

SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO ISSN 1676-4994
FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA ISBN 85-7173-046-6
Siegfried Emanuel Heuser

A Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (FEE) tem estimulado e apoiado as iniciativas de aprimoramento técnico e acadêmico de seus pesquisadores. Dentro dessa perspectiva, a titulação representa a elevação do patamar de competência do corpo técnico e também um elemento estratégico frente às exigências institucionais que se colocam no campo da produção de conhecimento. Na última década, o esforço coletivo da FEE tem se direcionado para o Doutorado. A série **TeSES FEE** foi criada para divulgar as teses de Doutorado recentemente produzidas pelos pesquisadores da FEE.

AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA OS VINHOS FINOS NO BRASIL E NO URUGUAI: UMA ANÁLISE COMPARADA

Sônia Rejane Unikowsky Teruchkin

TESES FEE Nº 7

Porto Alegre, novembro de 2005



SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO
FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA Siegfried Emanuel Heuser

CONSELHO DE PLANEJAMENTO: **Presidente:** Aod Cunha de Moraes Junior. **Membros:** André Luis Campos, Ernesto Dornelles Saraiva, Leonardo Ely Schreiner, Nelson Machado Fagundes, Pedro Silveira Bandeira e Thômaz Nunnenkamp.

CONSELHO CURADOR: Carla Giane Soares da Cunha, Lauro Nestor Renck e Flávio Pompermayer.

DIRETORIA:

PRESIDENTE: AOD CUNHA DE MORAES JUNIOR

DIRETOR TÉCNICO: ÁLVARO ANTÔNIO LOUZADA GARCIA

DIRETOR ADMINISTRATIVO: ANTONIO CESAR GARGIONI NERY

CENTROS:

ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS: Marinês Zandavali Grando

PESQUISA EMPREGO E DESEMPREGO: Roberto da Silva Wiltgen

INFORMAÇÕES ESTATÍSTICAS: Adalberto Alves Maia Netto

INFORMÁTICA: Antônio Ricardo Belo

EDITORAÇÃO: Valesca Casa Nova Nonnig

RECURSOS: Alfredo Crestani

T332e Teruchkin, Sônia Unikowsky, 1950-
As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada / Sônia Rejane Unikowsky Teruchkin. Porto Alegre: FEE, 2004. 272p. (Teses FEE; n. 7)

ISBN 85-7173-046-6

ISSN 1676-4994

Tese (Doutorado) — UFRGS, Escola de Administração, 2003.

1. Vinho e vinificação — Brasil. 2. Vinho e vinificação - Uruguai. 3. Comércio internacional. 4. Empresas. I. Título.

CDU 663.2:339.5 (81:899)

CIP
Bibliotecária responsável:
Janira Lopes CRB-10/420

Tiragem: 100 exemplares.

Toda correspondência para esta publicação deverá ser endereçada à:
FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA Siegfried Emanuel Heuser (FEE)

Rua Duque de Caxias, 1691 — Porto Alegre, RS — CEP 90010-283

Fone: (51) 3216-9049 — Fax: (51) 3225-0006

E-mail: diretoria@fee.tche.br

www.fee.tche.br

Tese de Doutorado apresentada, em 18 de dezembro de 2003, ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, sob orientação do Professor Doutor Walter Meucci Nique.

Dedico esta tese às pessoas que caminham em busca da concretização de um sonho e, em especial, a Leonardo, Andrea, Daniel e Fany.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas e entidades tornaram possível a conclusão desta tese, às quais expresso o meu muito obrigado pela colaboração. Gostaria, no entanto, de agradecer em especial:

- à Fundação de Economia e Estatística, pela compreensão e pelo apoio, especialmente, às direções da FEE que viabilizaram minha licença para freqüentar o curso e o tempo necessário para a conclusão deste trabalho;
- ao Professor Walter Meucci Nique, mais que um orientador, parceiro e amigo, que acreditou sempre nas minhas possibilidades e me apoiou com disposição e competência em todos os meus passos no doutoramento, sendo o principal responsável por esse momento;
- aos professores do PPGA-UFRGS, com os quais tive a oportunidade de aprender muito, especialmente aos Professores Luiz Antônio Slongo e Carlos Alberto Rossi, membros da banca de exame de qualificação e do projeto, pelas suas valiosas e oportunas contribuições;
- a Leonardo, meu marido, a meus filhos, Andrea e Daniel, e à minha mãe, Fany, dos quais roubei tempo de momentos afetivos para me ocupar das atividades de estudo e pesquisa, tendo recebido sempre palavras de apoio, carinho e compreensão. Eles tiveram a paciência e a generosidade de aceitar minhas ausências, sendo os meus incentivadores em todos os momentos;
- aos meus irmãos e amigos, que muito me estimularam quando parecia que tudo ficava mais difícil;
- aos especialistas entrevistados e às empresas que viabilizaram os estudos de caso, sem os quais seria impossível chegar às conclusões deste estudo, e, em especial, ao Diretor da Cooperativa Vinícola Aurora Ltda., Carlos Zanotto, que propiciou vários contatos no Brasil e no Uruguai;
- aos meus colegas da FEE, em particular, a Teresinha da Silva Bello e a Beky Moron de Macadar, pelo grande estímulo recebido, por colaborarem sempre com a sua opinião sobre o meu trabalho e pelo esforço extra ao assumirem as tarefas de pesquisa que deixei para trás em razão do afastamento da Instituição nesse período;
- aos meus colegas de curso, com os quais tive o prazer de conviver nesse período, pelo coleguismo e pela camaradagem, particularmente a Ana

8

Maria Toaldo, que sempre esteve disponível para discutir minhas idéias e opinar sobre o meu trabalho.

Sem o apoio dessas pessoas, seria difícil concluir esta tese, e, por isso, o meu especial agradecimento.

Sonho Impossível

*“Sonhar
Mais um sonho impossível
Lutar
Quando é fácil ceder
Vencer o inimigo invencível
Negar quando a regra é vender
Sofrer a tortura implacável
Romper a incabível prisão
Voar num limite improvável
Tocar o inacessível chão
É minha lei, é minha questão
Virar esse mundo
Cravar esse chão
Não me importa saber
Se é terrível demais
Quantas guerras terei que vencer
Por um pouco de paz
E amanhã, se esse chão que eu beijei
For meu leito e perdão
Vou saber que valeu delirar
E morrer de paixão
E assim, seja lá como for
Vai ter fim a infinita aflição
E o mundo vai ver uma flor
Brotar do impossível chão.”*

(J. Darion; M. Leigh, Versão Chico Buarque)

RESUMO

As rápidas e abrangentes mudanças nos mercados mundial e regional de vinhos, com significativos impactos sobre algumas vinícolas, estimularam a realização deste estudo. O objetivo central foi descrever e comparar os processos de formulação e de implementação das estratégias empresariais para os vinhos finos das vinícolas brasileiras e uruguaias após 1990. Para tanto, foram realizadas duas pesquisas qualitativas. Na primeira, foi feito um levantamento de dados e colhidas informações em fontes secundárias e em uma pesquisa, onde foram efetuadas entrevistas, em profundidade, com especialistas em vinhos, sendo oito entrevistados no Brasil e sete no Uruguai. Posteriormente, fez-se uma pesquisa exploratória, através do método de estudos de casos múltiplos, com duas unidades de análise em cada caso. Foram realizadas entrevistas, em profundidade, em cinco vinícolas no Brasil e em quatro no Uruguai, selecionadas entre as maiores elaboradoras de vinhos finos, observando-se as peculiaridades do setor em cada país. De acordo com a análise de conteúdo realizada, foi confirmado o previsto na literatura sobre estratégias. A globalização e o Mercado Comum do Sul (Mercosul) afetaram, de forma direta ou indireta, as estratégias de produtos e de mercados para os vinhos finos. As ações estratégicas também foram moldadas, e seus retornos influenciados pelo ambiente dos países e da indústria em particular, assim como pelo ambiente interno das empresas. No ambiente da indústria, salienta-se, no Uruguai, o planejamento setorial da cadeia produtiva. Quanto ao processo estratégico, verificou-se que a formulação e a implementação das estratégias ocorreram, preponderantemente, de forma simultânea. Com relação ao conteúdo das estratégias, cabe ressaltar que as de produtos e produção foram semelhantes em todas as vinícolas participantes da pesquisa. Em relação às demais estratégias, notam-se maiores similaridades entre as vinícolas de um mesmo país. Quanto às estratégias de mercados e distribuição, destacaram-se as significativas diferenças relatadas nas estratégias para os mercados internos de ambos os países. No que se refere às alianças estratégicas, oito vinícolas realizaram algum tipo de aliança. Também foi possível detectar que todas as estratégias estão inter-relacionadas, tendo em vista os objetivos da organização. Algumas foram deliberadas racionalmente, enquanto outras foram emergentes. Pôde-se concluir que, não obstante a complexidade de se definir o que é estratégia e as diferenças das vinícolas pesquisadas e de seus ambientes externos, os estudos de casos investigados possibilitam a generalização analítica.

Palavras-chave

Estratégias empresariais; vinhos finos; vinícolas-Brasil; vinícolas-Uruguaí.

ABSTRACT

This study was stimulated by the quick and broad changes in worldwide and regional wine markets, which had meaningful impact on some wineries. The main goal of the study was to describe and compare the formulation process and the implementation process of strategies for the fine wines of Brazilian and Uruguayan wineries, after 1990. Therefore were realized two qualitative researches. The first one collected data and information at secondary sources as well as realized a research through eight in-depth interviews with Brazilian experts and seven Uruguayans. Afterwards, an exploratory research took place using multiple case study method with two analytical units in each case. In five wineries in Brazil and four in Uruguay, selected among the biggest fine wine makers, were realized through in-depth interviews, observing the sector singularities of each country. The analysis confirmed all foresights of the literature on strategies. The globalization and the Mercosul affected directly or indirectly the product and market strategies for fine wines. The strategic actions were also molded and its results influenced by the countries environment and particularly by the industries, as well as by the internal environment of the companies. Within the industry, the sector planning of the productive chain is distinguished in Uruguay. As to the strategic process, it was verified that the formulation and the implementation of the strategies occurred almost all simultaneously. With respect to the content of the strategies it is important to highlight that de product and production strategies were alike in all wineries covered by the research. With respect to the remaining strategies, greater similarities among wineries of the same country can be mentioned. As to the market and distribution strategies, outstanding differences were mentioned on the strategies for internal market of both countries. Concerning strategic alliances, eight wineries realized some kind of alliance. It was also possible do detect that all strategies are inter-related, concerning the objectives of the organization. Some strategies were rationally deliberate, whereas others emergent. One may conclude that, despite the complexity to define what strategy is and the existing differences among the researched wineries and their external environment, the case study investigated make it possible do analytical generalize.

