

FATORES DE COMPETITIVIDADE EM NÍVEL EMPRESARIAL: UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO VITIVINÍCOLA DO VALE DOS VINHEDOS – SERRA GAÚCHA – RS

ssgollo@upf.br

Apresentação Oral-Economia e Gestão no Agronegócio

SILVANA SAIONARA GOLLO¹; CASSIANA MARIS LIMA CRUZ²; ALBERTO WILLIAM CASTRO³.

1,2. UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO, PASSO FUNDO - RS - BRASIL; 3. EMBRAPA, BELÉM - PA - BRASIL.

FATORES DE COMPETITIVIDADE EM NÍVEL EMPRESARIAL: UM ESTUDO NO ARRANJO PRODUTIVO VITIVINÍCOLA DO VALE DOS VINHEDOS – SERRA GAÚCHA – RS

FACTORS OF COMPETITIVENESS IN ENTERPRISE LEVEL: A STUDY IN PRODUCTIVE ARRANGEMENT OF THE GRAPE AND THE WINE OF THE VALLEY OF THE VINEYARDS – SERRA GAUCHA – RS – BRAZIL.

RESUMO

O enfoque teórico apresentado neste artigo é o da competitividade sistêmica, que considera diferentes fatores como determinantes da vantagem competitiva das organizações (PEDROZO et al., 1999; AMBASTHA; MOMAYA, 2004). Os modelos evidenciam o estudo da competitividade a partir de diferentes dimensões: empresariais/micro, estruturais/meso e sistêmica/macro. Neste artigo aplica-se o conceito de competitividade sistêmica em nível empresarial/micro, para estudar os fatores de competitividade de duas indústrias vinícolas do Arranjo Produtivo Vitivinícola do Vale dos Vinhedos, cuja área foi a primeira a obter indicação geográfica no Brasil. A pesquisa é qualitativo-exploratória e o método utilizado é o estudo de caso, buscando-se analisar em profundidade os fatores que conduzem a diferenciação destas indústrias. Para o estudo no nível empresarial adaptou-se o modelo de Ambastha e Momaya (2004), analisando-se neste nível os aspectos relativos aos Processos, evidenciando-se a Gestão de Marketing, Gestão de Operações e Tecnologia, Gestão Estratégica e Gestão Administrativa, os quais evidenciam-se como fatores relevantes para a competitividade das Empresas A e B, no mercado nacional e internacional.

Palavras-chave: competitividade sistêmica; fatores de competitividade em nível empresarial; arranjo produtivo vitivinícola

ABSTRACT

*Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009,
Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*

The theoretical approach presented in this article is of the systemic competitiveness, that considers different factors as determinative of the competitive advantage of organizations (PEDROZO et al., 1999; AMBASTHA; MOMAYA, 2004). The models evidence the study of the competitiveness from different dimensions: enterprise/micron, structural/meso and systemic/macro. In this article the concept of systemic competitiveness in enterprise level is applied to study the factors of competitiveness of two industries of the Productive Arrangement Grapes and Wine of the Valley of the Vineyards, whose area was the first one to get Geographic Indication in Brazil. The research is qualitative-exploratory and the method is the case study, searching to analyze in depth the factors that lead the differentiation of these industries. For the study in the enterprise level the model of Ambastha and Momaya was adapted (2004), analyzing in this level the relative aspects to the Processes, proving itself it Management of Marketing, Management of Operations and Technology, Strategical Management, which is proven as excellent factors for the competitiveness of the Companies and the B, in the national and international market.

Key Words: systemic competitiveness; factors of competitiveness in enterprise level; productive arrangement grapes and wine.

1 INTRODUÇÃO

Os novos paradigmas aplicados aos estudos estratégicos apontam que as empresas precisam desenvolver modelos de gestão que passem efetivamente a considerar uma visão sistêmica e relacional de seus processos internos e da dinâmica do ambiente institucional. A partir deste enfoque, constata-se que os modelos teóricos de competitividade abrangem o estudo de diferentes fatores, considerados em nível micro, meso e macro, dando assim a possibilidade de dimensionar o ambiente interno e o externo das organizações, numa perspectiva sistêmica.

Entender a competitividade significa ter que analisá-la sobre vários aspectos e contextos distintos. Portanto, um dos enfoques apresentados neste estudo é o da competitividade sistêmica, que considera diferentes fatores como determinantes da vantagem competitiva das organizações.

Procura-se, inicialmente neste artigo, propor uma análise combinada de duas abordagens complementares para a obtenção de uma compreensão mais global sobre a competitividade. Para tanto, é apresentado o “Modelo Sistêmico Integrado Agronegocial: Micro – Meso – Macro - Analítico (SIAN)”, proposto por PEDROZO, et al. (1999) e o Modelo de Competitividade da Firma estudado por Ambastha e Momaya (2004).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

A competitividade, de acordo com Ferraz (1996, p.3) é definida como “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou

conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Para o autor, a competitividade deve ser entendida como um conceito de natureza, ao mesmo tempo, extrínseca e intrínseca à firma ou ao produto, estando relacionada à uma dinâmica do processo de concorrência vigente no mercado específico considerado.

Para Lanzer et al. (1997, p.35) e Grazioli (1998), a competitividade assume significados diferentes conforme determinados grupos e sujeitos: “para as lideranças políticas e econômicas, significa ter para a nação um balanço positivo do comércio; para alguns economistas, significa baixo custo unitário do trabalho ajustado às taxas de câmbio; em nível de empresa, relaciona-se a participação bem sucedida no mercado - local ou internacional.” Nessa visão, para que se possa captar a essência do potencial competitivo de um determinado setor, considerando os vários elementos envolvidos direta e indiretamente na produção dos resultados, a capacidade competitiva será o resultado da ação dos vários atores envolvidos tanto no plano horizontal, quanto no plano vertical.

Cool e Costa (2002) e Eisenhardt e Santos (2002), por sua vez, propõem que para compreender o conceito de competitividade é preciso considerar o nível de análise e a dimensão tempo. Os níveis de análise compreendem o nível da empresa, do setor, da economia nacional e internacional e a avaliação da competitividade compreende a verificação conjunta destes níveis. Nesta mesma linha de argumentação Segundo Santana (2003), um estudo de competitividade preocupa-se com a avaliação dos ambientes de ameaças e de oportunidades das empresas e tem sua importância centrada na avaliação do grau de atratividade econômica global. Segundo este mesmo autor, o enfoque dos estudos de competitividade segue a evolução de modelos teóricos focados na organização e evolução industrial, a partir do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho (MECD), passando pela análise híbrida de Porter com o modelo das Forças Competitivas (PORTER, 1990) e, em última instância, pelo modelo de competitividade sistêmica (COUTINHO; FERRAZ, 1994). A competitividade de um sistema não é obtida somente pela soma da competitividade individual das firmas que o compõe, mas também pelos ganhos de sinergia oriundos da coordenação nesses arranjos (SILVA; BATALHA, 1999). Dyer e Singh (1998) propõem uma abordagem de competitividade numa perspectiva relacional.

Estas definições levam ao entendimento de que uma visão dinâmica da competitividade deve ser desenvolvida a fim de que se possa promover uma análise sistêmica dos fatores internos e externos das organizações e seu ambiente institucional. Portanto, considera-se que a competitividade deve ser compreendida como um processo integrativo e relacional de fatores relacionados ao ambiente empresarial (de total ou maior controle por parte do agente econômico) e do ambiente institucional (de menor ou nenhum controle por parte do agente econômico) que permitam à empresa sobreviver e crescer em seu respectivo mercado.

