais exposta que a empresa E2 (porque não é diversificada) a movimentos ofensivos de competidores de maior massa crítica.</p>
<p><u>Empresa E5:</u></p> <p>Fatores tais como o custo do dinheiro obtido internamente, o poder de negociação das redes internacionais de distribuição e os acordos no âmbito do Mercosul (que favorecem os vinhos chilenos e argentinos), são tidos como aqueles que têm causado maior impacto na forma como se reflete sobre a estratégia da empresa, no sentido de os superar.</p>	

Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas.

No que concerne as mudanças na envolvente dos negócios e suas repercussões na reflexão estratégica das empresas do VSF, há a destacar (tabela 7.18) o seguinte: a pressão competitiva do exterior não se faz praticamente sentir nas empresas mais concentradas na produção de vinhos indiferenciados (E2 e E4), embora estas empresas sofram enorme pressão interna de competidores com maior massa crítica (volume); também para as empresas com foco na produção de espumante (E1), a pressão competitiva é relativamente baixa, pois o mercado nacional está em expansão e a reflexão estratégica limita-se ao objetivo de satisfazer uma procura crescente e cada vez mais sofisticada; as outras duas empresas (E3 e E5) assumem a existência de mudanças ambientais importantes, com repercussões relevantes na reflexão e definição de estratégias, nomeadamente, ao nível da internacionalização como estratégia fundamental para o crescimento (E3) e ao nível de fatores externos e internos (E5), tais como a enorme

capacidade negocial das redes internacionais de distribuição, os desfavoráveis acordos no âmbito do Mercosul e o elevado custo do dinheiro.

Tabela 7.19. Alterações específicas na abordagem estratégica das empresas

<p><i>Empresa E1:</i> A empresa não vê alterações na forma de refletir sobre a estratégia, porque está centrada no mercado dos espumantes, cujo domínio das marcas nacionais do mercado interno é notório; além de estar em curva de crescimento contínuo há cerca de uma década.</p>	<p><i>Empresa E2:</i> A empresa não vê alterações na forma de abordagem estratégica, porque está centrada, principalmente, nos indiferenciados. Continua a buscar na diversificação da matriz produto-mercado uma maneira de minimizar os riscos concorrenciais e da ciclicidade dos preços.</p>
<p><i>Empresa E3:</i> Não há alterações, pois a unidade local continua voltada para os mercados nacional e internacional, e tem um papel importante na internacionalização do grupo empresarial ao qual pertence.</p>	<p><i>Empresa E4:</i> A empresa não vê alterações na forma de abordagem estratégica, porque está centrada nos indiferenciados (mercado interno).</p>
<p><i>Empresa E5:</i> Buscar apoio do poder público. Essa é a forma encontrada pelo executivo principal para indicar alterações na forma de refletir sobre a estratégia. A perspectiva é de encontrar respostas, principalmente, à invasão dos vinhos finos tranquilos a partir dos anos 90, cujo resultado foi uma perda significativa do <i>market share</i> dos nacionais. Outra vertente, a tipicidade, pois reflete a influência da estratégia dos PTP na forma de refletir da empresa.</p>	

Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas.

Só uma empresa (E5) assumiu a necessidade de alterações específicas na abordagem estratégica (tabela 7.19): a procura de apoio do poder público para refletir e agir sobre a “invasão” de vinhos finos tranquilos oriundos do exterior, e também o aprofundamento do vetor tipicidade, como forma de diferenciação. Todas as outras empresas não indicaram alterações na forma de abordagem estratégica.

Tabela 7.20. Mudanças na estrutura das empresas

<p><i>Empresa E1:</i> Não há alterações significativas na estrutura orgânica da empresa, porque a estratégia não apresenta alterações.</p>	<p><i>Empresa E2:</i> Não há alterações significativas na estrutura orgânica da empresa, porque a estratégia não apresenta alterações.</p>
<p><i>Empresa E3 :</i> Para ganhar massa no mercado nacional, bem como no exterior, a empresa adequou à nova estratégia uma nova estrutura, sob a forma de <i>holding</i>, que gere todas as unidades nacionais e internacionais. A unidade local faz parte desse novo formato e tem exercido papel relevante na internacionalização do grupo.</p>	<p><i>Empresa E4:</i> Não há alterações significativas na estrutura orgânica da empresa, porque a estratégia não apresenta alterações.</p>
<p><i>Empresa E5:</i> Como não houve alterações na estratégia, a estrutura organizacional permanece inalterada.</p>	

Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas.

Só uma empresa (E3) revelou ter mudado a sua estrutura organizacional,

adequando-a à sua nova estratégia: a nova forma estrutural implementada foi uma *holding* (tabela 7.20). As restantes empresas indicaram que não mudaram a estrutura porque não mudaram a estratégia.

Tabela 7.21. Relações entre abordagem estratégica e desempenho económico das empresas

<p><u>Empresa E1:</u> “Há uma relação próxima, pois a estratégia é para chegar ao objetivo da empresa, numa margem que tem que ser positiva” - (este posicionamento espelha um intento estratégico de crescimento, mais voltado para objetivos financeiros, por meio da obtenção de maiores rentabilidades).</p>	<p><u>Empresa E2:</u> Os resultados obtidos permitem a empresa continuar a sua diversificação, com recursos próprios. Há, assim, um reflexo positivo da estratégia no desempenho económico.</p>
<p><u>Empresa E3:</u> A Diferenciação (no mercado nacional) e o Enfoque (nos mercados internacionais) têm permitido alcançar níveis satisfatórios de desempenho económico, alavancando o crescimento empresarial.</p>	<p><u>Empresa E4:</u> A concentração no segmento de vinhos indiferenciados, apesar do baixo valor acrescentado subjacente, traduz resultados alinhados ao intento estratégico e ao custo de oportunidade do capital.</p>
<p><u>Empresa E5:</u> A empresa admite a existência de relação direta entre abordagem estratégica e desempenho económico (mas não indicou como isso ocorre na prática).</p>	

Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas.

Constata-se (tabela 7.21) que todas as empresas admitem uma relação direta entre a abordagem estratégica seguida e o desempenho económico alcançado. Denotando-se, pelas respostas dadas, maior assertividade de alguns dirigentes relativamente a outros.

Tabela 7.22. Mudanças no funcionamento interno e reflexos no desempenho económico

<p><u>Empresa E1:</u> Crescimento da produtividade vitícola, crescimento da atividade comercial (principalmente), ganhos de eficiência na distribuição (em nível nacional) e diminuição de custos de logística, são exemplos com impactos positivos no desempenho económico.</p>	<p><u>Empresa E2:</u> A empresa revela satisfação com a performance económica conseguida, estando em linha com a estrutura organizacional e o custo de oportunidade do capital.</p>
<p><u>Empresa E3:</u> O desempenho económico está em linha com a estruturação orgânica integrada, o que tem resultado em sinergias positivas, principalmente, nas vertentes do marketing e comercial.</p>	<p><u>Empresa E4:</u> A estrutura linear de funcionamento tem permitido alcançar um desempenho económico medianamente satisfatório.</p>
<p><u>Empresa E5:</u> As mudanças no funcionamento interno restringem-se a novas áreas vitícolas, com obtenção de mais recursos financeiros aplicados, em parte, em novos canais de venda e de publicidade (com reflexos positivos no desempenho económico).</p>	

Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas.

Quanto a mudanças de funcionamento com reflexos no desempenho económico, as empresas são unânimes em admitir tal relação (tabela 7.22). No entanto, enquanto três delas (E1, E3 e E5), deram exemplos concretos de mudanças positivas que implementaram em diversas áreas (vitícola, comercial, marketing, publicidade e logística), com reflexos positivos no desempenho económico, as outras duas (E2 e E4) não relataram a existência de mudanças de funcionamento interno, limitando-se a manifestar a sua satisfação (mediana) com o desempenho económico que têm obtido.

Síntese do capítulo e discussão das hipóteses operativas

Nessa secção é feita uma síntese do capítulo, no intuito de evidenciar os resultados mais relevantes do estudo, nomeadamente, em termos de:

- Diagnóstico interno realizado (caraterísticas das empresas e dos seus recursos);
- Diagnóstico externo, ao nível da envolvente contextual e da envolvente transaccional (variáveis macroambientais e microambientais);
- Arquétipos de abordagem estratégica identificados nas empresas do RGS e do VSF (seus perfis e desempenhos económicos subjacentes);
- Corredores estratégicos explorados (no âmbito do Octógono Estratégico);
- Estudo de caso múltiplo do VSF (empresas do VSF).

Finalmente, são discutidas as hipóteses operativas da investigação, tendo em conta os resultados do estudo desenvolvido.

Os resultados do diagnóstico interno evidenciaram que das 125 vinícolas estudadas, 116 são empresas privadas e 9 são cooperativas (todas do RGS), relativamente jovens e que empregam muitos trabalhadores (3208), possuindo dirigentes experientes nos cargos de topo. O dirigente de topo, maioritariamente, tem formação académica superior.

Em termos organizacionais existe um ambiente de maior informalidade nas empresas privadas do que nas cooperativas, acontecendo o mesmo em relação ao portfólio de marcas, ou seja, embora este esteja em declínio, é maior nas empresas privadas do que nas cooperativas. As preocupações com a inovação (também em queda), centram-se mais nos aspetos relacionados com o produto do que nos aspetos comerciais.

A maioria das vinícolas, apesar de ter vinha própria (e jovem), compra uva a terceiros. A vinha tem sido alvo de investimentos significativos nos últimos anos. Os vinhos indiferenciados predominam, mas estão em declínio, contrariamente aos vinhos finos, tranquilos e espumantes.

As expectativas dos dirigentes relativamente ao aumento das vendas, num futuro próximo, são prudentes. A internacionalização é débil, estando a maioria das estruturas comerciais das empresas viradas para o mercado interno. Constata-se uma indefinição estratégica latente entre diferenciação pela qualidade (vinhos finos) e competição por preços e custos (vinhos indiferenciados) – “contra modelo brasileiro”.

Os investimentos, corpóreos e incorpóreos, são crescentes e relevantes, inclusive na área comercial. Os resultados líquidos (médios) das empresas são positivos, mas a rentabilidade dos investimentos é decrescente.

Na maioria das vinícolas, os sistemas e tecnologias de informação estão mais focados na vertente contábilístico-financeira (gestão corrente) do que na vertente empresarial global (gestão estratégica).

Em termos de diagnóstico externo, ao nível da envolvente contextual (macroambiente), os resultados da aplicação do método PEST, evidenciam um contexto político-legal brasileiro turbulento, focado numa política de liberalização económica, com o país bem inserido em blocos políticos internacionais (G20, Mercosul, Brics, Unasul...). O contexto económico-social atual é difícil: o desemprego cresce, o rendimento das famílias deteriora-se, os impostos estão altos e o investimento é baixo. A boa notícia vem do lado da inflação: está controlada. Assiste-se, hoje, a sinais de saída de uma recessão severa (com epicentro em 2015 e 2016). Quanto ao contexto tecnológico-científico, importa referir que o investimento em P&D é crescente, mas continua muito inferior (menos de metade) ao dos países ricos. A repartição de verbas de P&D está demasiado concentrada em alguns Estados (Sudeste e São Paulo). O registo de patentes está em ascensão, mas o processo de aprovação continua demasiado moroso.

No que concerne a envolvente transacional (variáveis microambientais – setor), importa referir que, pela aplicação do modelo das cinco forças de Porter, se concluiu pela complexidade e baixa atratividade da indústria vitivinícola do RGS e do VSF.

Quanto aos resultados (análises estatísticas multivariadas) da exploração estratégica das empresas, mais concretamente no que diz respeito à identificação dos arquétipos de abordagem estratégica, respetivos perfis e desempenhos económicos subjacentes, há a salientar o seguinte:

- Foram identificados três dos quatro arquétipos de abordagem, teoricamente possíveis, nomeadamente, o Adaptativo (AD, com 62 vinícolas), o Empreendedor-P (EP, com 52 vinícolas) e o Planeamento Artesanal (PA, com 11 vinícolas); o arquétipo Planeamento Sofisticado não foi identificado nas empresas do RGS e do VSF;

- Os três arquétipos identificados têm perfis significativamente diferenciados em termos de “lógica do empresário” e de “extensão da empresa e qualidade”;

- Existe, no entanto, um conjunto amplo de traços comuns aos 3 arquétipos (variáveis contextuais cujas médias não são significativamente diferentes entre os arquétipos de empresas) que são reveladores, possivelmente, de uma cultura enraizada e/ou de um contexto geral muito específico (crise): internacionalização incipiente, ambição estratégica muito prudente, organização focada no informal, produção maioritária de vinhos indiferenciados e minoritária de vinhos finos, sistemas e tecnologias de informação de natureza, essencialmente, contabilístico-financeira, com foco na gestão corrente, e crescente intensidade de capital;

- A esmagadora maioria das empresas (91%) tem processos estratégicos pouco formalizados (AD e EP), mas o maior desempenho económico (vendas) é conseguido pelo arquétipo PA, precisamente o menos utilizado (só 11 empresas) e com um processo estratégico fortemente formalizado.

No âmbito da exploração da vertente estratégica das empresas, o diagnóstico foi ainda complementado com a análise de oito corredores estratégicos (Octógono Estratégico), cujas referências constituem a base para um conjunto de ações a propor, no intuito de melhorar a competitividade das vinícolas do RGS e do VSF. Esses corredores estratégicos são: postura estratégica da direção (CE1-PE), vias de crescimento (CE2-VC), níveis de ambição estratégica (CE3-NAE), hierarquia de objetivos (CE4-HO), lógicas estratégico-empresariais (CE5-LEE), internacionalização e dispersão global de atividades (CE6-IDGA), oportunidade e tempo (CE7-OT) e equilíbrio de gestão (CE8-EG). Os principais resultados da análise de cada um destes corredores estratégicos estão sintetizados no quadro sinóptico 4.

No que concerne especificamente o estudo de caso das empresas do VSF, os resultados sugerem que as suas dinâmicas de internacionalização não se afastam do padrão geral já detetado nas empresas brasileiras: um nível muito fraco de internacionalização, pois só duas empresas vendem para o mercado externo e numa proporção muito pequena da produção (5%).

Os resultados também evidenciam que perante a pressão do fenómeno de globalização que se faz sentir no setor, as empresas respondem com estratégias muito diversas: Especialização (em vinhos indiferenciados), Enfoque (em vinhos finos, tranquilos e espumantes), Diferenciação (vinhos finos) e também de “Meio Termo” (estratégias indefinidas que articulam Especialização, Diferenciação e Diversificação).

Cada uma das empresas segue uma ou várias destas estratégias.

As ações específicas para sustentar as estratégias delineadas são também muito diversas, passando pelo “ataque” aos mercados externos pela via da exportação, em consórcio ou com parceiro experiente nos mercados internacionais, ou ainda pela via de *joint ventures*; quanto ao mercado interno, as ações concentram toda a sua energia em atividades de pesquisa, produção e promoção de produtos, incluindo a criação de marcas próprias (também de vinhos indiferenciados), com especial relevo para os vinhos espumantes, vinhos finos tranquilos e cachaça orgânica. De registar que a pressão competitiva exercida sobre os espumantes nacionais é relativamente baixa, pois o mercado nacional está em expansão neste tipo de vinho. O mesmo não acontece com os outros produtos, nomeadamente, vinhos finos (forte pressão externa) e vinhos indiferenciados (grande pressão interna de competidores em volume).

As empresas sentem-se confortáveis com as suas estratégias, uma vez que só uma delas assumiu a necessidade de alterações específicas, reclamando apoio dos poderes públicos na competição “desigual” com os vinhos estrangeiros no próprio país, e também concentração acrescida na melhoria da “tipicidade” (*terroir*) como vetor de diferenciação acrescida.

Em termos de estruturas empresariais, também não se têm verificado mudanças significativas nos últimos tempos: só uma empresa revelou ter mudado a sua forma estrutural para uma *holding* (para gerir melhor os negócios nos mercados externos e interno). Para os dirigentes a estrutura deve seguir a estratégia e como esta não tem mudado, a primeira mantém-se inalterada.

Constata-se que todas as empresas assumem a existência de uma relação direta entre a abordagem estratégica seguida, o funcionamento operacional e o desempenho económico. Na generalidade, os dirigentes empresariais estão satisfeitos com os desempenhos económicos conseguidos.

Em suma, para além das condições naturais já conhecidas do VSF (terra disponível e mais barata que no RGS, clima propício e possibilidade de 2,5 safras anuais), os resultados das entrevistas e respetivos estudos de casos, não trouxeram grandes novidades relativamente às características padrão da amostra total de empresas envolvidas no estudo. De salientar, talvez, uma característica merecedora de destaque: apesar do vinho

indiferenciado ser majoritário também no VSF, a produção de vinhos finos (tranquilos e espumantes) é muito significativa na região.

Finalmente, tendo em conta todos os resultados que este estudo proporcionou, importa agora confrontá-los com as hipóteses operativas de investigação levantadas. Assim, pode-se deduzir o seguinte:

➤ **Hipótese Operativa 1** – “*As dinâmicas do contexto de internacionalização do setor vitivinícola global induzem mais complexidade e variabilidade ao setor vitivinícola brasileiro e refletem níveis diferenciados de internacionalização*”.

Na sequência das análises qualitativas das envolventes contextual e transaccional (método PEST e modelo das Cinco Forças Competitivas) e também dos Estudos de Caso Múltiplos das vinícolas do VSF, constatámos evidências concretas de que, na decorrência de um contexto de internacionalização vitivinícola global dinâmico, a complexidade e a variabilidade do setor vitivinícola brasileiro não são de negligenciar: com efeito, o número de atores e de variáveis contextuais, assim como as respetivas relações e incerteza subjacente ao regular funcionamento do setor, assim o sugerem. Por outro lado, os resultados também permitiram constatar a existência de um incipiente e generalizado estágio de internacionalização das empresas brasileiras: esse é um dos traços comuns aos três arquétipos de abordagem estratégica identificados (análises estatísticas univariadas e multivariadas sobre as variáveis do contexto de internacionalização evidenciaram que as médias não são significativamente diferentes entre os arquétipos de empresas).

Face ao exposto, será de concluir que **não se rejeita, parcialmente**, a **Hipótese Operativa 1**. Com efeito, se pelas evidências expostas, não será de rejeitar a primeira parte da Hipótese (*as dinâmicas do contexto de internacionalização do setor vitivinícola global induzem mais complexidade e variabilidade ao setor vitivinícola brasileiro*), já quanto à segunda parte, ela deverá ser rejeitada, pois essas dinâmicas NÃO “*refletem níveis diferenciados de internacionalização das empresas brasileiras*”.

➤ **Hipótese Operativa 2** - “*Coações ambientais internas provocam tipos de abordagem estratégica diferenciados e comportamentos contingentes de adaptação estratégica e estrutural*”. Em razão das evidências estatísticas constatadas: (i) nos testes efetuados¹⁸⁴ às variáveis de contexto empresarial interno, na secção 7.2.3.3 deste capítulo

¹⁸⁴ Análises de variância simples (Anova) e multivariada (Manova), na sequência da aplicação da Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP), Análise de *Clusters* (AC) e Análise Discriminante (AD).

(tabelas 7.11 a 7.14) e cuja síntese está plasmada no quadro sinóptico 3; (ii) no diagnóstico complementar realizado no âmbito do Octógono Estratégico, na secção 7.3, com síntese no quadro sinóptico 4; (iii) e no estudo de caso das empresas do VSF, na secção 7.4 deste capítulo; **não se rejeita a Hipótese Operativa 2.**

Porém, será de salientar a existência de um conjunto de traços comuns (indiciadores de uma cultura enraizada e/ou de um contexto geral difícil), pois não se verifica evidência estatística em relação à diferença de médias para diversas variáveis contextuais internas.

➤ **Hipótese Operativa 3** – *“Existe relação entre os tipos de abordagem estratégica e o desempenho económico das empresas”.*

Igualmente **não se rejeita**, a **Hipótese Operativa 3**, em face das conclusões retiradas na secção 7.2.4 deste capítulo (tabela 7.15), na sequência dos diversos testes estatísticos realizados (Anovas) aos indicadores ROI (retorno do investimento) e Valor Médio das Vendas Totais (este foi o indicador diferenciador), para os diversos tipos de abordagem estratégica.

Em suma, podemos afirmar que as dinâmicas do contexto de internacionalização do setor vitivinícola global induzem mais complexidade e variabilidade ao setor vitivinícola brasileiro e que coações ambientais internas provocam tipos de abordagem estratégica diferenciados e comportamentos contingentes de adaptação estratégica e estrutural. E, existindo relação entre esses tipos de abordagem estratégica e o desempenho económico das empresas, há abordagens estratégicas que têm maiores desempenhos que outras.

Capítulo 8

(Propostas)

PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E PROPOSTAS ESTRATÉGICAS

A realidade vitivinícola brasileira, diagnosticada neste estudo com base nos fatos regionais do RGS e do VSF, apresenta aspetos muito específicos em termos de meio envolvente, de recursos empresariais e de tipos de abordagem estratégica que, necessariamente, terão que ser tidos em linha de conta para enquadrar as possibilidades de desenvolvimento e as propostas estratégicas capazes de potenciar as competências competitivas empresarial da indústria.

Neste capítulo são explicitadas, com base nos resultados a que chegámos, as propostas estratégicas para as vinícolas do RGS e do VSF e, conseqüentemente, para a vitivinicultura brasileira.

Numa primeira secção, essas propostas são especificadas através da Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (MADED) que, retomando os oito corredores definidos pelo Octógono Estratégico, explicita os referenciais de decisão de cada corredor e sintetiza os respetivos diagnósticos, para desenvolver as propostas estratégicas para o futuro, seguindo a lógica da SWOT original (tabelas 8.1 a 8.5). Importa referir que tudo isto é feito para cada um dos três grupos de vinícolas identificados no estudo.

Numa segunda secção, são ainda feitas sugestões específicas para as cinco empresas do VSF que foram objeto dos estudos de casos.

Numa terceira secção é apresentada uma matriz SWOT, na sua nova versão (tabela 8.6)¹⁸⁵, para o conjunto da vitivinicultura brasileira.

Finalmente, será conveniente salientar que não se ambiciona dar uma conotação prescritiva ou universal às propostas de desenvolvimento apresentadas, pois são meramente indicativas e contingentes à situação atual, tendo em conta os resultados dos diagnósticos realizados.

¹⁸⁵ A SWOT utilizada nesta secção final não é a original, mas sim a nova versão. Esta difere da original porque só considera Oportunidades (um bom estrategista, normalmente, consegue transformar ameaças em oportunidades) e introduz na análise uma variável muito importante em gestão: o Tempo; daí que ordene as sugestões estratégicas em função da prioridade temporal (curto e médio prazo, e médio e longo prazo).

