



Estrutura e posicionamento estratégico da indústria de vinhos de mesa do Rio Grande do Sul

Structure and strategic positioning in table wine industry of Rio Grande do Sul State, Brazil

Rosana Beatriz Moreira Thomé^[a], Astor Eugênio Hexsel^[b], Deonir De Toni^[c], Gabriel Sperandio Milan^[d]

^[a] Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), professora das Faculdades Rio-Grandenses (FARGS), Porto Alegre, RS - Brasil, e-mail: rosanathome@hotmail.com

^[b] Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), professor titular da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), São Leopoldo, RS - Brasil, e-mail: ahexsel@via-rs.net

^[c] Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professor da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: deonirdt@terra.com.br

^[d] Doutor em Engenharia de Produção Sistemas de Qualidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professor da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: gabmilan@terra.com.br

Resumo

Este estudo tem o objetivo de descrever e analisar a estrutura e os posicionamentos estratégicos no segmento de vinhos de mesa da indústria vinícola do estado do Rio Grande do Sul (RS). Por meio da análise de dados secundários e do método de estudo de casos múltiplos, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em oito vinícolas. Os resultados mostram que o segmento de vinhos de mesa no Brasil representa cerca de 70% do total de vinhos comercializados em 2007. O Rio Grande do Sul se destaca como o principal estado vitivinicultor, e o setor constitui um importante polo de desenvolvimento econômico, sendo responsável por cerca de 60% da área plantada com videiras, 50% da produção de uvas e mais de 90% da produção vinícola nacional. Identificou-se, nesse segmento, forte concorrência, decorrente da baixa diferenciação dos produtos, baixas barreiras à entrada, forte poder de negociação dos clientes, especialmente dos supermercados, e a significativa ameaça dos importados. Optou-se por analisar o processo competitivo com base em grupos estratégicos: o Grupo 1, com vendas predominantemente a granel; o Grupo 2, com vendas predominantemente do produto engarrafado; e o Grupo 3, com vendas do vinho tanto a granel quanto engarrafado. A compreensão desse segmento da indústria vinícola possibilitou descrever as suas principais características e o posicionamento estratégico das empresas presentes nesse mercado.

Palavras-chave: Competitividade. Estratégia. Posicionamento. Indústria vinícola. Vinhos de mesa.

Abstract

This work aims to describe and analyze the structure and strategic positioning in the segment of table wine of the wine industry in the state of Rio Grande do Sul State, Brazil. Through the analysis of secondary data and the

method of study of multiple cases, semi-structured interviews were conducted in eight wineries. The results show that the segment of table wine in Brazil represents about 70% of all wine sold in 2007. Ro Grande do Sul State is distinguished as the main state wine producers, and the sector is an important pole of economic development, accounting for about 60% of the area planted with vines, 50% of the production of grapes and over 90% of production wine country. It was identified in this sector, strong competition due to low differentiation of the products, low entry barriers, strong bargaining power of customers, especially supermarkets, and the significant threat from substitutes and imported. We chose to analyze the competitive process based on strategic groups: Group 1, with sales primarily in bulk; Group 2, sales predominantly with the bottled product; and Group 3, with sales of wine in bulk and bottled. The understanding of this segment of the wine industry has described its main characteristics and strategic positioning of companies in this market.

Keywords: Competitiveness. Strategy. Positioning. Wines industry. Tablewines.

Introdução

O setor vitivinícola mundial passou nas últimas décadas por profundas transformações, destacando-se, entre outros fatores, a redução do consumo de vinho nos principais países consumidores e a sua maior qualificação. Esse contexto desencadeou uma diversificação da oferta de vinhos com a entrada de novos países produtores, bem como mudanças de hábitos de consumo, inclusive com a entrada de novos consumidores no mercado (ROSA; SIMÕES, 2004).

Nesse ambiente, encontra-se a indústria vitivinícola nacional, que vem enfrentando intensos desafios ocasionados por essas mudanças ocorridas com a abertura de mercado. Dois fatores são considerados como de maior impacto: a entrada da concorrência internacional, com a penetração dos vinhos importados, e as mudanças acentuadas na preferência dos consumidores. Por outro lado, houve, também, uma significativa melhoria e maior desenvolvimento no setor, com inovações tecnológicas e organizacionais, criando um ambiente competitivo em toda a cadeia produtiva (ROSA; SIMÕES, 2004).

O Rio Grande do Sul se notabiliza como o principal estado vitivinicultor do Brasil, e o setor constitui um importante polo de desenvolvimento econômico estadual, sendo responsável por cerca de 60% da área plantada com videiras, 50% da produção de uvas e mais de 90% da produção vinícola nacional. A principal região produtora e maior região vitícola do país é a Serra Gaúcha, localizada na região nordeste do estado. Predominam na região a pequena propriedade rural, cuja área média cultivada é de 2,5 hectares, e mão de obra familiar. Existem ali 17 mil unidades produtoras de uva e 682 estabelecimentos vinificadores

cadastrados junto ao Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) (IBRAVIN, 2007).

O Brasil elabora, predominantemente, dois tipos de vinhos: o de mesa e os finos. Os vinhos de mesa são produzidos a partir de uvas americanas e híbridas, tais como Isabel, Bordô, Jacquéz, Seibel, Couderc 13, Concord e Herbemonth, entre as tintas, e Niágara Branca, Couderc(s) Seibel e Baco Blanc, entre as brancas. Os vinhos finos, por sua vez, são elaborados a partir de uvas *vitis viníferas*, como, por exemplo, Cabernet Sauvignon, Merlot e Malbec, entre as tintas, Chardonnay, e Riesling, entre as brancas.

Os estudos desenvolvidos até o momento sobre a viticultura no Brasil referem-se, especialmente, aos vinhos finos, embora esse tipo de vinho represente somente 20% do volume total produzido, cabendo aos vinhos de mesa os 80% restantes do volume. Por conseguinte, a questão de pesquisa que orientou esse trabalho foi a seguinte: Como se caracterizam a estrutura e os posicionamentos estratégicos no segmento de vinhos de mesa da indústria vinícola do Rio Grande do Sul? Com isso, o objetivo central do trabalho é descrever a estrutura e os posicionamentos estratégicos na indústria de vinhos de mesa do estado.