A competitividade da empresa é assim resultante de capacitações acumuladas, estratégias deliberadas e emergentes adotadas, percepções internas quanto ao processo

concorrencial e o ambiente econômico e o institucional, bem como às influências de fatores que se encontram no ambiente onde a firma está inserida.

2.2 DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

A competitividade tem um conceito multidimensional e multinível (CRUZ; GOLLO e SETUBAL, 2006), pois o enfoque deve abranger o estudo de diferentes dimensões e níveis de análise. Existem abordagens que privilegiam a dimensão espacial ao considerar diferentes níveis do contexto ambiental global (local/regional, nacional e internacional) (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). Outros autores procuram alicerçar suas análises a partir de uma dimensão decisória, considerando as esferas de controle e tomada de decisão da organização (micro, estrutural e sistêmica / micro, meso, macro e meta) (COUTINHO; FERRAZ 1994; ESSER et al., 1994; PEDROZO et al., 1999). Neste artigo faz-se a apresentação de dois modelos teóricos que se adaptam ao estudo da competitividade numa visão multidimensional e multinível: o Modelo Integrado Agronegocial (SIAN), proposto por PEDROZO et al., (1999) e o Modelo de Competitividade em Nível de Firma, proposto por Ambastha e Momaya, 2004). Este, apesar de restringir-se ao nível micro de análise,

2.2.1 Modelo Integrado Agronegocial (SIAN)

O Sistema Integrado Agronegocial (SIAN), modelo de competitividade proposto por Pedrozo et al. (1999), é composto por três subsistemas: o referencial, o estrutural e o avaliativo (Fig. 1), que se relacionam entre si, a seguir descritos:

a) **subsistema referencial (SBR)**: é composto de três dimensões principais, representadas pelo mercado, caracterizado pela demanda efetiva e/ou potencial, o ambiente e/ou políticas institucionais e a capacidade concorrencial das organizações. Nesse caso, existe um processo de identificação das necessidades ou das expectativas dos consumidores e as diretrizes e/ou políticas das instituições competitivas do país, principalmente através dos setores agroindustriais. Os atores, após captarem essas informações das oportunidades existentes analisarão quais delas podem ser exploradas, o que foi denominada de capacidade concorrencial; b) **subsistema estrutural (SBE)**: é o subsistema central do sistema, pois nele se encontram os atores, que são responsáveis por seu funcionamento. Os atores principais são as organizações, o conjunto das organizações e a nação.

c) **subsistema avaliativo (SBA)**: é o subsistema de desempenho, no qual seus componentes são avaliados a partir de três tipos de desempenhos: o desempenho organizacional, o desempenho de conjuntos de organizações e o desempenho nacional. Esses três componentes estão interligados entre si pelo processo de retroalimentação sistêmica. Os autores salientam que a competitividade não é a única orientação geral do modelo, o qual evidencia uma análise de *trade-off* competitividade e cooperação. Ainda, sendo o homem o ator que ocupe a principal posição no modelo, cada vez mais deve haver consciência da busca de um desenvolvimento sustentável.

2.2.2. Modelo de Competitividade em Nível de Firma

A dinâmica da competitividade em nível de firma é de grande interesse entre os autores. Nações podem competir apenas se suas firmas forem competitivas. Segundo Porter (1998) são as empresas, e não as nações, que competem no mercado internacional, sendo que os fatores ambientais são mais ou menos uniformes para todas as empresas que competem. Pesquisas demonstram que 36% da variação de lucratividade podem ser atribuídas às ações particulares e às características da firma (Mac Gahan *apud* Ambastha e Momaya, 2004). Outras visões, como VBR e *Core Competence*, focam a empresa individual no desenvolvimento de suas estratégias e na capacidade de recursos para identificar fontes de competitividade (Dierickx e Cool, 1989; Hamel e Prahalad, 1997; Barney, 1991).

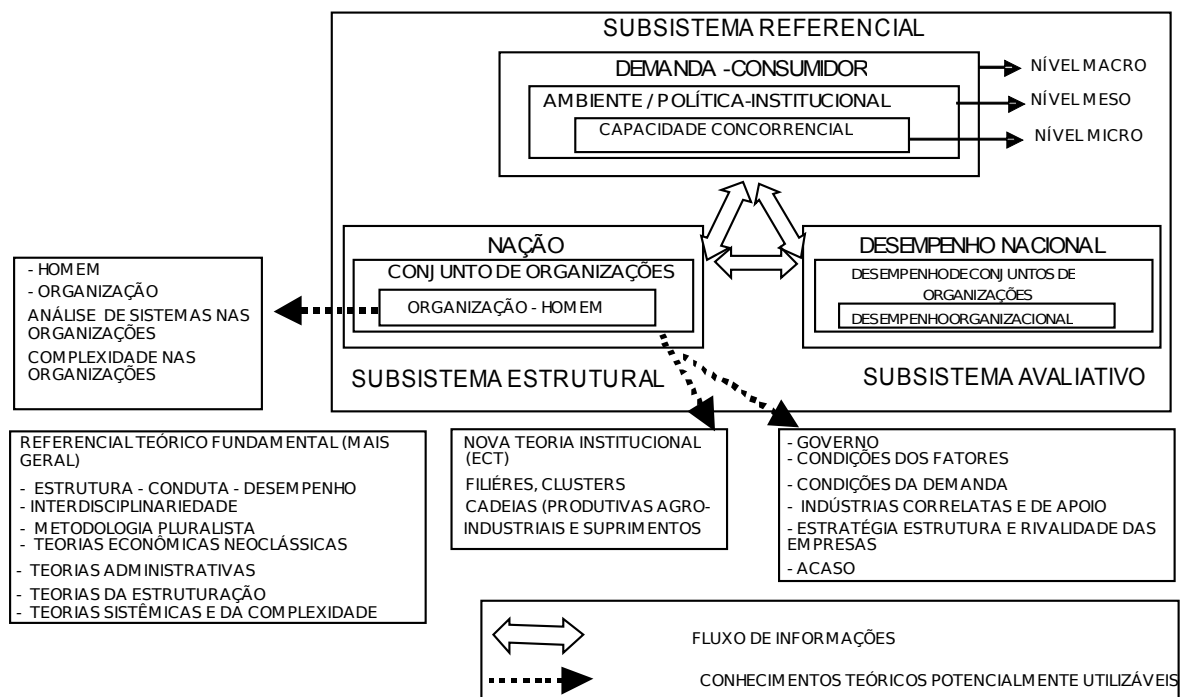


Figura 1 – Modelo Sistêmico Integrado Agronegocial: Micro – Meso – Macro - Analítico

Fonte: Adaptado de PEDROZO, E. A.; PADULA, A. D.; FENSTERSEIFER, J. E.; WAQUIL, P. D.; MIELITZ NETTO, C. G. A. SIAN – Sistema Integrado Agronegocial: uma visão interdisciplinar sistêmica. II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroalimentares Ribeirão Preto: USP, 10 e 11 de novembro 1999.