Key words

Companies strategies; fine wines; wineries-Brazil; wineries-Uruguay.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| LISTA DE SIGLAS | 19 |
| LISTA DE FIGURAS | 21 |
| LISTA DE TABELAS | 23 |
| LISTA DE QUADROS | 25 |
| 1 - VISÃO CONTEXTUAL DA PESQUISA | 27 |
| 1.1 - Introdução | 28 |
| 1.2 - Justificativa do estudo | 31 |
| 1.3 - Objetivos | 36 |
| 1.3.1 - Objetivo geral | 36 |
| 1.3.2 - Objetivos específicos | 36 |
| 2 - REFERENCIAL TEÓRICO | 37 |
| 2.1 - A globalização e o Mercosul | 37 |
| 2.1.1 - A globalização | 38 |
| 2.1.2 - O Mercosul | 42 |
| 2.2 - As estratégias empresariais | 50 |
| 2.2.1 - A evolução da estratégia na administração | 51 |
| 2.2.2 - Os vários conceitos de estratégia | 57 |
| 2.2.3 - As estratégias e as vantagens competitivas | 66 |
| 2.2.4 - As estratégias organizacionais nos mercados internacionais | 67 |
| 2.2.5 - As estratégias das empresas domésticas frente à globalização e à regionalização | 78 |
| 2.2.6 - As estratégias e as culturas nacionais e organiza- cionais | 81 |
| 3 - MÉTODO | 83 |
| 3.1 - O método na pesquisa social | 83 |
| 3.1.1 - Tipos de pesquisas | 84 |
| 3.2 - Fase preparatória | 86 |
| 3.2.1 - Pesquisa em fontes secundárias | 86 |
| 3.2.2 - Entrevistas com expertos na área vinícola | 87 |

| | |
|---|-----|
| 3.3 - Pesquisa qualitativa | 95 |
| 3.3.1 - Estudo de caso | 95 |
| 3.3.2 - Seleção de amostra | 97 |
| 3.3.3 - Roteiro das entrevistas | 102 |
| 3.3.4 - Coleta de dados | 104 |
| 3.3.5 - Análise das entrevistas | 107 |
| 4 - RESULTADOS DA FASE PREPARATÓRIA | 109 |
| 4.1 - Os vinhos: uma visão geral | 109 |
| 4.1.1 - O vinho fino e suas características | 110 |
| 4.1.2 - A evolução da indústria do vinho no Brasil e no Uruguai: breve histórico | 113 |
| 4.1.3 - O mercado de vinhos | 122 |
| 4.2 - Análise das entrevistas dos expertos | 135 |
| 4.2.1 - Principais problemas das empresas de vinhos finos | 136 |
| 4.2.2 - A abertura de mercados e as importações | 139 |
| 4.2.3 - A abertura dos mercados e as exportações | 140 |
| 4.2.4 - A entrada de capital estrangeiro na indústria de vinhos | 142 |
| 4.2.5 - As principais instituições da área do vinho | 144 |
| 4.2.6 - Tendências dos vinhos finos | 147 |
| 4.3 - À guisa de algumas reflexões | 150 |
| 5 - RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA | 157 |
| 5.1 - Caracterização das empresas entrevistadas | 158 |
| 5.1.1 - Empresas brasileiras | 159 |
| 5.1.2 - Empresa uruguayas | 163 |
| 5.1.3 - Uma visão conjunta das empresas | 167 |
| 5.2 - Os processos de formulação e de implementação das estra- tégias | 168 |
| 5.2.1 - A formulação e a implementação: processos interligados | 170 |
| 5.2.2 - Formação e implementação: uma análise comparativa | 184 |
| 5.3 - O conteúdo das estratégias | 189 |
| 5.3.1 - Estratégias de produto e de produção | 189 |
| 5.3.2 - Estratégias para o mercado interno | 197 |
| 5.3.3 - Estratégias para os mercados externos | 202 |
| 5.3.4 - Estratégias de recursos humanos | 208 |
| 5.3.5 - Estratégias financeiras | 210 |
| 5.3.6 - As analogias e dissimilaridades existentes nos conteú- dos das estratégias | 213 |

| | |
|--|-----|
| | 17 |
| 5.4 - As estratégias de cooperação | 218 |
| 5.4.1 - As estratégias de relacionamento com as instituições | 219 |
| 5.4.2 - As alianças estratégicas | 221 |
| 5.4.3 - Algumas análises comparativas | 230 |
| 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS | 235 |
| 6.1 - Conclusões | 235 |
| 6.2 - Limitações do estudo | 241 |
| 6.3 - Implicações da pesquisa e sugestões para estudos futuros | 242 |
| REFERÊNCIAS | 245 |
| APÊNDICE | 261 |
| Apêndice A - Roteiro das entrevistas exploratórias | 263 |
| Apêndice B - Roteiro das entrevistas nas empresas | 267 |

LISTA DE SIGLAS

ABE - Asociación de Bodegas Exportadoras
Agavi - Associação Gaúcha de Vinicultores
ALCA - Área de Livre-Comércio das Américas
Alimur - Alimentos do Uruguai Ltda.
Apex - Agência de Promoção às Exportações
Aprovale - Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
Asean - Associação das Nações do Sudoeste Asiático
BCG - Boston Consulting Group
CAUCE - Convênio Argentino-Uruguaio de Cooperação Econômica
CBU - Centro de Bodegueros del Uruguay
CNPUV - Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho
CREA - Centros Regionales de Experimentación Agrícola
Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA - Estados Unidos da América
F&A - Fusões e Aquisições
Fecovinho - Federação de Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul
FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
Fundovitis - Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado
GATT - General Agreement on Tariffs and Trade
GE - General Electric
IPVV - Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos
Ibravin - Instituto Brasileiro do Vinho
ICMS - Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDE - Investimento direto estrangeiro
Inavi - Instituto Nacional de Vitivinicultura Agrícola del Uruguay
INIA - Instituto Nacional de Investigación Agrícola
Latu - Laboratorio Tecnológico del Uruguay
Mercosul - Mercado Comum do Sul
MSM - Marketing Strategic Making
NAFTA - North American Free Trade Agreement
OIV - Organização Internacional da Uva e do Vinho
OMC - Organização Mundial do Comércio
ONV - Organización Nacional de Vinicultores
PEC - Programa de Expansão Comercial
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PIB - Produto Interno Bruto

PICE - Programa de Integração e Cooperação Econômica

PIMS - Profit Impact Market Strategies

RVM - Regulamento Vitivinícola do Mercosul

SWOT - Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats

TEC - Tarifa Externa Comum

UE - União Européia

Uvibra - União Brasileira de Vitivinicultura

VCP - Vino de Calidad Preferente

ZLC - Zona de livre-comércio

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 2.1 - Grau de integração e de interdependência mútua das empresas | 75 |
| Figura 4.1 - Exportações de vinhos finos do Brasil e do Uruguai — 1996-02 | 134 |
| Figura 4.2 - Importações de vinhos finos do Brasil e do Uruguai — 1998-02 | 134 |
| Figura 4.3 - Relação da comercialização de vinhos importados e nacionais no Brasil e no Uruguai — 1996-02 | 135 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 4.1 - Comercialização de vinhos finos importados e de vinhos finos nacionais no Brasil — 1996-02 | 128 |
| Tabela 4.2 - Comercialização de vinhos finos nos mercados interno e externo do Brasil — 1998-02 | 129 |
| Tabela 4.3 - Comercialização de vinhos importados e de vinhos VCP nacionais no Uruguai — 1994-02 | 131 |
| Tabela 4.4 - Comercialização de vinhos VCP nos mercados interno e externo do Uruguai — 1994-02 | 133 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 2.1 - Dimensões das 10 escolas de Mintzberg | 64 |
| Quadro 3.1 - Tipos básicos de desenho para estudos de casos | 96 |
| Quadro 4.1 - Principais <i>joint ventures</i> com empresas estrangeiras no Uruguai — 2002 | 144 |
| Quadro 4.2 - Principais resultados das entrevistas realizadas com especialistas do Brasil e do Uruguai — 2002 | 148 |
| Quadro 5.1 - Participação das empresas uruguaias e brasileiras em alianças estratégicas | 231 |

1 - VISÃO CONTEXTUAL DA PESQUISA

A opção do tema de um trabalho acadêmico surge de interesses e circunstâncias sociais e/ou profissionais decorrentes da inserção do pesquisador na realidade, com suas razões e objetivos. A forma de conduzi-lo é influenciada pela temática selecionada.

Nesta tese, o tema atende aos interesses da pesquisadora, que vem atuando na área de pesquisa internacional, no Rio Grande do Sul. Havia o interesse em analisar como o incremento da concorrência em todos os mercados afetou as empresas e quais as estratégias adotadas pelas organizações e pelo setor de vinhos finos, em especial, para verificar se a abertura comercial propiciou novas oportunidades e desafios.

A escolha do produto, o vinho fino, deve-se a dois fatores. É um produto que tem acompanhado a evolução de quase toda a humanidade, à exceção daquelas culturas que não permitem a bebida alcoólica; é relevante para as economias que têm no agronegócio a base para a manutenção da população no campo, em uma atividade que possibilita um nível e uma distribuição de renda adequados. E, apesar de ser um produto inserido dentro de um segmento industrial tradicional, como o é o de bebidas, este vem se alterando, de forma significativa, em nível mundial.

Sendo assim, foi realizada uma pesquisa junto às empresas de vinhos finos do Uruguai e do Brasil, para descrever e comparar os processos de formulação e de implementação das estratégias empresariais, tendo em vista a globalização e o Mercado Comum do Sul.