Para tanto, aplicaram-se em oito empresas os seguintes métodos: modelo para análise de uma indústria e da cadeia de valor (PORTER, 2005), análise dos dados secundários do setor e entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semiestruturada. Após essa aplicação, foram identificados três grupos de empresas produtoras de vinhos de mesa que direcionam suas estratégias de forma distinta. Vale ressaltar que, conhecer o setor, como está organizado e como está respondendo às mudanças de mercado e que afetam o segmento de vinhos de mesa,

torna-se uma opção para fundamentar as estratégias e as ações competitivas que as empresas participantes do segmento estão desenvolvendo.

Referencial teórico

Os conceitos de estratégia e de cadeia de valor ajudam a descrever a estrutura e os posicionamentos estratégicos na indústria de vinhos de mesa do estado. O conceito de estratégia está diretamente relacionado a um conjunto de atividades que possibilita um melhor direcionamento das ações de diferenciação e entrega de valor para o cliente. Já a cadeia de valor é uma ferramenta estratégica capaz de melhor analisar o conjunto de atividades da empresa e buscar alguma vantagem competitiva sobre seus competidores.

Estratégia e o ambiente da indústria (setor)

Pode-se pensar em estratégia organizacional como a busca por uma posição competitiva favorável ou ideal, caracterizada pela criação de uma posição exclusiva e valiosa, efetuando *trade-offs* claros (PORTER, 2005). Nesse processo, é recomendado que os gestores reflitam se suas decisões contribuem para a geração de valor para seus clientes, se estão fundamentadas em competências e recursos singulares e se há riscos iminentes e reais de esses recursos e competências serem imitados ou substituídos pela concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2007; BESANKO et al., 2006; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Para Porter (1996), como a estratégia se baseia em atividades únicas, singulares e próprias de uma determinada empresa, a definição de estratégia está relacionada a ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferenciadas para possibilitar a geração e entrega de um conjunto único de valor aos clientes. De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2000), a estratégia consiste de um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais focadas na melhoria do desempenho organizacional. Em outras palavras, estratégia é o desenvolvimento e a implementação de um planejamento capaz de reforçar a posição mercadológica da empresa. Consoante isso, Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) afirmam que uma empresa escolhe sua estratégia com base no entendimento do ambiente, o que

direciona a atenção da empresa para determinadas dimensões de desempenho, nas quais ela busca se destacar.

Considerando a complexidade intrínseca à definição de estratégia, entende-se que Mintzberg (1987), ao defender a possibilidade de conceituá-la a partir de cinco dimensões, os 5 Ps da estratégia, trouxe uma visão menos cartesiana para a academia, sem a necessidade de haver uma única definição, “a definição correta”. De acordo com Mintzberg (1987), pela sua natureza, a estratégia implica em uma série de significados ou dimensões. A estratégia, então, pode ser compreendida como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Essas cinco dimensões de estratégia não são mutuamente excludentes. Ao contrário, se integram, se inter-relacionam e se complementam (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A fim de entender o ambiente externo, Porter (2003) identifica cinco forças que influenciam a concorrência na indústria e determinam sua perspectiva de rentabilidade a longo prazo. Essas forças determinam a atratividade e o potencial de rentabilidade da indústria. Elas influenciam e/ou direcionam a definição de custos, de preços e dos investimentos necessários para as empresas se manterem competitivas. Assim sendo, o poder de negociação dos compradores (clientes, consumidores) e dos fornecedores, a rivalidade entre os competidores (concorrência) e a ameaça de produtos (e/ou serviços) substitutos e de novos entrantes são fatores que influenciam o desempenho das organizações e que, portanto, devem ser levados em conta na formulação de qualquer estratégia de negócios.

Para enfrentar essas cinco forças competitivas, Porter (2003) estabelece três abordagens estratégicas genéricas, que consistem em uma posição relativa de uma empresa dentro do seu setor, segmento ou nicho de atuação e a busca por uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Segundo o autor, deve-se fazer algo igual aos concorrentes com custo mais baixo (liderança em custos) ou fazer algo diferente dos concorrentes, mas que o mercado esteja disposto a pagar um preço mais alto (liderança em diferenciação), ou ainda algo direcionado, e não tão definitivo, entre estas duas possibilidades. Dessa forma, o autor estabelece três estratégias genéricas para uma empresa obter uma vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e enfoque (nos custos ou na diferenciação).

Conforme Ghemawat (2000), Porter revolucionou a administração estratégica com o desenvolvimento de sua ideia em termos de estratégias genéricas de liderança em custos e de diferenciação, identificando também a opção de “foco”, que passava pelas duas estratégias genéricas básicas (custo e diferenciação). Entretanto, o autor destaca que não é necessário optar por uma das estratégias e diz que a maior diferença entre a liderança em custos e na diferenciação não ocorre necessariamente em baixos custos e, se for o caso, em baixos preços também, ou altos preços, e sim como uma opção a partir de um espectro de concessões entre custos e diferenciação.

A cadeia de valor como base para se entender a estratégia competitiva

A estratégia e a busca por uma vantagem competitiva devem ser compreendidas considerando a empresa em partes, analisando separadamente suas atividades (e seus processos). Cada atividade pode contribuir para criar uma base de diferenciação para a empresa. A cadeia de valor decompõe uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, visando a uma compreensão do comportamento dos custos e as fontes para potenciais diferenciações. A empresa obtém vantagem competitiva na medida em que o valor criado possibilitar uma receita superior ao total dos custos das atividades. Os lucros da empresa em relação aos demais concorrentes resultam da posição de custos e de diferenciação de sua cadeia de valor em relação à cadeia de valor dos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007; BESANKO et al., 2006; GHEMAWAT, 2000; PORTER, 2003, 2005).

De acordo com Porter (2005), a cadeia de valor apresenta o valor total que a empresa tem potencial de gerar ao mercado. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas pelas quais uma empresa cria um produto e/ou um serviço valioso para seus compradores, sendo que a margem é a diferença entre o valor gerado, traduzido por um nível de preços determinado, e o custo de execução das atividades necessárias. As atividades de valor são divididas em atividades de apoio e atividades primárias e relacionam-se por meio de elos dentro da cadeia de valor. Uma possível vantagem competitiva sustentável normalmente decorre de elos fortes, robustos, entre as atividades, da mesma forma que decorre das próprias atividades individuais, podendo resultar em duas formas: otimização e coordenação.