De acordo com Ambastha e Momaya (2004) a competitividade em nível de firma pode ser definida pela sua capacidade de planejar, produzir e comercializar produtos superiores em relação aos seus competidores, considerando o preço e a qualidade intrínseca aos produtos. Esta capacidade é na verdade uma combinação de múltiplas fontes (fatores) de

ATIVOS	PROCESSOS	DESEMPENHO
Marca Conhecimento Cultura Sistemas Organizacionais Pessoas/competências Tecnologia Capital	Estratégicos: Gestão estratégica; Flexibilidade e adaptabilidade;	Produtividade Custo relativo <i>Market share</i>
	Marketing: Gestão de Marketing; Gerenciamento de relacionamentos	Preço Diferenciação
	Operações e Logística; Gestão de Produção, Qualidade, Design.	Satisfação do consumidor Desenvolvimento de novos produtos
	Tecnológicos: Inovação, Pesquisa e Gestão Tecnológica; Tecnologia de Informação	Eficiência Economia de escopo e de escala Lucratividade
	Pessoas: Gestão de Pessoas; Aprendizagem, conhecimento e competência	Indicadores financeiros
	Finanças: Captação e alocação de recursos;	

competitividade que atuam em conjunto e produzem um resultado efetivo. Segundo os autores, diversos estudos sobre competitividade têm auxiliado na identificação de fatores de competitividade em todos os níveis, porém poucos aprofundam cada nível de análise.

Os autores categorizam os fatores em nível micro em três dimensões: ativos, processos e desempenho. Nesse modelo a competitividade é a combinação de ativos e processos, no qual os ativos podem ser herdados (recursos naturais) ou criados (infraestrutura) e os processos transformam esses ativos em ganhos econômicos através de vendas, enquanto o desempenho mensura e potencializa os resultados dessa combinação, conforme Fig. 2.

Na dimensão processos gerenciais envolvendo manufatura, desenhos e qualidade; os processos de *marketing* no qual são considerados: composto de *marketing*, os relacionamentos entre os agentes da rede de valor e as questões do poder de mercado. Na dimensão de desempenho são considerados: *market share*, indicadores financeiros, produtividade, diferenciação, lucratividade, preço, custo, variedade, criação de valor, satisfação do consumidor e desenvolvimento de novos produtos.

Neste modelo de análise micro a competitividade é entendida a partir de processos gerenciais, os quais conduzem à melhoria do desempenho da firma. Essa melhoria de desempenho por sua vez propicia ampliar e qualificar o conjunto de ativos e a inovação dos processos internos, produzindo um círculo virtuoso de competitividade da firma. Assim a habilidade da firma para gerar ou adquirir ativos e desenvolver capacidades para gerenciar processos de gestão de pessoas, operacionais, tecnológicos, *marketing* e finanças permite a melhoria do desempenho organizacional, o que conduz à competitividade de classe mundial.

Figura 2 : Framework para análise da competitividade em nível da firma

Fonte: Adpatado de AMBASTHA, A, MOMAYA, K. Competitiveness of firms: Review of theory, Frameworks, and models. *Singapore Management Review*. Singapore, v.26, n°.1, p.45, 2004

3 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa e exploratória, pois se pretende identificar e aprofundar os fatores de competitividade das empresas, sem a preocupação de quantificar os dados. Quanto ao método trata-se de um estudo de caso. (Yin, 2006). Objetivando atingir os resultados utiliza-se o modelo de competitividade em nível de firma de Ambastha e Momaya (2004), adaptando-o neste estudo à análise da dimensão processos, evidenciando-se a Gestão de Marketing, Gestão de Operações e Tecnologia, a Gestão Estratégica e a Gestão Administrativa.

O estudo investigou a Vinícola Miolo (Empresa A) e a Vinícola Cordelier (Empresas B) localizadas no Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas em profundidade com gestores, enólogos e assessores técnicos realizadas em 2006 e os dados foram atualizados através de coleta de dados secundários em março de 2009.

3.1. As empresas investigadas: A **Vinícola Miolo** iniciou suas atividades em 1989 e, em 1994, lançou o primeiro vinho em garrafa com a marca Miolo, na linha Reserva Miolo, com uma produção de 8.000 garrafas, da safra 1990. A Vinícola está presente nas cinco principais regiões produtoras de vinhos finos do Brasil: Vale dos Vinhedos, Vale do São Francisco, Campanha, Campos de Cima da Serra e Serra Gaúcha. Essa vinícola pode ser classificada entre as mais avançadas da indústria pelas ações inovadoras no processo produtivo e suas atitudes revolucionárias no contexto mercadológico. Desde 2001, possui vinhos finos com Indicação de Procedência, o que certifica sua qualidade em vinhos finos (www.miolo.com.br). A **Vinícola Cordelier** iniciou suas atividades em 1972. A Cordelier tem uma produção anual de aproximadamente 1 milhão e 300 mil litros/ano de vinhos e derivados, com destaque para as marcas Cordelier e Granja União, este último foi o primeiro varietal produzido no Brasil. Desde 2001, possui vinhos finos com Indicação de Procedência, o que certifica sua qualidade em vinhos finos (www.cordelier.com.br).

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados da pesquisa são organizados de acordo com as dimensões propostas no modelo adaptado de Ambastha e Momaya (2004), que descrevem os fatores de competitividade em âmbito interno da empresa. Neste estudo foram analisados os aspectos da gestão de marketing, estratégia, operações e inovação, relacionados aos Processos da dimensão empresarial, a seguir apresentados:

4.2.1 Gestão de Marketing: a gestão de marketing envolve os aspectos ligados ao produto, a distribuição e a comunicação, cujos dados estão resumidamente apresentados na Fig. 03.

a) Produtos: Neste artigo analisam-se somente os produtos “vinhos finos”. **Empresa A:** o vinho fino Miolo Lote 43 é o ícone da empresa, em homenagem ao italiano Giuseppe Miolo, patriarca da família. Sua elaboração adapta o conceito do cru, que se refere ao pedaço especial de terra cultivada com um vinhedo dentro de uma área de denominação

de origem controlada. O Miolo Lote 43 é produzido com vinhos cabernet sauvignon e merlot reunidos num corte harmônico selecionado pelo enólogo da família. O vinho Miolo Cuvée Giuseppe, na classe Super Premium é um corte produzido com vinhos cabernet sauvignon e merlot. É um vinho de guarda, com estrutura para suportar vários anos de envelhecimento. Na classe Premium a Vinícola possui o vinho fino Miolo Reserva e no Básico Luxo o Miolo Seleção. Em 2009, considerando-se os vinhos produzidos no Arranjo Produtivo Vale dos Vinhedos, o principal lançamento da Vinícola Miolo é o primeiro vinho super premium branco com denominação de origem do Vale dos Vinhedos, o Cuvée Giuseppe Chardonnay. Outro lançamento é o vinho fino Gamay 2009, o primeiro vinho fino da safra deste ano do Brasil. Com este lançamento a Miolo consolidou-se na América do Sul como uma das únicas vinícolas que produz o Gamay com o conceito de “beaujolais nouveau” francês. A Empresa A possui outros produtos e lançamentos para 2009, porém são produzidos em outras unidades de negócio. São produtos das Linhas Terranova e Lovara, produzidos no Nordeste; da Linha Fortaleza do Seival, com castas da Região da Campanha/RS; Los Nevados com castas provenientes do Valle de Uco na Argentina e o Osborne Montecillo Gran Reserva. A busca contínua para a consolidação da marca dos produtos da Vinícola Miolo como “referência do vinho fino brasileiro” no Brasil e no exterior é um dos principais objetivos da empresa. Para tanto, sua estratégia de comunicação está sustentada por importantes pilares: natureza, arte, cultura, enoturismo, saúde, gastronomia, moda, tradição, convivência e relacionamento. **Empresa B** trabalha com três linhas de vinhos finos: a Cordelier, a Granja União e a Linha Don Ziero. Na linha Cordelier destacam-se os vinhos Reserva Cordelier, nas variedades cabernet sauvignon, merlot e chardonnay, o Cordelier Merlot e o Cordelier Vinho Licoroso; na linha Granja União, destacam-se o Granja União cabernet, merlot, riesling e malvásia e o Granja União Seleção com cortes de vinhos riesling, malvasia e semillon e outro com cortes de merlot, cabernet e tannat.