Para contextualizar a pesquisa, este capítulo compreende três itens. No 1.1, faz-se uma introdução ao tema, destacando-se como os processos de globalização e de regionalização das economias podem afetar as estratégias das empresas (as quais, por sua vez, também podem alterar o ambiente), como a indústria de vinho tem-se alterado ao longo dos últimos anos e como está subdividida esta tese. No 1.2, apresenta-se a justificativa do tema escolhido, onde é ressaltada a importância de se verificar como ocorre o processo estratégico nas empresas de vinhos finos. No 1.3, dada a delimitação do tema, apresentam-se os objetivos da pesquisa.

1.1 - Introdução

A abertura das economias e a assinatura de inúmeros acordos de natureza econômico-comercial, ao estimularem o aumento das transações comerciais, intensificam a concorrência entre as empresas, provocando significativas alterações nos seus ambientes internos e externos, com reflexos sobre a competitividade e as estratégias empresariais. As crescentes interações regionais e globais, mais intensas nas últimas décadas, foram acompanhadas da emergência contínua de novos atores nos mercados, do incremento do tamanho e da concentração do poder das empresas multinacionais e globais.

A passagem de um mercado internacional, com interação limitada entre os mercados externos, para um mercado global não implicou apenas mudanças de escala, mas de escopo (Oliver, 2000). A globalização e/ou a regionalização dos mercados, a aceleração da mudança tecnológica, a dinamização do ciclo de vida dos produtos e as mudanças nos hábitos de consumo são alguns dos fatores que podem originar profundas transformações nas empresas e alterar as vantagens competitivas existentes. Além disso, o acirramento da concorrência global tem ocasionado uma crescente redução das margens de lucro e dificuldades para manter os níveis de competitividade, requerendo, muitas vezes, modificações nas práticas empresariais e reestruturação das firmas.

Nesse contexto, existem poucos negócios que não estão expostos à concorrência externa, o que obriga os empresários locais a superarem os referenciais do mercado interno e a terem como parâmetro a prática internacional, ampliando a necessidade de muitas empresas, mesmo daquelas que não participam dos mercados internacionais, de reavaliarem o seu negócio e as suas estratégias. E ser competitivo internacionalmente tornou-se um requisito básico para manter-se em seu próprio mercado.

A abertura dos mercados, ao aumentar a exposição das empresas à concorrência internacional, ocasionou, ao mesmo tempo, novas oportunidades e grandes desafios. O incremento da concorrência deu-se pela entrada de produtos, em seus mercados de atuação, com qualidade e preços competitivos; através da instalação de novas empresas nos mercados domésticos, muitas delas multinacionais, com elevados recursos financeiros, avançadas tecnologias e marcas consagradas; e pela grande articulação entre empresas de diversas partes do mundo, para penetrar em novos mercados com maiores vantagens. Essa alteração do ambiente competitivo colocou em jogo a própria sobrevivência das empresas, até mesmo em seus mercados domésticos, em especial para aquelas que estavam acostumadas a um ambiente antes protegido por barreiras tarifárias e não tarifárias.

Ao colocar em evidência a questão da competitividade nas empresas, a globalização ocasionou uma necessidade de reavaliar os negócios desenvolvidos. Novos produtos, processos de produção e de distribuição surgem constantemente, e alguns preços vêm caindo no comércio internacional, pelo incremento da oferta, pela alteração de insumos, processos e canais de distribuição. Em decorrência, as empresas passaram, muitas vezes, a ter necessidade de inovar, desenvolvendo novas idéias e práticas, criando novas estratégias ou reformulando as antigas.

Portanto, com a globalização, os negócios estão mais complexos e dinâmicos, e o ambiente empresarial mais competitivo, instável e repleto de riscos. Os consumidores tornam-se mais exigentes, dada a maior variedade de produtos disponíveis, intensificando ainda mais a concorrência. O grande desafio passou a ser como construir e manter os negócios nesse novo ambiente. As empresas devem estar atentas para possibilidades e riscos possíveis da sua incorporação, em maior ou menor grau, à economia mundial e para as alterações em curso da competitividade, próprias do mundo contemporâneo.

Esse ambiente global, acompanhado de relações entre países mais intensas e profundas, decorrentes da formação dos blocos econômicos, origina novas fontes de instabilidade, com risco de exclusão daquelas empresas que não estiverem preparadas para as alterações necessárias. A formação do Mercosul, ao eliminar as tarifas intrabloco, estimulou as transações comerciais entre empresas de um mesmo segmento industrial e, particularmente, entre filiais de uma mesma empresa, pela especialização propiciada, bem como a formação de alianças estratégicas entre empresas dos países-membros e também com as de fora do bloco, tendo em vista o mercado ampliado que o Mercosul representa.

Nesse cenário, o mercado mundial de vinhos alterou-se, com o surgimento de novos e importantes atores no mercado, em distintas regiões, e com a ocorrência de inúmeras aquisições, fusões e alianças estratégicas entre empresas, aumentando a concorrência em todos os mercados, com reflexos sobre as vinícolas já instaladas.

A resposta a esses novos desafios depende não só da empresa, mas também do setor ao qual ela está vinculada, pois a "(...) estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa" (Porter, 1996a, p. 22).

Por conseguinte, as mudanças nos ambientes sociopolítico, econômico, legal e tecnológico, dentre outras, afetam o nível de concorrência dentro de um segmento industrial, podendo alterar a posição das empresas dessa indústria.

Mas os atores organizacionais também podem influir no ambiente, seja pelo seu grande poder econômico, sob a forma de pressão, seja como resultado de uma inovação fundamental que afete a indústria por exemplo.

Essa relação organização-ambiente, que, na visão indeterminística, é percebida como partes interligadas em um *continuum*, implica que, se, por um lado, o ambiente afeta a organização, por outro, os tomadores de decisão, situados no topo da organização, podem alterá-lo, provocando ou assumindo as transformações tanto em nível tecnológico como de mercado (Bignetti; Paiva, 2001). E essa situação pode gerar novas estratégias e/ou adaptação das existentes.

O vinho fino não é um produto homogêneo, tem níveis de qualidade e de preços diferenciados, destinando-se a consumidores de diversos níveis de renda, em especial aos de renda mais elevada, que são, muitas vezes, conhecedores de padrões internacionais. Ele pode ser produzido em diferentes localidades, cada uma com as suas peculiaridades, e em vinícolas de distintos tamanhos e níveis tecnológicos. E as vinícolas que atuam apenas no mercado doméstico também estão sujeitas ao ambiente competitivo, atual e potencial, dos mercados interno e externo e necessitam tomar como referência o padrão de competitividade internacional.

Por outro lado, os mercados internacionais são um meio de a empresa crescer, melhorar sua posição competitiva e consolidar sua *performance* financeira, onde as estratégias de *marketing* internacional constituem um componente crítico. As vinícolas elaboradoras de vinhos finos devem ter habilidades para responder, efetivamente, às mudanças ocorridas, para identificar eventuais oportunidades no mercado e para se anteciparem às situações passíveis de prejuízo ao seu desempenho. Isto é, para desenvolver uma estratégia eficaz de *marketing* internacional, as vinícolas devem conhecer todas as alternativas possíveis de sua inserção e do aumento de sua participação nesse mercado.

Diante da globalização e dos processos de integração dos mercados, com o incremento da concorrência em níveis mundial e regional, esta tese busca identificar, de forma comparada, como as empresas vinícolas produtoras de vinhos finos do Brasil e do Uruguai reagiram, quais as estratégias adotadas para enfrentar as alterações ocorridas e como essas estratégias empresariais foram formadas e implementadas. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a maior compreensão de um produto industrial que é complexo, dadas as suas inter-relações a jusante e a montante.

Esta tese de doutorado está estruturada em seis capítulos, conforme segue. O Capítulo 1, que inclui esta introdução, contempla também a justificativa para a realização deste estudo e os objetivos da pesquisa. O Capítulo 2 abrange uma revisão teórica dos processos de globalização e de regionalização, com

ênfase no Mercosul, e das estratégias empresariais, que subsidiam as análises elaboradas. No Capítulo 3, apresenta-se o método de pesquisa adotado para a coleta dos dados e das informações para as duas pesquisas realizadas, em ambos os países. No Capítulo 4, demonstram-se os resultados da fase preparatória, que compreende uma análise da indústria do vinho e das entrevistas com os expertos dessa indústria. No Capítulo 5, são analisados os resultados da fase qualitativa, que abrange as entrevistas realizadas nas vinícolas brasileiras e uruguaias. No Capítulo 6, são apresentadas as considerações finais, que incluem as conclusões, as limitações da pesquisa, bem como sugestões para futuros estudos. Por fim, são apresentados a lista de referências e os apêndices.

1.2 - Justificativa do estudo

O acirramento da globalização dos mercados e o aprofundamento dos processos de integração afetaram a concorrência na indústria de vinhos e alteraram a posição de algumas vinícolas nos mercados brasileiro e uruguaio, tendo em vista a entrada de produtos importados nos mercados domésticos, os quais, muitas vezes, passaram a ser o referencial para o consumidor. A maior exposição à concorrência internacional representou uma ameaça para algumas empresas de vinhos de menor competitividade e colocou as questões da inovação, da produtividade, da qualidade e dos custos, dentre outras, como relevantes para enfrentar a competição com empresas localizadas em qualquer parte do mundo, que têm, agora, maior facilidade para entrar em todos os mercados.

Por conseguinte, a partir do final da década de 80 e principalmente no decorrer dos anos 90, as empresas produtoras de vinho fino brasileiras e uruguaias, preocupadas em garantir a sua sobrevivência e em ampliar sua participação nos mercados, têm dedicado um esforço, cada vez mais intenso, para se adequarem ou se anteciparem às freqüentes alterações nos mercados. Mudanças no ambiente macroeconômico em que se inserem as empresas, inovações tecnológicas, modificações nos gostos e preferências dos consumidores, entrada de novos concorrentes nos mercados, problemas de suprimento de matérias-primas ou junto aos canais de distribuição, dentre outros, têm ocorrido com intensa rapidez. E, dependendo da magnitude dessas mudanças, elas podem alterar a maneira de conduzir os negócios, exigir novas estratégias ou adaptação das já existentes, dadas as maiores complexidade e instabilidade ambientais.