8.1. Propostas estratégicas para as vinícolas do RGS e do VSF (OE-MADED)

TABELA 8.1. OE-MADED: Referenciais de decisão nos oito corredores estratégicos das empresas do RGS e do VSF

OE-MADED							
Octógono Estratégico (OE) – Os 8 Corredores							
(i) Postura Estratégica (<i>direcção</i>) (CE1-PE)	(ii) Vias de Crescimento (CE2-VC)	(iii) Níveis de Ambição Estratégica (CE3-NAE)	(iv) Hierarquia de Objetivos (<i>finanças</i>) (CE4-HO)	(v) Lógicas Estratégico- Empresariais (CE5-LEE)	(vi) Internacionalização e Dispersão Global de Atividades (CE6-IDGA)	(vii) Oportunidade e Tempo (CE7-OT)	(viii) Equilíbrio de Gestão (CE8-EG)
REFERENCIAIS DE DECISÃO:	REFERENCIAIS DE DECISÃO:	REFERENCIAIS DE DECISÃO:	REFERENCIAIS DE DECISÃO:	REFERENCIAIS DE DECISÃO:	REFERENCIAIS DE DECISÃO:	REFERENCIAIS DE DECISÃO:	REFERENCIAIS DE DECISÃO:
<p>A postura estratégica empresarial é uma consequência direta das relações entre uma empresa e o seu meio envolvente, para que aproveite as oportunidades e se oponha às ameaças ambientais. Sinteticamente, ela pode ter quatro configurações:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Sobrevivência; (2) Manutenção; (3) Crescimento; (4) Desenvolvimento. 	<p>A evolução do crescimento dos negócios passa por fases e níveis distintos, podendo ocorrer:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Exclusivamente por meio dos seus próprios recursos - crescimento interno ou orgânico; (2) Por contratos ou parcerias com outros como, por exemplo, aquisições, fusões ou alianças estratégicas - crescimento externo; (3) Incluir as duas hipóteses anteriores - crescimento misto. 	<p>Tendo por referência “onde e como” competir, o nível de ambição é aferido com base em três parâmetros:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Objetivos de crescimento para os próximos três anos; (2) Lógicas do modelo vetor de crescimento de Ansoff (menor ambição, associada ao vetor “penetração de mercados”; ambição intermédia aos vetores “desenvolvimento de produtos” e “desenvolvimento de mercados”; maior ambição, associada ao vetor “diversificação”); (3) Tendências para novas formas de negócio (digitais). 	<p>Os objetivos empresariais são uma sinalização clara do nível de maturidade organizacional e da direcção estratégica tomada e/ou a tomar. Envolve um <i>trade off</i> inevitável:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Sustentabilidade (busca de maiores rendibilidades dos investimentos a prazo); ou (2) Imediatismo (liquidez de curto prazo). <p>A primeira hipótese tem subjacente a defesa da vertente estratégica para maior capacidade de reacção à concorrência. Já a segunda hipótese indica foco na gestão corrente e incapacidade de resiliência no campo estratégico.</p>	<p>Essencialmente definem a abrangência e a natureza das decisões estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Estratégia de produtos-mercados; (2) Estratégia de integração vertical; (3) Estratégia de diversificação; (4) Estratégia de internacionalização. 	<p>Essencialmente define a existência (ou a sua falta), de “bases domésticas” para a competição global:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Adequação da configuração estratégico-estrutural; (2) Dimensão e qualidade da procura; (3) Rede de valor; (4) Matéria-prima e outros <i>inputs</i>, em quantidade e qualidade, suficientes. 	<p>Essencialmente define a importância do fator Tempo na tomada de decisão e no sentido de Oportunidade.</p>	<p>Essencialmente identifica a existência de equilíbrio, ou a falta dele, entre Estratégia, Estrutura e Operações.</p>

Fonte: Elaboração própria

TABELA 8.2. OE-MADED: Resultados do diagnóstico nos oito corredores estratégicos das empresas do RGS e do VSF

(CE1 – PE)	(CE2 – VC)	(CE3 – NAE)	(CE4-HO)	(CE5-LEE)	(CE6-IDGA)	(CE7-OT)	(CE8-EG)
<p>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:</p> <p>- Primeiro grupo de empresas (“Meio Termo”): Este grupo de vinícolas é constituído por dois subconjuntos: (i) “não respondentes”; (ii) as que “competem em custo na produção de vinhos finos”.</p> <p>(i) O primeiro subgrupo não tem uma Postura Estratégica sequer demarcada, pelo que padece da falta de um intento estratégico bem definido e, por isso mesmo, não consegue estabelecer uma postura estratégica de negócios, competitiva, clara e consistente. Assim, estas vinícolas acabam a competir no “Meio Termo”.</p> <p>(ii) Quanto ao segundo subgrupo, verifica-se uma incoerência fundamental: não é possível competir em custo e valor ao mesmo tempo, porquanto a diferenciação em valor</p>	<p>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:</p> <p>- Conclusão geral sobre os 3 grupos de empresas: indistintamente, os 3 grupos de vinícolas preferem crescer por meio da via orgânica (interna), em detrimento das vias de crescimento externa e/ou mista.</p>	<p>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:</p> <p>- Conclusão geral sobre os 3 grupos de empresas: Perfil de Ambição Estratégica muito conservador e prudente. Com efeito, a esmagadora maioria das vinícolas (75% das empresas privadas e 90% das cooperativas) assumiram ter como objetivo de crescimento para os próximos 3 anos, a estabilização das vendas ou só um pequeno aumento das mesmas. Concomitantemente, revelaram preferência por estratégias menos ambiciosas (37% das vinícolas) ou intermédias (56%), em termos de crescimento e inovação. Com efeito, o vetor “Produtos-Mercados” (37%) e os vetores “Desenvolvimento de Produtos” e “Desenvolvimento de Mercados” (56%), predominam. As estratégias mais</p>	<p>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:</p> <p>- Conclusão geral sobre os 3 grupos de empresas: A esmagadora maioria das vinícolas (mais de 80%) focam-se na rentabilidade dos investimentos a prazo (sustentabilidade empresarial), em detrimento da liquidez de curto prazo (imediatismo temporal). Naturalmente, esta hierarquia de objetivos confere maior robustez estratégica às empresas e maior poder competitivo. No entanto, esta revelação não deixa de ser paradoxal, quando confrontada com outras constatações em outros corredores estratégicos.</p>	<p>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:</p> <p>- Conclusão geral sobre os 3 grupos de empresas:</p> <p>(i) Em termos de <i>Produtos-Mercados</i>, a estratégia dominante é a de custos baixos (vinhos indiferenciados e outros derivados da uva e do vinho), sendo relativamente coerente com os ciclos de desenvolvimento da maioria das empresas, revela também boa adaptação à dinâmica da procura interna, mas apresentando grandes dificuldades em termos de sustentabilidade, interna e externa.</p> <p>(ii) Em termos de <i>Integração Vertical (outsourcing)</i>, a integração a montante da produção é significativa (inclusivamente a vinha está a ser alvo de muito investimento – expansão, melhoria), mas, ainda assim, há muita compra de uva a terceiros e, conseqüentemente,</p>	<p>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:</p> <p>- Conclusão geral sobre os 3 grupos de empresas: O país está muito longe ter uma “base doméstica” para a competição global e o seu tecido empresarial revela-se débil em termos de dinâmica de internacionalização. Assim:</p> <p>(i) a configuração estratégico-estrutural das vinícolas não é a mais adequada ao fenómeno de globalização (e de internacionalização) – não tem capacidade para mobilizar os recursos necessários para vender noutros países (e em muitos casos até para produzir e/ou vender noutras regiões do Brasil); (ii) a dimensão e a qualidade da procura são relativamente fracas; (iii) as vinícolas não têm condições de criar uma rede mundial de valor, com coordenação eficiente, para competir globalmente;</p>	<p>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:</p> <p>- Conclusão geral sobre os 3 grupos de empresas: (i) A maioria dos dirigentes das vinícolas (64%) não atribuem muita importância ao tempo como elemento crucial à tomada de decisões, para aproveitar oportunidades de negócios (isto num contexto dinâmico, marcado por excesso de capacidade crónica). (ii) Para os restantes dirigentes (36%), o fator tempo é fundamental e, se for bem gerido, potenciará o sentido de oportunidade, principalmente, em assuntos de competitividade e estratégia. Para estes dirigentes, ganhar poder de competitividade e perceber mais rapidamente as preferências de compra e os comportamentos dos consumidores, ocupam o topo das suas prioridades.</p>	<p>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:</p> <p>- Primeiro grupo de empresas: Há um evidente descompasso entre a estratégia e a estrutura, o que resulta em incoerências entre essas duas dimensões da arquitetura empresarial, afetando desfavoravelmente o “Equilíbrio de Gestão”, e com potenciais impactos negativos nos resultados empresariais.</p> <p>- Segundo grupo: Há problemas também com o “Equilíbrio de Gestão”.</p> <p>- Terceiro grupo: Com arquiteturas estratégico-estruturais coerentes e em “equilíbrio de gestão”. Porém, com uma vertente de</p>

Fonte: Elaboração própria

TABELA 8.2. OE-MADED: Resultados do diagnóstico nos oito corredores estratégicos das empresas do RGS e do VSF (Cont.)

(CE1 – PE)	(CE2 – VC)	(CE3 – NAE)	(CE4-HO)	(CE5-LEE)	(CE6-IDGA)	(CE7-OT)	(CE8-EG)
<p>exige boas margens para que se incorra em novos gastos para adicionar novos valores ao(s) produto(s) e, desse modo, reagir à “convergência competitiva” que, geralmente, dá origem a custos marginais decorrentes da competição nesses contextos dinâmicos. Dessa forma, portanto, é possível manter a posição única (que permite cobrar um preço prêmio) junto ao(s) segmento(s) selecionado(s); e isso é contrário à posição de liderança de custo. Portanto, parece correto concluir que este subconjunto de vinícolas padece também da falta de coerência entre o intento estratégico e a estratégia competitiva correspondente, levando-as igualmente ao “Meio Termo” e, conseqüentemente, à adoção de uma Postura Estratégica confusa.</p>		<p>ambiciosas em inovação e crescimento (vetor “Diversificação” – novos produtos e novos mercados) são marginais (7% das vinícolas). O único parâmetro de avaliação que vem atenuar a enorme carga de prudência ou de conservadorismo constatados, é a abertura a novas formas de negócio (digital), uma vez que são projetadas vendas <i>on line</i> para um futuro próximo (3 anos).</p>		<p>problemas com a sua qualidade. A integração a jusante da produção é fraca. (iii) Quanto à <i>Diversificação</i>, ela é exclusivamente relacionada, ou seja, desenvolvida só dentro da atividade base (vitivinicultura). (iv) No que concerne a <i>Internacionalização</i>, ela é muito fraca (o mercado interno é hegemônico), sendo a exportação a modalidade preferida.</p>	<p>(iv) só um fator é assumido pelas empresas como favorável: a existência de matérias-primas e de outros <i>inputs</i>, em quantidade e qualidade, suficientes para competir no mercado global.</p>		<p>rendibilidade baixa e quota de mercado em perda (especialização em vinhos indiferenciados), e outra vertente com rendibilidade e quota de mercado com margem de progressão (outros derivados da uva e do vinho – sucos).</p> <p><i>- Conclusão geral sobre os 3 grupos:</i> Constatam-se três disfunções relevantes: (i) Grande parte das vinícolas apresenta um descompasso acentuado entre “estratégias – estruturas e operações”, com exceção das empresas do grupo 3 e, ainda, algumas vinícolas do grupo 2; (ii) Grande parte das vinícolas dedica mais atenção a atividades operacionais, em desfavor de atividades estratégicas;</p>

Fonte: Elaboração própria

TABELA 8.2. OE-MADED: Resultados do diagnóstico nos oito corredores estratégicos das empresas do RGS e do VSF (Cont.)

(CE1 – PE)	(CE2 – VC)	(CE3 – NAE)	(CE4-HO)	(CE5-LEE)	(CE6-IDGA)	(CE7-OT)	(CE8-EG)
<p>Outro problema deste subgrupo é a falta de escala produtiva para competir em custo, ao tempo que renuncia à competição em valor (maiores lucros). Daí, dificilmente atingirão liderança em custo total ou na diferenciação em valor. E isso resulta que, por essa via, esse grupo não tem capacidade de reação (de erguer barreiras à entrada) à invasão dos importados originários dos NPP e tampouco competir com os PTP, nomeadamente com as “PME ganhadoras”; No conjunto, este grupo integra muitas PME.</p> <p>- Conclusões sobre o Grupo 1: este grupo é formado por PME enquadradas no “Meio Termo”, e que não detêm massa crítica suficiente para levantar barreiras à entrada e competir em nível internacional e global. <i>(Continua na pág. seguinte)</i></p>							<p>(iii) Grande parte das vinícolas tem uma visão mais voltada para o produto, em detrimento de uma visão e orientação empresarial voltada para o mercado.</p> <p><i>(continua, à frente, na tabela 8.3 – Propostas Estratégicas)</i></p>

Fonte: Elaboração própria

(continuação CE1-PE)

- **Segundo grupo de empresas:** maioritariamente, tenta competir (i) em Custo, produzindo vinhos indiferenciados e outros derivados da uva e do vinho, e também (ii) em Diferenciação e Enfoque, na produção de vinhos finos. Em consequência, é um grupo predominantemente também enquadrado no “Meio Termo”, sendo formado maioritariamente por vinícolas de porte médio. Os perfis dos dois subgrupos são os que se seguem:

(i) o subgrupo das vinícolas que competem em liderança de custo total, produzindo vinhos indiferenciados, não tem massa crítica suficiente para competir em custo e se apropriar de economias de escala e de escopo;

(ii) o subgrupo que busca competir em Enfoque, elaborando vinhos finos de alta qualidade (de guarda) para pequeno(s) mercado(s) especializado(s), mantém coerência com o seu intento estratégico. Essas vinícolas, contudo, não conseguem levantar barreiras à entrada aos vinhos estrangeiros, sofrendo duplamente com a concorrência forte dos próprios vinhos finos brasileiros e dos vinhos tranquilos europeus, chilenos e argentinos, principalmente. Por outro lado, algumas vinícolas tentam competir em Diferenciação, incorrendo no “Meio Termo”, já que não têm porte para tal.

- **Conclusões sobre o Grupo 2:** maioritariamente este grupo de empresas incorre no “Meio Termo”, tendo uma Postura Estratégica confusa, embora algumas das vinícolas deste grupo expressem coerência estratégica, nomeadamente aquelas que buscam competir em Enfoque, elaborando vinhos finos de alta qualidade (de guarda) para pequeno(s) mercado(s) especializado(s).

- **Terceiro grupo de empresas:** compete em custo, produzindo, maioritariamente, vinhos indiferenciados, embora também produza vinhos finos e outros derivados da uva e do vinho. É formado, predominantemente, pelas maiores empresas do setor vitivinícola brasileiro.

- **Conclusões sobre o Grupo 3:** a diversificação mais extensa do *mix* de produtos deste grupo, neste caso, não expressa o “Meio Termo”, mas aquilo que resulta da pressão dos acionistas pelo imperativo de crescimento, bem como das forças de mercado, nomeadamente da procura. A intensidade dessa diversificação (matriz produto-mercado) é compatível, portanto, com o porte e com os ciclos de vida dessas vinícolas, que são as maiores do setor no Brasil. Para além disso, é útil relembrar que, aproximadamente, 65% da produção vinícola desse grupo é constituído por “vinhos regionais” (indiferenciados) e “outros derivados da uva e do vinho”. Portanto, a competição em custos não se afigura algo impraticável. É importante lembrar, ainda, que em indústrias fragmentadas (Porter, 1986, p. 187) e de difícil reconsolidação, a exemplo dos vinhos, não existem empresas detentoras de grandes parcelas de mercado e, desse modo, com capacidade de influenciar fortemente a indústria, como é o caso da vinicultura global. Assim, concentrar-se na produção de “vinhos regionais indiferenciados” e em “outros derivados da uva e do vinho” parece indicado para se ter uma estratégia competitiva bem delimitada. Essa hipótese parece até mais particularmente indicada, principalmente, para empresas mais sensíveis aos riscos, uma vez que resultariam isentas da competição com os vinhos finos estrangeiros (o “contra modelo brasileiro”). Contudo, é necessário estar atento a indicadores importantes e dois deles são, precisamente, o declínio dos vinhos indiferenciados no mercado brasileiro e a ascensão de produtos derivados das uvas, a exemplo dos sucos. Desse modo, é, sem dúvida, vital estudar os próximos passos da diversificação, mas sem descuidar-se de uma gestão lucrativa em indústrias em declínio. Estamos portanto, neste grupo, perante uma Postura Estratégica clara, mas conservadora.

(continua na. pág. seguinte)

(continuação CE1-PE)

- Em síntese, sobre os 3 grupos, o resultado do diagnóstico neste corredor estratégico é o seguinte:

Aponta-se que, globalmente, no conjunto dos três grupos de vinícolas, diagnosticamos Posturas Estratégicas de Crescimento (focado na expansão interna), de Desenvolvimento (com alguma inovação técnico-produtiva e comercial) e de Manutenção (com estratégias de nicho e especializadas).

O Primeiro grupo de empresas revela Posturas Estratégicas de Crescimento e Desenvolvimento, mas confusas (Meio Termo), por não terem sequer intento estratégico (um dos subgrupos) ou, tendo-o (o outro subgrupo), ele revela-se incoerente porque quer competir simultaneamente em Custo e Valor, isto é, na produção de “vinhos finos” a baixo custo.

O Segundo grupo de empresas revela Posturas Estratégicas de Crescimento, Desenvolvimento e também de Manutenção, mas também confusas, por quererem tudo em simultâneo (caindo assim também, frequentemente, no designado Meio Termo). Com efeito, um dos subgrupos procura seguir estratégias de Custo para “vinhos regionais indiferenciados” ou para “outros derivados da uva e do vinho”, mas com grandes dificuldades devido ao porte insuficiente das empresas; o outro subgrupo, procura seguir estratégias de Diferenciação e de Enfoque, em simultâneo, sofrendo a primeira por falta de porte das empresas e a segunda por concorrência dupla, dos outros “vinhos finos de guarda” brasileiros e também estrangeiros, especialmente, europeus, chilenos e argentinos.

O Terceiro grupo de empresas revela Posturas Estratégicas de Manutenção e de Crescimento, claras, mas conservadoras. As empresas seguem estratégias de Custos de “vinhos regionais indiferenciados” e de “outros derivados da uva e do vinho”, indo de encontro ao “contra modelo brasileiro” (por isso conservadoras). São, portanto, Posturas Estratégicas claras, eventualmente adequadas no presente, mas não necessariamente as mais adequadas em termos de futuro para a indústria vitivinícola brasileira.

(voltar ao início da tabela 8.2 – corredor estratégico (CE2-VC))

Com base nos diagnósticos feitos, são agora apresentadas (tabelas 8.3 a 8.5) as propostas estratégicas para cada grupo de vinícolas do RGS e VSF.

TABELA 8.3. OE-MADED: Propostas estratégicas para as empresas do RGS e do VSF (Primeiro Grupo de Empresas - EP)

Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (MADED)
PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA CADA GRUPO DE VINÍCOLAS
I.
<u>Primeiro Grupo de Vinícolas (enquadrado no “Meio Termo”):</u>
É formado pelos “não respondentes” e pelas vinícolas que “tentam competir em custo na produção de vinhos finos”. O grupo é constituído por PME, com massa crítica insuficiente para levantar barreiras à entrada e competir nos níveis internacional e global. Corresponde, aproximadamente, ao arquétipo Empreendedor (EP).
SO – Pontos Fortes Para Aproveitar Oportunidades
Proposta de Ação SO1:
ST – Pontos Fortes Para Evitar Ameaças
Proposta de Ação ST1:
WO – Modificar Pontos Fracos Aproveitando Oportunidades
- <u>Proposta de Ação WO1</u> : Adotar uma Postura Estratégica renovada e coerente de crescimento e de desenvolvimento, com ênfase na inovação gestiva, não só de produtos (estratégia de nicho em vinhos finos tranquilos de guarda), mas também de processos (Equilíbrio de Gestão) e de mercados (novos mercados, incluindo externos).
- <u>Proposta de Ação WO2</u> : Ter mais Ambição Estratégica (aspirar a um acréscimo substancial das vendas e agir em consonância) e promover a evolução para uma cultura organizacional e uma arquitetura empresarial adequadas (definição clara de estratégias competitivas, ajustando as estruturas orgânicas às estratégias escolhidas).
- <u>Proposta de Ação WO3</u> : Ao nível das Lógicas Estratégico-Empresariais, fazer e/ou intensificar a estratégia de Integração Vertical a montante da produção (expandir as vinhas próprias, com vista à Diferenciação em valor) e também a jusante (com canais de distribuição próprios, principalmente, investindo em marketing e na venda digital, com o objetivo de ganhar quota de mercado, não só interna, mas também externa, com menores custos, nos moldes das micro multinacionais digitais).
- <u>Proposta de Ação WO4</u> : Sugere-se, ao nível da estratégia competitiva, competir em Enfoque (em valor). Num segundo momento, poderá competir em Diferenciação ou Liderança de Custo Total, a depender de um <i>trade off</i> que, naturalmente, exigirá um aumento considerável da massa crítica detida.

Fonte: Elaboração própria

TABELA 8.3. OE-MADED: Propostas estratégicas para as empresas do RGS e do VSF (Primeiro Grupo de Empresas - EP) – Cont.

Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (MADED)
<p>PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA CADA GRUPO DE VINÍCOLAS <u>Primeiro Grupo de Vinícolas</u></p>
<p><i>(Cont.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Proposta de Ação WO5</u>: Intensificação do crescimento das empresas, evoluindo para as vias externa e mista, de forma a aumentar significativamente e mais rapidamente a massa crítica. Para tanto, precisarão abrir os capitais e diversificar-se por meio de aquisições, fusões e/ou alianças estratégicas. - <u>Proposta de Ação WO6</u>: Na sequência da abertura dos capitais, importa adotar uma estratégia de negócios, a médio e longo prazo, voltada, num primeiro momento (médio prazo), para uma maior penetração nos mercados nacionais. Num segundo momento (longo prazo), diversificar a matriz produtos-mercados para a internacionalização ou globalização (produtos standardizados ou adaptados). Deve-se sinalizar que as estratégias de negócios e competitivas decorrerão de um <i>trade off</i> entre os modelos dos PTP ou NPP. Se escolher o modelo estratégico dos PTP (produção diversificada e especializada), a estratégia competitiva deverá ser a Diferenciação em valor, que se fará com a abordagem ampla (origem dos lucros) dos mercados nacionais e internacionais. Se a escolha, porém, recair sobre o modelo estratégico dos NPP (produção industrial em massa), as empresas deverão competir em Diferenciação ou Custo, mas em escala global e com uma gama de produtos mais limitada, para beneficiarem das economias de escala e de gama. Nessa situação, é essencial possuírem massa crítica e capacidades superiores àquelas estimadas para a internacionalização, de maneira a obter sinergias diversas e transferi-las para outras localidades, o que tendencialmente potencializa os resultados de uma coordenação de gestão bem articulada (concentração da geografia competitiva); e isso exige estabelecer e dispersar globalmente as suas “bases domésticas” (com capacidades acrescidas das dimensões produtiva e gestiva para a competição globalizada). Entretanto, faz-se um alerta: é essencial reduzir os riscos da internacionalização ou da globalização, por meio de um sistema de inteligência de mercado eficiente, entre outros sistemas de controle. - <u>Proposta de Ação WO7</u>: Buscar o “<i>equilíbrio de prioridades</i>” entre as classes de decisões estratégicas e operacionais. - <u>Proposta de Ação WO8</u>: Desenvolver o sentido da urgência estratégica, posto que o tempo é elemento crucial em ambientes dinâmicos, como é o caso do setor vitivinícola; - <u>Proposta de Ação WO9</u>: Analisar permanentemente a “cadeia de valor” para decidir em tempo útil quais atividades devem ser internalizadas ou externalizadas. - <u>Proposta de Ação WO10</u>: Desenvolver parcerias com fornecedores de uvas, com vista à melhoria da qualidade. <p>WT – Minimizar Pontos Fracos e Evitar Ameaças</p> <p><u>Proposta de Ação WT1</u>:</p>

Fonte: Elaboração própria

TABELA 8.4. OE-MADED: Propostas estratégicas para as empresas do RGS e do VSF (Segundo Grupo de Empresas - AD)

PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA CADA GRUPO DE VINÍCOLAS II. <u>Segundo Grupo de Vinícolas (predominantemente enquadrado no “Meio Termo”):</u>	
<p>É formado, maioritariamente, por vinícolas que tentam competir em custo, produzindo vinhos indiferenciados, e também em Diferenciação e Enfoque, na produção de vinhos finos (são, tendencialmente, vinícolas de porte médio, pertencentes ao arquétipo Adaptativo – AD).</p>	
SO – Pontos Fortes Para Aproveitar Oportunidades	
Proposta de Ação SO1:	
ST – Pontos Fortes Para Evitar Ameaças	
Proposta de Ação ST1:	
WO – Modificar Pontos Fracos Aproveitando Oportunidades	
<p><u>Proposta de Ação WO1:</u> Primeiro, é essencial fazer um <i>trade off</i> entre produzir vinhos indiferenciados (competição em custo) ou produzir vinhos finos (mais rentáveis). Se a escolha recair sobre os vinhos indiferenciados, terá grandes dificuldades para competir com as grandes empresas presentes no arquétipo Planeamento Artesanal (PA); se a escolha recair sobre os vinhos finos deve-se ter em atenção as propostas que seguem abaixo.</p>	
<p><u>Proposta de Ação WO2:</u> Para a produção de vinhos finos tranquilos sugere-se competir em Enfoque (em valor). Para tanto, deve adotar o modelo dos PTP.</p>	
<p><u>Proposta de Ação WO3:</u> Alternativamente, poderá concentrar-se no mercado de espumantes, que continua em crescimento e detém o domínio do mercado interno.</p>	
<p><u>Proposta de Ação WO4:</u> Não competir em Diferenciação, porque dificilmente uma empresa média conseguirá abarcar todos os segmentos do mercado.</p>	
<p><u>Proposta de Ação WO5:</u> Se possível, e para aquelas vinícolas que pretendem competir em Enfoque, localizar-se no Vale dos Vinhedos (RGS), detentor da única Denominação de Origem do Brasil devidamente reconhecida pela União Europeia e, portanto, com potencial para competir sob o modelo dos PTP, inclusive, na vertente da internacionalização.</p>	
<p><u>Proposta de Ação WO6:</u> Adotar a via mista para o crescimento (aumenta a massa crítica mais rapidamente).</p>	
<p><u>Proposta de Ação WO7:</u> As estratégias de negócio devem privilegiar também as inovações de gestão, de processos e de produtos.</p>	

Fonte: Elaboração própria

TABELA 8.4. OE-MADED: Propostas estratégicas para as empresas do RGS e do VSF (Segundo Grupo de Empresas - AD) – Cont.

PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA CADA GRUPO DE VINÍCOLAS <u>Segundo Grupo de Vinícolas</u>
<i>(Cont.)</i>
<u>Proposta de Ação WO8</u> : Intensificar o marketing e investir em pontos de vendas virtuais (internet).
<u>Proposta de Ação WO9</u> : Ao nível da “Hierarquia de Objetivos”, tanto o quanto possível, optar por objetivos financeiros de prazo alargado, privilegiando a sustentabilidade e rendibilidade dos investimentos, para conferir maior capacidade de resposta estratégica aos movimentos ofensivos da concorrência.
<u>Proposta de Ação WO10</u> : Tanto quanto possível, investir na integração vertical a montante (produzir as próprias uvas), principalmente no caso de competição em Enfoque.
<u>Proposta de Ação WO11</u> : Desenvolver também o sentido da urgência estratégica, dado que o tempo é elemento crucial em ambientes dinâmicos, como é o caso do setor vitivinícola.
<u>Proposta de Ação WO12</u> : Investir na busca do “equilíbrio de gestão”, com ênfase na gestão estratégica, mas sem descuidar a gestão corrente.
<u>Proposta de Ação WO13</u> : Analisar também permanentemente a “cadeia de valor” para decidir em tempo útil quais atividades devem ser internalizadas ou externalizadas.
<u>Proposta de Ação WO14</u> : Desenvolver também parcerias com fornecedores de uvas, com vista à melhoria da qualidade.
<u>WT – Minimizar Pontos Fracos e Evitar Ameaças</u>
<u>Proposta de Ação WT1</u> :

Fonte: Elaboração própria

TABELA 8.5. OE-MADED: Propostas estratégicas para as empresas do RGS e do VSF (Terceiro Grupo de Empresas - PA)

PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA CADA GRUPO DE VINÍCOLAS

III.

Terceiro Grupo de Vinícolas:

Compete em custo, produzindo, maioritariamente, “vinhos indiferenciados”, embora também produza “vinhos finos” e “outros derivados da uva e do vinho”. É formado por vinícolas pertencentes ao arquétipo Planeamento Artesanal - PA (as maiores do setor).

Proposta de Ação WO1: Preparar as empresas para que abram os capitais (médio prazo) e crescer por meio da via mista, com foco nos mercados interno e internacional.

Proposta de Ação WO2: Consolidação no mercado interno em termos de vinhos finos tranquilos (médio prazo);

Proposta de Ação WO3: Internacionalizar-se (a prazo).

Proposta de Ação WO4: A estratégia de negócio deve incluir também inovações de gestão, de processos, de produtos e de mercados.

Proposta de Ação WO5: Ao nível da “Hierarquia de Objetivos”, tanto quanto possível, optar por objetivos financeiros de prazo alargado, privilegiando a sustentabilidade e rentabilidade dos investimentos, para conferir maior capacidade de resposta estratégica aos movimentos ofensivos da concorrência.

Proposta de Ação WO6: Investir na integração vertical a montante (produzir as próprias uvas, com a finalidade estratégica de diferenciação dos vinhos).

Proposta de Ação WO7: Desenvolver também o sentido da urgência estratégica, posto que o tempo é elemento crucial em ambientes dinâmicos, como é o caso do setor vitivinícola.

Proposta de Ação WO8: Analisar permanentemente a “cadeia de valor” para decidir em tempo útil quais atividades devem ser internalizadas ou externalizadas.

Proposta de Ação WO9: Desenvolver também parcerias com fornecedores de uvas, com vista à melhoria da qualidade dessa matéria prima.

Proposta de Ação WO10: Embora não apresente problemas com o “equilíbrio de prioridades”, é essencial manter-se atento a este aspeto.

Fonte: Elaboração própria

8.2. Propostas estratégicas específicas para as vinícolas do Vale do São Francisco (decorrentes dos estudos de casos)

As recomendações explicitadas de seguida são de duas naturezas: as gerais (dirigidas ao setor vitivinícola da região do VSF) e as específicas (dirigidas a cada empresa). É importante destacar que não existem quaisquer pretenções de natureza prescritiva nesta iniciativa, mas tão somente buscar ampliar o campo de reflexão e a relação entre a academia e o setor, numa perspetiva de ganhos estratégicos.

➤ Recomendações gerais ao setor:

- (1) Recomenda-se estimular a expansão do crescimento vitivinícola do VSF por meio da articulação da via interna com a externa (via mista), de forma a aumentar significativamente a massa crítica em prazos menores e, desse modo, adquirir possibilidades reais de superar as barreiras de mobilidade dos oligopólios concentrado e diversificado da vitivinicultura global, nomeadamente dos PTP e NPP (*“oligopole à franges”*).
- (2) Recomenda-se que se estimule e se apoie as empresas a manterem-se nos espaços locais e regionais (no curto prazo) e a expandirem-se para o mercado nacional, em médio prazo. Este caminho evolutivo gradual é importante para a arregimentação dos recursos necessários ao alongamento do intento e amplitude estratégica das organizações. No longo prazo poderão apoiar o progresso da internacionalização (essencialmente pela exportação via rede de agentes distribuidores no estrangeiro) ou mesmo da globalização das empresas (investimento direto, via *joint ventures*), de maneira a minimizar os riscos face às potenciais variabilidades dos mercados internos. Em quaisquer das situações (internacionalização ou globalização) as empresas necessitarão de recursos significativos (investimento em tecnologia de produto, em marketing, em processos de gestão, em desenvolvimento do valor de marca).
- (3) Recomenda-se, em termos de objetivos financeiros, manter a preferência pela ótica da rentabilidade dos investimentos a prazo, mais compatível com a sustentabilidade do negócio e, conseqüentemente, com ganhos de competitividade.

- (4) Recomenda-se em termos de lógica estratégico-empresarial, suporte institucional para dar continuidade à progressão da estratégia de integração vertical a montante e a jusante da produção.
- (5) Recomenda-se que as vantagens comparativas da região (clima, solo, produtividade), pela ação de uma gestão estratégica assertiva e de uma gestão corrente eficiente (equilíbrio de gestão), se transformem em vantagens competitivas efetivas, capazes de catapultar a tipicidade e a qualidade dos vinhos para outros patamares de mercado, não só interno, mas também externo. Naturalmente, que a designada “nova latitude da vitivinicultura global” (VSF) só ganhará notoriedade e diferenciação reconhecida se todos os agentes do setor se envolverem ativamente numa dinâmica sem precedentes. Isso passará, entre muitas outras iniciativas, pela obtenção, primeiro, de uma Indicação de Procedência (iniciativa em curso) e, depois, de uma Denominação de Origem (DO). A construção e a manutenção de marcas fortes é outro dos fatores críticos para o sucesso.

➤ Recomendações específicas por empresa:

- a) **Empresa E1:** Sugere-se que seja mantida a estratégia enfocada no mercado interno de espumantes, porque as marcas brasileiras têm o domínio desse mercado, que é rentável e continua em fase de crescimento (ciclo de vida). Tal conjunto de factos sinaliza, portanto, a adoção de uma postura estratégica de crescimento mais ambiciosa porquanto encontra um mercado interno de espumantes favorável, possibilitando o incremento das vendas de produtos atuais, em mercados atuais e novos; e isso significa menores custos e menores riscos adicionais.
- b) **Empresa E2:** Por ser uma empresa que está presa no “Meio Termo” (centrada em vinhos indiferenciados, mas diversificada com vinhos finos tranquilos e espumantes e ainda cachaça orgânica), está perdendo os grupos de clientes mais rentáveis e mais numerosos. A concentração no mercado dos indiferenciados (em decréscimo) poderá comprometer a sobrevivência da empresa no médio e longo prazo, porquanto tem dificuldades em obter os recursos financeiros necessários para competir nacionalmente. Por isso, está também pressionada pela liquidez imediata, perdendo de vista objetivos de horizonte temporal mais alargado, mas mais importantes para a sustentabilidade do negócio. Ou seja, a sua capacidade de reação a movimentos ofensivos da concorrência

poderá estar comprometida: insuficiência de recursos, indefinição estratégica e estrutura orgânica desadequada, continuam a abrir-lhe os flancos e a colocar sérios problemas à sua sobrevivência.

A saída será reconfigurar a empresa eliminando incoerências estratégicas e fazendo os ajustamentos necessários na sua estrutura orgânica. O sucesso dependerá, principalmente, da capacidade de arregimentar os recursos necessários (inclusive, de gestão estratégica) e de reestruturar-se internamente, migrando da estrutura linear existente para uma estrutura funcional, com criação de departamentos especializados por linha de produtos. Sendo alto, portanto, o índice de ameaças e de pontos fracos, a empresa deverá ponderar alternativamente as seguintes hipóteses em termos de postura estratégica:

- Postura Estratégica de Sobrevivência, envolvendo opções de redução da amplitude estratégica da empresa (*turnaround* e desinvestimento);

- Postura Estratégica de Desenvolvimento, podendo enveredar evolutivamente por: (i) desenvolvimento financeiro (em parceria com outra(s) empresa(s), para alavancarem-se mutuamente no campo financeiro); (ii) desenvolvimento de capacidade (em parceria com outra(s) empresa(s), para alavancarem-se mutuamente no campo tecnológico); (iii) manutenção/ estabilidade (em parceria com outra(s) empresa(s), para alavancarem-se mutuamente no campo mercadológico).

c) **Empresa E3:** Manter a estratégia atual (Postura Estratégica de Crescimento Misto, não só no mercado interno, mas também no externo). É importante, contudo, ressaltar que deve ter cuidado com o excesso de capacidade setorial, pois isso poderá resultar em redução da rentabilidade.

d) **Empresa E4:** Exclusivamente centrada no mercado de vinhos indiferenciados, esta empresa, após avaliar as possibilidades de crescimento desse mercado, deve ponderar sobre as seguintes Posturas Estratégicas:

- Tentar Crescer ainda mais no mercado dos indiferenciados: o pressuposto básico é um ambiente interno ainda favorável. No entanto, é preciso assinalar que empresas que atuam em mercados em maturidade ou em declínio (como é o caso dos vinhos indiferenciados), costumam defender arduamente as suas respectivas parcelas de mercado, de modo a preservar o seu fluxo de caixa. Sendo assim, recorrerão às suas reservas financeiras para, em ato extremo de

defesa do seu *market share*, estabelecer guerras de preços no seio da indústria. Muitas dessas empresas poderão não sobreviver.

- Tentar Desenvolver a vertente da Diversificação para arregimentar recursos financeiros e atenuar os riscos. Nesse sentido, colocam-se duas possibilidades: (i) diversificação relacionada com a atividade base; (ii) diversificação não relacionada (conglomerada). Tendo em conta o contexto geral e a situação desta vinícola, parece mais interessante, nesta hipótese, a opção pela diversificação relacionada.

e) **Empresa E5:** Por revelar deficiências de valor de marca, de acesso aos canais de distribuição e financeiras (alto custo do dinheiro), e, considerando, a pressão competitiva que sofre internamente com a concorrência dos vinhos importados, agravadas ainda pelos impactos negativos dos impostos nos custos de produção e na formação de preços, a empresa tem as seguintes alternativas:

- Adotar uma Postura Estratégica de manutenção/estabilidade; o que requer recursos para enfocar e defender um nicho de mercado, investindo, por exemplo, num sistema de informação estratégica eficiente (mas se tal defesa não for possível, deve migrar para outro nicho); se não tiver os recursos necessários, nem a possibilidade de os conseguir sozinha, então a empresa tem sempre a hipótese seguinte;

- Adotar uma Postura Estratégica de Desenvolvimento, nas modalidades de: (i) manutenção/estabilidade (mas em parceria com outra(s) empresa(s), para alavancarem-se mutuamente no campo mercadológico); (ii) desenvolvimento financeiro (em parceria com outra(s) empresa(s), para alavancarem-se mutuamente no campo financeiro).

8.3. Matriz SWOT para a vitivinicultura brasileira

TABELA 8.6. Matriz SWOT: Síntese dos diagnósticos e das propostas estratégicas genéricas para a vitivinicultura brasileira



Fonte: Elaboração própria.

Oportunidades e Tempo		
<ul style="list-style-type: none"> • Globalização do setor e liberalização crescente do comércio mundial. • Crescimento económico global. • O “novo consumidor global” que prefere qualidade com bom preço. • Liderança do Brasil no Mercosul, com o país a ser uma das maiores economias mundiais. • Contexto político turbulento, mas com recuperação económica nacional recente. • Rendimento da população é médio-baixo (potencial para crescer). • Os impostos estão altos (potencial para descerem). • Baixo consumo de vinho <i>per capita</i> brasileiro (potencial para crescer). • Contexto tecnológico-científico a evoluir favoravelmente (investimentos em P&D crescem). • Organismos setoriais e governamentais empenhados (certificação da qualidade e promoção dos vinhos). • Cooperativas de crédito e de compras de <i>inputs</i>. • Dinâmica de desenvolvimento do segmento espumantes (consumo crescente). • Setor vitivinícola de atratividade relativamente baixa (por isso com potencial de melhoria). 		
Curto e Médio Prazo		Médio e Longo Prazo
Pontos Fortes	SUGESTÕES:	SUGESTÕES:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigentes com experiência e boa formação (superior). 2. Investimentos significativos em toda a cadeia de valor da atividade vitivinícola. 3. Tecnologia industrial. 4. Integração a montante da produção (vinhas próprias). 5. Vinhas jovens e com bons rendimentos por ha (Kg/ha). 6. Matriz de produtos-mercados diversificada em vinhos finos e boa reputação dos espumantes. 7. Processos de certificação da qualidade alvo de atenção (Indicações de Procedência e Denominações de Origem). 8. Consórcio de promoção e exportação (Apex e Ibravin). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Progredir mais na cadeia de valor, ganhando eficiência ❖ Fortalecer a tipicidade dos vinhos (criando mais Indicações de Procedência e Denominações de Origem) e das marcas individuais. ❖ Intensificar o desenvolvimento de mercado dos espumantes. ❖ Aproveitar a “força” do consórcio (Apex e Ibravin) para ganhar massa crítica. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aumentar a capacidade produtiva (ganhar massa crítica). ❖ Em algumas regiões, transformar as vantagens comparativas existentes em vantagens competitivas efetivas (ex. VSF). ❖ Aumentar os investimentos em desenvolvimento de marcas e distribuição. ❖ Apostar e investir no enoturismo.

TABELA 8.6. (Cont.) Matriz SWOT: Síntese dos diagnósticos e propostas estratégicas genéricas para a vitivinicultura brasileira



Fonte: Elaboração própria.

		Oportunidades e Tempo	
		<ul style="list-style-type: none"> • Globalização do setor e liberalização crescente do comércio mundial. • Crescimento económico global. • O “novo consumidor global” que prefere qualidade com bom preço. • Liderança do Brasil no Mercosul, com o país a ser uma das maiores economias mundiais. • Contexto político turbulento, mas com recuperação económica nacional recente. • Rendimento da população é médio-baixo (potencial para crescer). • Os impostos estão altos (potencial para descerem). • Baixo consumo de vinho <i>per capita</i> brasileiro (potencial para crescer). • Contexto tecnológico-científico a evoluir favoravelmente (investimentos em P&D crescem). • Organismos setoriais e governamentais empenhados (certificação da qualidade e promoção dos vinhos). • Cooperativas de crédito e de compras de <i>inputs</i>. • Dinâmica de desenvolvimento do segmento espumantes (consumo crescente). • Setor vitivinícola de atratividade relativamente baixa (por isso com potencial de melhoria). 	
		Curto e Médio Prazo	Médio e Longo Prazo
Pontos Fracos	SUGESTÕES:	SUGESTÕES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Internacionalização (mercado interno hegemónico). 2. O domínio de línguas estrangeiras pelas estruturas comerciais das empresas é insuficiente. 3. Sistemas e tecnologias de informação e comunicação. 4. Orientação empresarial muito centrada na produção. 5. Elevada ociosidade produtiva. 6. Dinâmica comercial de vinhos finos. 7. Os vinhos finos importados dominam mercado interno 8. Os vinhos indiferenciados são predominantes (“contra-modelo” brasileiro). 9. Massa crítica insuficiente das empresas. 10. Suporte financeiro débil. 11. Dinâmica inovadora fraca e centrada na produção. 12. Gestão estratégica alvo de pouca atenção. 13. Indefinição estratégica empresarial (“meio termo”). 14. Processos estratégicos pouco formalizados e com fraco grau de antecipação. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Investir em sistemas e tecnologias de informação e comunicação, e alargar âmbito a todas as áreas da empresa ❖ Fortalecer a inovação, a tipicidade dos vinhos (Denominações de Origem) e as marcas individuais. ❖ Diminuir desperdícios de ociosidade. ❖ Aumentar quotas de mercado (sobretudo no exterior). ❖ Definir e implementar de forma clara a estratégia competitiva, fugindo ao “Meio Termo”. ❖ Investir em formação gestiva, principalmente estratégica. ❖ Investir na integração a jusante (marketing, publicidade, distribuição), ponderando o <i>outsourcing</i> em alguns casos. ❖ Diversificação relacionada (aumentando a carteira de produtos – mais sucos para exportação e mercado interno), para aproveitar sinergias tecnológicas e comerciais. ❖ Integrar consórcio de exportação da Apex e investir seletivamente nos mercados externos. ❖ Formação em línguas estrangeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Introduzir uma cultura de planeamento estratégico (projetando a empresa para um horizonte temporal alargado e não só no quotidiano). ❖ Desenvolver um planeamento financeiro de prazo alargado. ❖ Apostar mais no crescimento misto, abrindo o capital social ao exterior e criando parcerias estratégicas. ❖ Preparar condições para outras Denominação de Origem. ❖ Aumentar os investimentos em torno da disseminação da cultura dos vinhos. ❖ Consolidar as estratégias de negócios e competitivas. ❖ Estratégia de negócios que promova a expansão da penetração nos mercados nacionais, com produtos atuais e novos, podendo depois progredir para a internacionalização ou globalização. ❖ Investir mais em P&D para melhorar a qualidade das safras dos vinhos finos tranquilos. 	

As sugestões, sob a forma de linhas de ação estratégica que se apresentaram na matriz SWOT, assentam em cinco pilares que são determinantes para a sustentação do desenvolvimento da vitivinicultura brasileira: (i) o fortalecimento de uma consciência estratégica para o setor na sua globalidade (instituições, empresas e pessoas), pois é necessário pensar estrategicamente o setor e agir em conformidade; (ii) um desenvolvimento mais intenso da cultura do vinho, com a necessária progressão dos consumos *per capita*, historicamente baixos; (iii) trabalhar de forma sistemática a qualidade e a inovação; (iv) criar massa crítica para competir no mercado internacional; (v) incrementar eficiência e “vencer” o tempo, agilizando processos e implementando medidas priorizadas em termos temporais. Só assim, a vitivinicultura brasileira conseguirá ganhar mais competitividade.