A combinação da cadeia de valor de várias empresas forma uma corrente maior de atividades, constituindo-se, assim, um sistema de valores que inclui fornecedores de matérias-primas e insumos, fabricantes, atacadistas e varejistas, entre outros. O desempenho de um sistema de valor é o resultado do desempenho das várias capacidades individuais que o compõem. Essa integração possibilita o aumento das forças nas ligações positivas entre atividades que fazem o todo ser maior que a soma das suas partes (sinergia) (PORTER, 2005).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), em um ambiente em transformação, é extremamente importante a capacidade de reconfiguração e de evolução das atividades intrínsecas à cadeia de valor, o que ele denomina de capacidades dinâmicas. Essas capacidades dependem da habilidade de perceber quando a estrutura de ativos da empresa precisa ser reconfigurada, implementando transformações internas e externas necessárias antes da concorrência. Isso exige um constante monitoramento de mercado e de novas tecnologias, simultaneamente à disposição de adotar as melhores práticas. Tal reconfiguração pode ser vista como uma capacitação organizacional que se aprende, dependendo a sua acumulação da frequência com que é praticada.

Sendo assim, e para que se possa entender a estratégia das vinícolas analisadas, será utilizado, então, o conceito de cadeia de valor, possibilitando revelar as configurações das mesmas, as quais conduzem a diferentes estratégias e posições competitivas.

Metodologia de pesquisa

A partir do objetivo do trabalho, que é descrever a estrutura e os posicionamentos estratégicos na indústria de vinhos de mesa do Rio Grande do Sul, buscaram-se, primeiramente, dados e informações em fontes secundárias (MALHOTRA, 2006) para descrever o perfil da indústria vinícola do estado. Em seguida, intentou-se identificar, a partir do estudo de múltiplos casos (YIN, 2005) com oito empresas participantes do segmento, como elas direcionam suas estratégias a fim de se manterem competitivas, se consolidarem e crescerem no mercado.

Em acréscimo, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de um Roteiro Básico de Questões (RIBEIRO; MILAN, 2004) com profissionais

ligados às empresas, procedendo-se à análise de conteúdo dos dados coletados (BARDIN, 2004). Os principais tópicos abordados no Roteiro foram: (i) as cinco forças competitivas de Porter (compradores, fornecedores, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes); (ii) fatores de competitividade em relação ao ambiente externo e interno; e (iii) estratégias competitivas utilizadas pelas empresas.

As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas entre os meses de agosto e dezembro de 2007, com oito diretores de empresas, além de dois especialistas do setor. As entrevistas foram realizadas pelos próprios pesquisadores, em duas cooperativas e seis empresas comerciais. Primeiramente, foram feitos contatos por telefone. Posteriormente, foi enviado um *e-mail* explicativo com o objetivo da pesquisa para cada empresa que comporia a amostra. E, por fim, por telefone, foram agendadas as entrevistas. A média de tempo de cada entrevista foi de 1h30. Com a autorização dos entrevistados visitados, as entrevistas foram gravadas em meio magnético e posteriormente transcritas para facilitar a análise e interpretação dos dados.

O universo estudado, como mencionado anteriormente, compreendeu empresas produtoras de

vinhos de mesa inseridas na indústria vitivinícola do Rio Grande do Sul. Foram identificadas pela União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra), no ano de 2006, 482 empresas comercializadoras de vinhos de mesa. O segmento mostrou estar concentrado nas 50 maiores empresas, que foram responsáveis por 73% da produção e da comercialização de vinhos de mesa no estado (UVIBRA, 2008). A delimitação do universo pesquisado foi definida mediante pesquisa realizada junto à Associação Gaúcha de Vinicultores (Agavi). Com base nas informações obtidas, foram selecionadas oito empresas, sendo duas cooperativas e seis comerciais, inseridas entre as 15 maiores comercializadoras de vinhos de mesa, que, juntas, representaram 27% do total comercializado pelo segmento no ano de 2006.

Optou-se por realizar a pesquisa nessas empresas pelo fato de estarem inseridas nos diferentes grupos por domínio de venda: a granel, engarrafados ou ambos. E, para assegurar a cooperação dessas empresas, foi necessário garantir que seus nomes (razão social e nome fantasia) e os nomes dos entrevistados fossem mantidos em total sigilo. As características das empresas contempladas na amostra estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Empresas	Localização	Entrevistados	Produção (*)	Comercialização (*)	Grupos
A	Bento Gonçalves	Diretor comercial	18,5	14,2	Engarrafados
B	Farroupilha	Diretor comercial	10,9	10,5	Engarrafados
C	Campestre	Diretor-presidente	3,2	6,5	Engarrafados
D	Flores da Cunha	Diretor comercial	16,8	17,5	A granel
E	Flores da Cunha	Diretor-presidente	13,6	10,5	A granel
F	Garibaldi	Diretor-presidente	6,4	4,2	Ambos
G	Flores da Cunha	Diretor administrativo	5,1	4,4	Ambos
H	Farroupilha	Diretor administrativo	4,2	5,3	Ambos

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (*) Dados do ano de 2007, em milhões de litros.

Apresentação dos resultados

A seguir serão descritos, a partir dos dados secundários e das entrevistas em profundidade, a estrutura e o posicionamento estratégico na indústria de vinhos de mesa do Rio Grande do Sul.

O mercado de vinhos de mesa e de vinhos finos

O mercado de vinhos de mesa, em 2006, representou 73,5% do total comercializado em vinhos no mundo e movimentou aproximadamente US\$ 167 bilhões. Nesse mesmo período, as vendas de

espumante representaram 21,7%, enquanto que o volume comercializado de vinhos finos foi de 4,8% sobre o total (DATAMONITOR, 2008). Dentre os principais produtores, destacam-se países tradicionais como a França, que foi o maior produtor mundial em 2005, com 5,3 bilhões de litros; seguida da Itália, com 5 bilhões de litros; Espanha, com 3,9 bilhões de litros; Estados Unidos, com 2,3 bilhões de litros; e Argentina, com 1,5 bilhões de litros (WINE INSTITUTE, 2008). No Brasil, o Rio Grande do Sul concentra 90% da produção

vinícola nacional. Quanto à representatividade dos dois segmentos, no ano de 2007, observa-se que os vinhos de mesa representaram 91,3% sobre o total de vinhos comercializados no estado, com 220,3 milhões de litros e os vinhos finos 8,7%, com 20,9 milhões de litros. Transformando-se litros em garrafas de 750 mL e multiplicando-se pelo respectivo preço médio ponderado, de R\$ 3,12 para vinhos de mesa e de R\$ 9,53 para vinhos finos, pôde-se estimar o tamanho desses segmentos em valores (em reais), conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Tamanho dos segmentos de vinhos de mesa e finos do Rio Grande do Sul comercializados em 2007

Segmentos	Garrafas de 750 mL (n)	Preço médio ponderado em reais	Valor em reais	%
Vinhos de mesa	293.826	3,12	916.737,12	77,52
Vinhos finos	27.894	9,53	265.829,82	22,48
Total	321.720	-	1.182.566,94	100

Fonte: Adaptado de UVIBRA, 2008.