Mas não é fácil conceituar as estratégias, pois elas podem ser vistas tanto como “uma combinação única de valor”, segundo Porter (1989, 1996a e 1998), como decorrentes de um processo de melhorias para que a empresa possa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais (Ansof; Mcdonnell, 1993; Mintzberg, 2001; Motta, 1993; Quinn, 2001). Dada a possibilidade de conceituar as estratégias de várias maneiras, estas podem ser analisadas sob diferentes prismas, os quais podem ser complementares — como partes do mesmo processo —, ou divergentes — como diferentes processos (Mintzberg; Lampel, 1999; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

As estratégias dependem, em grande parte, de como os detentores de poder nas empresas percebem a sua situação frente à concorrência (Shoham; Fiegenbaum, 1999). E as condições da indústria são importantes na medida em que são percebidas por aqueles que tomam as decisões. Como a cultura influencia o estilo de pensar, ela “(...) influencia o processo de formação de estratégia” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p.197). Portanto, distintos atores podem perceber o mesmo fenômeno de maneiras diversas, o que explica como empresas do mesmo setor atuam de forma diferente frente às condições dadas. Destaca-se, pois, a relação entre as estratégias e os valores dos principais administradores e de seus fundadores (Hofstede, 1985; Jonhson,1999a; Schein,1984).

Assim, o processo estratégico, que engloba a formulação e a implementação de estratégias, pode ser distinto entre as empresas, pois não existe uma estratégia única ou melhor, dada a sua amplitude. Através da implementação das estratégias, as empresas buscam aumentar as suas vantagens competitivas e, por decorrência, o seu desempenho.

Apesar de menos ambíguo, também não existe um consenso sobre o conceito de implementação das estratégias. Noble e Mokwa (1999), através de uma revisão da literatura, apresentam distintos conceitos, dentre eles, a implementação como um estágio final do processo da estratégia; uma espécie de controle ou monitoramento; a aplicação de recursos para uma estratégia, etc. Também destacam que as estratégias de *marketing* só possibilitam à organização um retorno superior se forem implementadas com sucesso. Por isso, de acordo com levantamentos da revista **Fortune**, grande parte dos fracassos empresariais não decorre de falhas no pensamento estratégico, mas, sim, de sua má execução, uma vez que o ponto-chave para melhorar o desempenho de uma empresa está na implementação da estratégia (Bennett et al. 2001). Contudo, dependendo do olhar sobre as estratégias, o “(...) verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 135). Ademais, em alguns casos, as empresas podem encontrar resistências na sua implementação,

quando ocorrem alterações significativas nas empresas, com repercussões sobre as relações internas de poder.

Tendo em vista que não existe um conceito único de estratégia e que ela pode se formar de distintas maneiras e ser implementada de forma simultânea ou sucedendo a sua formulação, torna-se relevante compreendê-la. Em virtude das rápidas e abrangentes mudanças nos mercados, com os processos de globalização e de regionalização, e de seus impactos sobre as empresas, justifica-se estudar o processo estratégico em empresas de vinhos finos no Brasil e no Uruguai. É importante destacar que o segmento de vinhos finos é parte da indústria vinícola, pois ela inclui vários outros tipos de vinhos, espumantes e derivados do vinho.

Inicialmente, pensou-se em considerar também os espumantes; porém esse tipo de produto não é representativo no Uruguai, o que dificultaria uma análise comparativa. E, em relação aos vinhos de mesa, apesar de também serem transacionados externamente pelo Brasil, sua quantidade vem diminuindo acentuadamente,¹ e, em geral, não são exportados em outros países produtores.

Para este estudo, a escolha dos vinhos finos deve-se a vários fatores, dentre os quais se salientam: a produção de vinhos finos para o mercado, apesar de ser recente no Brasil e no Uruguai, tem destacado papel nos principais países produtores de vinhos há bastante tempo; os vinhos finos constituem parte de uma indústria já existente, em ambos os países, há mais de um século; a indústria vinícola é caracterizada pela coexistência de empresas de diferentes tamanhos, com predominância, em número, de pequenas e médias empresas, muitas das quais com características de gestão familiar; e grande parte das empresas produz, simultaneamente, vinhos finos e outros produtos vinícolas. Além do mais, tem se observado uma concentração da produção acompanhada de uma desconcentração dos mercados.

A opção por fazer uma análise comparativa das estratégias de vinícolas produtoras de vinhos finos no Brasil e no Uruguai, por sua vez, deve-se, em primeiro lugar, ao fato de haver interesse em comparar empresas do Brasil com as de outro país-membro do Mercosul. A escolha recaiu sobre as empresas uruguayas, porque, por um lado, na Argentina, a indústria vinícola é muito maior, caracterizada por algumas empresas domésticas de grande porte de produção, com elevado volume de comercialização interna e externa há muitos anos, além da intensidade de alianças estratégicas realizadas com empresas estrangeiras;

¹ De acordo com dados da União Brasileira de Vitivinicultura, as exportações de vinhos de mesa foram de 1.741 mil litros em 1998; 1.366 mil litros em 1999; 334 mil litros em 2000; 160 mil litros em 2001; e 67 mil litros em 2002.

e, por outro, o Paraguai é um produtor muito pequeno, quase marginal, sendo um grande importador de vinhos dos parceiros do bloco. Outrossim, as empresas brasileiras e uruguaias produtoras de vinhos finos passaram a se reestruturar com a abertura de ambos os mercados, e, a partir de 1990, a produção desse produto tomou um novo impulso, com algumas alterações significativas nos processos estratégicos das vinícolas.

O número de vinícolas que comercializaram vinhos finos, objeto deste estudo, em 2002, era de 89 no Uruguai e de 119 no Brasil, de acordo com informações obtidas junto ao Inavi e à Uvibra respectivamente.

Os vinhos finos, apesar de sua menor representatividade tanto pelo número de empresas envolvidas como pelo seu faturamento, são muito importantes na indústria vinícola, pois agregam maior valor à produção. Ao envolverem maiores cuidados em todo o seu processo produtivo — desde o manejo e a podas das uvas —, além de maiores níveis tecnológicos e conhecimentos enológicos, contribuem, indiretamente, para a melhoria dos outros tipos de vinhos, pela disseminação dos conhecimentos e do uso de parte das instalações físicas comuns. Como já comentado anteriormente, muitas empresas produzem também outros tipos de vinhos, cujo número é significativamente mais elevado, em especial no Brasil.

A produção de vinhos finos é relevante fonte de ocupação da mão-de-obra, pelo seu encadeamento com o cultivo da uva, feito, em geral, nas pequenas propriedades e na agricultura familiar, e por contribuir para a obtenção de divisas através da exportação, possibilitando uma redução do déficit ou, até mesmo, um superávit no saldo da balança comercial de produtos vinícolas.

Existem várias pesquisas e estudos sobre a indústria de vinhos no Brasil, dentre os quais se podem citar os de Gerchman (1995), Instituto Brasileiro do Vinho (2001), Lapolli *et al.* (1995), Mello e Matuella (1999), Protas *et al.* (2001), Santos (1999), Vargas (2000), Wilk (2000), Zylberstajn e Miele (2001), além de alguns estudos sobre vinícolas específicas, como Hexsel e Toni (2002) e Jalfim (1991; 1993). No Uruguai, as pesquisas são preponderantes na área da produção da uva, existindo menos estudos que abordem o segmento das empresas de vinhos, mas devem-se distinguir os estudos e/ou as pesquisas realizadas por Piñeiro *et al.* (1996), Snoeck (1998) e Uruguay (1996).

Esta pesquisa diferencia-se sobremaneira de todas as demais, por se tratar de uma abordagem comparada² das estratégias das empresas de um mesmo segmento industrial, entre países com diferentes formações históricas e

² A despeito de tratar-se de uma análise comparada, também se diferencia da dissertação de Pipkin (1998), que estudou os elementos estimuladores e os elementos inibidores de relacionamentos entre empresas do setor metal-mecânico automotivo brasileiro e argentino.

sociais, bem como com distintos tamanhos econômicos, frente às mudanças do ambiente mundial pelo incremento da concorrência.

Tendo em vista o exposto, considera-se relevante realizar uma pesquisa comparada das estratégias das empresas produtoras de vinhos finos do Uruguai e do Brasil, para se obterem algumas respostas como:

- as estratégias das empresas foram alteradas? Quais os fatores determinantes?
- como o acirramento das concorrências mundial e regional afetou as estratégias das empresas?
- quais as estratégias adotadas para os mercados interno e externo? Por quê?
- a empresa realizou alguma aquisição, fusão ou parceria com outras empresas? Por quê? Isso resultou em alguma alteração das estratégias existentes?
- como e por quem as estratégias foram formuladas e implementadas? Esses processos ocorreram de forma sucessiva ou interligada?
- quais as semelhanças e as diferenças das estratégias adotadas pelas empresas dos dois países? Por quê?

As respostas a essas questões possibilitam, através de uma análise comparativa, compreender como as estratégias das empresas de vinhos finos se formaram e foram implementadas, quais as estratégias adotadas, seus problemas e resultados, tendo em vista o ambiente local e, principalmente, a abertura dos mercados e a formação do Mercosul, que ocorreram no início dos anos 90.

Ao se obter um conjunto de conhecimentos sobre os processos estratégicos das empresas de vinhos finos, inseridas em um setor ainda considerado sensível³ no Mercosul, espera-se poder contribuir para o maior discernimento dos reflexos da globalização e da regionalização sobre as empresas. Isso é relevante, tendo em vista que alguns problemas poderão ocorrer nas empresas vinícolas, quando forem finalizadas as restrições na união aduaneira, pelo aprofundamento do processo de integração do Mercosul, e, principalmente, quando forem finalizadas as negociações do Mercosul para a conformação de uma zona de livre-comércio com o Chile, com a União Européia e na Associação de Livre Comércio das Américas. Na medida em que esses acordos

³ A sensibilidade da indústria pode ser visualizada devido à existência de algumas restrições à circulação de vinhos e ao fato de a Tarifa Externa Comum do vinho ser bastante superior à média da TEC.

forem concluídos, com a eliminação das tarifas alfandegárias, aumentará substancialmente a concorrência nos mercados de vinhos, dados os volumes de produção e comercialização externa da Europa, dos Estados Unidos e do Chile.

1.3 - Objetivos

Como decorrência do exposto anteriormente, os objetivos a serem atingidos foram divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 - Objetivo geral

Descrever e comparar o processo de formulação e de implementação das estratégias empresariais para os vinhos finos das vinícolas brasileiras e uruguaias a partir de década de 90.

1.3.2 - Objetivos específicos

Identificar as estratégias empresariais para os vinhos finos adotadas, para os mercados interno e externo, pelas vinícolas brasileiras e uruguaias.