b) Comunicação: Empresa A: entre as ações inovadoras em *marketing* voltadas à comunicação e promoção destacam-se: a) pesquisa de mercado: através de viagens de prospecção e contratação de agências especializadas em *marketing*; b) contratação de uma agência de propaganda e *marketing*: uma novidade são as peças publicitárias eletrônicas que se destacam no mundo todo pela diferenciação no segmento de vinhos; c) desenvolvimento de novas embalagens, rótulos e cápsulas nas garrafas: um diferencial da empresa é a indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência, nos rótulos de produtos com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, bem como a colocação de selo de controle na cápsula da garrafa; d) consultoria de *winemakers* internacionais, como Michel Rolland e recentemente Henry Marionnet (Francês); elaboração de material de divulgação dos produtos e da empresa como: *folders*,

Gestão de Marketing		EMPRESA A	EMPRESA B
	Linhas de vinhos	Linha Seleção, Gamay, Reserva,	Linha Granja União



PORTO ALEGRE, 26 A 30 DE JULHO DE 2009

SOBER 47º CONGRESSO
 SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA,
 ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL

DESENVOLVIMENTO RURAL E SISTEMAS AGROALIMENTARES: OS AGRONEGÓCIOS NO CONTEXTO DE INTEGRAÇÃO DAS NAÇÕES

Produto	finos	Cuveé Giuseppe e o Lote 43.	Linha Cordelier Linha Don Ziero
	Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos	Miolo Reserva Cabernet Sauvignon e Merlot Miolo Reserva Chardonnay Miolo Gamay Miolo Seleção Tinto, Branco e Rosé Miolo Lote 43 Miolo Cuveé Giuseppe.	Seleção Tinto Fino - que expressa uma perfeita combinação dos vinhos Merlot, Cabernet Sauvignon e Tannat Granja União – Seleção Branco Fino, combinando os vinhos Riesling, Malvasia e Semillon Granja União Riesling
	Formas de apresentação dos produtos	Rótulos e embalagens contemporâneas; Indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência, nos produtos com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.	Mudança nas garrafas, embalagens, rótulos Colocação de selos e tarja com certificação
Distribuição	Formas de distribuição	Vendas no varejo em shop localizado na própria vinícola; Vendas on-line; Escritórios de Vendas Recife – Norte/Nordeste; São Paulo – Sudeste/Centro Oeste; Bento Gonçalves – Sul. Representantes	Vendedores Representantes Lojas especializadas Restaurantes Varejo da empresa Vendas pela internet
	Distribuição mercado interno	Todos os estados brasileiros, com maior concentração em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Nordeste brasileiro	Concentração de vendas nas regiões Sul e Sudeste. Abertura de filiais no Nordeste e no Centro- Oeste
	Distribuição mercado externo	Atua nos Estados Unidos, Alemanha, Suíça, Canadá, República Tcheca, Japão, Índia	Angola, Rússia, Alemanha, China, Polônia, Estados Unidos e República Dominicana.

*Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009,
 Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*



PORTO ALEGRE, 26 A 30 DE JULHO DE 2009

SOBER 47º CONGRESSO
SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL

DESENVOLVIMENTO RURAL E SISTEMAS AGROALIMENTARES: OS AGRONEGÓCIOS NO CONTEXTO DE INTEGRAÇÃO DAS NAÇÕES

Comunicação	Divulgação, promoção e serviços agregados	Pesquisa de mercado; Contratação de uma agência de propaganda; Desenvolvimento de novas embalagens e rótulos; Consultoria de <i>winemakers</i> ; Elaboração de material de divulgação dos produtos e da empresa; Rótulos com Indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência em produtos com IPVV Selo de controle do número de garrafas produzidas na cápsula da garrafa; Divulgação dos produtos através de revistas especializadas, feiras e concursos nacionais e internacionais	Contratação de uma agência de propaganda Treinamento de funcionários internos em <i>marketing</i> Contratação de uma assessoria de imprensa Divulgação de matérias em jornais e revistas especializadas Degustação de produtos Criação de um informativo Reposicionamento da marca Granja União Inauguração de um restaurante Loja de varejo na fábrica
-------------	---	---	---

Figura 3: Gestão de Marketing

Fonte: Dados da pesquisa, 2006 e 2008

folhetos, informativos, matérias publicitárias em revistas especializadas e materiais de divulgação em pontos de vendas; f) participação em feiras: uma das estratégias para a busca de novos clientes é a participação em feiras internacionais. A Empresa A ingressou no mercado japonês em 2008, a partir da sua participação na Foodex - feira do setor da alimentação e da hotelaria -, com a linha Reserva. Em 2009, voltou a participar desta feira, que ocorreu de 3 a 6 de março em Chiba, no Japão, em parceria com a Apex. Em fevereiro de 2009, a empresa participou do *Taste of Brazil*, evento promovido pela Apex em Dubai, que trouxe a perspectiva de intensificar a presença da vinícola naquele mercado a partir de cadeias internacionais de hotelaria. Apesar de os muçulmanos não tomarem bebidas alcoólicas, permitem que hotéis e restaurantes sirvam produtos como vinhos aos turistas de negócios e lazer. Hoje, a empresa está presente em Dubai no Hotel Lê Meridien, considerado o dono da melhor carta de vinhos da região. **Empresa B:** a empresa possui diferentes ações estratégicas: Segundo a assessora de *marketing* essas ações são: contratação de uma agência de propaganda, que realizou uma pesquisa de mercado e elaborou as propagandas, campanhas publicitárias, promoções de vendas – sempre envolvendo o produto num contexto, que busca transmitir um ambiente agradável e prazeroso; treinamento de funcionários internos em *marketing*; contratação de uma assessoria de imprensa com o objetivo de intensificar a divulgação da empresa e seus produtos em meios de comunicação, jornais e revistas especializadas; degustação de

Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009,
Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural

produtos em pontos de vendas; a criação do informativo “Espaço Cordelier”, onde são divulgadas as principais notícias da empresa; reposicionamento da marca Granja União e troca de categoria de preço – de uma linha “Premium” para uma linha comum; inauguração de um restaurante, desenvolvendo ações conjuntas de vinho, gastronomia e turismo; abertura de um varejo na fábrica, com uma nova concepção de atendimento: de indústria para turismo; mudança nas garrafas, embalagens, rótulos, selos: a empresa introduziu uma tarja preta com a indicação do nome geográfico, seguido da expressão IP; colocou o selo de controle na cápsula da garrafa – número de controle, além de colocar nas garrafas os selos dos prêmios obtidos pelos produtos, a exemplo do Vinho Granja União, que recebeu o *Top of Mind* em 2003; lançamento das embalagens de 375ml, para o os vinhos finos Granja União Malvasia e Cabernet Suave Seleção Tinto.