Os dados apresentados indicam que a comercialização de vinhos de mesa e de vinhos finos representou, respectivamente, 77,52% e 22,48% sobre o total comercializado no estado no ano de 2007. Embora os vinhos finos tenham maior valor agregado, a diferença desses volumes deveria ser levada em conta pelas instituições de fomento, como é o caso do Ibravin e da Uvibra, e pelas próprias empresas ao escolherem prioridades quanto à pesquisa do vinho fino e do vinho de mesa.

O setor vitivinícola no estado do Rio Grande do Sul: o vinho de mesa

Como mencionado anteriormente, o Rio Grande do Sul é o maior produtor de uva do Brasil e a sua principal região produtora é a Serra Gaúcha, que está localizada na região nordeste do estado e é também a maior região vitivinícola do país. Sua particularidade é a grande fragmentação da propriedade de terras. Predomina a pequena propriedade rural, com média de 15 a 20 hectares de área total e 2,5 hectares de área plantada, pouco mecanizada devido à topografia acidentada e com predomínio da mão de obra familiar. Possui aproximadamente

17 mil unidades produtoras de uva e cerca de 700 estabelecimentos vinificadores, incluindo as cooperativas, das quais mais de 80% pertencem a vitivinicultores, sendo responsáveis por 88% da produção de uvas e 95% da produção de vinhos e de mosto do estado (IBRAVIN, 2008).

Em 2007, os vinhos de mesa embalados em garrafas passaram para 59,7 milhões, um aumento de 156,5% em relação a 1997, enquanto os vinhos embalados em garrafão tiveram uma redução de 49,2%, passando para 22,9 milhões de litros. No entanto, percebe-se que a venda de vinhos de mesa a granel se mostrou constante, mantendo-se entre 60% a 67% durante o período, com o maior volume de vendas do setor.

Cabe salientar que a comercialização média de vinhos de mesa entre os produtores gaúchos, nos últimos 11 anos, foi de 218 milhões de litros, sendo que a comercialização média de vinhos finos foi de 29 milhões de litros. Atualmente, o vinho de mesa vendido a granel é transportado em tanques de aço inox, para engarrafadores e fabricantes de derivados, em outros estados, sendo que o maior volume é comercializado para os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

Na Tabela 3, é possível analisar o volume comercializado de vinho a granel em proporção ao volume de engarrafados.

Tabela 3 - Comercialização de vinhos de mesa por embalagem

Tipos de Embalagem	2003		2004		2005		2006		2007	
	V (*)	%	V (*)	%	V (*)	%	V (*)	%	V (*)	%
A granel	140,5	64,7	151,3	67,2	183,9	67,8	159,6	65,2	138,2	62,6
Engarrafados	76,5	35,3	73,7	32,8	87,3	32,2	85,3	34,8	82,1	37,4
Total	217	100	225	100	271,2	100	244,9	100	220,3	100

Fonte: UVIBRA, 2008.

Nota: (*) Volume em milhões de litro.

Características das empresas estudadas

As empresas do segmento de vinhos de mesa foram reunidas em três grupos, conforme a semelhança de suas estratégias, ou seja: Grupo 1, formado por empresas que comercializam predominantemente os vinhos a granel; Grupo 2, empresas que comercializam o produto predominantemente engarrafado na origem; e Grupo 3, empresas que comercializam o produto em ambas as formas (com relativo equilíbrio). Antes de expor os posicionamentos dos

grupos, são apresentados alguns dados do mercado de vinhos de mesa, conforme a Tabela 4. É possível notar que, do total de vinhos de mesa comercializado (244,9 milhões de litros), 65% (159,6 milhões de litros) são comercializados a granel e 35% (85,3 milhões de litros) engarrafados. Portanto, o maior volume de comercialização é de vinhos a granel, em comparação com os engarrafados, sendo que ambos (a granel e engarrafados) vêm mantendo um comportamento contínuo quanto à comercialização por embalagem nos últimos anos.

Tabela 4 - Concentração de vendas de vinhos de mesa por grupos no ano de 2006

Comercialização por Grupo	A granel		Engarrafados		Total	
	n	%	n	%	n	%
1 – A granel (15 empresas)	67,0	41,98	1,3	1,52	68,3	27,88
2 – Engarrafados (7 empresas)	8,0	5,04	46,4	54,30	54,4	22,21
3 – Ambos (9 empresas)	15,4	9,67	14,3	16,8	29,7	12,16
Subtotal das 31 empresas	90,4	56,64	62,0	72,68	152,4	62,22
Subtotal das 451 empresas	69,2	43,36	23,30	27,32	92,5	37,78
Total Geral (482 empresas)	159,6	100	85,3	100	244,9	100
% embalagem (total geral)	159,6	65	85,3	35	244,9	100

Fonte: Adaptado de IBRAVIN, 2007.

Em relação aos grupos, alguns comentários merecem destaque. No primeiro grupo (vinhos a granel), 15 empresas obtiveram 41,98% das vendas, representando 27,8% do total comercializado de vinhos de mesa no ano de 2006. No segundo grupo (vinhos engarrafados na origem), sete empresas obtiveram 54,30% do mercado e representaram

22,21% da comercialização total. Juntas, as 22 empresas alcançaram cerca de 50% do mercado. No terceiro grupo, há nove empresas dominantes, com 12,16% do total comercializado. Somadas as empresas dominantes desses três grupos (n = 31), as mesmas obtiveram 62,22% do mercado de vinhos de mesa em 2006.