Identificar, nos casos de fusões, aquisições e de alianças estratégicas, suas causas e resultados em termos de alterações estratégicas.

Avaliar as conseqüências da abertura dos mercados e do Mercosul para as empresas produtoras de vinhos finos.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Visando fornecer uma sustentação teórica para as análises, neste capítulo apresenta-se uma revisão teórica, que engloba dois itens. No primeiro, faz-se uma breve abordagem sobre a globalização e o Mercosul, em especial dos principais aspectos que possam influir nas estratégias empresariais, para subsidiar as análises realizadas. No segundo, abordam-se as estratégias empresariais, considerando-se a sua evolução histórica, discutindo-se os diferentes conceitos existentes de estratégia e especificando-se as estratégias empresariais nos mercados internacionais, onde se destaca o relevante papel das empresas multinacionais e globais, bem como as aquisições, fusões e alianças estratégicas com capitais estrangeiros. Também são contempladas as estratégias das empresas domésticas frente à globalização, bem como as relações das estratégias empresariais com as culturas nacional e organizacional.

2.1 - A globalização e o Mercosul

Uma vez que os mercados estão cada vez mais inter-relacionados e que as empresas precisam manter-se competitivas em nível internacional, apresenta-se uma discussão sobre a globalização e o Mercosul, o que possibilitará a compreensão das suas repercussões sobre as estratégias adotadas pelas empresas.

A economia mundial vem passando, desde o pós-guerra, por sucessivas transformações, aumentando a internacionalização da produção e dos mercados. A revolução tecnológica, iniciada em meados da década de 70, ocasionou mudanças significativas, com reestruturações das atividades produtivas e de serviços, modificações nas estruturas das organizações, na comercialização de bens e serviços e no próprio comportamento humano.

A abertura das economias e a assinatura de inúmeros acordos de natureza econômico-comercial entre países estimularam a expansão dos fluxos de comércio entre empresas de diferentes segmentos industriais, pela existência de vantagens comparativas entre países, principalmente das relações intra-indústria, baseadas nas vantagens da produção em larga escala realizada entre países com dotação similar de fatores. Também aumentaram sobremaneira os fluxos internacionais de capitais, de investimentos de risco e de tecnologias,

tornando as relações políticas e socioeconômicas entre países mais interdependentes.

Os acordos de integração podem tomar distintas formas, aumentando seu nível de complexidade a partir das áreas de tarifas preferenciais, passando por zonas de livre-comércio, como a Associação das Nações do Sudoeste Asiático e o Acordo de Livre Comércio da América do Norte — North American Free Trade Agreement —, pelas uniões aduaneiras, como o Mercosul e a Comunidade Andina, os mercados comuns e, finalmente, as uniões econômicas, como a União Européia (Ball; McCulloch, 1996; Cateora, 1996; Jeannot; Hennessey, 1995; Robson, 1985).

A dinâmica da integração leva a que, quanto mais se avança, mais complexas se tornam as negociações, e maiores são os desafios. O incremento das trocas comerciais e a crescente interdependência das economias aumentam a possibilidade de fricções, exigindo negociações e renegociações contínuas, pois modificações nas políticas internas dos países-membros podem alterar as condições de competitividade intrazona. Entretanto os membros de um bloco, ao adotarem uma política externa comum e coordenarem posições conjuntas em foros internacionais, aumentam seu poder de negociação e diminuem sua vulnerabilidade frente a concorrentes externos.

Os acordos regionais, como o Mercosul, foram incrementados como uma forma defensiva ante as condições de concorrência mundial, como uma alternativa de adaptação e fortalecimento dos países para fazer frente ao processo de globalização. Mas, ao eliminarem parte das barreiras existentes entre países, tornaram-se importantes instrumentos dinamizadores da globalização.

Destarte, a globalização e os blocos econômicos desenvolvem-se paralelamente e, apesar de terem contornos aparentemente contraditórios, partem de um mesmo pressuposto: o pleno desenvolvimento das forças produtivas de um país depende dos relacionamentos de interdependência que são estabelecidos com outros países.

2.1.1 - A globalização

A globalização é um termo que pode ser entendido de diferentes formas, sendo, algumas vezes, usada como sinônimo de mundialização e de internacionalização. É um processo que tem distintas dimensões e conseqüências para os países e os setores de atividades. Discutem-se, a seguir, as diferentes posições existentes e adota-se uma posição frente às discussões apresentadas.

2.1.1.1 - As diversas formas de entendimento

O termo globalização tem sido entendido de diversas formas. Para alguns, ele é sinônimo de mundialização, termo usado pelos franceses; para outros, ele corresponde à expressão internacionalização. No discurso dominante, de acordo com Chesnais (1996, p. 3), a globalização “(...) está ligada a uma ‘globalização da economia’ imposta pelo livre jogo das leis do mercado”, isto é, enfatiza a globalização da concorrência. Fazendo uma crítica ao uso do termo globalização, Chesnais (1996, p. 17) chama atenção para o fato de que se trata de movimento de capitais, e, por isso, a “(...) expressão ‘mundialização do capital’ é a que corresponde mais exatamente à substância do termo inglês ‘globalização’(...)”¹

A globalização tem sido considerada tanto como um processo antigo, de longo prazo, iniciado no século XV, e, atualmente, vista apenas como a continuidade do mesmo fenômeno, que aparece sob nova roupagem (Balanco, 1999; Batista Júnior, 1997; Ferrer, 1999), quanto como um processo recente, uma nova forma da evolução capitalista (Braga, 1997).

Para alguns, a globalização promoverá a convergência de todos os países em direção à prosperidade, desde que os países adaptem suas políticas, empreendendo reformas e liberalizando seus mercados (Fondo Monetario Internacional, 1997). Para outros, tende a beneficiar os países grandes e ricos (Braga, 1999). E ainda há os que acreditam que, no atual estágio do capitalismo mundial, a globalização não seria mais do que uma possibilidade futura, aquela do capitalismo em todos os países, em todos os segmentos das atividades humanas (Amaral Filho; Melo, 2001).

Apesar das divergências, existe um relativo consenso a respeito da globalização como a conjugação de dois fenômenos: a adoção de políticas de cunho liberal por um grande número de países, principalmente a partir dos anos 80, a qual resultou no crescente movimento de liberalização e desregulamentação dos mercados; e o advento do paradigma das tecnologias de informação, que possibilitou rápida comunicação, processamento, armazenamento e transmissão de informações em nível mundial, a custos decrescentes.

O processo de globalização caracteriza-se pelo aumento do volume e da velocidade: da circulação dos recursos financeiros; do comércio intrafirma e intra-indústria; dos fluxos de investimento direto estrangeiro; das formas de associação entre empresas; da consolidação de oligopólios e de grandes conglomerados, dentre outros (Baumann, 1996). Como decorrência, há um crescimen-

¹ “O uso da expressão ‘mundialização do capital’ denuncia uma filiação teórica que corresponde àquela dos estudos franceses dos anos 70, de inspiração marxiana, sobre a internacionalização do capital.” (Chesnais, 1996, p. 6).

to da interconexão e da interdependência dos espaços nacionais e dos agentes econômicos em nível mundial, além de uma convergência das características dos processos produtivos e de regulação entre os países, com o incremento das similitudes das estruturas de demanda e oferta entre as economias. Entretanto os efeitos e os impactos da globalização fazem-se sentir de forma diferenciada em diversos países, regiões, setores de atividades, indústrias e empresas.

2.1.1.2 - As dimensões da globalização

Considera-se que a globalização envolve dimensões como as econômicas, sociais e culturais. A globalização produtiva envolve o processo de integração das estruturas produtivas domésticas em uma estrutura produtiva internacional, que ocorre, basicamente, pelo investimento direto internacional, através de aquisições, fusões ou da instalação de novas empresas, bem como por alianças estratégicas e pelo reinvestimento dos lucros auferidos; pela difusão de padrões tecnológicos e modelos de organização industrial; e pela internacionalização das estruturas de mercado e da competição empresarial, onde o comércio internacional tem relevante papel.

A abertura das economias foi acompanhada de políticas domésticas de desregulamentação dos mercados e da privatização de empresas em quase todos os países. Essas iniciativas tiveram um forte impacto sobre os fluxos internacionais de capitais, dada a elevada participação dos investimentos diretos estrangeiros tanto nas privatizações, visando aumentar a eficiência da economia e colaborar para o ajuste das contas públicas, como nos processos de fusões e aquisições de empresas nacionais, com reflexos, em geral, negativos nas taxas de emprego, devidos às reestruturações ocorridas em quase todos os setores das economias.

Segundo Mortimore e Peres (2001), o processo de globalização pode ser verificado pela preponderância de empresas transnacionais, as quais representam cerca de 75% dos fluxos de IDE, grande parte dos quais destinados a aquisições e fusões de empresas, e 75% do comércio internacional, sendo 25% de operações intra-empresa. Nesse processo, as grandes empresas multinacionais/transnacionais² têm relevante papel. Essas empresas, de acordo com Prado (2002), possuem os benefícios de oligopólios diferenciados, devido à força de

² Alguns autores usam o termo empresa transnacional como sinônimo de empresa global, mas a maioria deles usa o termo transnacional como sinônimo de empresa multinacional.

suas marcas, de oligopólios concentrados, devido às barreiras de entrada, e de rendimentos crescentes de escala.

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

Ademais, essas grandes empresas entram em mercados ainda não consolidados e afetam sobremaneira a concorrência interna em alguns países e/ou setores, colocando em jogo a sobrevivência de algumas empresas menos competitivas.

O processo de globalização, segundo Ferrer (1998), deve ser analisado sob dois enfoques: no que o autor denomina de plano real, que abarca a área da produção, e na esfera financeira, que é mais abrangente. No primeiro, a globalização manifesta-se em um crescimento do comércio internacional a taxas superiores às da produção e pela grande internacionalização das empresas que passam a operar em escala mundial. Contudo o seu alcance é seletivo, dada a existência de medidas protecionistas nos mercados de bens, serviços e fatores de produção.