Naturalmente, a amplitude do desafio é enorme e impõe o empenhamento de todos, sem exceção, numa dinâmica global de desenvolvimento: empresas, organismos profissionais e poderes públicos. Será difícil aos vitivinicultores, sozinhos, fazer face às limitações existentes, pelo que a alternativa passará por iniciativas de associação tais como, por exemplo, alianças estratégicas (sob a forma de cooperação, parcerias ou *joint-ventures*), devidamente acompanhadas pelas entidades públicas e profissionais do setor.

O espectro do possível no setor vitivinícola, tal como noutra atividade qualquer, é enquadrado pelos mesmos limites de sempre: a capacidade de melhorar pontos fracos, concentrar forças e aproveitar oportunidades, para conseguir encontrar, num determinado contexto e num prazo de tempo razoável, o equilíbrio de uma nova coerência estratégica e organizacional (equilíbrio de gestão). Tudo isto dependerá, naturalmente, das empresas, das instituições setoriais e dos organismos públicos, sem esquecer o recurso fundamental e diferenciador de tudo: as pessoas. São elas que estão à frente e compõem empresas, instituições e organismos. São elas que as fazem evoluir ou estagnar. São elas que pensam e atuam. E, nesse sentido, devem ter pensamento estratégico e capacidade de concretização, pois isso será crucial para o desenvolvimento sustentado do setor vitivinícola brasileiro. Disso não tenhamos dúvidas. Apesar de sabermos que estamos a passar por tempos de mudança contínua e rápida, onde a única certeza é a incerteza. Mas é neste contexto que temos de viver (porque é o atual) e que temos de gerir.

Capítulo 9

CONCLUSÕES

9.1. Síntese e conclusões finais

Este estudo teve como *objetivo geral* oferecer um diagnóstico da competitividade empresarial das vitivinícolas do Rio Grande do Sul e do Vale do Submédio do São Francisco, no Brasil, por meio da identificação dos tipos de abordagens estratégicas estabelecidos e respectivos impactos nas suas performances económicas, para, no final, propor linhas adicionais de ação estratégica (para o setor e para as empresas) que sejam capazes de melhorar as hipóteses de sucesso no ambiente global. Para uma melhor operacionalização do trabalho, este objetivo geral foi desagregado em quatro *objetivos específicos*: (1) Identificar as estruturas existentes e as estratégias em curso nas empresas do RGS e do pólo emergente do VSF; (2) Identificar e discutir os tipos de abordagem estratégica que norteiam as decisões nessas empresas; (3) Identificar os impactos ambientais internos e externos nos desempenhos económicos das empresas; (4) Formular propostas estratégicas renovadas para uma maior competitividade empresarial.

Para alcançar estes objetivos específicos, foi traçado um quadro metodológico devidamente fundamentado e adaptado ao objeto de estudo (capítulo 6), de modo a submeter a teoria à prova dos factos, mas salvaguardando as possibilidades de refutação. O referencial de operacionalização metodológica foi a Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE), inicialmente desenvolvida por Sousa (2000a), com inspiração nos trabalhos de Calori *et al.* (1997), e depois utilizada também por Vivas (2012a), por meio de uma variante designada de GIRE(*i*), que consistiu na sua aplicação a contextos de internacionalização de empresas vitivinícolas de Portugal. Posteriormente, a lógica da GIRE foi aplicada também por Ramos (2015), consubstanciando uma outra versão adaptada, agora a contextos de inovação estratégica de empresas do Rio Grande do Sul, tomando o nome de GIRE(*inov*).

O nosso trabalho, por sua vez, construiu também uma nova versão adaptada desse referencial metodológico ao contexto específico brasileiro, e numa perspetiva de estratégia corporativa: a GIRE(*br*). Esta incorpora, num primeiro momento, um diagnóstico da vertente organizacional das empresas (numa lógica da análise baseada nos recursos) para, em seguida, explorar a dimensão estratégica dessas empresas por meio de um estudo sistémico, designado C-A-D, pela articulação das três dimensões que abarca: Contexto, Abordagem estratégica e

Desempenho. Utiliza diversas variáveis e indicadores que, uma vez trabalhadas com suporte de análises quantitativas e qualitativas, permitiram alcançar os três primeiros objetivos específicos expostos e testar as três hipóteses operacionais da investigação.

A GIRE(*br*) foi complementada ainda com um outro instrumento original de operacionalização, designado de Octógono Estratégico e Matriz de Desenvolvimento Empresarial Dinâmico (OE-MADED) para enquadrar e formular propostas estratégicas de ação para as vinícolas do RGS e do VFS e, por consequência, para a vitivinicultura brasileira como um todo, consubstanciando, assim, a concretização do quarto objetivo específico deste trabalho.

O trabalho foi estruturado em três partes. A *primeira parte* (Referenciais Teóricos e Contextuais) traz uma discussão dos referenciais teóricos da gestão (cf. Capítulo 2) e do contexto vitivinícola global (cf. Capítulo 3) e brasileiro (cf. Capítulo 4), com as suas realidades, tendências e principais desafios a gerir.

Nessa perspectiva, abordou-se os traços evolutivos mais marcantes da gestão (cf. Capítulo 2) desde os seus primórdios até os nossos dias. Para tanto, revisitou-se o campo teórico, principalmente, desde Adam Smith (e o mito da concorrência perfeita), passando pela Administração Científica (Frederick Taylor), Teoria Clássica da Administração (Henry Fayol), e corrente humanista da gestão, a que se seguiram as correntes comportamentalista, estruturalista, sistémica e contingencial, culminando com a abordagem caótico-emergente (de que são exemplos as micro multinacionais digitais, várias das quais já nascidas no ambiente da *web*). Naturalmente, sem negligenciar a diversidade de modelos de abordagem propostos, de entre os quais destacámos, entre outros, os pioneiros LCAG da Escola de Harvard e Vetor de Crescimento da Escola de Carnegie (Igor Ansoff) (considerados a génese do planeamento estratégico), para além da Análise Competitiva de Porter, da Intenção Estratégica e Pólos de Competência, de Hamel e Prahalad, da Transformação Estratégica de Gouillart, Estratégias Emergentes, de Mintzberg e Stacey, e Estratégia Oceano Azul, de Kim e Maubourgne.

Toda esta dinâmica evolutiva foi enquadrada pelos contextos específicos da Primeira Revolução Industrial, Segunda Revolução Industrial e Terceira Revolução Industrial, integrando esta última a ciência e a produção, a tecnologia da informação e da comunicação, com a eletrónica, a robótica e a inteligência artificial, lançando as bases da Indústria 4.0. Esta revisão bibliográfica permitiu identificar como âncora conceptual para o nosso estudo, a perspectiva sistémico-contingente da gestão.

No que concerne o contexto vitivinícola, a respetiva revisão bibliográfica abarcou a vertente global e a vertente brasileira. Isso permitiu-nos aferir que, em termos globais (cf.

capítulo 3), a indústria vitivinícola é fragmentada e excedentária (embora este desequilíbrio tenha sido reduzido nos últimos anos), assistindo-se ao confronto de dois modelos estratégicos que buscam hegemonia mundial. Por um lado, temos estratégias de tamanho e de globalização, com qualidade homogênea, e baseadas em marcas de empresa e castas universais. Este primeiro modelo é liderado por multinacionais do novo mundo do vinho, também designado “novos países produtores (NPP). Do outro lado, temos as empresas originárias do bloco europeu ou “países tradicionalmente produtores” (PTP), enfocadas prioritariamente nos mercados domésticos com produtos centrados na qualidade e no território (*terroir*) e com ações protecionistas, incluídos subsídios e intervenções que buscam um estado de “equilíbrio de mercado”, com a internacionalização a fazer-se por meio da exportação de produtos. Tudo isso tem resultado no avanço dos NPP no mercado mundial, incluindo sobre os próprios mercados dos PTP. No entanto, os PTP resistem e continuam a ser os principais produtores e consumidores mundiais. Juntos, os modelos PTP e NPP dão origem a uma forma estrutural de organização vitivinícola designada de “oligopólio de franjas”, que domina a vitivinicultura mundial

As mudanças na vitivinicultura global abrigam, ainda, a “financiarização” da sua concentração, através de financiamento por instituições financeiras, principalmente bancos e fundos de investimento. Apesar do avanço da concentração, o setor por enquanto permanece fragmentado.

Em síntese, pode-se afirmar que o contexto vitivinícola mundial abriga um cenário que reflete uma permanente tensão entre tradição e modernidade, naquilo que diz respeito às formas de produção e de comercialização vitivinícola, qual seja, entre a adaptação dos produtos e serviços ou a sua padronização. E no epicentro de todo esse processo emerge o “novo consumidor global”, cujos hábitos de consumo foram alterados sensivelmente e reestruturaram a vitivinicultura mundialmente, pois passaram a manifestar preferência por vinhos jovens e frutados, de boa qualidade a preços médios-baixos, e de consumo ocasional.

A indústria vitivinícola brasileira (cf. capítulo 4), por sua vez, não passa ao largo deste processo de globalização, muito pelo contrário: após a abertura do mercado brasileiro (nos anos 90), houve uma verdadeira invasão dos vinhos estrangeiros que hoje dominam largamente (70% dos vinhos finos tranquilos) o mercado nacional. No entanto, a vitivinicultura brasileira não está inerte, pois tem feito investimentos importantes na busca da melhoria da qualidade dos seus vinhos finos, tranquilos e espumantes, apesar de ter somente até agora uma das suas nove regiões produtivas com o selo de Denominação de Origem: o Vale dos Vinhedos, no Rio Grande

do Sul.

Por não terem concorrência externa e os rendimentos dos brasileiros serem relativamente médio-baixo, os vinhos indiferenciados são muito vendidos, conferindo às empresas que os produzem uma confortável situação mercadológica e financeira. Esses vinhos mantêm, no Brasil, a hegemonia produtiva e comercial, ficando tal modelo conhecido como “contra modelo brasileiro” que, sendo sustentável a curto prazo, deixa muitas dúvidas a médio prazo. Aliás, a mudança já é visível na estrutura do setor, porquanto os indiferenciados perderam cerca de 26 p.p. do seu *market share* no período 2004-2015: passaram de aproximadamente 80% para cerca de 54% de participação relativa de mercado. No presente, a estrutura das participações relativas de mercado é a seguinte: vinhos indiferenciados (54%), vinhos finos (10%), sucos de uva (10%), outros derivados (26%).

A despeito dos investimentos em níveis crescentes, na qualidade, identidade dos seus vinhos finos e na integração vertical, principalmente para a produção de uva para vinho, instalando vinha própria, há ainda a necessidade de aumentar esses investimentos com vista à diferenciação dos vinhos brasileiros.

A *segunda parte* do trabalho (Referenciais Empíricos e Metodológicos) trouxe uma breve discussão da pesquisa empírica do setor do vinho (cf. capítulo 5), no horizonte temporal 2000-2015, com ênfase nos traços comparáveis dessas pesquisas com a nossa, e tendo em atenção as metodologias utilizadas, contextos, problemáticas, objetivos, hipóteses e tipos de abordagens estratégicas. Na sequência definimos a metodologia de investigação utilizada neste trabalho (cf. capítulo 6), explicitando e fundamentando, ao detalhe, as opções metodológicas feitas e os respectivos instrumentos de análise utilizados, assim como os métodos e técnicas de recolha e de tratamento de dados.

A *terceira parte* do trabalho (Resultados e Propostas Estratégicas) identifica e discute o comportamento estratégico das empresas estudadas e respetivos desempenhos económicos (cf. capítulo 7), sendo complementada com propostas de ações estratégicas renovadas para as empresas e para o setor (cf. capítulo 8).

Os resultados (capítulo 7) a que chegámos sugerem algumas conclusões a reter, permitindo-nos deduzir sobre a concretização dos objetivos específicos delineados para este trabalho.

Assim, num primeiro momento, o diagnóstico interno realizado (caraterísticas dos recursos e organização estrutural das empresas), permite concluir que a maioria das empresas é jovem, possui dirigentes experientes e com formação académica superior. Mas, apesar de

possuírem vinhas próprias (igualmente jovens), compram uma quantidade importante de uvas a terceiros, a despeito dos investimentos na integração vertical a montante. Os vinhos indiferenciados são dominantes, embora em declínio, ao contrário dos vinhos finos, tranquilos e espumantes, e também suco de uva, em ascensão. Do ponto de vista da estrutura organizacional (organograma, estruturas de autoridade e de responsabilidade nas empresas, definição dos seus objetivos), verificou-se uma tendência para a informalidade, com esta a ser maior nas empresas privadas em relação às cooperativas. O mesmo ocorre com o *mix* de produtos a comercializar: é maior nas empresas privadas do que nas cooperativas, muito embora em declínio. Em termos comerciais verifica-se ainda que, maioritariamente, as vinícolas estão mais voltadas para o mercado interno e os seus dirigentes têm uma perspectiva conservadora das vendas para os próximos anos. A dificuldade de internacionalização é agravada pelo baixo desempenho da estrutura comercial no domínio de idiomas. Relativamente à inovação, igualmente em queda, ela está mais centrada nos aspetos produtivos do que nos comerciais. No que respeita aos aspetos financeiros e de investimento, conclui-se que existe uma evolução satisfatória dos resultados líquidos das empresas (o que reforça a discussão em torno do “contra modelo brasileiro”) mas, no entanto, as rendibilidades dos investimentos (resultado líquido/imobilizado líquido) são decrescentes. Quanto aos recursos de informação e respetivas tecnologias, estes são essencialmente de natureza contabilístico-financeira e, portanto, focados mais na gestão corrente do que na gestão estratégica.

Num segundo momento do capítulo 7, foi feita a exploração da vertente estratégica das empresas, através da abordagem C-A-D, que coloca em relação os contextos (C), com os tipos de abordagem (A) estratégica desenvolvidos pelas empresas, e com os desempenhos (D) económicos conseguidos.

No que diz respeito aos contextos (C), para identificar as variáveis macroambientais mais importantes (envolvente contextual), foi utilizado o método PEST, o que permitiu concluir pela existência de um contexto político-legal turbulento, em dificuldade e na direção da liberalização económica, de um contexto económico-social em recuperação lenta mas com a inflação sob controlo, e de um contexto tecnológico-científico alvo de investimentos acrescidos em P&D, mas concentrados na região sudeste e ainda longe de atingir os patamares dos países mais desenvolvidos. Quanto às variáveis microambientais (envolvente transacional), a sua identificação foi feita recorrendo ao modelo das cinco forças competitivas, aplicado ao setor vitivinícola de cada uma das regiões em estudo (RGS e VSF), o que permitiu concluir que existe um contexto complexo e de atratividade setorial relativamente baixa nas duas regiões estudadas.

Quanto aos tipos de abordagem (A) estratégica utilizados, as análises estatísticas multivariadas permitiram identificar três dos quatro arquétipos empresariais possíveis: o Adaptativo (AD, com 62 vinícolas), o Empreendedor-P (EP, com 52 vinícolas) e o Planeamento Artesanal (PA, com 11 vinícolas); não tendo sido identificado o arquétipo Planeamento Sofisticado. Sinteticamente, pode-se apontar que os três arquétipos identificados têm abordagens e perfis estatisticamente diferenciados nas dimensões “lógica do empresário” e “extensão da empresa e qualidade”. Por outro lado, apresentam como traços identitários comuns terem baixos níveis de internacionalização, ambição estratégica conservadora em termos comerciais, informalidade organizacional acentuada, produção de vinhos indiferenciados maioritária, tecnologias de informação focadas na obtenção de elementos contabilístico-financeiros (o que revela uma ênfase de gestão mais voltada para as operações, em detrimento da estratégia) e crescente intensidade de capital (imobilizado/vendas). De registar também a conclusão pela existência, na esmagadora maioria das empresas (114), de processos estratégicos pouco formalizados (arquétipos Adaptativo e Empreendedor).

Relativamente ao desempenho económico (D), conclui-se que o maior desempenho é alcançado pelo arquétipo menos utilizado: o Planeamento Artesanal; porém constituído pelas empresas de maior porte.

Ainda no âmbito da exploração da vertente estratégica das empresas, o terceiro momento do capítulo 7 incidiu sobre oito corredores estratégicos de decisão que servem de base a propostas de ação estratégica para melhorar a competitividade das vinícolas (capítulo 8). Esses corredores estratégicos são enquadrados e discutidos no âmbito de um instrumento de análise contruído também especificamente para este trabalho: o Octógono Estratégico. Os oito corredores estratégicos são os seguintes: (i) postura estratégica (direção); (ii) vias de crescimento; (iii) níveis de ambição estratégica; (iv) hierarquia de objetivos; (v) lógicas estratégico-empresariais; (vi) internacionalização e dispersão global de atividades (bases domésticas); (vii) oportunidades e tempo; (viii) equilíbrio de gestão.

Este Octógono possibilitou a identificação de três grupos de empresas, concluindo-se que eles apresentam características estratégicas diferenciadas.

O primeiro grupo, cujas características são muito próximas daquelas que resultaram na formação do *cluster* Empreendedor-P, de perfil com forte antecipação e relativamente fraca formalização, é predominantemente enquadrado no “Meio Termo”, porque as suas vinícolas padecem da falta de uma cultura competitiva bem delineada, pois tentam competir em custo na produção de vinhos finos.

O segundo grupo de vinícolas, maioritariamente, tenta competir em custo, produzindo vinhos indiferenciados, e também em diferenciação e enfoque, na produção de vinhos finos. É um grupo que acaba por resvalar igualmente para o “Meio Termo” (empresas de porte relativamente pequeno que querem tudo ao mesmo tempo) e tem características próximas do *cluster* Adaptativo, de perfil estratégico com graus de antecipação e de formalização fracos, visando, portanto, um horizonte temporal curto e fazendo basear a definição e implementação da estratégia exclusivamente na experiência e intuição, numa perspectiva de reação adaptativa à envolvente.

O terceiro grupo de empresas compete em custo produzindo, maioritariamente, vinhos indiferenciados. Este grupo é formado pelas maiores empresas do setor vitivinícola. As suas características são muito próximas do *cluster* de Planeamento Artesanal, apresentando um perfil estratégico com graus de formalização forte e de antecipação fraca. Isso significa que essas empresas estabelecem um processo estratégico um pouco mais elaborado em termos de planeamento, não padecendo, portanto, de inconsistências na resolução do “equilíbrio de prioridades”, ao contrário dos dois grupos anteriores.

Finalmente, o quarto momento do capítulo 7 explorou e discutiu as cinco empresas existentes no VSF, por meio do método de estudo de caso múltiplo. No final, o estudo de caso permitiu concluir que existe uma similaridade de abordagem estratégica com a maioria das empresas do RGS. E, quando confrontadas com pressões, a nível nacional ou global, apesar de pouco internacionalizadas, as empresas do VSF respondem com posicionamentos estratégicos diversificados (abrangendo vinhos correntes e vinhos finos), revelando um comportamento típico também do “Meio Termo”, pois insistem na diferenciação pela qualidade (vinhos finos) concomitantemente à competição por preços e custos (vinhos indiferenciados) – refletindo assim o “contra modelo” brasileiro.

Do ponto de vista do *design* organizacional, as empresas do VSF não apresentam mudanças significativas nos tempos mais recentes, exibindo estruturas organizacionais do tipo linear (mecanicistas), centralizadas, com tendências rotineiras (taylorismo) e rigidez autocrática (escola burocrática), revelando dificuldades para responder com rapidez às exigências adaptativas-contingenciais do atual mundo dos negócios, incluindo inovações tecnológicas, de produtos e de processos.

Do ponto de vista do desempenho económico, concluiu-se que a maioria das empresas demonstrou satisfação com os resultados.

Destaque-se que, a despeito do vinho corrente ser maioritário, o VSF já alcançou

resultados importantes na produção de vinhos finos, tranquilos e espumantes, tanto do ponto de vista regional, quanto nacional (16% de *market share*). Um dos grandes desafios presentes é encontrar uma tipicidade marcante para os seus vinhos, de maneira a delimitar um espaço competitivo próprio em níveis nacional e global.

No final, foram feitas propostas estratégicas de ação (capítulo 8), para as vinícolas do RGS e do VSF e, conseqüentemente, para a vitivinicultura brasileira, seguindo a lógica SWOT.

Pelo exposto, é nossa convicção que o trabalho atingiu os *objetivos específicos* estabelecidos, porquanto: (1) identificou as estruturas existentes e as estratégias em curso nas empresas do RGS e do VSF; (2) identificou e discutiu os tipos de abordagem estratégica que norteiam as decisões nessas empresas; (3) identificou os impactos ambientais internos e externos nos desempenhos econômicos das empresas e, finalmente, foi possível (4) formular propostas estratégicas renovadas para uma maior competitividade empresarial. Em suma, foi possível arquitetar novas linhas estratégicas de ação para as vinícolas do RGS e do VSF, capazes de potenciarem competitividade acrescida. Lembramos que isto constituiu o cerne da *problemática* deste estudo, cujas *motivações* encontraram a sua justificação precisamente nos referenciais estratégicos que se poderiam acrescentar às instituições e empresas vitivinícolas, em termos de renovação de posicionamento competitivo (a nível nacional e mundial), e também no contributo acrescido que daí poderá advir para o desenvolvimento prático, nas regiões em referência, de um setor de atividade econômica importante; para além, naturalmente, do aprofundamento, sempre pertinente, das relações Universidade-Empresa (transferência de tecnologia). Pensamos ter conseguido tudo isto.

Relativamente às *hipóteses operativas* de partida do trabalho, e após utilização da metodologia já aqui elencada, podemos concluir que as três foram confirmadas, sendo que a Hipótese Operativa 1, pelas evidências expostas, não será de rejeitar na sua primeira parte (*as dinâmicas do contexto de internacionalização do setor vitivinícola global induzem mais complexidade e variabilidade ao setor vitivinícola brasileiro*), já que quanto à segunda parte, ela deverá ser rejeitada, pois essas dinâmicas NÃO “*refletem níveis diferenciados de internacionalização das empresas brasileiras*”.

Quanto à Hipótese Operativa 2 – “*Coações ambientais internas provocam tipos de abordagem estratégica diferenciados e comportamentos contingentes de adaptação estratégica e estrutural*”, em razão das evidências estatísticas constatadas, ela não se rejeita.

No que concerne a Hipótese Operativa 3 – “*Existe relação entre os tipos de*

abordagem estratégica e o desempenho económico das empresas”, ela igualmente não se rejeita na sequência dos testes estatísticos realizados ao Valor Médio das Vendas Totais (este foi o indicador diferenciador) para os diversos tipos de abordagem estratégica.