- c) **Distribuição:** Com dinamismo e estrutura flexível a Empresa A opera hoje em todos os estados brasileiros, concentrando suas vendas através de venda direta, vendas *on-line*, representantes, distribuidores e escritórios regionais. A empresa criou uma estrutura própria de comercialização, com três escritórios distribuídos nos seguintes pontos: Recife – atende o Norte/Nordeste; São Paulo – atende do Sudeste/Centro Oeste; Bento Gonçalves – atende o Sul e a exportação. A Empresa A atua no mercado internacional, comercializando seus produtos em diversos países como Estados Unidos, Canadá, Suíça, República Tcheca, Alemanha, Japão e Índia. **Empresa B:** a empresa ampliou sua atuação no mercado interno, com aumento no número de estados brasileiros atendidos, com maior concentração de vendas nas regiões Sul e Sudeste. Buscando também atingir outras regiões, a empresa abriu filiais no Nordeste e no Centro-Oeste. Em 2003, ampliou sua área de atuação para cinco estados: Piauí, Sergipe, Tocantins, Roraima e Paraíba. Em 2004, a empresa abriu uma filial na Bahia. *Segundo o Gerente Comercial “a filial de distribuição, localizada na Grande Salvador, segue a política da empresa de estar cada vez mais próxima de seus clientes, distribuidores e supermercados. A iniciativa é fruto do crescimento da empresa e da necessidade de aproximação com o mercado nordestino”.* Complementando a proposta de ampliação de novos pontos de vendas em estados brasileiros, a empresa desenvolveu diferentes ações, entre as quais a contratação de novos vendedores e distribuidores, treinamento da força de vendas e implementação de novas formas de comercialização, como as vendas *on-line*. A empresa trabalha com o mercado internacional e seus produtos já foram exportados para Angola, Rússia, Alemanha, China, Polônia, Estados Unidos e República Dominicana.

4.2.2 Gestão de Operações e Tecnologia: envolve os aspectos ligados ao sistema de produção de mudas de uva e da fabricação de vinhos os quais estão resumidamente apresentados na Fig. 4.

A gestão de operações da **Empresa A** é um fator de competitividade da empresa, tendo em vista que a tecnologia empregada no cultivo das vinhas e na vinificação está entre as

melhores disponíveis no mundo. A gestão de operações e tecnologia no plantio de uvas consiste em:

- a) **sistema de manejo do solo e plantas:** a vinícola possui um cuidado especial com os 120 ha de vinhedos pertencentes à família, localizados em Dona Leopoldina, São Gabriel, Santa Lúcia, Monte Belo, Graciema – no Vale dos Vinhedos e os 330 ha integrados pertencentes a 80 produtores. Para os próximos anos projetam aumento de mais 50 ha. A Vinícola possui um assessor de tecnologia vitícola e uma equipe de técnicos agrícolas especialistas em viticultura em tempo integral para assistência técnica à produção própria e dos produtores integrados. No que se refere ao manejo de solo, ocorrem sistematicamente: o controle no sistema de nutrição das plantas (adubação); as podas de inverno, efetuando-se controle de gemas; as podas dos ramos verdes e para eliminação de cachos, visando regular a produção; o controle de doenças e pragas, principalmente nos cachos; o acompanhamento da maturação e a autorização para a colheita. Os vinhedos são estabelecidos em áreas de declividades médias e não são irrigados, desenvolvendo-se a videira por regime de chuvas. A colheita é rigorosamente controlada, para que as uvas sejam colhidas com índices técnicos (açúcar e acidez) e ótimas condições de sanidade. Normalmente, a empresa inicia em janeiro a colheita de variedades precoces, como chardonnay, pinot noir, pinot grigio, sauvignon blanc, riesling itálico, e no mês de março inicia a colheita das uvas merlot e cabernet sauvignon, destinadas a elaboração dos vinhos Merlot Terroir e Lote 43.
- b) **sistema de reconversão dos vinhedos:** a reconversão dos vinhedos da Empresa A iniciou em 1999, com a substituição de videiras plantadas no sistema de latada por espaldeira. Com isso empresa limitou a produção de cada vinhedo próprio e de seus parceiros. “Os parreirais em espaldeira tiveram produtividade limitada em no máximo 8 ton/ha. Os vinhedos em “Y”, a 9 ton/ha. Os vinhedos em latada, que produziam de 15 a 20 ton/ha, foram limitados a um máximo de 12 ton/ha, de acordo com o Assessor Técnico Vitícola. A reconversão dos parreirais de latada para espaldeira tem crescido a cada ano. Dos vinhedos próprios da família, 95% já estão em espaldeira, sistema plantado em linha que proporciona maior insolação das frutas. Entre os produtores parceiros, a reconversão já atinge cerca de 35%. A reconversão dos vinhedos está sendo feita com vinhas importadas da Itália, França e Itália, principalmente das variedades tintas - *cabernet sauvignon, merlot e pinot noir* - e brancas - *chardonnay e sauvignon blanc*. Contando com as vinhas dos produtores integrados e de outras unidades de negócio, a empresa trabalha também com as uvas tintas *allicante, gamay, trepanilho* e uvas brancas *semillon, malvásia, riesling itálico*. Das uvas utilizadas para a produção de vinhos fino com IPVV, 100% são de vinhedos da área delimitada Vale dos Vinhedos.



PORTO ALEGRE, 26 A 30 DE JULHO DE 2009

SOBER 47º CONGRESSO
 SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA,
 ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL

DESENVOLVIMENTO RURAL E SISTEMAS AGROALIMENTARES: OS AGRONEGÓCIOS NO CONTEXTO DE INTEGRAÇÃO DAS NAÇÕES

Gestão de Operações e Tecnologia	EMPRESA A	EMPRESA B
Manejo do solo e plantas	Controle no sistema de nutrição das plantas (adubação); Podas de inverno, efetuando-se controle de gemas poda verde e eliminação de cachos para regular a produção Controle de doenças e pragas, principalmente, nos cachos Acompanhamento da maturação e autorização para a colheita	Redução do nível de adubação no solo; Seleção rigorosa de mudas – importadas; Poda seca e de ramos verdes; Podas para eliminação de cachos com má formação.
Sistema de reconversão dos vinhedos	Plantio de mudas de videiras importadas; Substituindo o sistema tradicional de latada para condução em espaldeira Produtividade: 7.000 a 10.000 kg/ha; Variedades cultivadas: tintas: <i>cabernet sauvignon, merlot e pinot noir</i> ; e, brancas: <i>chardonnay e sauvignon blanc</i> . Atualmente, contando com as vinhas dos produtores integrados a empresa trabalha, também, com as uvas tintas: <i>allicante e as uvas brancas: semillon, malvásia, riesling itálico</i> ; Uvas provenientes de vinhedos próprios e de produtores integrados; Produtos com IPVV provêm 100% da área delimitada do Vale dos Vinhedos.	Substituição do sistema de latada por espaldeira 100% de uvas da área delimitada; 90% de uvas da área própria; Plantio de variedades: <i>cabernet sauvignon, merlot, tannat</i>
Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Classificação rigorosa no recebimento das uvas Passagem da uva em esteira, desengaçadeira e prensa pneumática importadas	Pré-seleção de uvas na colheita Seleção de uvas em esteira Desengace em prensa pneumática
Sistema de condução	Bombeamento e gravidade	Bombeamento
Fermentação e maceração	Tanques de aço inox Controle automático de temperatura, durante todo o processo Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos	Tanques de inox Controle automático de temperatura Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos no regulamento da IPVV

Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009,
 Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural

Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de carvalho importadas dos Estados Unidos e França. Atualmente, são aproximadamente 5.000 barricas, com capacidade de 300 litros	Barricas de carvalho francês e americano
Processo de engarrafamento	Realizado com máquinas importadas	Próprio
Processo de armazenamento e envelhecimento em caves	A empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos com uma 7.000.000 de litros	Caves próprias, com capacidade para 140 mil garrafas

Figura 4 – Gestão de Operações e Tecnologia
Fonte: Dados da pesquisa, 2006 e 2008.