A significativa redução das barreiras tarifárias no comércio internacional foi acompanhada de um incremento de novas formas protecionistas não tarifárias pelos países desenvolvidos. Nestes, a liberalização vem ocorrendo, quase exclusivamente, nos setores de manufaturados, cuja produção e comercialização estão sob o controle das empresas multinacionais e globais. Já nos setores onde existe clara vantagem competitiva dos países em desenvolvimento, como têxteis, calçados e particularmente na agricultura, subsistem, nos países desenvolvidos, barreiras não tarifárias elevadas à importação e/ou poderosos sistemas de subsídios à produção interna. Dentre essas barreiras, cabe destacar o uso freqüente, pelos países desenvolvidos, de regras técnicas, regulamentos sanitários e fitossanitários, salvaguardas, medidas “antidumping” e direitos compensatórios.

No segundo enfoque, na esfera financeira, o alcance da globalização é total e tem sido fonte de grande instabilidade. Por conseguinte, as autoridades monetárias dos países periféricos são praticamente impotentes para controlar os ataques especulativos e reduzir a volatilidade dos mercados, agravando as assimetrias entre os países desenvolvidos e os demais (Ferrer, 1998).

À medida que diminuem as fronteiras, elevam-se as interdependências, as quais restringem a autonomia de algumas políticas nacionais, o que, entretanto, não significa o fim do Estado-nação. Na realidade, a globalização coexiste com os espaços nacionais, pois as decisões políticas são locais ou regionais (Amaral Filho; Melo, 2001) e a maior parte das transações econômicas de bens é realizada no interior dos espaços nacionais, o que representa, em média, mais de 80% do consumo mundial (Ferrer, 1999).

2.1.1.3 - Posição frente à globalização

Em síntese, considera-se a globalização como um fenômeno histórico, presente em todo o desenvolvimento capitalista, mas que tomou novas proporções na atualidade, apresentando uma natureza multidimensional e complexa, que abrange os campos político, econômico, social e cultural. Em consequência, a globalização é um processo intenso, porém parcial, heterogêneo e desequilibrado. E, assim como não ocorre com a mesma intensidade em todos os países, dentro destes o seu avanço é mais rápido em alguns setores — principalmente os ligados aos mercados externos — e mais lento em outros.

Se, por um lado, a globalização pode incrementar a produtividade interna dos países, pelo acesso a bens de capital, tecnologicamente mais avançados, e a insumos a preços mais competitivos, por outro, ela poderá aumentar a distância econômico-social existente entre alguns países ou regiões, visto que ela gera mais riquezas para o país ou para o grupo mais desenvolvido, dados o patamar tecnológico diferenciado e seu maior poder econômico e político para aproveitar as oportunidades do mercado. Portanto, os benefícios resultantes da globalização serão maiores para os países desenvolvidos, devido às assimetrias descomunais existentes em termos de poder político, econômico e social. Uma questão básica a ser solucionada é como dividir os ganhos entre os países ricos e os pobres e entre os diferentes grupos dentro desses países.

2.1.2 - O Mercosul

O Mercosul vem passando, desde o seu início, por algumas modificações, com o aprofundamento do processo de integração, o qual teve repercussões sobre as relações comerciais entre os parceiros e destes com os demais países e sobre a entrada de investimentos diretos estrangeiros. As assimetrias intrabloco, pelos diversos tamanhos econômicos e demográficos dos países envolvidos, tornaram-se mais visíveis à medida que Brasil e Argentina passaram

por significativos problemas e alteraram suas políticas macroeconômicas, com reflexos sobre as economias menores. Discutem-se, ainda, as perspectivas do Mercosul, tendo em vista o incremento dos processos de integração em diversos níveis.

2.1.2.1 - As negociações iniciais

O Mercosul foi estabelecido, em 1991, entre a Argentina, o Brasil, o Paraguai e o Uruguai, mas as suas origens remontam ao processo de integração bilateral Brasil e Argentina, iniciado em 1986.³

Mudanças significativas nas conjunturas econômica e política do Cone Sul, entre 1985 e 1990, como as difíceis negociações na Rodada Uruguai do General Agreement on Tariffs and Trade⁴, a entrada em vigor do acordo de livre-comércio entre Estados Unidos e Canadá em 1989, a Iniciativa Para as Américas proposta em 1990, com o objetivo de criar uma zona de livre-comércio hemisférica, além da perspectiva da maior integração européia, favoreceram a conformação do Mercosul (Almeida, 2002).

Dentre seus objetivos, cabe destacar: criar um mercado comum com livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos; adotar uma política externa comum; coordenar posições conjuntas em foros internacionais; coordenar políticas macroeconômicas e setoriais; e harmonizar legislações nacionais, com vistas a uma maior integração.

2.1.2.2 - O aprofundamento do bloco

O Mercosul emergiu como resposta política a um triplo desafio: preservar e aprofundar a estabilidade política na região; estimular o desenvolvimento e a modernização econômica; e fortalecer a capacidade de negociação dos países-membros frente aos seus principais interlocutores e nos foros internacionais (Vaz, 2001). Portanto, o bloco resultou da convergência de interesses entre países fronteiriços, situados em patamares de desenvolvimento econômico e

³ Para uma análise sobre a evolução do Mercosul, ver sua cronologia: de 1985 até o primeiro semestre de 1999, em Mallmann e Seitenfus (2001); e, a partir do segundo semestre de 1999 até 2000, em Soares (2001). A cronologia do Mercosul no contexto externo, de 1986 a 2001, é apresentada em Almeida (2002).

⁴ As negociações da Rodada Uruguai (1986-93) foram longas e muito abrangentes e resultaram no estabelecimento da Organização Mundial do Comércio em 1995.

social próximos, a despeito de diferenças de tamanho entre eles. Atualmente, o Mercosul possui um amplo e diversificado setor industrial, sendo considerado um grande produtor mundial de alimentos, e tem um sistema financeiro crescentemente internacionalizado. A população do bloco é de mais de 200 milhões de pessoas.

Tendo em vista os princípios de gradualismo e flexibilidade que orientaram a integração, inicialmente foi estabelecida uma zona de livre-comércio, que se caracteriza pela extinção da alíquota de importação entre os seus países-membros. Com o Protocolo de Ouro Preto, assinado em dezembro de 1994, o Mercosul passou a ser estruturado como uma união aduaneira, com a adoção da Tarifa Externa Comum. Também foi adotada uma estrutura institucional de natureza intergovernamental⁵ para administrar o Mercosul e dada personalidade jurídica internacional à organização, a qual lhe possibilitou atuar internacionalmente como bloco nas áreas de sua competência.

Foram realizados acordos comerciais do Mercosul com a Bolívia e o Chile em 1996, para a formação de uma ZLC até 2004, e hoje esses países são associados ao bloco. Por isso, quando os estudos se referem ao Mercosul ampliado, incluem os países-membros e os associados. Também estão em negociações acordos com a União Européia, com a Comunidade Andina e com o Mercado Comum Centro-Americano. E continuam em andamento as negociações para a conformação da Área de Livre Comércio das Américas, a partir de 2005. As relações do Mercosul com outros blocos de integração regional, à medida que reduziram as barreiras alfandegárias, tornaram-se importantes instrumentos de desenvolvimento da região.

As principais vantagens econômicas de um processo de integração como o Mercosul, segundo Robson (1985, p. 14), são o acréscimo da produção, como consequência da especialização realizada de acordo com as vantagens comparativas e/ou de um melhor aproveitamento das economias de escala; as mudanças na quantidade e na qualidade dos fatores, tais como crescimento no fluxo de capitais e avanço tecnológico; o aumento na eficiência pelo incremento da concorrência dentro do grupo; e a melhoria dos termos de troca com o resto do mundo. Portanto, os efeitos dinâmicos de um processo de integração envolvem o surgimento e a difusão das economias de escala, pelo incremento do comércio e da concorrência de produtos intrazona, a diminuição das incertezas e as mudanças na localização e no volume de investimentos intrablocos, dentre outros.

⁵ Para uma compreensão mais detalhada das relações de poder na estrutura organizacional, ver Teruchkin (1999).

A eliminação de barreiras tarifárias entre os países, decorrente do processo de integração, pode alterar a competitividade de várias indústrias e empresas dentro do bloco, favorecendo o comércio intrabloco e a realização de inúmeros acordos de produção e de distribuição de produtos, pela especialização e complementaridade, como forma de aumentar sua competitividade. Como resultado, houve, no Mercosul, um significativo aumento do número de fusões e aquisições de empresas, bem como de alianças estratégicas entre empresas⁶. Já a convergência gradual à Tarifa Externa Comum, que atualmente varia entre 0% e 20%, acordada pelos quatro países, também tem tido conseqüências no comércio intrabloco e com o resto do mundo. A união aduaneira no Mercosul, entretanto, é dita incompleta, pois ainda permanecem algumas exceções.⁷

Além disso, devido às crises internas por que passaram os países-membros, em especial a Argentina no ano de 2001, foram feitas alterações unilaterais da TEC pela Argentina, pelo Paraguai e pelo Uruguai para uma vasta gama de produtos, que contribuíram para o enfraquecimento do bloco como união aduaneira. Essa situação tem dificultado as negociações do bloco, mas, assim que os problemas forem sendo amainados, acredita-se que a TEC voltará a exercer o papel para o qual foi criada.

2.1.2.3 - As relações comerciais no bloco

Analisando-se o comércio no Mercosul entre 1991 e 2002, devem ser considerados alguns momentos importantes, nos quais houve uma alteração de seu ritmo. Este se amplia no início do Mercosul, porque grande parte das concessões tarifárias — aquelas sobre as quais não houve maiores divergências — foram feitas nos primeiros anos. Mas, a partir de 1997, a economia internacional começou a sofrer o impacto da crise asiática, com reflexos nas transações comerciais do bloco. No período 1991-97, houve um incremento de 312% no comércio intrazona e de 98% no extrabloco, sendo que o crescimento das importações (168%) foi muito maior do que o das exportações (53%), em decorrência das reduções tarifárias e das políticas cambiais das principais economias. E a entrada de um grande número de produtos importados ampliou consideravelmente a concorrência interna em vários setores.

⁶ Sobre as alianças estratégicas no Mercosul, ver Lopes *et al.* (2000).

⁷ Com a conclusão do regime de adequação no ano 2000, quase 90% dos produtos comercializados intrabloco são isentos de tarifas de importação, com exceção de telecomunicações e computadores, que deverão convergir à TEC até 2006 (Argentina, 2000).