Em conclusão, o estudo respondeu cabalmente aos diversos objetivos a que se propôs, assim como testou as hipóteses operativas levantadas. Permitiu ainda identificar um conjunto significativo de desafios que importa suplantar, dos quais destacamos seis:

- Os perfis de abordagem estratégica estão claramente diferenciados nas empresas, mas existe um conjunto de traços comuns restritivos (internacionalização incipiente, ambição estratégica muito conservadora, empresas relativamente pequenas, excessiva informalidade organizacional e tecnologias de informação e comunicação pouco sofisticadas e, essencialmente, de natureza contabilístico-financeira) que são indiciadores de uma cultura enraizada e/ou de uma inércia negativista perante um contexto de crise que, sendo real, importa suplantar com rapidez, atuando sobre esses traços restritivos;
- Um “contra modelo brasileiro”, focado nos vinhos indiferenciados que, apesar de ser sustentável no curto prazo, levanta muitas dúvidas e perigos a médio prazo;
- Fraca atratividade do setor vitivinícola do RGS e do VSF, mas de elevado potencial e que é possível de melhorar;
- Um pólo vitivinícola emergente (VSF) que é considerado a “nova latitude da vitivinicultura mundial”, pelas vantagens comparativas que evidencia, mas que ainda não conseguiu transformar em vantagens competitivas;
- Indefinição estratégica evidente na maioria das empresas (Meio Termo);
- A esmagadora maioria das empresas (91%) tem processos estratégicos pouco formalizados (arquetipos Adaptativo e Empreendedor-P).

As propostas de ação estratégica que são avançadas pretendem suplantar todos os desafios identificados. Da sua eficácia no terreno dependerá a robustez dos alicerces de desenvolvimento do setor vitivinícola brasileiro e, conseqüentemente, a sua competitividade futura. O sucesso dependerá de um espírito empresarial e institucional mais dinâmico no domínio vitivinícola e de um profissionalismo acrescido em toda a cadeia de valor. O empreendimento é enorme, devendo, por isso, envolver todos os agentes do setor: empresas, organismos profissionais e poderes públicos, aos seus mais diversos níveis. Naturalmente, tudo isto dependerá, em última análise, da capacidade de organização e da qualidade das pessoas envolvidas. São elas que,

normalmente, fazem a diferença nestes processos de transformação.

9.2. Limitações e pistas para investigação futura

Pode-se apontar como uma das principais limitações deste estudo a não inclusão de todas as regiões vitivinícolas brasileiras, apesar das regiões RGS e VSF, juntas, abarcarem mais 90% da massa crítica setorial do Brasil. No entanto, há notícias de movimentações importantes de vinícolas que importa analisar, em São Paulo e em Santa Catarina, na produção de vinhos finos, principalmente, mas sem negligenciar os Estados do Paraná, Minas Gerais, Goiás e Ceará.

Para além disso, embora lembrando a assumida natureza exploratória do Estudo de Casos Múltiplos do Vale do São Francisco, haverá domínios que foram tratados de forma superficial necessitando, por isso, ainda de pesquisas complementares. Estarão neste caso, por exemplo, os impactos que as dinâmicas de internacionalização/globalização do setor vitivinícola têm provocado na forma como as cinco empresas do VSF refletem e definem os rumos da estratégia a ser seguida e da estrutura orgânica a ser implementada.

Para as duas regiões estudadas também encorajamos a realização de estudos sobre as fontes de vantagens competitivas de localização, nomeadamente, naquilo que se refere a: (i) Quantidade e custo dos fatores (recursos naturais, humanos, de capital, infraestruturas físicas, administrativas, de informação, científica e tecnológica); (ii) Qualidade e especialização dos fatores; (iii) Condições da procura; (iv) Fornecedores capazes, situados na localidade; (v) Setores relacionados e de apoio; (vi) Presença de aglomerados, em vez de setores isolados.

Todos estes estudos complementares consubstanciam o lançamento de uma pista robusta de investigação futura integrada: o estudo das condições para criação de um aglomerado industrial que potencie um crescimento superior do Pólo Vitivinícola do Vale do São Francisco e do *cluster* Rio Grande do Sul, de modo a aproveitar os benefícios das *estratégias relacionais*, bem como do *modelo de reatividade e de análise do tempo*, inclusive, pela via do *crescimento misto*, como forma de conferir resultados sustentáveis, a prazos menores.

Será igualmente relevante fazer uma avaliação mais aprofundada das empresas, nomeadamente, no que diz respeito à vertente do seu desempenho económico, se conseguirmos mais dados contabilísticos para o efeito. Tal estudo seria relevante para aferir, por exemplo, possibilidades de fusões e aquisições, com vista ao crescimento misto.

E, finalmente, investigações profundas sobre a Cadeia de Valor da vitivinicultura brasileira seriam muito pertinentes.

BIBLIOGRAFIA

- Abegglen, J. C. & Stalk, G. (1985). *Raisha*. New York: Basic Books.
- Ackoff, R. (1970). *A concept of corporate planning*. Nova Iorque: Willey Interscience.
- Adamo, C. (2004). *A global perspective of the wine supply chain – The case of argentinean and the U.S. market*. Master thesis. Sloan School of Management, Science, Agriculture and Natural Resources.
- Al-Bazzaz & Grinyer, P. (1983). How planning works in practice: A survey of 48 U.K. Companies. In D. Hussey, *The truth about corporate planning*, p. 221-236. Oxford: Pergamon Press.
- Albert, A. (2002). *O admirável novo mundo do vinho e as regiões emergentes*. São Paulo: Senac.
- Allouche, J. & Géraldini, S. (1999). *Os instrumentos fundamentais da decisão estratégica*. Lisboa: Vislis.
- American Psychological Association – APA (2013). Normas para a elaboração de Bibliografias, Referências Bibliográficas e Citações. Acedido em 18.09.2014, em http://c3icongresso2013.web.ua.pt/wp-content/uploads/2013/05/Normas_APA6th.Portugues.pdf.
- Ansoff, I. (1958). A model for diversification. *Management Science*, 4, (4), p. 392-414.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise. Hommes et techniques*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1978). *Strategic management*. New York: Macmillan.
- Ansoff, I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1, (2), p. 131-148. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ansoff, I. (1983). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, I. (1987). *The emerging paradigm of strategic behavior*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ansoff, I. (1988a). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ansoff, I. (1988b). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'the design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12, p. 449-461. New York: John Wiley & Sons, Ltd. Acedido em 14.05.2002, em http://sjbae.pbworks.com/w/file/58197765/ansoff_1991.pdf.
- Ansoff, I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's. Rethinking strategic planning. *Long*

- Range Planning*, 27, 3, p. 31-32. Oxford: Pergamon Press.
- Ansoff, I., Declerck, R.P. & Hayes, R. L. (Org.). (1990). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, I. & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Anuário Brasileiro Uva e Vinho (2013). *Panorama: Regiões, castas, terroir, produtores, números e dados do setor*. Bacon Press Books.
- Araújo, J. L. P. & Ramalho, P. J. P. (2009a). Custos de produção. In *A vitivinicultura no Semiárido brasileiro*. José Monteiro Soares, & Patrícia Coelho de Sousa Leão (coord.). Brasília, DF: Embrapa informação tecnológica; Embrapa Semi-Árido, Petrolina.
- Araújo, J. L. P., Ramalho, P. J. P. & Correia, C. R. (2009b). Mercados de uvas de mesa e de vinho. In *A vitivinicultura no Semiárido brasileiro*. José Monteiro Soares & Patrícia Coelho de Sousa Leão (coord.). Brasília, DF: Embrapa informação tecnológica; Embrapa Semi-Árido, Petrolina.
- Araújo, L. V. S. (2009). *A internacionalização de empresas produtoras de vinho do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Armstrong, J. S. (1997). Co-opetition. *Journal of Marketing*, 61, (2), p. 92-99.
- Atkin, T., Gilinsky Jr, A. & Newton, S. K. (2012). Environmental strategy: Does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research*, 24, (2), p. 115-133.
- Banco Mundial (2007). Relatório anual de 2007 do Banco Mundial. Washington DC 20433. Acedido em 14.03.2011, em <http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2K7/Resources/Portuguese.pdf>.
- Banco Mundial (2011) Relatório anual de 2011. Ano em perspectiva. Washington DC 20433. Acedido em 13.12.2015, em http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2011/Resources/8070616-1315497380273/WBAR11_YearInReview_Portuguese.pdf.
- Barata, J., & Nevado, P. (2008). O conflito geracional das empresas multinacionais do sector do vinho: O caso da Sogrape. *ELBE*. ISCTE. Lisboa.
- Barco, E. (2002). *Análisis de un Sector: El Rioja (1991-2000)*. Logroño: Gobierno de la Rioja - Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- Barco, E. (2008). Análisis de un sector: El Rioja entre dos siglos. *Colección Monografías (La Rioja. Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural)*. Rioja.
- Barco, E., Navarro, M., & Pinillos, M. (2006). Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de la DOCa Rioja. *Cuadernos de Campo*, 34, p. 12-16.
- Barco, E., Navarro, M., & Pinillos, M. (2007). Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de la DOCa Rioja. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, p. 13-45.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1), p. 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, (1), p. 41-56.
- Barros, C., & Santos, J. C. (2007). Comparing the productive efficiency of cooperatives and private enterprises: The portuguese wine industry as a case study. *Journal of Rural Cooperation*, 35, (2), p. 109-122.
- BBC Brasil. (2015). Conheça o lugar onde vinho é mais barato que água. Acedido em 03.01.2015, em: http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/01/150103_vinho_australia_lab.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society*. New York: Basic Books.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 14, (3), p. 178-194.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000) Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, (5), p. 411-426.
- Benson-Rea, M. (2005). *Network strategy in the New Zealand wine industry: How firms in an industry understand and use their business relationships*. Phd Thesis. University of Auckland.
- Bernetti, I., Casini, L., & Marinelli, N. (2006). Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal*, 108, (4), p. 306-315.
- Bertalanffy, L. (1968). *General Systems Theory*. George Brasilier, Nova Iorque.
- Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1994). *Organizações: Uma abordagem sistémica*. Sociedade e Organizações. Lisboa: Instituto Piaget.
- Beverland, M. (2000). Crunch time for small wineries without market focus? *International Journal of Wine Marketing*, 12, (3), p. 16-30.
- Bird, B.J. (1992). The roman god mercury: An entrepreneurial archetype. *Journal of Management Inquiry*, 1 (3), p. 205-212.
- Blume, R. (2008). *Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Boa Informação (2018). PIB cresceu 1% em 217, diz IBGE. Acedido em 15.08.2018, em <https://boainformacao.com.br/2018/03/pib-cresceu-1-em-2017-diz-ibge/>
- Bouzdine-Chameeva, T. (2006). How wine sector SMEs approach strategic questions – Some comparative lessons of causal representation of distinctive competencies. *British Food Journal*, 108, (4), p. 272-289.
- Bracker, J. S. & Pearson, J.N. (1986). Planning and financial performance of small mature firms. *Strategic Management Journal*, (7), p. 503–522.
- Brasil Escola (2014). População economicamente ativa – PEA. Acedido em 18.03.2015, em

<http://www.brasilecola.com/geografia/populacao-economicamente-ativa-pea.htm>.

- Bretherton, P. (2004). National competitive advantage as the context for marketing strategy: An empirical study of the New Zealand wine industry. *International Journal of Wine Marketing*, 16, (1), p. 36-52.
- Brito, C. (2006). A network perspective of the port wine sector. *International Journal of Wine Marketing*, 18, (2), p. 124-138.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (2004). *Estratégia competitiva no limiar do caos: Uma visão dinâmica para as transformações corporativas*. São Paulo: Harvard Business Scholl Press – Cultrix/Meio&Mensagem.
- Bughin, J. & Manyika, J. (2012). Internet matters essays in digital transformation. McKinsey & Company. Acendido em 12. 07.2012, em http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2FMcKinsey%2Fdotcom%2FInsights%2520and%2520pubs%2FMGI%2FResearch%2FTechnology%2520and%2520Innovation%2FEssays%2520in%2520digital%2520transformation%2FMGI_Internet_matters_essays_in_digital_transformation.ashx&ei=NQVeVLWgLq_7sATDkYGgDw&usg=AFQjCNGZq_ApXajGlayGO8BdyLRXf8Oilg&bvm=bv.79189006,d.cWc.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Busenitz, L.W. & J. B. Barney. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, p. 9-30.
- Cadastro Vinícola MAPA/SEAPA-RS/IBRAVIN (2013). Acedido em 13.10.2013, em <http://www.ibravin.org.br/public/upload/statistics/1384783926.pdf>.
- Cadastro Vinícola MAPA/SEAPA-RS/IBRAVIN (2017). *Elaboração de Vinhos e Derivados no Rio Grande do Sul – 2006 a 2016*. Acedido em 14.03.2015, em <http://www.ibravin.org.br/downloads/1426620667.pdf>.
- Calori, R., P., Very, P. & J.L. Arrègle (1997). Les PMI face à la planification stratégique. *Revue Française de Gestion*, (112), p.11-23.
- Carvalho, J. C. & Filipe, J. C. (2010). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cassi, L., Morrison, A, & TerWal, A. L.J. (2012). The evolution of trade and scientific collaboration networks in the global wine sector: A longitudinal study using network analysis. *Economic Geography*, 88, (3), p. 312-331. Acedido em 14.03.2013, em www.economicgeography.org.
- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe – Nações Unidas (2005). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. Santiago do Chile, p. 10. Acedido em 16.02.2006, em [Http://www.eclac.cl](http://www.eclac.cl).
- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe – Nações Unidas (2013a). *Balanço preliminar das economias da américa latina e do caribe*. Documento informativo, p. 11. Santiago do Chile, 29 de novembro. Acedido em 14.12.013, em <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/51820/balancopreliminar2013.pdf>.

- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe – Nações Unidas (2013b). *América Latina e Caribe: Produto interno bruto total 2011-2014, taxas de variação (baseadas em dólares a preços constantes de 2005)*. Unidade de Informação pública. Acedido em 17.12.2014, em http://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/7/51827/Tabla-PIB_PORT.pdf.
- Chandler Jr, A. (1962). *Strategy and Structure*. The M.I.T. Press, Cambridge.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in american business*. Cambridge, MA: Harvard Belknap.
- Chandler, A. (2000). *A Nation transformed by Information*. Oxford: Oxford Universit Press.
- Chandler, A.D. (2001). *Inventing the electronic century: The epic story of the consumer electronics and computer industries*. New York: Free Press.
- Charters, S., Clark-Murphy, M., Davis, N., Brown, A., & Walker, E. (2008). An exploration of managerial expertise in the Western Australian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20, (2), p. 138-152.
- Charters, S. & Michaux, V. (2014). Strategies for wine territories and clusters: Why focus on territorial governance and territorial branding? *Journal of Wine Research*, 25, (1), p. 1-4. Acedido em 14.07.2014, em <http://dx.doi.org/10.1080/09571264.2014.871119>.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. (6nd ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cholette, S. (2004). A tale of two wine regions: Similarities, defferences an trends in the French
- Citibank (2013). O que o Citi espera das principais economias até 2017? Acedido em 18.06. 2013, em <http://www.amplo7invest.com.br/home/noticias.php?id=36>.
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (2013a). Painel de Investimentos. Acedido em 16.07.2013, em <http://www.cnpq.br/painel-de-investimentos>.
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (2013b). Investimentos do CNPq em CT&I. Acedido em 14.04.2013, em <http://www.cnpq.br/web/guest/investimentos-cnpq-em-ctei>.
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (2018). Investimentos do CNPq em CT&I. Acedido 14.03.2018, em <http://cnpq.br/series-historicas>
- Coelho, A. M. (2013) Concentration des grandes firmes vitivinicoles: Concentration of big wine firms. 6^a Journée scientifique de l'IHEV 2013. Montpellier SupAgro. *Institut des Hautes Etudes de la Vigne et du Vin*, p. 11-18.
- Coelho, A. M. & Couderc, J.P. (2006). Investissements financiers dans le secteur des vins et spiritueux: Analyse mondiale (historique récent, stratégies et prospective) des fusions, acquisitions, et investissements financiers des principaux acteurs du secteur. Frédéric Julia (coordinateur). *Vertumne International et Associés Bordeaux*. France.
- Coelho, A. & J-L. Rastoin (2004). Stratégie des grands groupes internationaux: vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin? In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H.

- Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2005 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 79 - 99). Paris: Dunod.
- Coelho, A. & Rastoin J.L. (2005a). Vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin? In Montaigne, E., Courdec, J-P, d'Hauteville, F. & Hannin, H. (coord.). *Bacchus: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, p. 79-99. Paris: Editions LaVigne-Dunod.
- Coelho, A. M. & Rastoin, J.L. (2005b). Stratégie des grands groupes internationaux: Sur le marché mondial du vin? In Montaigne, E., Courdec, J-P, d'Hauteville, F. & Hannin, H. (coord.), *Bacchus 2005: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, p. 80-99. Paris: Editions LaVigne-Dunod.
- Coelho, A. & Rastoin J.L. (2005c), In Money Veritas? La gouvernance et la financiarisation dans l'industrie vitivinicole mondiale, In Montaigne, E., Courdec, J-P, d'Hauteville, F. & Hannin, H. (coord.). *Bacchus 2006: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, p. 53-73.
- Coelho, A. M. & Rastoin, J.L. (2006a). Financial strategies of multinational firms in the world wine industry: An assessment. *Agribusiness Special Issue: Special Issue on Wine Marketing*, 22, (3), p. 417-429.
- Coelho, A. M. & Rastoin, J.L. (2006b). Les stratégies de développement des grandes firmes de l'industrie mondiale du vin sur la longue période (1980-2005). *Progrès Agricole et Viticole*, 123, (2 et 3), p. 34-41 et p. 55-62.
- Comissão Europeia – Agricultura e Desenvolvimento Rural. (2012). Direitos de plantação no setor vitivinícola. *Relatório do Grupo de Alto Nível*. Bruxelas, 14 Dezembro. Acedido em 13.01.2013, em http://ec.europa.eu/agriculture/wine/high-level-group/docs/final-report_pt.pdf.
- 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 Nacional de Abastecimento – CONAB. (2014). Conjuntura mensal: Derivados da uva. Junho de 2014. Acedido em 18.03.2015, em http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_07_10_14_04_14_uvajunho2014.pdf.
- Conselho da União Europeia, Conselho da UE/Jornal Oficial da União Europeia (2008). *Regulamento (CE) N° 479/2008, de 29 de Abril de 2008*. L 6.6.2008, 148/1. (Actos aprovados ao abrigo dos Tratados CE/Euratom cuja publicação é obrigatória). Acedido em 16.03.2010, em http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/council-eu/index_pt.htm.
- Corrêa, H. & Slack, N. (1994) Flexibilidade estratégica na manufatura: Incertezas e variabilidade de saídas. *Revista de Administração*, (29), (1), p. 33-41. São Paulo.
- CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa (2018). Séries Históricas até 2015: total de investimentos realizados em bolsas e no fomento à pesquisa segundo região e unidade da federação. Acedido em 18.03.2018, em <http://www.cnpq.br/series-historicas>
- Crisóstomo, A. P. (2011). *Upgrading e inserção nas global value chains: O caso do cluster vitivinícola do submédio do Vale do São Francisco na ótica dos 'Novos' Produtos*

- Mundiais*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Crozet, M., Head, K., & Mayer, T. (July de 2009). Quality sorting and trade: Firm-level evidence for french wine (*Working Paper*). Acedido em 11 de 06 de 2011, em www.wine-economics.org.
- Cusumano, A. & Markides, C. (2002). *Pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cusmano, L., Morrison, A., & Rabbellotti, R. (2009). Catching-up trajectories in the wine sector (*Working Paper*). Acedido em 1.04 de 2010, em <http://www.wine-economics.org>.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S., & Marinov, M. (2009). *International Business*, (European). England: John Wiley.
- Dagnino, G. B. & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. *II Annual Conference of Euram on: Inovative Research Management*. Stockholm, may.
- Dalmore, M. & Zen, A. C. (2012). A formação de redes e o processo de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro: Um estudo de caso no Wines of Brasil. *REDES – Rev. Des. Regional, Santa Cruz do Sul*, 17, (3), p. 7-25, set/dez.
- Damanpour, F. & Evan, W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 3, set, p. 392-409.
- D’Aveni, R. A. (1995). *Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davis S. (1989). From future perfect: Mass customization. *Planning Review*, march/april, p. 16-21.
- Dean, D., DiGrande, S., Field, D. & Zwillenberg, P. (2012). The digital manifesto: How companies and countries can win in the digital economy. *BCG Perspectives. The Boston Consulting Group*. January. Acedido em 14.02.2013, em <https://www.bcg.com/documents/file96476.pdf>.
- Decreto federal nº 99.066 – de 08 e março de 1990. Regulamenta a Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados do vinho e da uva. Presidência da República. Acedido em 14.05.2003, em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99066.htmimpressao.htm.
- Desplobins, G. (2006). La dynamique qualitative en viticulture: Le contre-modèle brésilien. In Étienne, M., Montaign, E., Courdec, J-P, d’Hauteville, F. & Hannin, H. (coord.). *Bacchus 2006: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, p. 237-256. Paris: Editions LaVigne- Dunod.
- De Vor, R., Graves, R. & Mills, J.J. (1997). Agile manufacturing research: Accomplishments and opportunities. *IIE Transactions*, 29, (10), p.813-823, Oct.
- D’Hainaut, L. (1997). *Conceitos e métodos da estatística*, 2ª ed., vol.I, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Diário do Nordeste – Negócios (2018). PIB em dólar cai 25% e Brasil desce para a 9ª economia

do mundo. Acedido em 04.03.2016, em <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/online/pib-em-dolar-cai-25-e-brasil-desce-para-a-9-economia-do-mundo-1.1504144>

- DIEESE/Bureau of Economics Analysis – EUA. (2011). Desindustrialização: conceito e a situação do Brasil. (DIEESE). *Nota Técnica*, 100 – junho.
- Doherty, A.M. (2000). “Factors influencing international retailers’ market entry mode strategy: Qualitative evidence from the UK fashion sector”. *Journal of Marketing Management*, (16), p. 223-45.
- Doherty, A.M. (2007). “The internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy”. *International Journal of Service Industry Management*, (18) (2), p. 184-205.
- Dolabela, F. (2006). *O Segredo de Luísa*. (3rd ed.). São Paulo: Editora de Cultura.
- Dolabella, R. V. M. & Bitencourt, C. C. (2012). A Consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: O caso na Vinícola Miolo. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 14, (2), p. 174-189. Lavras.
- Drucker, P. F. (1968) *The age of discontinuity*. New York: Harper & Row Publishers.
- Drucker, P. F. (1972). *Administração lucrativa*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Drucker, P.F. (1985) *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* London: William Heinemann.
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a time of great change*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1998). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P.F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, August, 80 (8), p. 95-103.
- Drucker, P.F. (2011). *Druker em 33 lições: As melhores aulas do homem que inventou a administração*. São Paulo: Saraiva.
- Dubus, J. (2005). Consumo mundial de vinho vai continuar a crescer. *Revista Frutas, Legumes & Flores – A Revista dos Profissionais – Especial Vinha (Edição Extra)*, p. 20-21. Portugal: Publicações Grupo TB.
- Duquesnois, F., Gurão, C., & Le Roy, F. (2010). Wine producers' strategic response to a crisis situation. *International Journal of Wine Business Research*, 22, (3), p. 251-268.
- Dussage, P. & B. Ramanantsoa. (1987). *Technologie et stratégie d' entreprise*. Paris: McGraw-Hill.
- Economia e Finanças Fáceis (2015). Brasil – Uma perspectiva para 2015/2016. Acedido em 15.08.2015, em <https://financasfaceis.wordpress.com/2015/03/04/brasil-perspectiva-update-mar15-parte-1/>.
- Embrapa (2009). *A vitivinicultura no semiárido brasileiro*. José Monteiro Soares, Patrícia

Coelho de Sousa Leão (coord.). Brasília, DF: Embrapa informação tecnológica; Embrapa Semiárido, Petrolina.