A gestão de operações e tecnologia na vinificação do vinho da **Empresa A** ocorre da seguinte forma:

- a) **processos de recebimento e desengace das uvas:** no recebimento das uvas há uma classificação rigorosa dos grãos. Segundo o Supervisor Técnico: “*na chegada da uva há uma classificação da uva; se a uva é de produtores integrados essa classificação pode ser A, B, ou C. Um dos critérios é o grau Babo que tem que ser 18°.* Para os vinhos com Indicação de Procência são utilizadas somente as uvas classificadas com nível A. Após a classificação, as uvas passam por uma esteira onde são rigorosamente selecionadas. Na etapa seguinte, vão a uma desengaçadeira para o desengace e são conduzidas para a prensa pneumática.
- b) **sistemas de condução:** no processo de vinificação a Empresa A utiliza os sistema de condução por gravidade e bombeamento. Após o desengace as uvas tintas são levadas aos tanques de inox por gravidade, um sistema moderno e de alta tecnologia, que substituiu o tradicional sistema de bombeamento. Neste sistema a uva passa para os tanques de inox sem ser esmagada, ocorrendo a fermentação mais suave. A uva branca ainda segue o sistema de bombeamento. A Vinícola também substituiu os tanques por outros menores, com capacidade de 23 e 13 mil litros, que permitem a melhor separação manual das uvas e a observação detalhada da sua evolução.
- c) **sistema de fermentação e maceração:** os tanques para fermentação e maceração da uva são de inox, com remontagens automáticas controladas por um *software*, e controle automático de temperatura durante todo o processo de fermentação e maturação. Visando aumentar ainda mais a qualidade nestes processos a vinícola adquiriu equipamentos especiais visando ao emprego de técnicas consagradas na Europa, como o método *francês pigeage*, em que as uvas são mexidas em tonéis manualmente, por 18 minutos, a cada quatro horas, de modo que a extração de taninos

e de outros compostos fenólicos seja lenta e completa. O processo tem de ser repetido de seis a sete vezes por dia. Durante o processo de maceração, a empresa controla a acidez volátil e a acidez total, cujos valores são em torno 6,5 meq/litros de SO₂ para a acidez volátil e, para a acidez total, utiliza o máximo de 10g/l de anidrido sulfuroso total. Segundo o enólogo: “a Empresa A realizou uma inovação importante na refrigeração, adotando um sistema mais rígido de temperatura, a qual é controlada durante todo o ano, abrangendo desde a fermentação até a estocagem do vinho”. (ENÓLOGO)

- d) **sistema de maturação do vinho:** os produtos são envelhecidos em barricas de carvalho importadas dos Estados Unidos e França, com capacidades médias de 300 litros cada.
- e) **processo de engarrafamento:** o engarrafamento é realizado com máquinas importadas. A empresa presta serviços de engarrafamento a outras vinícolas da região do Vale dos Vinhedos;
- f) **processo de envelhecimento em caves:** A empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos com uma capacidade de aproximadamente 7.000.000 de litros.

A gestão de operações da **Empresa B** também é considerada um fator de competitividade, tendo em vista que o cultivo das vinhas e na vinificação tem apresentado constantes inovações. A gestão de operações e tecnologia no plantio de uvas da Empresa B consiste em:

- a) **alterações no sistema de manejo do solo e planta:** há um cuidado rigoroso no manejo do solo, com redução no nível de adubação por planta. Na planta há poda seca e da parte verde, com o intuito de reduzir o excesso de ramos. Há eliminação de cachos com má formação, visando à redução da produção e à melhoria da qualidade da uva. A empresa dá assistência técnica aos agricultores selecionados que produzem uvas para seus vinhos. Segundo o enólogo “o processo de elaboração dos vinhos segue criteriosas e avançadas técnicas, além de um rigoroso controle de qualidade. Para chegar a um vinho nobre a empresa inicia seu trabalho dedicando-se ao cultivo da uva. É na seleção das mudas e no prévio e cuidadoso tratamento do solo que a empresa garante a qualidade de seus vinhos”.
- b) **sistema de reconversão dos vinhedos:** a vinícola tem promovido a substituição do sistema de condução dos vinhedos de latada para os sistemas de espaldeira. Além da reconversão dos vinhedos, a empresa tem expandido a quantidade plantada de cultivares viníferas tradicionais destinadas à produção de vinhos tintos e brancos, plantando vinhas de *cabernet sauvignon*, *merlot*, *tannat*. Para os produtos com Indicação de Procedência a empresa utiliza 100% das uvas produzidas na área delimitada do Vale dos Vinhedos, apesar de o regulamento permitir que sejam utilizados até 15% de uvas de outras áreas.

A gestão de operações e tecnologia na vinificação do vinho da Empresa B ocorre da seguinte forma:

- a) **processos de recebimento e de desengace das uvas:** as uvas, ao chegarem à empresa, são colocadas em uma esteira, onde são rigorosamente selecionadas. Na etapa seguinte, as uvas vão a uma desengaçadeira, para o desengace, e, na sequência, a uma prensa pneumática, para o esmagamento delicado das uvas. Todos os equipamentos são de tecnologia importada;
- b) **sistema de condução, fermentação e maceração:** depois do desengace, os grãos são conduzidos pelo sistema de bombeamento para os tanques de inox, onde acontecem os processos de fermentação e maceração. Existem controles de temperatura e remontagem nos tanques de inox, permitindo manter controle de qualidade. Durante a maceração, é feito o controle químico do vinho. Em termos de acidez volátil os produtos com IPVV permitem um limite máximo de 15meq/litros; para o anidrido sulfuroso total, o limite máximo admitido para os vinhos branco seco e rosado seco é de 0,15g/l; e para o vinho tinto seco é de 0,13 g/l. Na empresa, os vinhos com IPVV estão bem abaixo destes limites: para a acidez volátil, a empresa utiliza em torno de 6 a 7 meq/litro e para ao anidrido sulfuroso total utiliza em torno de 0,10 g/l;
- c) **processo de envelhecimento:** o processo de envelhecimento é feito em barricas de carvalho americano e francês;
- d) **processo de engarrafamento:** para o processo de engarrafamento a empresa adquiriu novos equipamentos;
- e) **processo de armazenamento e envelhecimento em caves:** a empresa possui um espaço para envelhecimento dos produtos que contempla 18 caves, com capacidade para 8 mil garrafas cada, com um total de armazenagem de mais de 140 mil garrafas. As caves maiores abrigam os vinhos reserva. Os vinhos armazenados nas caves permanecem de seis meses a dois anos em processo de envelhecimento e, após, são rotulados e enviados à comercialização. Com iluminação adequada, praticamente sem barulho e num repouso constante, as garrafas são mantidas a uma temperatura de 15°C, considerada ideal para o envelhecimento de vinhos. Cada cave está identificada com o nome da variedade do vinho, data de engarrafamento e características da bebida.

4.2.3. Gestão Administrativa: envolve os aspectos ligados a mudança na estrutura organizacional, no modelo de gestão e na implantação de controles gerenciais conforme Figura 5.