Grupo 1: empresas produtoras de vinhos de mesa predominantemente a granel

Na Figura 1, visualiza-se, de forma ilustrativa, a cadeia de valor do Grupo 1.

As empresas pertencentes a este grupo têm como característica comum buscar vantagens em custo para competir especialmente em preço, baixo grau de identificação de marcas, a não utilização de propaganda, ênfase em vendas diretas para engarrafadores dentro e fora do mercado gaúcho. Cabe destacar que 85% do vinho a granel é engarrafado na etapa seguinte da cadeia produtiva por dez empresas de dentro e de fora do estado, e os outros 15% para mais de uma centena de pequenos engarrafadores. As 15 empresas que concentram 70% das vendas dos vinhos de mesa a granel estão relacionadas na Tabela 5.

Alguns fatores, nesse grupo, são indicadores do uso de uma estratégia que prioriza custos baixos, destacando-se as seguintes dimensões: os produtos são similares e não têm marca; escopo restrito quanto à linha de produtos; preços baixos na saída das vinícolas; engarrafamento fora da origem; empresas com volume alto e baixo de produção; baixo investimento em ativos imobilizados; e reduzido quadro de funcionários.

No Grupo 1, muitas empresas também estão desenvolvendo estratégias para a comercialização de vinhos engarrafados na origem e com marca própria, ainda que em menor volume. Entre elas, identifica-se em especial a "Vinícola X" (a empresa pediu reserva quanto à sua identificação), que vem desenvolvendo uma abordagem de mercado na qual procura firmar

a imagem da marca no país, fazendo um trabalho em supermercados com pontos de degustação, incluindo, ainda, os pontos de distribuição de cestas básicas. Isso porque a empresa percebeu que, na venda do produto vinagre, componente da cesta básica, pode oferecer ao distribuidor outros produtos elaborados pela empresa, tais como o vinho de mesa e o vinho fino. Para se diferenciar dos demais concorrentes, está investindo em logística e em representantes comerciais e vendedores. Com a política de nunca deixar de atender o mercado, criou equipes de rua sempre trabalhando a fim de reconhecer a necessidade do consumidor. Essa empresa é uma das associadas da Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes (Apromontes), que está incentivando o enoturismo em Flores da Cunha e a certificação de denominação de origem para os vinhos finos dessa região.

Além disso, nesse grupo estratégico, identifica-se a presença de um subgrupo, que denominamos de Subgrupo 1A, o qual conta com três empresas, que se diferenciam das demais por operarem de forma verticalizada, mas geograficamente separadas na produção e no engarrafamento. São empresas que possuem uma unidade de produção, com CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) próprio, na Serra Gaúcha, e uma unidade de engarrafamento, comercialização e distribuição em outro estado. A Figura 2 representa a cadeia de valor do Subgrupo 1A.

O elemento central no posicionamento desse subgrupo é um menor custo de transporte, o que viabiliza a cobertura de um mercado maior. Em 2006, esse subgrupo representou 13,71% do vinho comercializado a granel e 8,99% da totalidade do vinho comercializado (vide Tabela 6).

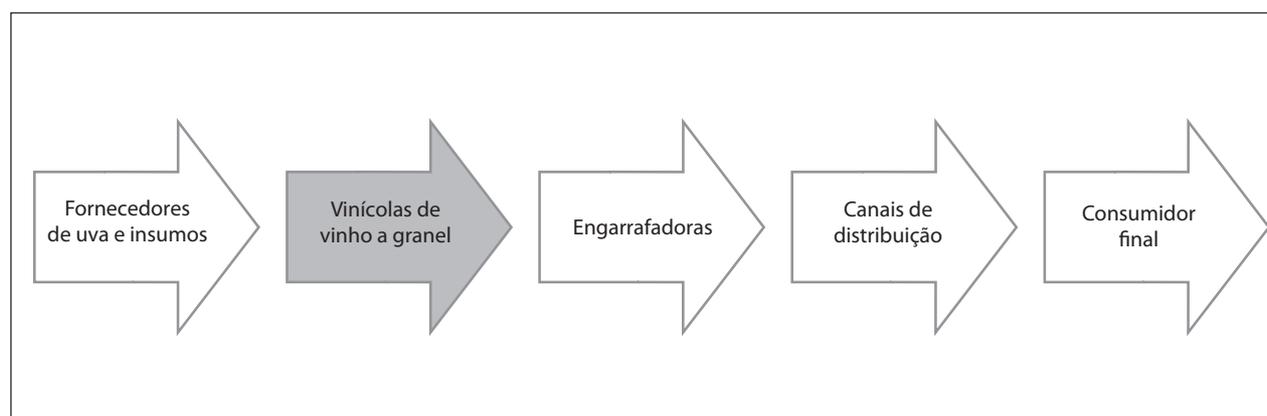


Figura 1 - Cadeia de valor das empresas do Grupo 1 (predominantemente vinhos de mesa a granel)

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 - Maiores empresas do Grupo 1 em 2006

Maiores Empresas do Grupo 1	A Granel	Engarrafados	Total
Vinícola Serra Gaúcha S.A.	11.245.675	-	11.245.675
União de Vinhos do Rio Grande Ltda.(matriz e filial)	8.422.551	139.969	8.562.520
Cooperativa Vinícola São João Ltda.	7.438.885	173.352	7.612.237
Sociedade de Bebidas Panizzon Ltda.	6.515.186	567.799	7.082.985
Cooperativa de Vinhos Santo Antonio Ltda. (Matriz)	6.055.750	195.917	6.251.667
Cooperativa Vinícola Linha Jacinto Ltda.	4.102.353	40.167	4.142.520
Adega Cavalleri Ltda.	3.777.900	-	3.777.900
Cooperativa Agropecuária Pradense Ltda. (Indústria)	3.170.600	202.456	3.373.056
Sociedade de Bebidas Malacarne Ltda.	3.126.720	-	3.126.720
Murisabel Indústria Vinícola Ltda.	2.567.500	-	2.567.500
Vinícola Góes & Venturini Ltda.	2.445.350	-	2.445.350
Cantina da Serra Indústria e Comércio Ltda.	2.232.550	-	2.232.550
Terrasul Vinhos Finos Ltda.	2.142.590	1.090	2.143.680
Vinícola Pipa de Ouro Ltda.	1.927.520	-	1.927.520
Indústria de Vinhos Irmãos Mioranza Ltda.	1.848.775	-	1.848.775
Total das 15 empresas (em reais)	67.019.905	1.320.750	68.340.655
Total geral (482 empresas) (em reais)	159.644.962	85.255.188	244.900.151
Total das 15 empresas / Total geral (em %)	41,98	1,54	27,90