Em Discussão, (2018). Número de patentes por empresas ou pesquisadores em universidades é baixo no Brasil. Acedido em 14.03.2018, em <https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/inovacao/universidades-brasil-doutores-pesquisas-patentes-inovacao-tecnologica/numero-de-patentes-por-empresas-ou-pesquisadores-em-universidades-e-baixo-no-brasil.aspx>

Étienne, M., Montaigne, E., Courdec, J-P, d’Hauteville, F. & Hannin, H. (coord.) (2008). *Bacchus: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Paris: Editions LaVigne-Dunod.

Fecomércio-SP – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (2013a). *O vinho no Brasil: Os obstáculos e as oportunidades de um segmento em franca expansão*. 3º Debate. O vinho do Brasil. Abril. Comitê do Vinho da FecomercioSP.

Fecomércio-SP/Wine Intelligence (2013b). Brasileiros consomem mais vinho tinto, diz pesquisa. Acedido em 24/04/2013, em http://www.fecomercio.com.br/?option=com_institucional&view=interna&Itemid=12&id=6390.

Fensterseifer, J. E. (2006). The emerging brazilian wine industry: Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. *3rd International Wine Business Research Conference, Montpellier, 6-7-8 July. (Refereed Paper)*.

Fensterseifer, J. E. (2007). The emerging brazilian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 19, (3), p. 187-206.

Fernández-Olmos, M., Rosell-Martínez, J., & Espitia-Escuer, M. (2009). Vertical integration in the wine industry: A transaction costs analysis on the Rioja DOCa. *Agribusiness*, 25, (2), p. 231-250.

Fernández, S. (2008). *O papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional: Casos de análises no sector vinícola do Vale do Rio Negro Argentino*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (2013a). Índice Fiesp de competitividade das nações e o efeito do ambiente competitivo na indústria de transformação brasileira. *IC-FIESP. Departamento de Competitividade e Tecnologia – DECOMTEC*. São Paulo.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (2013b). FecomercioSP realiza debate sobre vinho no Brasil. Acedido em 14.05.2013, em <http://www.fecomercio.com.br/NoticiaArtigo/Artigo/5381>.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (2013c). “Custo Brasil” e Taxa de Câmbio na Competitividade da Indústria de Transformação Brasileira. *Departamento de Competitividade e Tecnologia – DECOMTEC*. Março. São Paulo.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (2013d). Por que Reindustrializar o Brasil? Acedido em 12.01.2014, em <https://www.google.com.br/search?q=Poje%3%A7%3A3o+mantendo+o+cen%3A1rio++atual:+perda+de+dinamismo+da+economia+dom%3A9stica&ie=utf-8&oe=utf->

8&gws_rd=cr&ei=7kiBVqbwAoSrWAS_4bWgBw#q=Uol+economia+Perda+de+dinamismo+o+1955+a+2029+Proje%C3%A7%C3%A3o+mantendo+o+cen%C3%A1rio+atual:+perda+de+dinamismo+da+economia+2013+dom%C3%A9stica.

Financial Times (2005). Mundo perde se a liberalização do comércio ruir. Fim do protecionismo poderia tirar milhões de pessoas da pobreza. Acedido em 02.11.2005, em <http://noticias.uol.com.br/midiaglobal/fintimes/>.

FMI – Fundo Monetário Internacional (2009). *Sustaining the recovery. World Economic Outlook: A survey by the staff of the International Monetary Fund*. Washington.

Folha de São Paulo/Mercado (2005). Inflação de 2004 supera centro da meta pela 5ª vez em 6 anos, diz IBGE. Acedido em 16. 01.2005, em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u92481.shtml>.

Folha de São Paulo Ciência/DWPI – Índice Mundial Derwent de Patentes (2013a). Registro de patentes no Brasil cresce 64% em 10 anos. Acedido em 25/12/2013, em <http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2012/03/1057766-registro-de-patentes-no-brasil-cresce-64-em-10-anos.shtml>.

Folha de São Paulo/Ciência (2013b). Análise: Internacionalização é desafio para melhorar qualidade da ciência nacional. Acedido 24/12/2013, em <http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2013/04/1266526-analise-internacionalizacao-e-desafio-para-melhorar-qualidade-da-ciencia-nacional.shtml>.

Folha de São Paulo/Mercado (2013c). Para analistas, recuperação lenta preocupa e PIB de 2013 será menor que o previsto. Acedido em 01.03.2013, em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/03/1238968-veja-avaliacao-de-analistas-sobre-o-resultado-do-pib-em-2012.shtml>.

Folha de São Paulo/FMI (2013d). ‘Marolinha’ reduziu em 41% crescimento do Brasil. Acedido em 03/03/2013, em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/03/1239715-expansao-do-pib-cai-quase-a-metade-no-pos-criese-global.shtml>.

Folha de São Paulo/Mercado (2018). China se prepara para assumir liderança mundial, diz criador do Fórum Mundial. Acedido em 18.02.2018, em <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/china-se-prepara-para-assumir-lideranca-mundial-diz-criador-do-forum-mundial.shtml>

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Frenken, K., Cefisf, E. & Stam, E. (2014). Industrial dynamics and clusters: A survey. Acedido em 05. 08. 2014, em [b-on: Biblioteca do conhecimento online UEvora], p. 01-17. Évora.

Frutos, J. (2000). *Desenvolvimento de um sistema de informações para a interação ágil entre clientes e empresas incorporadoras e construtoras de condomínios residenciais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Galbraith, J. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Galbraith, J. (2001). Planejamento estratégico e de organizações. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B (org.). *O processo da estratégia*, (3nd ed.), p.133-149. Porto Alegre: Bookman.

- 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*. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas.
- Gatti, S. (2006). *Le secteur vitivinicole italien*. In *Bacchus: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Montaign, E., Courdec, J-P, d’Hauteville, F. & Hannin, H. (coord.). *Bacchus 2006: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, p. 257-276. Paris: Edittions LaVigne-Dunod.
- G1 – Economia (2013a). Eurozona seguirá em recessão e terá mais desemprego em 2013. Acedido em 22.03.2013, em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/02/eurozona-seguira-em-recessao-e-tera-mais-desemprego-em-2013.html>.
- G1 – Economia (2013b). 3,5 milhões saem da pobreza em 2012, mas 15,7 milhões permanecem. Acedido 01.10.2013, em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/10/35-mihoes-saem-da-pobreza-em-2012-mas-157-milhoes-permanecem.html>.
- G1 – Economia (2013c). OMC fecha 1º acordo em quase 20 anos para facilitar comércio global. Acedido 07.12.2013, em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/12/omc-desbloqueia-rodada-de-doha-na-conferencia-ministerial-de-bali.html>.
- G1 – Economia (2013d). Nobel de Economia vê risco de recessão global em 2014. Acedido em 07/12/2013, em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/12/nobel-de-economia-ve-risco-de-recessao-global-em-2014-2.html>.
- G1 – Economia (2013e). Gasto em pesquisa fica estável frente ao PIB de 2008 a 2011, observa IPEA. Acedido em 06.12.2013, em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/12/gasto-em-pesquisa-fica-estavel-frente-ao-pib-de-2008-2011-observa-ipea.html>.
- G1 – Economia (2013f). OCDE vê mercados emergentes freando recuperação global. Acedido em 20/11/2013, em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/11/ocde-ve-mercados-emergentes-freando-recuperacao-global19.html>.
- G1 – Economia (2013g). Para analistas, alta do PIB é pontual e país não se livra do voo da galinha. Acedido em 30/08/2013, em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/08/para-analistas-alta-do-pib-e-pontual-e-pais-vive-dilema-do-voo-da-galinha.html>.
- G1 – Economia (2013h). Queda das commodities sugere fim de ciclo de crescimento na América Latina. Acedido 02/06/2013, em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/05/queda-das-commodities-sugere-fim-de-ciclo-de-crescimento-na-america-latina.html>.
- G1 – Economia (2018). Brasil deve criar até 1 milhão de vagas formais em 2018, mas desemprego deve se manter em 12%, estimam economistas. Acedido em 01.02.2018, em <https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-deve-criar-cerca-de-1-milhao-de-vagas-formais-em-2018-mas-desemprego-deve-se-manter-em-12-estimam-economistas.ghtml>
- Gentile, V., Lucas, R. & Furlani, A. (2004) *Avaliação ex-post da Organização Comum do Mercado Vitivinícola. Concurso AGR1 / AVALIAÇÃO / 2002 / 6*. Acedido em 11 de outubro de 2005, em http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/wine/sum_pt.pdf.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Ghoshal, S., Bartlett, C.A. & Moran, P. (2002). Um novo manifesto pela gerência. In

- Gilinsky, A., Lazzeretti, C., & Eyler, R. (2008). Desperately seeking serendipity – Exploring the impact of country location on innovation in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20, (4), p. 302-320.
- Gilmore, F. & R. Brandenburg (1962). Anatomy of corporate planning. *Harvard Business Review*, 41, p. 61-69.
- Gilmore, J. & Pine, J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard Business Review*, 75, (1), p. 91-101.
- Godet, M. (1991). *De l'anticipación à l'action*. Paris: Dunod.
- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls. *Elsevier Science Inc*, p. 01-20. New York.
- Goldman, S., Nagel, R. & Press, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations – strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gollo, S. S. (2006a). *Inovação e estratégia de cooperação competitiva: Estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS*. Tese de Doutorado. Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Gollo, S. S. (2006b). Framework para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva – coopetição: Estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. *30º Encontro da ANPAD – EnANPAD*.
- Gonçalves, C. A., Filho, C. G. & Neto, Ma. T. R. (2006). *Estratégia empresarial: O desafio das organizações. Como harmonizar a obtenção de resultados entre as pessoas e o meio ambiente*. São Paulo: Saraiva.
- Gonçalves, J. (2003). Competitividade da agricultura no mercado mundial globalizado: As idéias de Porter e a realidade de iniquidades. *Informações Econômicas*, 7 (33), p. 15-36. São Paulo.
- Gouillart, F. (1989). *Stratégie pour une entreprise compétitive*. Economica, Paris.
- Gouillart, F. (1993). *Stratégie pour une entreprise compétitive*. Economica, Paris.
- Gouillart, F. J., Kelly, J. N. (1996) *Transformando a organização*. São Paulo: Makroon Books.
- Guimarães, A. (2009). Empresas instaladas em clusters com orientação estratégica dual, originadas na governança de clusters e redes de negócios: *Uma busca focada no negócio do vinho das regiões do Porto, em Portugal e do Vale dos Vinhedos, no Brasil*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Gusmão, S. L. de (2004). *Proposição de um esquema integrando a Teoria das Restrições e a Teoria dos Custos de Transação para identificação e análise de restrições em cadeias de suprimento: Estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Gwynne, R. (2008). Firm creation, firm evolution and clusters in Chile's dynamic wine sector: evidence from the Colchagua and Casablanca regions (*Working Paper*). Acedido em 20.01. 2009, em <http://www.wine-economics.org/>.

- Hair, Jr. J.F., Babin, B.J & Black, W. C. (2009) *Análise multivariada de dados*. (6nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, Jr. J.F., Babin, B.J., Money, A. H. & Samouel, P. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, p. 79–91.
- Hamel, G. (1994b). The concept of core competence. In Hamel, G., Heene, A. *Competence-based competition*, p. 11-33. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, Jul-Ago, p. 69-82.
- Hamel, G. (2000a). *Liderando a revolução*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hamel, G. (2000b). Leading the revolution. *Harvard Business School Press*, 79, (3), p. 62-78. Boston, Massachusetts.
- Hamel, G. (2002) Inovação estratégica e busca do valor. In *Pensamento Estratégico*, p. 181-195. Rio de Janeiro: Campus.
- Hamel, G. (2007). *O futuro da gestão*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994a). Competing for the future. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, p. 122-128.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados amanhã. 16ª edição. Editora Campus. Rio de Janeiro.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993a). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993b). *J. Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hanf, J., & Schweickert, E. (2007). Changes in the wine chain: Managerial challenges and threats for german wine co-ops (*Working Paper*). Acedido em 03.04.2010, em <http://www.wine-economics.org>.
- Hart, C. (1995). Mass customization: Conceptual underpinnings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management*, 6, (2), p. 36-45.
- Heward, L. (2006). *Cirque du Soleil™: A reinvenção do espetáculo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hill, M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*, 2ª ed., Sílabo.
- Iacobucci, D. (org). (2001). *Os desafios do marketing: Aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate Scholl of Management*. São Paulo: Futura.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2003). Estatísticas do século XX. Acedido em 14.10.2004. em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxhtml.shtm>.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014). Cometários. Acedido em 14.08.2014, em ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-

val_201402comentarios.pdf.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho (2012). *Supersafra de uva no RS agrava problemas do setor vitivinícola brasileiro*. Acedido em 15/05/2013, em http://www.ibravin.com.br/int_noticias.php?id=917&tipo=N.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho (2013b). Avaliação setorial. Acedido em 18.07.2013, em <http://www.ibravin.org.br/public/upload/statistics/1380742265.pdf>.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho (2013c). Panorama da vitivinicultura brasileira. Acedido em 13.01.2014, em <http://www.ibravin.org.br/pt>.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho (2017). Panorama geral. Acedido em 13.02.2017, em <http://www.ibravin.org.br/Panorama-Geral>

IBRAVIN/ApexBrasil (2015) Exportações brasileiras. Apresentação projeto setorial. Bento Gonçalves/RS.

IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS – Cadastro Vitícola (2013a). Elaboração de Vinhos e Derivados no Rio Grande do Sul – 2004 a 2013. Acedido em 11.09.2013, em <http://www.ibravin.org.br/pt>.

IBRAVIN/MAPA/SEAPA – Cadastro Vinícola (2014a). Comercialização de espumantes - empresas do Rio Grande do Sul – Brasil (Mercado interno. Acedido em 18.03.2015, em <http://www.ibravin.org.br/public/upload/statistics/1426614944.pdf>.

IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS– Cadastro Vinícola (2014b). Comercialização de vinhos – empresas do Rio Grande do Sul – Brasil: Vinhos Finos – milhões de litros. Acedido em 09.05.2015, em <http://www.ibravin.org.br/downloads/1426620667.pdf>.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho/Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2001). Pesquisa sobre o mercado brasileiro de vinhos: *relatório Consolidado*. Acedido em 03.06.2005, em <http://www.ibravin.com.br>.

IBRAVIN/UFSM (2010). Ensaio acerca da estrutura produtiva do setor vinícola do Rio Grande do Sul: uma proposição metodológica. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Acedido em 05.10.2013, em <http://www.ibravin.org.br/pt>.

Infomoney (2018). Banco Mundial eleva projeção de crescimento do PIB mundial em 2017, 2018 e 2019. Acedido em 03.02.2018, em <http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/7199100/banco-mundial-eleva-projecao-crescimento-pib-mundial-2017-2018-2019>

Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI (2014). Indicações geográficas reconhecidas. Acedido em 18.03.2015, em <http://www.inpi.gov.br/>

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea (2017). Brasil gasta menos que outros países com P&D. Acedido em 16.01.2017, em http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29255

International Monetary Fund (2018). World Economic Outlook. Acedido em 17.03.2018, em <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho (2012). Situação Mundial da Vitivinicultura. Fatos

- e Números, (6), julho. Acedido em 14.01. 2013, em: http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1363&fileName=FN_n_6_Situa_o_Mundial_da_Vitivinicult.pdf.
- Jenster, P., & Chen, Y. (2008). Dragon wine: Developments in the chinese wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20, (3), p. 244-259.
- Jiao, J., Tseng, M., Duffy, V. & Lin, F. (1998). Product family modeling for mass Customization. *Computers & Industrial Engineering*, 35, (3-4), p. 495-498.
- Johanson, J., & L. Mattsson, (1988). Internationalization in industrial systems – a network approach. In P. Buckley, & P. Ghauri. *The Internationalization of the Firm: a reader*, p. 303-321. London: Academic Press.
- Jordan, R., Zidda, P., & Lockshin, L. (2007). Behind the Australian wine industry's success: Does environment matter? *International Journal of Wine Business Research*, 19, (1), p. 14-32.
- Jornal O Globo – Economia (2017). Economia encolhe 3,6% em 2016, e país tem pior recessão da História. Acedido em 07.03.2017, em <https://oglobo.globo.com/economia/economia-encolhe-36-em-2016-pais-tem-pior-recessao-da-historia-21022917>
- Kaplan, R. & D. Norton (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard*, HBS Press.
- Kaplan, R. & D. Norton (2004). *Strategy Maps: translating Assets into Tangible Outcomes*, HBS Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias positivas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Karelakis, C., Mattas, K., & Chrysochoidis, G. (2008). Greek wine firms: Determinants of export performance. *Agribusiness*, 24, (2), p. 275-297.
- Kay, M. (1993). Making mass customization happen: Lessons for implementation. *Planning Review*, 21, (4), p. 14-18.
- Kelly, K. (2000). A economia interconectada. *Revista HSM Management. (Edição Especial)*, p. 29-37. Barueri/SP.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kim, W. & R. Mauborgne (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84
- Kim, W. & R. Mauborgne (2005a). Blue Ocean Strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121
- Kim, W. & R. Mauborgne (2005b). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kim, W. & R. Mauborgne (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 87(9), 72-80

- Kim, W. & R. Mauborgne (2014). Blue Ocean Leadership. *Harvard Business Review*, 92(5), 60-72
- Korn, M. & Tibken, S. (2011a). Business analytics gain traction at B-schools. *The Wall Street Journal. Management*. Acedido em 26.08.2012, em <http://frobertjacobs.wordpress.com/2012/07/13/business-analytics-gain-traction-at-b-schools/>.
- Korn, M. & Tibken, S. (2011b). MBAs agora preparam mineiros de dados. *The Wall Street Journal. Management*. Acedido em 20/08/2012, em <http://online.wsj.com/article/SB10001424053111903480904576510934018741532.html?dk=y>.
- Kothandaraman, P. & Wilson, D. T. (2001). The future of competition: Value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, p. 379–389, 30. New York: Elsevier Science Inc. Acedido em 18.03.2011, http://faculty.darden.virginia.edu/bodilys/estrat/topic1_2002/IMM-The%20future%20of%20competition.pdf.
- Kotha, S. (1995). Mass customization: Implementing the emerging paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16, p. 21-42.
- Kotha, S. (1996). From mass production to mass customization: The case of the national industry bicycle company of Japan. *European Management Journal*, 14, (5), p. 442-450.
- Kotler, P. (1993). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000) *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Gary, A. (1998). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson-Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Gary, A. (2009). *Princípios de marketing*. (2nd ed.). São Paulo: Pearson-Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2010). *Administração de marketing*. (12nd ed.). São Paulo: Pearson-Prentice-Hall.
- Koufteros, X. & Marcoulides, G. (2006). Product development practices and performance: A structural equation Modelling-Based multi-group analysis. *International Journal of Production Economics*, 103, (1), p. 286-307.
- Krugman, P. (2013). Será que a depressão é permanente? Acedido em 26/11/2013, em <http://noticias.uol.com.br/blogs-e-colunas/coluna/paul-krugman/2013/11/21/sera-que-a-depressao-e-permanente.htm>.
- Ladeira, J. (2005). *Estratégias de inovação no sector vitivinícola português – Estudo de Caso Sogrape Vinhos, SA*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation and the search for economics rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, (1), p. 110-141.
- Landes, D. S., Mokyr, J. & Baumol, W. J. (2010). *A origem das corporações*. Rio de

Janeiro: Campus.

- Lauriol, J. (1996). Une analyse des représentations de la stratégie et de son management dans la production d'ouvrages en langue française. *Journée Recherche*, Oct.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, (1), p. 1-47.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: Diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Ed. Vozes.
- Leão, A., Gaião, B., Oliveira, H., & Cavalcanti, R. (2011). Valores pessoais dos consumidores de vinhos do Vale do São Francisco (Brasil). Uma proposição tipológica de perfis. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 10 (3) Lisboa jul. Acedido em 17.03.2012, em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpb/v10n3/v10n3a04.pdf>.
- Leão, A. L. M. S., Vieira, R.S.G., Gaião, B.F.S. & Souza, I.L. (2013a). Desenvolvimento de uma nova fronteira vitivinícola: uma [a]ventura no semiárido nordestino. *Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280*, 14, (1), p. 1-20. Acedido em 14.07.2013, em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1684/918>.
- Leão, A. L. M. S., Vieira, R.S.G., Gaião, B.F.S. (2013b). Segmentação dos consumidores dos vinhos do Vale do São Francisco: Proposta de uma tipologia de perfis baseada em valores pessoais. *Gestão Contemporânea*, 10, (14), p. 171-199, jul./dez. Porto Alegre. Acedido em 14.03.2014, em <http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>.
- Leão, D. A. F. S. (2005). Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes. In *2º Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD*, Rio de Janeiro: Anais Eletrônicos ANPAD.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. & Guth, W. D. (1965). *Business policy: Text and cases*. Homewood, IL: Richard Irwin.
- Lei 7.678, de 08 de novembro de 1988. DOU de 09.11.1988. Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências. Acedido em 13.05.2003, em <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Leis/Ant2001/lei767888.htm>.
- Lei nº 9.279 – “Lei de Propriedade Industrial”, de 14 de maio de 1996. Presidência da República. Acedido em 13.05.05.2013, em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm.
- Leitão, M. (2013). Menos que o mundo. Blog da colunista do jornal O Globo Míriam. Leitão. Acedido em 25/11/2013, em <http://oglobo.globo.com/economia/miriam/>.
- Levitt, T. (1986). Miopia em marketing. *Coleção Harvard de Administração*, p. 23-55. São Paulo: Nova Cultural.
- Little, A. D. (2003). *A ambição move o mundo*. In Slywotzky, A. (2003). *Estratégia e planejamento*. Coletânea HSM Management, p. 73-80. São Paulo: Publifolha.
- Lopes, A., & Jover, A. (2009). Factores estratégicos de sucesso das adegas cooperativas em Portugal. *V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*. Santarém.
- López, R.C, Cavero, C.M. & Elorz, K.S. (2014). Internacionalización, competitividad,

- diferenciación y estrategias de calidad. In Navarro, A.L. & Valero, J.S.C. Estructuras, organización y modelos empresariales en el sector.
- Lovatel, E. (2002). *Fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Luján, E. (2006). *La situación competitiva de la industria vinícola en la comunidad valenciana. Factores determinantes de la diferenciación de precios*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.
- Lu, Y., Karpova, E.E. & Fiore, A.M. (2011). Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 15 No. 1, p. 58-75. Acedido em 14.05.2012, em http://www.researchgate.net/profile/Elena_Karpova3/publication/242344782_Factors_influencing_international_fashion_retailers%27_entry_mode_choice/links/54e4cdd60cf29865c3352948.pdf.
- Mações, M. (2000). *Estratégias e processos de internacionalização: Uma investigação empírica no sector do Vinho do Porto*. Dissertação de Mestrado. ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Mações, M. (2010). *Orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e inovação: as chaves para o sucesso empresarial*. Coleção Teses. Editora Universidade Lusíada.
- Macke, J., Genari, D. & Faccin, K. (2013). Social capital and commitment in the brazilian wine industry. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 17, (1), p. 20-30, Acedido em 14.11.2012, em http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol17_no1.pdf.
- Manyka, J. & Charles, R. (2011a). The great transformer: the impact of the internet on economic growth and properrity. *Mckinsey Global Institute*. October. Acedido em 14.05.2012, em http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_great_transf economic growth and properrity. *Mckinsey Global Institute*. October. Acedido em 14.05.2012, em <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-great-transformer>
- Manyika, J. *et al* (2011b). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. *Mckinsey Global Institute*, May. Acedido em 13.02.2012, em http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation.
- Marchesnay, M. (2004). Management strategique. Les ditions de l'ADREG. Acedido em 17.08.2012, em <http://www.fichier-pdf.fr/2012/04/25/management-strategique-livre/>.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martinet, A. C. (1996). Pensée strategique et rationalités: Um examen epistémologique (papier derecherche número 23). *Institut d'Administrtdion des Enterprise*. Lyon, France.
- Mattar, F. N. & Dilson, G. S. (1999). *Gerência de produto*. São Paulo: Atlas.