Considerando-se o período 1997-00, a situação altera-se um pouco. De 1997 a 1999, o comércio intrabloco e com o resto do mundo caiu, devido aos fatores de conjuntura internacional, à sobrevalorização das moedas do Brasil e da Argentina, que reduziu a competitividade dos produtos regionais, e à recessão nas economias da Argentina, do Paraguai e do Uruguai.

Em janeiro de 1999, o Brasil adotou o câmbio flutuante, que foi acompanhado de uma desvalorização do real, o que favoreceu uma diminuição das importações brasileiras e, portanto, da corrente de comércio intrabloco, pois as exportações não foram favorecidas, tendo em vista a recessão nos demais países-membros. A desvalorização do real mudou a competitividade entre os parceiros do Cone Sul e provocou o desvio do comércio para países de fora do bloco. A participação do comércio intrazona no total, que inclui as importações e as exportações, que chegou a 23,1% em 1998, perdeu importância relativa em 1999, quando passou a 19,8% (Taccone; Nogueira, 2001). As transações comerciais, de 1998 a 2001, diminuíram 5,2% nas relações extrabloco e 25,3% nas intrablocos. No que tange ao panorama regional, o triênio 1999-01 foi muito difícil para o bloco, devido, por um lado, à crise externa brasileira, que culminou com a desvalorização cambial do início de 1999, e, por outro, à crise na Argentina, que se agravou no decorrer de 2001, com repercussões sobre as economias uruguaia e paraguaia.

O comércio no Mercosul ainda é pequeno, quando comparado com o de outros blocos. Em 1999, a corrente de comércio entre os países-membros em relação ao total comercializado pelo bloco foi inferior a 20% no Mercosul, ao passo que atingiu 47% no NAFTA e 65% na União Européia. Em relação ao comércio mundial, a participação do Mercosul cresceu continuamente de 1990 a 1998, em especial pelo incremento das importações, passando de 2,2% a 3,3%, e reduziu-se em 1999, quando atingiu 2,8% (Argentina, 2000).

No início de 2002, a crise econômica e social na Argentina pôs fim à “convertibilidade” da moeda, ao mesmo tempo em que reduzia ainda mais as relações comerciais intrabloco. Com a recessão, a Argentina diminuiu sobremaneira suas importações dos demais sócios, em especial do Brasil. Por decorrência, as transações intrabloco diminuíram 13,8%, enquanto as extrabloco cresceram 1,8% no biênio 2001-02, segundo Taccone e Nogueira (2002, p. 40). Essa situação aumentou as incertezas sobre os rumos futuros das políticas econômica e externa do País, com repercussões imediatas sobre o Mercosul.

Esse cenário regional levou a uma nítida deterioração dos indicadores macroeconômicos do bloco, com aumento do nível de desemprego e queda na renda. As taxas de crescimento do Produto Interno Bruto do bloco, a preços constantes, foram de -0,4% em 1999, 2,9% em 2000 e 0,0% em 2001 (Taccone; Nogueira, 2002, p. 20), o que revela um crescimento *per capita* negativo neste último triênio.

As desvalorizações das taxas de câmbio do Brasil e da Argentina, em distintos momentos, e suas conseqüências em termos de mudança nas condições de competitividade intrabloco foram acompanhadas de um aumento da percepção de risco desses países nos mercados financeiros externos, resultando em menor oferta e maior custo de recursos externos para os países da região.

2.1.2.4 - Os investimentos estrangeiros

No plano econômico-comercial, o aumento das transações e dos investimentos dentro do Mercosul ampliou as possibilidades de consumo, com maior variedade de bens comercializados, e possibilitou uma ampliação da escala produtiva, estimulando o incremento da produtividade. Uma vez que o comércio intrabloco é caracterizado por produtos de maior valor agregado, permite a obtenção de sinergias tecnológicas, produtivas e comerciais, aumentando as vantagens competitivas e melhorando a sua inserção frente aos competidores extrazona.

Esse processo foi acompanhado de um incremento na maior atração de investimentos diretos estrangeiros de diversificadas origens. Dos US\$ 198,7 bilhões de IDEs que entraram no Mercosul, entre 1989 e 2000, cerca de 98% se destinaram à Argentina e ao Brasil, que foram, respectivamente, os principais receptores na primeira e na segunda metade da década, sendo que, nesta última, os IDEs foram muito mais volumosos, tendo em vista as inúmeras privatizações ocorridas nos países-membros. Os principais setores que receberam esses investimentos foram: telecomunicações (23%), petróleo e gás (14%), eletricidade (12%) e manufaturas (11%), em geral, através de aquisições, fusões ou formação de alianças estratégicas com empresas domésticas (Argentina, 2002).

Como decorrência, aumentou a participação relativa do Mercosul como receptor nos fluxos mundiais de IDEs, que passou de 2% na década de 80 para 2,4% de 1990 a 1995, atingindo 4,5% de 1996 a 2000, quando se consolidou o processo de integração. Entretanto ainda não foi atingido o percentual que os quatro países detinham no período 1970-80, que era de 7%. Enquanto mais de 90% dos ingressos na Argentina e no Brasil tiveram por origem os Estados Unidos da América e a Europa, no Uruguai e no Paraguai os fluxos intra-regionais tiveram maior relevância. Os IDEs provenientes dos sócios aumentaram a sua representatividade no Uruguai, de 23% em 1992 para 45,5% em 2000, e no Paraguai, de 43% em 1992 para 56% em 2000 (Chudnovsky; López, 2002).

É interessante ressaltar o relevante papel dos governos locais para favorecer a entrada dos IDEs mediante medidas que afetam o ambiente geral de negó-

cios, como a alteração de regulamentações ou outorga de incentivos e de benefícios fiscais às empresas estrangeiras, com o objetivo de obter novas instalações ou de sustentar a presença dessas empresas (Chudnovsky; López, 2002, p. 15).

2.1.2.5 - As relações de poder intrabloco

Nas relações intra-regionais, observa-se a dominância econômica do Brasil seguido da Argentina; os demais membros dependem, comercialmente, muito desses sócios. Destarte, as crises econômicas nos países grandes repercutem com grande intensidade nos demais sócios.

A despeito da constatação de certa relação de dependência entre os Estados-partes, em virtude da existência de um poder econômico assimétrico intrabloco, todos os parceiros podem ganhar com o processo de integração, embora os ganhos possam diferir em intensidade ao longo do processo de integração. Dentre os ganhos, podem ser citados a geração de maior capacidade de exportação para terceiros mercados, o aumento dos investimentos diretos estrangeiros pela ampliação do mercado e a possibilidade de enfrentar, com maiores chances de êxito, as negociações na Organização Mundial do Comércio e com a União Européia e na conformação futura da Área de Livre Comércio das Américas (Teruchkin; Nique, 2001).

Sem dúvida, o Mercosul trouxe ganhos aos seus integrantes, embora se possa discutir até que ponto a sua distribuição foi equitativa. O Brasil, em termos estritamente comerciais, é o que menos tem a ganhar com a integração, embora, mesmo aí, os benefícios sejam significativos, especialmente no tocante à exportação de produtos de maior densidade tecnológica. Já o Paraguai e o Uruguai, países com menores população e extensão territorial e sem grandes parques industriais, além das vantagens políticas na adesão, também tiveram proveito comercial da integração, pela ampliação de seus mercados, com destaque para o Uruguai.

As negociações entre blocos ampliam sobremaneira as oportunidades comerciais para todos os países do Mercosul, especialmente para os de menor porte, como o Uruguai, cuja economia, além do conhecido paraíso fiscal, tem, no agronegócio, um de seus pilares mais importantes (Taccone; Nogueira, 2001). Entretanto o Uruguai, pela conjugação de diversos fatores, foi levado a uma situação recessiva. Dentre esses fatores, podem-se citar: a desvalorização da moeda brasileira em 1999; a recessão da economia argentina, que diminuiu principalmente as receitas do turismo e postergou as decisões de investimentos; os problemas climáticos e da febre aftosa, que reduziram as rendas da

agropecuária; e as restrições não tarifárias que foram impostas pelo Brasil e pela Argentina à venda de alguns produtos agrícolas. Com o fim da conversibilidade e a desvalorização do peso argentino em 2002, os produtos argentinos tornaram-se mais baratos, dificultando ainda mais as relações comerciais do Uruguai. Essa situação também tem trazido inúmeros problemas para o Paraguai.

2.1.2.6 - As perspectivas do Mercosul

Enquanto os efeitos da globalização determinam políticas “adaptativas”, os processos de integração, dada a maior interdependência dos países, requerem a coordenação de suas políticas, tanto macro como microeconômicas. Essa necessidade tende a se acentuar, à medida que as restrições tarifárias e não alfandegárias intra-regionais diminuem. Mas, além de levar a termo as uniões aduaneiras, é preciso liberalizar os serviços, harmonizar os sistemas de normas, coordenar eficientemente as políticas macroeconômicas e fortalecer as instituições regionais, para aprofundar as relações no bloco e formar um mercado comum no futuro.

Nos últimos anos, alguns esforços têm sido realizados, visando à maior convergência de políticas e das legislações entre os países-membros, através de “aproximações sucessivas”, objetivando criar uma base competitiva comum e facilitar a superação de possíveis ou reais conflitos existentes, bem como a tomada de decisões conjuntas,⁸ o que, entretanto, foi dificultado, na década de 90, pelas distintas políticas cambiais adotadas pelos dois maiores sócios: Brasil e Argentina.

A aproximação das políticas macroeconômicas dos países do Mercosul tornou-se mais fácil a partir de 2002, depois que a Argentina abandonou o regime de conversibilidade e desvalorizou a moeda, pois o Uruguai e o Paraguai continuaram mantendo um sistema de bandas cambiais informais. Mas, enquanto se mantiver a crise argentina, as negociações internas e as externas ficam postergadas. O maior problema está na crise interna dos países que compõem o bloco e não no processo de integração em si.

O Mercosul ainda está em construção, pois é um projeto político de longo prazo. Portanto, o processo é dinâmico, e as táticas podem ser modificadas em resposta às situações específicas. Dessa forma, apesar de algumas rupturas, a integração vem se solidificando, com um emaranhado de interesses entre os parceiros (Teruchkin; Nique, 2001). Existem, no momento, inúmeras questões e

⁸ Sobre a forma como ocorrem as relações de poder no Mercosul, ver Teruchkin (1999).

impasses que ameaçam o ritmo do processo de integração, o que poderá acarretar algumas modificações das regras até então acordadas entre os membros.