Fonte: Adaptado de IBRAVIN, 2007

Tabela 6 - Empresas do Subgrupo 1A

Maiores empresas do Subgrupo 1A	A granel	Engarrafados	Total
Vinícola Serra Gaúcha S.A.	11.245.675	-	11.245.675
União de Vinhos do Rio Grande Ltda. (matriz e filial)	8.422.551	139.969	8.562.520
Cantina da Serra Indústria e Comércio Ltda.	2.232.550	-	2.232.550
Total das três empresas (em reais)	21.900.776	139.969	22.040.745
Total geral (482 empresas) (em reais)	159.644.962	85.255.188	244.900.151
Total das três empresas / Total geral (em %)	13,71	0,16	8,99

Fonte: Adaptado de IBRAVIN, 2007

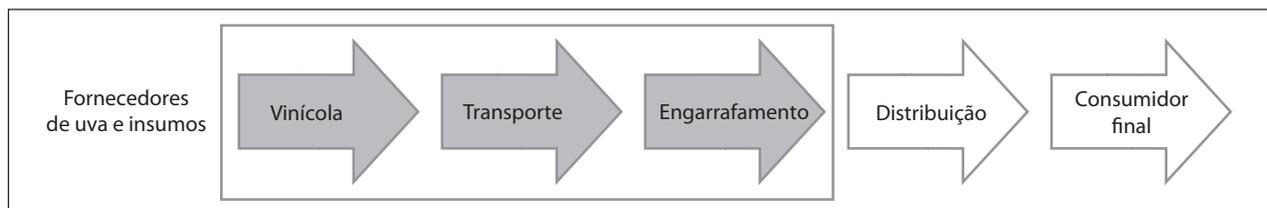


Figura 2 - Cadeia de valor das empresas do Subgrupo 1A

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Comercializam vinhos de mesa a granel à empresa engarrafadora pertencente aos mesmos controladores.

Grupo 2: empresas produtoras de vinhos de mesa predominantemente engarrafados

As empresas desse grupo têm como características comuns a busca de identificação de marca com base em estratégias de *marketing* e de *merchandising*, a preocupação com a qualidade dos produtos e a cobertura ampla de mercado no que diz respeito aos canais de distribuição, atendendo, em essência, aos supermercados. Na Figura 3, é possível visualizar a cadeia de valor das empresas do Grupo 2.

Na Tabela 7, são apresentadas as sete maiores empresas do Grupo 2, que representam 22,21% do total de vinhos comercializados e mais de 50% dos vinhos de mesa comercializados em garrafas. Os investimentos em instalações industriais, nesse grupo, são mais significativos do que no Grupo 1, pois desenvolvem duas atividades da cadeia de valor — produção do vinho e engarrafamento —, o que lhes possibilita explorar economias de escala.

A rivalidade dentro desse grupo é elevada, e as empresas competem também com empresas engarrafadoras do Subgrupo 1A, especialmente, e de outros estados, como a Vinhos Campo Largo Ltda., do Paraná, a Passarin Indústria e Comércio Ltda., que é detentora da marca Chapinha, de São Paulo, e a Comary Indústria e Comércio Ltda., detentora da marca Cantina da Serra, do Rio de Janeiro. Essas engarrafadoras têm como característica principal a compra de vinhos a granel de unidades produtoras gaúchas.

A rivalidade é alta porque todas as vinícolas utilizam estratégias de *marketing* bastante agressivas, em que a guerra de preços é um elemento central, principalmente na Região Sudeste do país, onde há uma maior penetração dos vinhos das marcas Chapinha, Campo Largo e Cantina da Serra. As empresas Passarin e Comary também utilizam o vinho de mesa para elaborar produtos substitutos, como, por exemplo, a sangria e os coquetéis, vendidos a preços mais baixos do que os vinhos de mesa engarrafados,

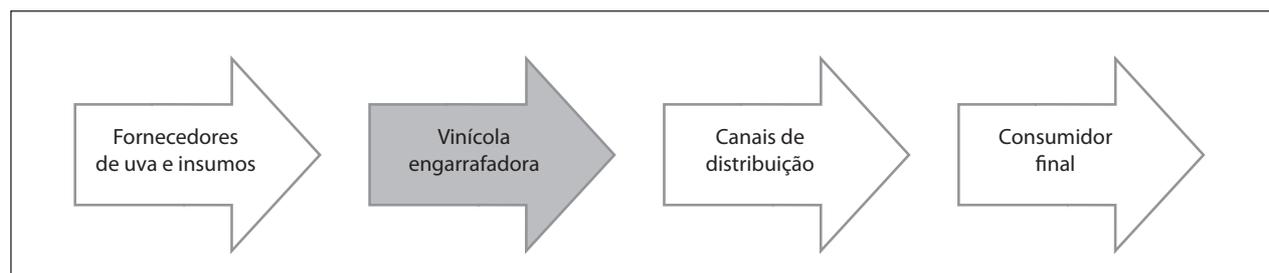


Figura 3 - Cadeia de valor das empresas do Grupo 2 (predominantemente vinhos de mesa engarrafados)

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 - Maiores empresas do Grupo 2 em 2006

Maiores Empresas do Grupo 2	A Granel	Engarrafados	Total
Cooperativa Vinícola Aurora Ltda.	2.284.214	14.285.045	16.569.259
Antonio Basso & Filhos Ltda.	3.162.060	10.731.475	13.893.535
Vinícola Campestre Ltda.	1.820.400	4.585.495	6.405.895
Vinícola Galiotto Ltda.	362.300	5.109.353	5.471.653
Vinhos Salton S.A. Ind. e Com. (Matriz)	-	4.783.155	4.783.155
Vinícola Irmãos Basso Ltda.	80.000	4.521.577	4.601.577
Cooperativa Vitivinícola Aliança Ltda.	322.000	2.294.336	2.616.336
Total das sete empresas (em reais)	8.030.974	46.310.435	54.341.409
Total geral (482 empresas) (em reais)	159.644.962	85.255.188	244.900.151
Total das seteempresas / Total geral (em %)	5,02	54,30	22,18

Fonte: Adaptado de IBRAVIN, 2007

o que faz com que atinjam classes de consumidores de mais baixa renda.