- Maumbe, B. M. & Brown, C. (2013). Entrepreneurial and buyer-driven local wine supply chains: Case study of acres of land winery in Kentucky. *International Food and Agribusiness Management Review*, 16, (1), p. 136-157.
- Maurel, C. (2009). Determinants of export performance in French wine SMEs. *International Journal of Wine Business Research*, 21, (2), p. 118-142.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Administração para empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson-Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McKierman, P. (1996). *Historical evolution of strategic management*. Alder-shot. Dartmouth.
- McKiernan, P. & Clare, M. (1994). Strategic planning and financial performance in UK SME: Does formality matter? *British Journal of Management*, 5, p. 31-42.
- Mello, L. M. R. (2004). Panorama da vitivinicultura brasileira. Tendência de consumo e perspectivas do mercado. p.01-42. Acedido em 25 de outubro de 2004, em www.embrapa.gov.br.
- Mello, L. M. R. (2016). Vitivinicultura brasileira: panorama 2015. Comunicado técnico 191. ISSN 1808-6802. Dezembro, 2016, Bento Gonçalves, RS. Embrapa Uva e Vinho.
- Mendes, M. (2013). O crescimento de longo prazo da economia brasileira tem sido satisfatório? Acedido em 18.09.2014, em <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2013/05/13/o-crescimento-de-longo-prazo-da-economia-brasileira-tem-sido-satisfatorio/>.
- Migone, A. & M. Howlett (2010). *Comparative networks and clusters in the wine industry (Working Paper), july*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2011, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org/>
- Miles, E. R. & Snow, C. C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28, (2), p. 68-73.
- Miles, R. E., Charles C. S., Alan, D. M. & Henry, J. C. Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3, (3), p. 546-562.
- Miles, R. & Snow, C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34, p. 53-72.
- Miles, R., Miles, G. & Snow, C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship: How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*. CA: Stanford University Press.
- Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações MCTIC (2018). Recursos Aplicados – Indicadores Consolidados. Acedido em 15.03.2018, em http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/indicadores/detalhe/recursos_aplicados/indicadores_consolidados/2_1_3.html
- Mintzberg, H. (1973a). *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins Publishers.

- Mintzberg, H. (1973b). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16, (2), p. 44-53.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1994a). *The rise and fall of strategic planning*. Nova Iorque: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994b). The fall and rise of strategic planning. In *Harvard Business Review*, January-February, p. 107-114.
- Mintzberg, H. (1998). A criação artesanal da estratégia In Montgomery, C. A & Porter, M. E. (Org.) *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440.
- Mintzberg, H. (2001a). Os cinco ps da estratégia. In Mintzberg, H. & Quinn, J.B (org.) *O processo da estratégia*. (3rd ed.), 26-32. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001b). A função do gerente. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. *O processo da estratégia*. (3rd ed.), p. 34-48. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001c). A estruturação das organizações. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. *O processo da estratégia*, (3rd ed.), p. 140-156. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001d). Ideologia e a organização missionária. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. *O processo da estratégia*, (3rd ed.), p. 175-186. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001e). Formando estruturas nas mentes dos gerentes. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (org.). *O processo da estratégia*, (3rd ed.), p. 180-186. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001f). Política e a organização política. In Mintzberg, H. & Quinn, J.B. *O processo da estratégia*, (3rd ed.), p. 186-192. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001g). Estratégia artesanal. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (org.). *O processo da estratégia*, (3rd ed.), p. 114-122. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2009a). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett Koehler and Pearson.
- Mintzberg, H. (2009b). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, p. 140-143.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society*. BK Publishers, Inc., Oakland.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. & B. Austin (1996). Mirroring Canadian industrial Policy: Strategy Formation at Dominion Textile from 1873 to 1990, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(1), 46-64
- Mintzberg, H., J. Brunet & J. Waters (1986). Does Planning Impede Strategic Thinking? Tracking in the Strategies of Air Canada from 1937 to 1976. *Advances in Strategic Management*, 4, 3-41.

- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40, (3), p. 21-30.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., Lampel, J. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*, (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., S. Otis, J. Shamsie & J. Waters (1988). *Strategy of Design: A Study of Architects in Co-Partnership*. In Strategic Management Frontiers (dir. J. Grant), JAI Press, Greenwich, 311-359.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, (3). (Jul. - Sep., 1985), p. 257-272.
- Mondovino (2004). Produzido por *Goatworks Films e Les Films de la Croisade*. Dirigido por Jonathan Nossister. Vídeo Filmes distribuidora. 1 DVD (132 min): son, col. Legendado. Port. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas – MADRP (2008).
- Montaigne, E. (2006). Le marché vitivinicole et la crise em 2005. In Étienne, M., Montaigne, E., Courdec, J-P, d’Hauteville, F. & Hannin, H. (coord.). *Bacchus 2006: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Paris: Edittions LaVigne- Dunod.
- Montaigne, E. & Coelho, A. (2012a). Structure of the producing side of the wine industry: Firm typologies, networks of firms and clusters. *Wine Economics and Policy*, 1, p. 41–53. Elsevier.
- Montaigne, E. & Coelho, A. (2012b). Etude sur les impacts socio-économiques et territoriaux de la libéralisation des droits de plantations viticoles. *Convention D’étude Arev – UMR – Moisa*. Montpellier.
- Montaigne, E. & Cousinié, P. (2005). Le marche mondial du vin en 2004. In Étienne, M., Montaigne, E., Courdec, J.P, d’Hauteville, F. & Hannin, H. (coord.). *Bacchus 2005: Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, p. 3-30. Paris: Edittions LaVigne- Dunod.
- Mora, P. (2006). Key factors of success in today’s wine sector. *International Journal of Wine Marketing*, 18, (2), p. 139-149.
- Moreira, A.C., Moutinho, V.F. & Pereira, J.C. (2013). Avaliação de uma estratégia colaborativa: Um estudo de caso no setor do vinho do Porto. *Revista Brasileira de Gestão*, 15, (47), p. 221-240, abri./jun. São Paulo.
- Morris, D. (2008). Uma nova ferramenta para análise estratégica: O modelo de oportunidade. In Thompson A. A. Jr., III, A. J. S., & Gamble, J. E. (2008). *Administração estratégica*. (15nd ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Mueller, A. P. (2013). Brasil – taxa de poupança e investimentos. *Economia Nova*. Acedido em 20 de novembro de 2013, em <http://economianova.blogspot.com.br/2013/11/brasil-taxa-de-poupanca-e-investimentos.html>.
- Muhr, D., & Rebelo, J. (2011). Innovation in wine SME's: the portuguese Douro Boys. (*Working Paper*). Acedido em 04.08. 2011, em <http://www.wine-economics.org/>.
- Nalebuff, B. & Bradenburger, A. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy and Leadership*, p. 28-35, Nov.Dec.

- Napoleoni, C. (2000). *Smith, Ricardo, Marx*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Navarro, A.L & Valero, J.S.C., (2014). Estructuras, organización y modelos empresariales en el sector. In Valero, J.S.C. & López, R.C. (coordinadores). (2014). *La economía del Vino en España y en el Mundo*. Cajamar Caja Rural. Serie economía [23]. Acedido em 11.12.2014, em <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/series-tematicas/economia/la-economia-del-vino-en-espana-2.pdf>.
- Negroponete, N. (2000). Civilização digital. *Revista HSM Management*, p. 85-89. São Paulo: Savana.
- Nierop, M.J.R.M.V. (2011). *The evolution of the Brazilian wine industry*. Master thesis. Universiteit Utrecht/Universidade do Vale dos Sinos (Unisino).
- Novas, J.C., M.C. Alves & A. Sousa (2017). The Role of Management Accounting Systems in the Development of Intellectual Capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 Issue: 2, 286-315, doi: 10.1108/JIC-08-2016-0079.
- Ochoa, D. A. (2001). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada Rioja*. Tesis Doctoral. Universidad de la Rioja.
- OCMV – Organização Comum do Mercado Vitivinícola (2012). Relatório do Grupo de Alto Nível “Direitos de Plantação no Setor Vitivinícola.” Acedido em 13.03.2013, em http://ec.europa.eu/agriculture/wine/high-level-group/docs/final-report_pt.pdf.
- OIV – Organisation internationale de la Vigne et du Vin (1999). Situation et statistiques du secteur vitivinicole mondial en 1999. *Supplément au “Bulletin de l’O.I.V”*. Paris, France. Acedido em 28.10.2003, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=fr>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2000). Situación y estadísticas del sector vitivinícola mundial en 2000. Acedido em 25.03.2003, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2001). Situación y estadísticas del sector vitivinícola mundial en 2001. Acedido em 25.03.2003, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2002). Situación y estadísticas del sector vitivinícola mundial en 2002. Acedido em 28.03.2003, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2003). Situación y estadísticas del sector vitivinícola mundial en 2003. Acedido 17.10.2004, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2004). Situación del sector vitivinícola mundial en 2004. Acedido em 14.11.2005, em <http://www.oiv.int>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2005). Situación del sector vitivinícola mundial en 2005. Acedido em 25.11.2005, em <http://www.oiv.int>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2006). Situación del sector vitivinícola mundial en 2006. Acedido em 14.11.2007, em <http://www.oiv.int>.

- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2007). Situación del sector vitivinícola mundial en 2007. Acedido em 19.07.2008, em <http://www.oiv.int>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2008-2009). Vine and wine outlook. Acedido em 18.11.2010, em <http://www.oiv.int>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino 2008-2009. (2010). Elementos de coyuntura vitivinícola mundial disponibles a principios de octubre de 2010. Acedido em 19.11.2012, em <http://www.oiv.int>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2011a). State of the vitiviculture world market 2011. Acedido em 19.11.2012, em <http://www.oiv.int>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2011b). Elementos de coyuntura vitivinícola mundial. Acedido em 19.11.2012, em <http://www.oiv.int>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2012a). Statistical report on world vitiviculture. Acedido em 27.11.2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=en>.
- OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (2012b). OIV Vine and Wine Outlook. Acedido em 18.05.2013, em <http://www.oiv.int/public/medias/4526/oiv-vine-wine-outlook-2012-escomplet.pdf>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2013a). Nota de coyuntura mundial marzo de 2013. Acedido em 27.03.2013, em <http://www.oiv.int>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2013b). La producción mundial de vino en 2013 aumenta de manera significativa y el consumo se estabiliza. Elementos de coyuntura vitivinícola mundial 2013. Octubre. Acedido em 03.12.2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2013c). El comercio internacional se ha visto afectado por la baja disponibilidad de vino. XXXVI Congreso Mundial de la Viña y el Vino, en Bucarest (Rumanía). Acedido em 21.08.2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es>.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2014a). State of the vitiviculture world market. Acedido em 14.12.2014, em http://www.oiv.int/oiv/info/en_vins_effervescents_OIV_2014.
- OIV – Organización internacional de la Viña y el Vino (2014b). Punto de coyuntura vitivinícola mundial. Acedido em 15.03.2015, em http://www.oiv.int/oiv/info/es_vins_effervescents_OIV_2014.
- OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (2017). Aspectos de la coyuntura mundial. Abril de 2017. Acedido em 07.05.2017, em <http://www.oiv.int/public/medias/5288/oiv-noteconjmars2017-es.pdf>
- Oliveira, D. (1991). *Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora*. (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Organização das Nações Unidas (2011). Relatório Unesco sobre ciência 2010. Acedido em 14.05.2011, em <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001898/189883por.pdf>.
- Pacheco. A. & S. Silva (2003). *Vinhos & Uvas*. (3rd ed.). São Paulo: Editora Senac.

- Palich, L.E. & Bagby, D.R. (1995) Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging the conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, p. 435-438.
- Pascale, R. (2002). Surfando à beira do caos. In Cusumano, M. A. & Markides, C. C. (org.). *Pensamento estratégico*, p. 111-132. Rio de Janeiro: Campus.
- Passinhas, A. (2006). *A gestão estratégica segundo Porter, Hamel e Mintzberg – Uma aplicação às cooperativas e empresas privadas de vinhos do Alentejo*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (4th ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (5th ed.). Edições Sílabo. Lisboa.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Nova Iorque: Harper & Grow.
- Pine, J., Victor, B. & Boyton, A. (1993) Making mass customization work. *Harvard Business Review*, 71, (5), p. 108-111.
- Pinho, L. M. F. (2001). *Estratégia empresarial: O caso do sector vitivinícola do Ribatejo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Popper, K. (1988a). *Misère de l'historicisme*. Paris: Presses Pocket.
- Popper, K. (1988b). *A miséria do historicismo*. São Paulo: Cultrix.
- Popper, K. (1998). *Conjectures and refutations*. (5th ed.). London: Routledge.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (16th ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1997). O que é a estratégia. *Revista Executive Digest*, p. 11-15. Portugal.
- Porter, M. E. (1989a). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. (18th ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1989b). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1999a). *Competição: On competition. Estratégias competitivas essenciais*. (9th ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1999b). Competindo além das localidades: Ampliando a vantagem competitiva através de uma estratégia global. In: *Competição: On competition. Estratégias competitivas essenciais*. (9th ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2000a) A nova era da estratégia. *Revista HSM Management, (Edição Especial)*, p. 17-28. Barueri/SP.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, p. 63-77, May/June. Acendido em 14.08.2004, em <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20and%20Prahalad,%201989.pdf>.

- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 3-15, may/june.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. (19nd ed). São Paulo: Campus-Elsevier.
- Prahalad, C. K. & Oosterveld, J. P. (2002) O desafio das multinacionais: transformar a governança interna. In Cusumano, M. A. & Markides, C.C. (org.). *Pensamento Estratégico*, p. 245-263. Rio de Janeiro: Campus.
- Prestes, M. (2005). *A pesquisa e a construção do conhecimento científico: Do planejamento aos textos, da escola à academia*. Catanduva (SP): Rêspel.
- Prigogine, I. (1996). *O fim das certezas: Tempo, caos e leis da natureza*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista.
- Protas, J. F.S. (2003). A vitivinicultura. *Coletânea Temas de Promoção Comercial (Itamaraty)*. Palestra proferida no dia 28.08.2003.
- Protas, J.F.S. (2004). A vitivinicultura brasileira: Realidade perspectivas. Artigos Técnicos. Acedido em 11.10.2004, em <https://www.embrapa.gov.br>.
- Protas, J. F. S. & Camargo, U. A. (2011). Vitivinicultura brasileira: Panorama setorial de 2010. *Embrapa Uva e Vinho*. Brasília, DF.
- Protogerou, A.; Y. Caloghirou & S. Lioukas (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, *Industrial Corporate Change*, 21839, 615-647.
- PwC Consultoria (2015). Redes sociais impactam decisão de compra de 77%. Acedido em 11.02.2015, em <http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/component/k2/item/9987-redes-sociais-impactam-decisao-de-compra-de-77>.
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63, (3), p. 73-84.
- Quinn, J. B. (2001c). Administrando a inovação: Caos controlado. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (org.). *O processo da Estratégia*. (3nd ed.), p. 305-314. Bookman. Porto Alegre.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2001b). Novas formas de organização. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B (org.). *O processo da Estratégia*. (3nd ed.), p. 157-167. Bookman. Porto Alegre.
- Quinn, J. B. & Voyer, J. (2001a). Incrementação lógica: Administrando a formação da estratégia. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B (org.). *O processo da Estratégia*. (3nd ed.), p. 109-128. Porto Alegre: Bookman.
- Ramalho, P. J. P. (2006). *Estratégias para o desenvolvimento do sector vitivinícola brasileiro: O caso das empresas do Vale de São Francisco*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.
- Ramalho, P. J. P., Pinheiro, L. M. & Antônio, P. N. (2011). Leitura ambiental e decisões estratégico-estruturais em contextos dinâmicos. *XIII Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial. Universidade de Évora. Livro de Resumos, (I.)*, p. 20.

- Ramalho, P. J. P. & Sousa, A. J. (2009). Globalização e estratégias para o sector vitivinícola brasileiro: O polo emergente do Vale do São Francisco. *RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8, (1), p. 05-23, jan./jun. São Paulo.
- Ramalho, P. J. P. & Sousa, A. J. (2011). *Estratégia empresarial: Setor vitivinícola brasileiro, globalização e empresas do Vale do São Francisco*. Petrolina: Printpex.
- Ramaswamy, V. & Guillard, F. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Havard Business Review*, October, p. 01-09.
- Ramos, V. (2015). *Estratégia empresarial e dinâmicas de inovação: Referências para uma gestão estratégica de sucesso no sector vitivinícola brasileiro*. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora.
- Ramos, V. D. C. & Sousa, A. J. C. (2010). Mudando a maneira como pensamos e agimos: Uma análise da gestão estratégica inovadora em ambiente de complexidade e caos. In *XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Setubal. Livro de Resumos – Novos desafios da gestão em contexto de incerteza*, I. p. 72.
- Ramos, V. D., Ramalho, P. J. P., Vivas, C. I. R. & Sousa, A. J. C. (2015). Global competitive dynamics and innovation in the brazilian wine sector: Analysis of Vale do São Francisco pole – Dinâmica competitiva global e inovação no setor de vinho brasileiro: uma análise do polo do Vale do São Francisco. *Informe Gepec*, Toledo, v. 19, n. 1, p. 163-173, jan./jun. 2015.
- Rannekliv, S., Soccio, M, & Muris, V. (2013). Trends and outlook for the international markets. *Wine Global Industry Almanac, Research and Markets. Rabobank Group/Food & Agribusiness Research Rabobank Wine Quarterly – Q2*. Acedido em 14.06.2013, em <http://www.todovinos.cl/docs/Rabo1T13.pdf>.
- Rastoin, J.-L., E. Montaigne & A. Coelho (2006). Globalisation du marché international du vin et restructuration de l'offre. *INRA Sciences Sociales*, N.º 5-6, novembre.
- Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *BCG. Perspectives*. August. Acedido em 28.12.2011, em http://www.bcg.com/expertise_impact/capabilities/strategy/publicationdetails.aspx?id=tcm:
- Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho da UE. Jornal Oficial da União Europeia (2007). Acedido em 14.05.2013. em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:299:0001:0149:PT:PDF>
- Regulamento (CE) n.º 479/2008 do Conselho da UE. Jornal Oficial da União Europeia (2009). Acedido em 14.05.2013, em http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/q?newsId=675&fileName=Reg_607_2009.pdf.
- Remaud, H. (2006a). What makes small wine companies more competitive in their export markets? Market orientation and innovativeness influence. *Third Annual International Wine Marketing Symposium*. Montpellier, France.
- Remaud, H., & Couderc, J-P. (2006b). Wine business practices: A new versus old wine world perspective. *Agribusiness*, 22, (3), p. 405-416.
- Reuters Brasil (2013). CVM propõe fundos de investimento para empresas menores. Acedido em 14.12.2013, em <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRSP9BB09220131212-2-105460&mid=tcm:12-84577>.