Gestão Administrativa e	EMPRESA A	EMPRESA B

Mudança na estrutura organizacional	Criação de cargos e funções e a contratação de pessoas nas áreas de assistência técnica aos produtores integrados e na vinificação e administrativa; Cursos de treinamento e desenvolvimento de profissionais, em diferentes níveis.	Redução de hierarquias.
Mudança no modelo de gestão	Passou para um modelo profissionalizado, no entanto mantém características de empresa familiar.	Sim. Profissionalizado. Participativo e descentralizado.
Implantação de controles gerenciais	Implantação de controles gerenciais.	Foram implantados vários controles gerenciais.

Figura 5. Gestão Administrativa
Fonte: Dados da pesquisa, 2006-2008

A **Empresa A** é caracterizada como profissional e tem implantado mudanças em sua gestão organizacional, como forma de modernização e competitividade. A empresa também realizou mudanças na estrutura organizacional, com a criação de cargos e funções e a contratação de pessoas nas áreas de assistência técnica aos produtores integrados e na vinificação e na área administrativa; ofereceu cursos de treinamento e desenvolvimento de profissionais em diferentes níveis; e implantou controles gerenciais. Na **Empresa B** o estilo de gestão está voltado ao modelo participativo e descentralizado; há mudança na estrutura organizacional, reduzindo-se hierarquias; formação de equipes de trabalho, para a busca de soluções conjuntas e distribuições de responsabilidades; realização de trabalhos de motivação organizacional; elaboração e implantação de plano de cargos e salários; implementação de reuniões para avaliação de desempenho, com o envolvimento de todos os funcionários: as reuniões são quinzenais, alterando-se uma setorial e a outra com a participação de todos os funcionários da empresa. Em pesquisa e desenvolvimento, a empresa investiu no treinamento de enólogos, visando à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos e ao aprimoramento em modernas técnicas físico-químicas. A empresa possui laboratório interno para análises microbiológicas e físico-químicas dos produtos

4.2.4. Gestão Estratégica: envolve os aspectos ligados às estratégias de competição e cooperação.

A **Empresa A** tem como missão “*consolidar a marca como referência de qualidade na produção de vinhos finos brasileiros*”. Na busca contínua por essa consolidação, a empresa está sempre pesquisando novos mercados e construindo alianças com fornecedores especializados. Além disso, segue a estratégia de criação e de desenvolvimento de novos produtos. No Plano de Negócios foram traçadas como metas até 2012: ter 1000 ha de vinhedos próprios; produzir 12 milhões de litros de vinhos finos por ano; exportar 30% da sua produção anual; faturar R\$ 150 milhões/ano; ser o maior negócio de vinhos finos do Brasil.

As estratégias são formuladas pela empresa, sendo uma iniciativa individual a partir do que está previsto no planejamento estratégico. As estratégias são adequadas àquelas determinadas pelo Regulamento da Aprovale, principalmente no que tange aos aspectos técnicos para a manutenção da IPVV. Sua estratégia competitiva é de crescimento, com diferenciação.

A Empresa A possui assim uma estratégia de crescimento, com diferenciação. Em sua estratégia de crescimento e consolidação a Empresa A criou em 2006 o “*Miolo Wine Group*” para reunir uma linha de mais de 70 produtos elaborados a partir de parcerias nacionais e internacionais. O grupo tem por objetivo atuar no mercado mundial com uma variedade de vinhos de qualidade que atenda a todos os segmentos. O grupo possui hoje oito projetos: Vinícola Miolo (Vale dos Vinhedos, RS), Fortaleza do Seival Vineyards (Campanha, RS), RAR (Campos de Cima da Serra, RS), Lovara Vinhos Finos (Serra Gaúcha, RS), Fazenda Ouro Verde (Vale do São Francisco, BA), Viasul (Chile), Osborne (Espanha e Portugal) e Los Nevados (Argentina).

A Empresa A possui estratégias de cooperação com outras empresas, dentre as quais destacam-se:

a) Alianças estratégicas: a empresa possui diversas alianças estratégicas, caracterizadas como alianças formais e informais. Algumas parcerias estão apresentadas abaixo:

- **parceria com produtores integrados:** esta parceria é formada com os produtores de uva da região do Vale dos Vinhedos no sistema de produção integrada. Hoje, são em torno de 80 produtores integrados. Tem como objetivo fundamental prestar assistência técnica aos produtores integrados na produção de uvas para obter uma produção com o padrão de qualidade determinado pela empresa. A parceria prevê a realização de contrato por dez anos com viticultores que possuem suas terras no Vale dos Vinhedos, importando mudas certificadas e distribuindo-as aos produtores, que também recebem consultoria técnica especializada de um engenheiro agrônomo e de uma equipe de técnicos que trabalham na extensão. Entre as ações colaborativas estão: controle no sistema de nutrição das plantas; orientação em podas de inverno, efetuando-se o controle das gemas; orientação nas podas verde e de controle da produção; controle de doenças e pragas, principalmente nos cachos; acompanhamento da maturação fenólica das uvas, determinando o dia da colheita.
- **parceria com produtores de uva:** o vinho elaborado com a marca RAR é fruto de uma parceria da Miolo com Raul Anselmo Randon. O objetivo é a elaboração e engarrafamento de um vinho fino de alta qualidade, elaborado com uvas *cabernet sauvignon e merlot*, cultivadas nos vinhedos de Randon, localizados na região de Campos de Cima da Serra - Município de Muitos Capões – RS. Outra importante parceria é a relação entre Miolo e Marionnet

envolvendo um intercâmbio comercial. Marionnet é considerado um dos melhores viticultores da França. É proprietário da Domaine de La Charmoise, situada na parte oriental de Touraine, a 30 km de Blois, no Vale do Loire. É o mais conceituado produtor de Gamay na França.

b) Rede de empresas: a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face de seu relacionamento com associações e consórcios de empresas, que envolvem parcerias formais. Algumas estratégias em rede são:

- **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria se dá com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovale produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo principal da parceria é divulgar a região e os produtos do Vale dos Vinhedos, incentivando também o turismo e as atividades gastronômicas; a obtenção e manutenção da IPVV são aspectos relevantes desta parceria. Nesta parceria está embutida a idéia de cooperar para competir, uma vez que se visualizam ações colaborativas entre as empresas, como a divulgação conjunta dos produtos, e, ações competitivas, visando à atuação isolada, como no caso da entrada no mercado exterior;
- **consórcio de exportação:** este consórcio ocorre com os concorrentes da empresa localizados na Serra Gaúcha. O consórcio foi gerenciado com a Fiergs, com o objetivo principal de inserção/ampliação do mercado internacional. A empresa firmou esta parceria com a visão de cooperar para competir, principalmente no mercado externo. Entre as ações cooperativas estão a divulgação dos produtos no exterior, a prospecção de novos mercados e orientações no procedimento de exportação; entre as ações competitivas estão a conquista de novos clientes no mercado externo e o aumento da competitividade com relação aos importados;
- **consórcio de compras:** entre as ações que podem ser efetivadas em rede está o consórcio de compras, gerenciado pela Aprovale, para que as empresas participantes da associação possam efetuar suas compras em conjunto, reduzindo custos de aquisição.