Grupo 3: empresas produtoras de vinhos de mesa tanto a granel quanto engarrafados

Esse grupo, de menor porte, possui vendas tanto de vinhos de mesa a granel quanto engarrafados, conforme mostra a Tabela 8. É importante destacar que as empresas do grupo estão tentando aumentar as vendas de produtos engarrafados e ingressar, por consequência, no Grupo 2. De forma conceitual,

pode-se dizer que essas empresas tentam superar as barreiras de mobilidade que protegem o Grupo 2.

A cadeia de valor e as características do grupo se assemelham às do Grupo 2, ou seja, apresentam: preocupação maior com a qualidade dos produtos e imagem de marca; utilização de supermercados como principais canais de distribuição; rivalidade elevada entre competidores; busca de diferenciação por meio da identificação de marca; concentração em mercados regionais em razão do significativo custo de transporte; esforços para promover os produtos nos pontos de venda por meio de cursos e degustações; e busca pelo bom relacionamento com os clientes.

Tabela 8 - Maiores empresas do Grupo 3 em 2006

Maiores empresas do Grupo 3	A granel	Engarrafados	Total
Sulvin Ind. e Com. de Vinhos Ltda.	3.399.050	1.934.689	5.333.739
Sociedade de Bebidas Mioranza Ltda.	2.367.960	3.180.267	5.548.227
Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.	1.741.900	2.599.507	4.341.407
Vinícola Perini Ltda.	1.619.715	2.113.208	3.732.923
Catafesta Indústria de Vinhos Ltda.	1.853.650	1.305.727	3.159.377
LovatelInd.Vinícola Ltda.	1.007.250	708.558	1.715.809
Sociedade Florense de Bebidas Ltda.	765.250	744.521	1.509.771
Vinhos Scopel Ltda.	562.144	533.321	1.095.465
Cooperativa Vitivinícola Forqueta Ltda.	2.132.065	1.230.789	3.362.854
Total das noveempresas (em reais)	15.448.894	14.350.587	29.799.572
Total Geral (482 empresas) (em reais)	159.644.962	85.255.188	244.900.151
Total das noveempresas / Total geral (em %)	9,67	16,83	12,16

Fonte: Adaptado de IBRAVIN, 2007

Comparativo das principais características das empresas dos grupos 1, 2 e 3

A partir dos achados de pesquisa, foi elaborado um quadro de resumo (vide Quadro 1) com as principais características das empresas de cada um dos grupos de empresas analisados.

O Quadro 1 apresenta as diferenças entre os três grupos de empresas produtoras de vinhos de mesa. Observa-se que as empresas do Grupo 1, que comercializam o vinho predominantemente a granel, possuem um direcionamento estratégico

muito fortemente baseado em custo e a vantagem competitiva nas negociações está muito fortemente calcada no preço. As empresas do Grupo 2, que comercializam vinhos de mesa predominantemente engarrafados, estão mais direcionadas para uma estratégia de diferenciação. Nesse caso, buscam se diferenciar pela marca, pela qualidade e através de um forte relacionamento com os clientes em que conseguem agregar mais valor aos seus produtos. Já nas empresas do Grupo 3, que comercializam tanto os vinhos a granel quanto engarrafados, observa-se que há uma composição mista de estratégia de custo

Quadro 1- Comparativo das principais características das empresas dos Grupos 1, 2 e 3

Principais Características	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Escopo de atuação	Um único produto	Ampla	Médio
Orientações estratégicas	Custos ou enfoque	Diferenciação	Custos, diferenciação ou enfoque
Rivalidade entre competidores	Média	Alta	Alta
Número de funcionários	Reduzido	Médio	Médio
Preocupação com qualidade	Baixa/Média	Média/Alta	Média/Alta
Investimentos nas instalações industriais	Baixo	Alto	Médio
Investimento em marca	Não	Sim	Sim
Preços de saída da vinícola	Baixos	Médios/Altos	Médios
Canais de distribuição	Poucos	Diversos	Diversos
Relacionamento com clientes	Menos importante	Importante	Importante
Total Geral (482 empresas) (em reais)	159.644.962	85.255.188	244.900.151
Total das nove empresas / Total geral (em %)	9,67	16,83	12,16

Fonte: Dados da pesquisa.

e diferenciação. Constata-se que a comercialização a granel desse grupo é uma forma de vender seu excedente produtivo, no entanto, há nessas empresas uma busca pelo aumento da venda de produtos engarrafados.

Conclusões

O presente estudo teve como objetivo descrever e analisar a estrutura e os posicionamentos estratégicos no segmento de vinhos de mesa da indústria vinícola do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa se baseou na análise de dados primários e secundários, obtidos por entrevistas com executivos e especialistas do setor e dados publicados anteriormente.

Quanto à estrutura, o segmento em estudo é composto, atualmente, por cerca de 480 vinícolas, e apresentou, nos últimos 11 anos, uma produção média de 230 milhões de litros, representando 85,2% sobre o total dos vinhos produzidos na Serra Gaúcha. Os vinhos finos representaram 14,8%, com um volume médio de 40 milhões de litros, enquanto os vinhos de mesa representaram 85,2%, com um volume de 190 milhões de litros. Ressalta-se que, dos vinhos de mesa, o maior volume comercializado, nesse período, foi do vinho a granel, com uma média de 65% das vendas, além dos 35% atinentes aos vinhos de mesa engarrafados.

O vinho de mesa apresenta uma forte concentração produtiva no Rio Grande do Sul, comparando-se a outros mercados brasileiros. Dentro do setor de vinhos, o estado é o mais significativo, representando mais de 80% do volume de produção e apresentando um crescimento de 50,5% entre os anos de 1997 e 2007, e 26,9% na comercialização, no mesmo período. No que se refere ao vinho fino, a região apresentou um declínio de 8,1% na produção e 43,39% na comercialização. Ainda com o propósito de avaliar o desempenho dos dois segmentos, nota-se que o vinho de mesa tem um giro de estoques de 590 dias, enquanto o vinho fino de 1.800 dias (IBRAVIN, 2007).