- Reynaud, E., & Simon, E. (2006). The secrets of a good winery: Core competences. *British Food Journal*, 108, (4), p. 243-255.
- Rhine, L. (1986). The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, (7), p. 423-436.
- Ricardo, D. (1982). *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Abril Cultural.
- Ricardo, D. (1988a). Ensaio acerca da influência do baixo preço do cereal sobre os lucros do capital. In Napoleoni, C. *Smith, Ricardo, Marx*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Ricardo, D. (1988b). Valor absoluto e valor de troca. In: Napoleoni, C. *Smith, Ricardo, Marx*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Rice, A. (1963). *The Enterprise and its Environments*. Londres: Tavistock Publ.
- Ries, A. & Trout, J. (1996). *Marketing de guerra*. São Paulo: Mc Graw-Hill.
- Roberto, J. (2006). *O desempenho organizacional numa perspectiva de integração dos distintos interesses em competição – Casos do sector vitivinícola do Alentejo*. Tese de Doutoramento. ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Robinson, R. & Pearce, J. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4, (3), p. 197-207.
- Rodrigues, J. N. (2002). A herança de Alfred Chandler: O outro ‘pai’ da gestão. *Executive Digest*. Acedido em 14/04/2012, <http://www.gurusonline.tv/pt/conteudos/chandler.asp>.
- Rodrigues, L. C., Silveira, A., Kono, C. M. & Lenzi, F. C. (2013). Inovação e modelo de negócio – um estudo de caso no setor vitivinícola. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 12, (2), p. 250-273, abr./jun. São Paulo.
- Rolland, M. (2000). O Brasil na reserva. *Revista Amanhã*. (200nd ed.). Acedido em 29.07.04, Em http://www.amanha.com.br/index.php?searchword=Michel+Rolland+entrevista+O+Brasil+na+reserva&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search.
- Rolland, M. (2006). O popstar do vinho: O que pensa Michel Rolland, o enólogo mais influente do mundo. *Revista Época*. (446nd ed.). Acedido em 14.05.2006, em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG75889-5856-446,00.html>.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rosa, Á. & Teixeira, A. F. (2002). *Perspectivas da gestão estratégica*. Lisboa: Ad. Litteram.
- Rosa, L. C. (2001). *Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais: Um estudo do segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Blumenau.
- R7 (2018). Brasil fecha 2017 com maior número de patentes dos últimos 16 anos. Acedido em 16.01.2018, em <https://noticias.r7.com/economia/brasil-fecha-2017-com-maior-numero-de-patentes-dos-ultimos-16-anos-16012018>
- Santos, C. (2007). *Estatística descritiva*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Santos, M., Garcia, M., & Ortega, A. (2008). Product portfolio change and organizational

- renewal (*Working Paper*). Acedido em 12.2.2010, em <http://www.wine-economics.org/>.
- Sato, G., & Ângelo, J. (2007). Exportações de vinhos e derivados e o processo de internacionalização das vinícolas brasileiras. *Informações Económicas*, 37, (11), p. 15-24.
- Schneider, L., Moraes, M. A. F. D. & Marques, P. V. (2008). Locational dynamics of brazilian winegrowing: New regions in Rio Grande do Sul and in the São Francisco River. *American Association of Wine Economists (Aawe Working Paper n° 26 Business)*. October. Acedido em 17.05.2009, em http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/44087/2/AAWE_WP26.pdf.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, p. 149-159, Nov.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. London and New York: Routledge. Acedido em 18.03, 2011, em <http://digamo.free.fr/capisoc.pdf>.
- Schrock, J. R., Adams, C. R., Nicholson, J. D. & Dodd, T. H. (2001). Strategic initiatives in the Argentina wine industry. *International Journal of Wine Marketing*, 13, (2), p. 18-22.
- Schwab, K. (2013). *The global competitiveness report 2013–2014*. World Economic Forum. Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network. Geneva. Acedido em 14.06.2014, em http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business, N. Y.
- Scottá, D. (2006). O nosso vinho melhorou sua qualidade em nível internacional. In *Anuário Brasileiro Uva e Vinho. Brazilian Grape And Wine Yearbook*, p. 35. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz.
- Scotti, E. & Valli, C. (Coordinators). (2014). Study on the competitiveness of European wines: Final report. Agriculture and Rural Development. October. Rome: European Commission. Acedido em 14.12.2014, em http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/2014/eu-wines/fulltext_en.pdf.
- Sedoglavich, M. (2009). *Internationalization of the Yarra Valley Wine Industry Cluster*. Master Thesis, The University of Waikato.
- Sekaran, U. & Bougie R. (2010). *Research methods for business – a skill building approach*. (5nd ed.). New York: Wiley and Sons.
- Selznick, P. (1948) Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13, (1), p. 25-35.
- Sharma, V., & Erramilli, M. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (1), Pp. 1-18.
- Shields, J. T. (2000). *An investigation into the drivers of mergers and acquisitions within the spirits & wine industry*. Master thesis. University of Windsor.
- Silva, R. O. (2008). *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson-Prentice Hall.

- Simon, H. (1987). Making Management Decisions: The Role of Institution and Emotion. *Academy of Management Execution*, 1 fev, 57-64.
- Simon, H. (1996a). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston-Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simon, H. (1996b) You don't have to be german to be a hidden champion. *Business Strategy Review*, 7, 2, p. 1-13. London Business School.
- Sloan Jr., A. P. (1965). *Minha vida na General Motors*. Rio de Janeiro: Record.
- Smith, A. (1988a). *A Riqueza das nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas*. 2. São Paulo: Nova Cultural.
- Smith, A. (1988b). *A Riqueza das nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas*. 3. São Paulo: Nova Cultural.
- Sousa, A. (2000a). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do mercado comum europeu*. Tese de doutoramento. Universidade de Évora.
- Sousa, A. (2000b). Stratégies de développement des groupes multinationaux des vins et spiritueux. In *Économies et Sociétés, Série "Systèmes Agroalimentaires"*, AG, 24, p. 257-270.
- Sousa, A. & Ramalho, P. (2007). Globalização e estratégias para o setor vitivinícola brasileiro. *Agrotecnologia 2007. IV Seminário Internacional de Certificação do Agronegócio para Exportação*. 23 a 26 de maio. Petrolina, Pernambuco.
- Sousa, A. & Ramalho, P. (2011). *Visão estratégica; para uma gestão (vitivinícola) competente numa sociedade globalizada*. FORAD – XI Fórum de Administração de Empresas (FACAPE).
- Sousa, A., Ramalho, P., Ramos, V. & Vivas, C. (2012a). Strategy and innovation in order to be competitive in a globalized world; an evolutionary analysis of the emerging wine sector pole of São Francisco Valley (Brazil). *International Conference on Innovation & Trends in Wine Management – ITWN – Burgundy School of Business*. Dijon, France.
- Sousa, A., Vivas, C., Ramalho, P & Ramos, V. (2012b). Global competitive dynamics and innovation in the Brazilian wine sector: An analysis of Vale do São Francisco pole. *35th World Congress of Vine and Wine (OIV)*. Proceedings. Izmir (Turkey).
- Stacey, R. (1991). *The chaos frontier: Creative strategic control for business*. Oxford: Boston: Butterworth Heinemann.
- Stacey, R. (1992). *Managing chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world*. Londres: Kogan Page.
- Stacey, R. (1993a). Strategy as order emerging from chaos. *Journal of Long Range Planning*, 26, (1), p. 10-17. Oxford.
- Stacey, R. (1993b). *Strategic thinking and the management of change: International perspectives on organisational dynamics*. London: Kogan Page Limited.
- Stacey, R. (1994). *A gestão do caos*. Lisboa: Dom Quixote.

- Stacey, R. (1995a). *A fronteira do caos*. Venda Nova: Bertrand.
- Stacey, R. (1995b). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16, (6), Sep., p. 477-495. John Wiley & Sons.
- Stacey, R. (2010). *Complexity and organizational reality, uncertainty and the need to rethink after the collapse of investment capitalism*. (2nd ed.). New York: Rontledge.
- Stanworth, M. e K. Curran. (1976). Growth and the small firm: An alternative view. *Journal of Management Studies*, 13, (13), p. 95-110.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Havard Business Review*, 63, p. 85-94, mar./abr.
- Stock, G. N. G. & N. P. Kasarda, J. D. (2000). Enterprise logistics and supply chain structure: The role of fit. *Journal of Operations Management*, 18, p. 531-547.
- Storper, M. & Harrison, B. (1991). Flexibility, hierarchy and regional developments: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, 20, (5), 407-422. North-Holland.
- Strategor – AA.VV. (1988). *Stratégie, structure, décision, identité: Politique générale d'entreprise*. (1nd ed.). Paris: InterEditions.
- Strategor – AA.VV. (1993): *Estratégia, estrutura, decisão, identidade: Política global da empresa*. Lisboa: Dom Quixote.
- Sua pesquisa. Com (2018). PIB do Brasil em 2017. Fim da recessão econômica. Acedido em 14.03.2018, em https://www.suapesquisa.com/economia/pib_brasil_2017.htm
- Susin, C. (2003). *Dinâmica estratégica da vinícola Miolo Ltda. e o Vale dos Vinhedos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Tach, E. C., Halhoul, T. & Robertson, J. (2005). Wine business management practices to promote productivity and profitability. *International Journal of Wine Marketing*, 1, (5), 17-28.
- Taplin, I. (2006). Competitive pressures and strategic repositioning in the California premium wine industry. *International Journal of Wine Marketing*, 18, (1), p. 61-70.
- Taurion, C. (2012). Big data: Nova fronteira em gerenciamento de dados. *LG. Sistemas/Artigos*. Acedido em, 26.09.2011, em <http://www.lg.com.br/canais/mais-ti/artigos/big-data-nova-fronteira-em-gerenciamento-de-dados>.
- Teece, D.; G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teruchkin, S. (2003). *As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: Uma análise comparada*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Theis, I.M, Strelow, D.R, & Lasta, T.T. (2017). Ct&I e desenvolvimento desigual no Brasil: é possível outro “modelo de desenvolvimento”? *R. Tecnol. Soc.*, Curitiba, v. 13, n. 27, p. 43-61, jan./abr. 2017. Acesso em 18.03.2018, em <https://revistas.utfpr.edu.br/rts/article/viewFile/3637/3322>

- Thompson A. A. Jr., III, A. J. S. & Gamble, J. E. (2008). *Administração estratégica*. (15nd ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Tonietto, J. (2003). Uvas viníferas para processamento em regiões de clima temperado. Indicações geográficas para vinhos brasileiros. *Embrapa Uva Vinho. Rio Grande do Sul*. Acedido em 10.09. 2004, em www.embrapa.gov.br.
- Tonietto, J. (2011). El Vale dos Vinhedos e el desarrollo de las indicaciones geográficas en el Brasil. *Simposio Mundial Sobre Indicaciones Geográficas*, p. 166-175. Lima, 22 a 24 de junio.
- Tonietto, J., Ruiz, V. S. & Vicente, D. G-M. (ed.) (2012). Clima, sonificación y tipicidad. del vino em regiones vitivinícolas iberoamericanas. Madrid: CYTED. Acedido em 14.05.2013, em http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/livro/zonificacion_viticola_cyted_2012.pdf.
- Tribunal de Contas Europeu (2012). A Reforma da Organização Comum do Mercado Vitivinícola: Progressos até à data. Curia Rationum. *Relatório Especial n.º 7 2012*. Acedido em 11.03.2013, em http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR12_07/SR12_07_PT.PDF.
- Tristany, F. (2006). Las perspectivas internacionales de las empresas portuguesas: Caso do sector vitivinícola do Alentejo. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Tsai, W. (2002). Social structure of coepetition within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organizational Science*, 13, (2), p. 179-190.
- Tzu, S. (1971). *The art of war*. New York: Oxford University Press.
- UNIFAM – União Brasileira de Vinícolas Familiares. (2013). Mais de cem pequenas vinícolas já saíram do mercado. Valor Econômico. Empresas. Acedido em 25.07.2013, em <http://www.valor.com.br/empresas/3209930/mais-de-cem-pequenas-vinicolas-ja-sairam-do-mercado>.
- UOL/Economia (2010). Jovens da classe C gastam 71% do salário com roupas e acessórios. Acedido em 12.11.2010, em <http://economia.uol.com.br/ultnot/infomoney/2010/11/12/ult4040u30527.jhtm>.
- UOL/Notícias/Internacionais (2013a). Desigualdade mundial diminui, mas 1,57 bilhão ainda vive na pobreza. Acedido em 14.03.2013, em <http://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2013/03/14/desigualdade-mundial-diminui-mas-157-bilhao-ainda-vivem-na-pobreza.htm>.
- UOL Economia (2013b). Veja quais são os presidentes que tiveram 'pibinho'. Acedido em 15.03.2013, em <http://economia.uol.com.br/album/2013/02/28/conheca-os-sete-presidentes-com-pibinho.htm>.
- UOL Economia (2013c). 2014 terá desemprego e mais desigualdade, prevê Fórum Econômico Mundial. Acedido em 2/12/2013, em <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/12/12/2014-tera-desemprego-e-mais-desigualdade-preve-forum-economico-mundial.htm>.
- UOL Economia (2013d). América Latina precisa de plano próprio contra crise, diz Nobel de

- Economia. Acedido em 10/12/2013, em <http://economia.uol.com.br/noticias/efe/2013/12/07/latina-precisa-de-plano-proprio-para-se-defender-da-crise-diz-economista.htm>.
- UOL Economia (2013e). Brasil pode ser a 4ª maior economia do mundo até 2050, diz estudo. Acedido em 17/12/2013, em <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/02/18/brasil-pode-ser-a-4-maior-economia-do-mundo-em-2050-diz-estudo.htm>.
- UOL Economia (2013f). CNI diz que acordo da OMC em Bali favorece exportador brasileiro. Acedido em 07/12/2013, em <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/12/07/cni-diz-que-acordo-da-omc-em-bali-favorece-exportador-brasileiro.htm>.
- UOL Economia (2013g). Como a desaceleração chinesa afeta a economia global. Acedido em 09.01.2013, em <http://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2013/08/01/como-a-desaceleracao-chinesa-afeta-a-economia-global.htm>.
- UOL Economia (2013h). CVM propõe fundos de investimento para pequenas e médias empresas. Acedido em 12.12.2013, em <http://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2013/12/12/cvm-propoe-fundos-de-investimento-para-empresas-menores.htm>.
- UOL Economia (2013i). Em um ano, ritmo de expansão do comércio cai à metade. Acedido em 13/12/2013, em <http://achadoseconomicos.blogosfera.uol.com.br/2013/12/13/em-um-ano-ritmo-de-expansao-do-comercio-cai-a-metade/>.
- UOL Economia (2013j). EUA emitem US\$ 2,3 trilhões desde 2008, mas bancos retêm 85%.. Acedido em 04/10/2013, em <http://achadoseconomicos.blogosfera.uol.com.br/2013/10/04/eua-emitem-us-23-trilhoes-desde-2008-mas-bancos-retem-85/>.
- UOL Economia (2013l). Europa se esforça em vão para salvar geração perdida. Acedido em 27/05/2013, em <http://noticias.uol.com.br/midiaglobal/derspiegel/2013/05/26/europa-se-esforca-em-vao-para-salvar-geracao-perdida.htm>.
- UOL Economia (2013m). Metade dos consumidores acha vinho importado caro, mostra pesquisa. Acedido em 25/04/2013, em <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/04/24/metade-dos-consumidores-acha-vinho-importado-caro-mostra-pesquisa.htm>.
- UOL (2013n). FMI recomenda mais investimento para Brasil aumentar potencial de crescimento. Acedido em 09/07/2013, em <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/07/09/fmi-recomenda-mais-investimento-para-brasil-aumentar-potencial-de-crescimento.htm>.
- UOL (2013o). Formalização do trabalho bate recorde em meio a ‘pibinho’ e custos trabalhistas. Acedido em 26.02.2013, em <http://achadoseconomicos.blogosfera.uol.com.br/2013/02/26/formalizacao-do-trabalho-bate-recorde-em-meio-a-pibinho-e-custos-trabalhistas/>.
- UOL Economia (2014). Consumo de vinho na Itália cai 70%, e o de cerveja triplica em 40 anos. Acedido em 30.05.2014, em <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/05/30/consumo-de-vinho-na-italia-cai-70-e-o-de-cerveja-triplica-em-40-anos.htm>.

- UOL Economia (2018a). 'Bomba fiscal' vai explodir em 2019, dizem economistas. Acedido em 13.03.2018, em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/03/13/governo-vai-descumprir-regra-e-explodir-bomba-fiscal-dizem-analistas.htm?cmpid=copiaecola>
- UOL Economia (2018b). A economia vai melhorar em 2018? Veja previsões para emprego, dólar e juros. Acedido em 01.01.2018, em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/01/01/previsoes-economicas-para-2018.htm?cmpid=copiaecola>
- UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura (2013). Comercialização de vinhos e derivados elaborados no RS – 2008 a 2013 – mercados interno e externo. Acedido em 07.10.2013, em <http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2008a2013.pdf>.
- UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura (2016). Comercialização de vinhos e derivados elaborados no Rio Grande do Sul – 2011 à 2016 – mercado interno e externo. Acedido em 14.01.2017, em http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2011a2016_dez.pdf
- Valente, M. (2006). *Estratégia empresarial: Contribuição para a análise estratégica das cooperativas vitivinícolas do Alentejo*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.
- Valero, J.S.C. & López, R.C. (coordinadores). (2014). *La economía del Vino en España y en el Mundo*. Cajamar Caja Rural. Serie economía [23]. Acedido em 11.12.2014, em <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/series-tematicas/economia/la-economia-del-vino-en-spana-2.pdf>.
- Valero, S.C. & Cortijo, M. del C. G. (2013). Analisis de los factores explicativos de la rentabilidad de las empresas vinícolas de Castilla-La Mancha. *Rev. FCA UNCUYO*, 45, (2), p.141-154. Acedido em 14.07.2014, em <http://www.scielo.org.ar/pdf/refca/v45n2/v45n2a11.pdf>.
- Valor Econômico/IBGE (2013). Economia cresce 0,9% em 2012 sobre 2011, diz IBGE. Acedido em 07.04.2013, em <http://www.valor.com.br/brasil/3027990/economia-cresce-09-em-2012-sobre-2011-diz-ibge>.
- Valor Econômico (2018). Banco Mundial: Crescimento do PIB global vai acelerar a 3,1% este ano. Acedido em 09.01.2018, em <http://www.valor.com.br/internacional/5251477/banco-mundial-crescimento-do-pib-global-vai-acelerar-31-este-ano>
- VINHOVASF (2014). Notas técnicas. Acedido em 14, 05.2015, em <http://www.vinhovASF.com.br/site/internas/valetecnico.php>
- Vivas, C. (2012a). *Estratégias de internacionalização: contextos, formas de atuação, organização e performance das empresas vitivinícolas portuguesas*. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora.
- Vivas, C. & Sousa A. (2012b). Internationalization strategies of companies in the wine industry In Portugal – context, forms of action and performance. *Conference Enometrics XIX – Vineyard Data Quantification Society European Association of Wine Economics* May 30 – June 2, 2012 Coimbra & Viseu.
- Vivas, C. & A. Sousa (2012c). Globalization and International Expansion Strategies of the Wine Sector Companies in Portugal. *Proceedings 6th Annual Conference of the American of Wine Economists AAWE*, Princeton, USA.

- Vivas, C. & A. Sousa (2013). *La Globalización en el Sector del Vino; Nuevo Mundo, Viejo Mundo y Portugal*. Atas XXVII Congreso AEDEM, Huelva (España), 5 a 7 Junho. ISBN 978-84-7356-914-9.
- Waterman, R. (1990). *Les champions du renouveau*. Paris: Interéditions.
- Weick, K. (1990). Cartographic Myths in Organization. In A.S. Huff (dir.) *Mapping Strategic Thought*. N.Y. Wiley, 1-10.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix – A tool for situational analysis. *Journal of Long Range Planning*, 15, (2), p. 54-66.
- Wickramasekera, R. & Bamberly, G. (2012). Domestic and international strategies in the Queensland wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 24, (4), p. 302-318.
- Wilk, E. (2006). *Relação entre estratégias, recursos e performance: Uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha*. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Wine Intelligence Report (2013a). Doing business in Brazil. Acedido em 14.11.2013, em <http://www.wineintelligence.com/>
- Wine Intelligence Report (2013b). Brazil's two wine markets. Acedido em 14.11.2013, em <http://www.wine.co.za/attachments/PDF-View.aspx?PDFID=1308>.
- Woodward, J. (1958). *Management and technology: Problems and progress in technology 3*. London: HMSO.3.
- Woodward, J. (1960). *The saleswoman: A study of attitudes and behavior in retail distribution*. London: Isaac Pitman & Sons.
- Woodward, J. (1965a). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Woodward, J. (1965b). *Industrial organization: Theory and practice*. Nova Iorque: Wiley.
- Woodward, J. (1970). *Industrial organization: Behaviour and control*. Oxford: OxfordUniversity Press.
- Woodward, J. (1997). *Organização industrial: Teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- World Bank (2011). Multipolarity: The new global economy. *Global Development Horizons*. Washington D.C. Acedido em 17.02.2012, em http://siteresources.worldbank.org/INTGDH/Resources/GDH_CompleteReport2011.pdf.
- World Bank (2018). Global Economic Prospects. Washington D.C. Acedido em 18.03.2018, em <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
- Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, Califórnia: Sage Publications.
- Yin, R. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, Califórnia: Sage

Publications.

- Yin, R. (1994). *Case study research*. London: Sage Publications.
- Yin, R. (2008). *Case study research: Design and methods*. (4nd ed). London: Sage.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (4nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zancan, C., Dantas, A. de B., Campos, V. O. & Santos, P. C. F. (2014). Uma análise do projeto setorial integrado *wines of brasil* como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro. *REAd. Rev. Eletrôn. Adm.* [online]., 20, (3), p. 793-822. Epub Sep 2014. Porto Alegre. Acedido em 14.10.2013, em <http://www.scielo.br/pdf/read/v20n3/1413-2311-read-20-03-00793.pdf>.
- Zen, A. C. (2010). *A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: Uma pesquisa no sector vitivinícola no Brasil e na França*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Zen, A. C., Dalmoro, M., Fensterseifer, J. E. & Wegner, D. (2013). O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: O caso Wines of Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 12, (1), p. 107-130, jan./mar. São Paulo.
- Zylberstejn, D. (2005). Stability of contracts in the brasilian wine industry. *RER*, 1, (43), p. 353-371, abril/junho. Rio de Janeiro.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS:

- Academia do Vinho – <http://www.academiadovinho.com.br/index.php>
- AGAVI – Associação Gaúcha de Vinicultores. <http://www.agavi.com.br/site/>
- Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex) – <http://www.apexbrasil.com.br/Home/Index>
- Câmara Setorial da Viticultura, Vinhos e Derivados. <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=990&refr=484>
- Conselho de Ministros da União Europeia. http://ec.europa.eu/europe2020/who-does-what/eu-institutions/index_pt.htm#top
- Embrapa Semiárido. <http://www.cpatia.embrapa.br/>
- Embrapa Uva e Vinho. <http://www.cnpuv.embrapa.br/>
- Fecovinho – Federação das Cooperativas Vinícolas do RS. <http://www.fecovinho.coop.br/>
- www.google.com.br
- Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). <http://www.ibravin.org.br/pt>
- Instituto Federal de Educação Sertão Pernambucano. <http://www.ifsertao-pe.edu.br/>
- Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS). <http://www.ifrs.edu.br/site/index.php>

ITEP – Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco. <http://www.itep.br/>
Investir em Portugal – <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>
Instituto do Vinho do Vale do São Francisco. <http://www.vinhovasf.com.br/site/principal/>
Ministério da Agricultura. <http://www.agricultura.gov.br/>
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. <http://www.mct.gov.br/>
Ministério do Desenvolvimento Agrário. <http://www.mda.gov.br/>
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>
Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. <http://www.mdic.gov.br/sitio/>
Ministério das Relações Exteriores. <http://www.mre.gov.br/>
Organisation internationale de la Vigne et du Vin. <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=fr>
Secretaria da Agricultura do Rio Grande do Sul. <http://www.agricultura.rs.gov.br/>
Sindivinho/Rs – Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul.
<http://sindivinhors.com.br/?lid=2>
Universidade de Caxias do Sul (UCS). <https://www.ucs.br/site>
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). <http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>
Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). <http://www.univasf.edu.br/>
UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura. <http://www.uvibra.com.br/>
Vinibrasil. www.vinibrasil.com.br. Acesso em: 15 de janeiro de 2006.
Viniportugal – <http://www.viniportugal.pt/>



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO
E FORMAÇÃO AVANÇADA

Contactos:

Universidade de Évora

Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA

Palácio do Vímioso | Largo Marquês de Marialva, Apart. 94

7002-554 Évora | Portugal

Tel: (+351) 266 706 581