A **Empresa B**, a partir de 2001, com a entrada de um diretor comercial, passou por um processo de redirecionamento estratégico. De acordo com o Diretor Comercial: *“até 2001 as estratégias eram elaboradas informalmente. Após essa data, houve a elaboração de um planejamento estratégico formal, no qual a empresa definiu sua missão e visão e traçou as estratégias para os próximos anos. Até aquele período a filosofia estratégica da empresa visava à competição. Com o redirecionamento, as estratégias passaram a ter uma visão de cooperação para competir, envolvendo a parte social: mercado x comunidade. De uma*

posição individualista, tendo como foco a venda da empresa, a vinícola passou a implementar ações que visam vender a imagem do Vale dos Vinhedos e, por conseguinte, a empresa”.

As estratégias são formuladas pela empresa, sendo uma iniciativa individual a partir do que está previsto no planejamento estratégico. As estratégias são adequadas àquelas determinadas pelo Regulamento da Aprovale, principalmente no que tange aos aspectos técnicos para a manutenção da IPVV. A vinícola possui planejamento estratégico e esse sofre revisões semestrais. Sua estratégia competitiva é de crescimento, com diferenciação.

A Empresa B possui estratégias de cooperação com outras empresas, dentre as quais se destacam as alianças estratégicas e a rede de empresas.

- a) **Alianças estratégicas:** as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo assistência técnica para o controle de qualidade. A empresa possui como tipo de aliança estratégica as **parcerias com fornecedores de uvas:** esta parceria é formada com os produtores de uvas da região do Vale dos Vinhedos e tem como objetivo fundamental a entrega de uma matéria-prima de alta qualidade à vinícola, por ser responsável por parte da qualidade do vinho produzido. Não existe um contrato formal entre as partes e, portanto, não existe uma obrigatoriedade de entrega da uva produzida à empresa. Entretanto, existe um acordo tácito que é baseado em alta confiança entre as partes.
- b) **Rede de empresas:** a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face dos relacionamentos interorganizacionais como associação e consórcio de empresas:
 - **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria é com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovale produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo inicial era a formação de uma cooperativa para compras conjuntas e, posteriormente, a obtenção da IPVV, mas as ações estão muito além disso. Entre as ações de cooperação encontram-se aquelas para a obtenção da certificação dos produtos e a divulgação conjunta dos produtos e do Vale dos Vinhedos. As competitivas relacionam-se à conquista de novos mercados e de consumidores. Essa parceria envolve alto grau de confiança e de oportunismo, segundo seus dirigentes;
 - **consórcio de exportação:** Este consórcio foi estabelecido com os concorrentes da empresa e efetivou-se através de um trabalho conjunto com a Fiergs. O objetivo principal da parceria é a entrada no mercado internacional, ou seja, a empresa entrou na parceria com o intuito de cooperar para competir. Entre as ações cooperativas visa à prospecção de novos mercados e, como competitiva, à entrada em novos mercados e ao aumento de vendas no mercado internacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acirramento da concorrência tem apontado para a necessidade de as empresas desenvolverem uma visão sistêmica e relacional dos processos internos e do ambiente institucional a partir da análise dos fatores internos (análise micro), fatores empresariais (análise meso) e fatores institucionais (análise macro), os quais são imprescindíveis à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

A partir do Modelo de Competitividade de Firma (AMBASTHA; MOMAYA, 2004), adaptado ao estudo dos fatores de competitividade do Arranjo Produtivo Vitivinícola do Vale dos Vinhedos, constata-se que a dimensão processo, envolvendo a gestão estratégica, de operações e tecnologia, marketing são fatores de competitividade em nível micro para as Empresas A e B. Destaca-se a gestão de operações e tecnologia, tendo em vista as inovações que vem sendo introduzidas por estas empresas, no sentido de melhorar cada vez mais a qualidade da produção de uvas e da vinificação de vinhos finos é um dos fatores mais relevantes para o aumento da competitividade das empresas estudadas. Este fator é um dos mais representativos por ter contribuído para o sucesso das empresas na obtenção da Indicação Geográfica – Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos e da próspera Denominação de Origem. Outro fator de competitividade é a gestão estratégica, tendo em vista as estratégias de cooperação firmadas pelas empresas com os fornecedores, clientes e concorrentes, destacando-se as alianças estratégicas e as redes de empresas. A rede mais representativa é a Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), a partir da qual foi possível a outorga da Indicação Geográfica.

Destaca-se que este artigo refere-se a dados parciais de um projeto maior que tem como objetivo o estudo da competitividade sistêmica do Arranjo Produtivo Vitivinícola, em nível macro, meso e micro.

REFERÊNCIAS

- AMBASTHA, A; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: Review of theory, Frameworks, and models. **Singapore Management Review**. Singapore, v.26, n°.1, p.45, 2004.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Jornal of Management**, 1991.
- COOL, Karel. COSTA, Luís A. Dierickx, Ingemar. Constructing Competitive Advantage. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; Whittington, Richard. *Handbook of Strategy and Management*. SAGE: Thousand Oaks – 2002. P.55-70.
- COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.
- CRUZ, Cassiana. GOLLO, Silvana S. SETUBAL, J. Competitividade Sistêmica: Estratégias e Aprendizagem. Passo Fundo: Editora UPF, 2006.
- DIERICKX, I.e COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive

- advantage. **Management Science**, 35, 1989, 1504-1514
- DYER, Jeffrey H. SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor. V. 23, n. 4. Oct 1998. p. 660-680.
- EISENHARDT, Kathleen M. SANTOS, Filipe M. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; Whittington, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. SAGE: Thousand Oaks – 2002. P.139-164.
- ESSER, Klaus et al. **Competitividad Sistêmica: Competitividad internacional de las Empresas y políticas requeridas**. Berlin: Instituto Aleman de Desarrollo – IAD, 1994, 96p.
- FERRAZ, J.C. **Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro – RJ: Campus, 1996. 386p.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GRAZIOLI, Alejandro Damián Grosso. Análisis de los cuatro niveles de la Competitividad Sistêmica en el MERCOSUL. **Negócios Internacionais e Integração**. Ano IV, nº 16/17, p. 23-31, março/junio, 1998.
- HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente, com ênfase no caso brasileiro**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989 (textos para discussão, n. 211).
- HAMEL, GARY e PRAHALAD, CK, **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LANZER, Edgar; CASAROTTO FILHO, Nelson; CUNHA, Cristiano. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1997.
- PEDROZO, E. A.; PADULA, A. D.; FENSTERSEIFER, J. E.; WAQUIL, P. D.; MIELITZ NETTO, C. G. A. SIAN – Sistema Integrado Agronegocial: uma visão interdisciplinar sistêmica. **II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroalimentares**. Ribeirão Preto: USP, 10 e 11 de novembro 1999.
- PÉREZ, C. National Systems of Innovation, Competitiveness and Technology: A discussion of some relevant concepts and their practical implications. **ECLAC**, May, 1991.
- KUPFER, D. **Padrão de concorrência e competitividade**. Texto para discussão, IE/UFRJ, N.265, 1991.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990
- PORTER, Michael. **On Competition**. Boston: Harvard Business Review Book, 1998
- SANTANA, A.C. Análise da competitividade sistêmica da indústria de madeira no Estado do Pará. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, MG, v.1, n.2, p.205-230, abr./jun. 2004.
- SILVA, C.A. B.; BATALHA, M.O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, II., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...**Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999.



PORTO ALEGRE, 26 A 30 DE JULHO DE 2009

SOBER 47º CONGRESSO
SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL

DESENVOLVIMENTO RURAL E SISTEMAS AGROALIMENTARES: OS AGRONEGÓCIOS NO CONTEXTO DE INTEGRAÇÃO DAS NAÇÕES

*Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009,
Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*