Em relação ao posicionamento estratégico, constatou-se que as mudanças que vêm ocorrendo, desde a década de 1970, afetaram a concorrência nesse segmento. As empresas que alcançaram uma melhor posição competitiva foram as que reagiram às alterações ocorridas e adotaram estratégias que as diferenciavam das demais, com destaque para a qualidade dos produtos, com maior controle da matéria-prima, especialização da mão de obra e investimentos em tecnologia, sem falar dos investimentos em ações mercadológicas.

Os resultados da pesquisa mostraram que, sendo o setor fragmentado, as barreiras de entrada são baixas. Se não fosse dessa forma, não haveria tantas organizações de pequeno porte (PORTER, 2003). A indústria, no segmento de vinhos de mesa, tem no produto

a granel o seu maior volume, realizando vendas para empresas engarrafadoras de grande porte localizadas no centro do país. Sendo assim, a demanda é altamente concentrada em seis ou sete grandes empresas engarrafadoras (IBRAVIN, 2007), repercutindo em um forte poder de barganha dessas empresas sobre seus fornecedores. Estas, por sua vez, possuem uma carteira numerosa de clientes e um bom sistema de distribuição. Para produzir e vender vinho a granel não há significativas barreiras à entrada.

No entanto, as estratégias das empresas de maior porte, que engarrafam na origem, não são tão fáceis de serem reproduzidas. Estas têm acesso a máquinas e equipamentos de última geração, proporcionando uma maior capacidade produtiva, garantindo maior produtividade e ganhos de escala. As pequenas empresas, e algumas médias, não conseguem esse tipo de atuação, possivelmente por não terem condições financeiras para investimentos mais expressivos.

No segmento de vinhos de mesa, a intensidade da concorrência está associada à similaridade do produto, que gera intensa concorrência em preço, já que a imagem da marca não é suficiente para obter preços mais elevados ou a lealdade do consumidor. Entretanto, percebeu-se que as vinícolas que têm como foco de suas estratégias competitivas a diferenciação do produto são as que apresentam melhor posicionamento no setor. É oportuno comentar que o vinho de mesa sofre com a força de substitutos, tais como a cerveja e a cachaça. Salientam-se como substitutos, em menor intensidade, os produtos alternativos como a sangria, o *cooler* e os coquetéis, feitos à base de vinho. A entrada de vinhos importados, com preços e qualidade mais baixos que os nacionais são também uma ameaça considerável para a indústria nacional.

Todos os entrevistados declararam que o baixo crescimento do consumo de vinho no país tem, basicamente, duas causas: o aspecto cultural e a falta de investimentos em *marketing*, principalmente em ações de comunicação. O vinho de mesa é de pequena distinção no que tange ao sabor para os consumidores finais, ainda mais para as camadas de mais baixa renda da população, classes C, D e E. Para que se consiga alguma diferenciação, é necessário promovê-lo, difundindo informações sobre a cultura e as benesses do vinho.

No que se refere à força competitiva de negociação dos fornecedores de uva, constatou-se que esta é

baixa, devido à grande quantidade de ofertantes. As vinícolas podem comprar de forma fácil e na quantidade e qualidade desejadas. Os fornecedores da parte “seca” exercem pouco poder de negociação, enquanto os fornecedores de garrafas exercem um alto poder de negociação, pelo pouco volume fabricado para o setor. Para obter um maior poder de negociação, pequenas vinícolas estão formando associações com o objetivo de realizar compras de insumos com preços mais uniformes e mais baixos.

Com base na análise das forças competitivas, foram identificados três grupos estratégicos no segmento de vinhos de mesa. No primeiro grupo (Grupo 1), as empresas possuem forte atuação na comercialização predominantemente a granel. No segundo grupo (Grupo 2), as empresas focam sua atenção predominantemente na comercialização do vinho engarrafado. E, por último, no terceiro grupo (Grupo 3), as empresas que comercializam, com relativo equilíbrio, tanto o vinho a granel quanto engarrafado.

Observou-se que o Grupo 1 tem uma quantidade de empresas superior aos demais grupos, sendo marcado pelas seguintes características: prioridade quanto à competição baseada em custos, baixo grau de identificação de marca, não utilização de investimentos em comunicação e vendas diretas para engarrafadoras dentro e fora do mercado gaúcho. As empresas dos Grupos 2 e 3 possuem linhas de produtos mais amplas, investem em maquinários e equipamentos, buscam o desenvolvimento da marca, com base em investimentos em ações de *marketing* e, mais especificamente, de *merchandising*, perseguem melhorias nos produtos e enfatizam a distribuição. Contudo, permanece, ainda, o preço como elemento central do posicionamento estratégico, consequência da percepção de que o vinho de mesa continua sendo quase uma *commodity*. A rivalidade entre as empresas desses grupos é elevada, uma vez que seguem estratégias bastante similares. Apoiam-se em estratégias de *marketing* agressivas, focando-se na Região Sudeste do Brasil, onde competem com empresas engarrafadoras de vinhos do Grupo 1.

Para estudos futuros, sugere-se o mapeamento estratégico em outros segmentos do setor vitivinícola, como é o caso dos sucos de uva e dos espumantes. Esses segmentos vêm tendo um crescimento interessante nos últimos anos, sendo que a qualidade nacional é considerada internacionalmente, conferindo-lhes identidade (origem) e diferenciação.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2007.
- BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DATAMONITOR. **Global Wine: Industry Profile**. 2007. Reference code: 0199-0800. Disponível em: <www.datamonitor.com>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN. **Cadastro Vinícola**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/>>. Acesso em: 9 nov. 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN. **Brasil Vitivinícola: rumo à integração**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/>>. Acesso em: 30 maio 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. A refinement and validation of the markor scale. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 527-539, 2000.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 28. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 28. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Ed.). **Entrevistas Individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. p. 9-22.
- ROSA, S. E. S.; SIMÕES, P. M. Desafios da vitivinicultura brasileira. **BNDES Setorial**, n. 19, p. 67-90, mar. 2004.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA – UVIBRA. **Dados Estatísticos**. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm>. Acesso em: 20 jun. 2008.
- WINE INSTITUTE. **World wine production by country**. Disponível em: <<http://www.wineinstitute.org/resources/worldstatistics/article87>>. Acesso em: 10 jun. 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido: 24/07/2012

Received: 07/24/2012

Aprovado: 11/06/2013

Approved: 06/11/2013