Atualmente, o bloco enfrenta impasses políticos, econômicos e institucionais, os quais geram conflitos e agravam as incertezas, prorrogando a resolução dos problemas intrazona e a negociação conjunta com terceiros mercados. Apesar de a região estar passando por um momento difícil, seus fundamentos são fortes, e as variáveis econômicas estão se aproximando de um novo nível de equilíbrio.

As negociações com a ALCA e a UE ficam um pouco dificultadas pelas barreiras não tarifárias existentes nesses blocos para produtos onde existe clara vantagem comparativa dos países em desenvolvimento, como na área de agronegócios, em que o Mercosul tem significativa representatividade. Os países-membros do bloco reivindicam uma ação multilateral para as questões das tarifas agrícolas, dos subsídios à exportação e de políticas nacionais inadequadas de apoio ao setor agrícola.

Apesar de os países ficarem sujeitos a sofrer retaliações na adoção de barreiras ou medidas protecionistas a favor de suas empresas locais, continuam existindo inúmeras discussões na Organização Mundial do Comércio a esse respeito, sem uma solução definitiva. Mas, como todos os processos de integração implicam ajustes e reajustes, estes certamente virão com o tempo. E, à medida que avançar o processo de negociação com a ALCA e com a União Européia, muitas oportunidades aparecerão, e muitos desafios terão de ser enfrentados. É, pois, importante, para os negociadores e para o setor privado, antecipar que produtos e setores emergirão com alta competitividade e quais os que sofrerão uma maior concorrência. Nesse sentido, torna-se relevante indagar o que acontecerá quando os produtos do Mercosul tiverem que competir com tarifa zero e nenhuma margem de preferência em mercados mais desenvolvidos e que têm maior competitividade e quais as conseqüências para o comércio intra-regional.

2.2 - As estratégias empresariais

As rápidas mudanças econômicas, sociais e tecnológicas com a integração dos mercados mundiais, acentuada pelo aprofundamento dos processos de integração, têm ocasionado grandes transformações nas organizações e levado as empresas a alterarem ou a adaptarem suas estratégias, visando criar vantagens competitivas e melhorar sua *performance*.

Entretanto a palavra estratégia pode ter um grande número de significados. Por isso, discutem-se, a seguir, a evolução da estratégia, os vários conceitos de estratégia, suas características, seus processos de formação e de implementação, bem como, especificamente, as estratégias nos mercados internacionais, as estratégias das empresas domésticas com a abertura dos mercados internacionais e as inter-relações das estratégias com a cultura.

Pretende-se destacar que as estratégias podem ser analisadas de várias maneiras, pois estão inter-relacionadas com vários aspectos dentro da organização e com seu ambiente externo. Destarte, sua compreensão não é fácil, pois podem ser definidas *a priori* ou ser o resultado de várias decisões adotadas. O importante é ter claro que as várias definições agregam importantes elementos para a compreensão das estratégias.

2.2.1 - A evolução da estratégia na administração

Faz-se uma apreciação histórica, buscando destacar as principais idéias, tendo como pano de fundo as modificações econômicas e sociais ao longo do tempo. É preciso ter presente que as estratégias não seguiram um comportamento biológico evolucionista, onde uma espécie sucede a outra. Portanto, alguns estudos se complementam, outros se sucedem, e há aqueles que vêm as estratégias de formas radicalmente diferentes.

2.2.1.1 - A origem no contexto militar

Estratégia é uma palavra de origem grega, usada para designar a função administrativa do generalato. O estrategista, ou estrategista, era, então, o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico (Motta, 1993). A expressão estratégia, em linguagem militar, aparece como o caminho, o meio ou a forma de alcançar a vitória, uma vez definidos os objetivos da guerra. Ao longo do tempo, esse termo evoluiu do significado de papel de general no comando para as habilidades gerenciais.

Os primeiros registros escritos sobre estratégia datam de mais de 2.000 anos. Tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Dentre eles, destaca-se **A Arte da Guerra**, de Sun Tzu, que era um general chinês, profundo conhecedor das manobras milita-

res, por volta de 400 a.C. A estratégia, como arte da guerra, passou a ser utilizada após a Renascença, salientando-se os escritos de Maquiavel⁹ e, posteriormente, os de Clausewitz¹⁰, que desenvolveu a idéia de estratégia em seu sentido atual (Quinn, 2001; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

À semelhança de algumas idéias entre os negócios e um campo de batalha, como definição clara de objetivos e visão de escopo, comandos e lideranças favoreceram o uso de idéias e de métodos de planejamento de operações militares nas empresas, a partir da Segunda Revolução Industrial e, principalmente, no início do século XX. Nesse período, ocorreram importantes fatos políticos e econômicos,¹¹ que provocaram profundas modificações nos ambientes sociopolítico e econômico mundiais e nos processos de produção e de administração das organizações.

Com o surgimento dos mercados de massa, as empresas desenvolveram-se e diversificaram seus produtos e mercados, com a difusão das grandes unidades organizacionais e a concentração de capitais. Nesse novo ambiente, aumentaram as preocupações com a gerência das empresas, mas, apenas após 1950, o conceito de estratégia começou a ser aplicado na administração e a ter um grande desenvolvimento teórico em seu sentido atual. Enquanto o objetivo na estratégia militar é tomar o território inimigo e/ou proteger o seu território, o objetivo na estratégia organizacional é, em geral, mais amplo e complexo, tendo em vista as ambigüidades, as incertezas e as rápidas mutações no ambiente em geral e no organizacional.

2.2.1.2 - As mudanças na visão da empresa e as modificações estratégicas

Até o fim da década de 50, a visão da empresa era de dentro para fora, e as perspectivas de negócios eram vistas sob o enfoque das diferentes unidades da organização e das linhas tradicionais de produtos. Com o fim da Segunda Guerra e após um período de reconstrução mundial, as economias capitalistas toma-

⁹ Maquiavel (1469-1527) era escritor, diplomata e pensador político. Formulou uma série de conselhos ao príncipe no interesse do Estado, em sua obra mais famosa **O Príncipe**.

¹⁰ Clausewitz (1780-1831), general prussiano, escreveu **On War**, com comentários sobre a estratégia e a relação existente entre a guerra, a política e a sociedade.

¹¹ O período entre 1870 e 1945 foi caracterizado pela ocorrência de grandes evoluções tecnológicas e sociais e significativas crises no sistema capitalista, como as duas grandes depressões econômicas (entre 1873 e 1895 e a de 1929) e as duas guerras mundiais (1914-18 e 1939-45).

ram um novo impulso de crescimento. Nessa época começou a ser utilizado o conceito de estratégia na administração, como uma metáfora militar, no intento de possibilitar às empresas uma nova perspectiva de futuro. E, na década de 50, surgia o conceito de “competência distintiva”, introduzido na administração estratégica de negócios por Philip Selznick, e a idéia de estratégia como “uma direção deliberadamente escolhida” de Andrews Kenneth.

2.2.1.3 - As décadas de 60 e 70

Nos anos 60, com a grande diversificação de mercados e de produtos pelas grandes empresas, em virtude do aumento da concorrência, a análise estratégica passou a dar ênfase cada vez maior às perspectivas de negócios da empresa. Nas décadas de 60 e 70, destacam-se os estudos sobre a relação estratégia-estrutura, a análise SWOT — Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats —, e sobre o planejamento estratégico.

Chandler, em 1962, estabeleceu a noção de estratégia de negócios e sua relação com a estrutura. Analisando as mudanças estruturais em grandes organizações norte-americanas, concluiu que a estrutura das empresas foi continuamente adaptada à estratégia. Já a análise SWOT, através de um inventário das forças e das fraquezas da empresa, das oportunidades e das ameaças do meio ambiente e do grau de adequação entre elas, buscava verificar a competitividade da empresa. Esta última abordagem, segundo Hatch (1997), visava combinar os cursos selecionados de ação, intencionalmente e racionalmente, com a alocação de recursos para atingir as metas e os objetivos organizacionais, através de um ajuste estratégico, e, assim, obter a vantagem competitiva.

O planejamento estratégico, por sua vez, teve grande impacto na administração, na década de 70, pela repercussão do livro **Corporate Strategy**, de Ansoff, publicado em 1965. O planejamento é, essencialmente, um processo da gerência de alto nível, e a avaliação e o controle são permanentes, como bases para decisões e correções dos cursos de ação. Apesar de separar a formulação da sua implementação, o planejamento pode ser revisto durante todo o processo da ação; e o futuro pode, ou não, ser uma extrapolação em relação ao passado. Nesse contexto, a estratégia é determinada pela análise das perspectivas e dos objetivos, que representam os fins que a empresa tenta alcançar (Ansoff; McDonnell, 1993). Portanto, a formação da estratégia é um processo formal, programado, passível de decomposição em distintas etapas esboçadas por *check lists* e sustentado por técnicas, para que possa ser implementado.

Porém a estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando estes se modificam. As origens de tal mudança podem ser internas, como uma alteração nos valores e nas relações de poder, bem como externas, em consequência, por exemplo, de novas exigências impostas à organização pela sociedade.

Na década de 70, ocorreram modificações muito rápidas e de grande magnitude nos mercados, na concorrência, no nível tecnológico e na diversificação de negócios. Esse contexto impôs às empresas uma maior preocupação com as questões estratégicas, e o planejamento estratégico deliberado, tal como era concebido até então, tornou-se inócuo. Dada a impossibilidade de controle dos fatores externos e a imprevisibilidade do futuro, surgiu o planejamento como um processo emergente de um conjunto de decisões e ações. Mesmo assim, houve grandes críticas a esse processo.

O uso do planejamento para a adoção de uma estratégia foi contestado por Hamel (1996), Quinn e Voyer (2001) e Mintzberg (1994a, 1994b), dentre outros. Para eles, a incapacidade de diferenciar o planejamento da estratégia foi uma das causas do fracasso de muitas empresas. O planejamento é apenas uma atividade de programação, que articula as estratégias já existentes em planos formais e analíticos, construídos sobre categorias que existem na organização.

Além disso, conforme Mintzberg (1994a, 1994b), o planejamento estratégico reduz o poder dos administradores sobre a elaboração de estratégias, devido à sua formalização, que falha por sua incapacidade de predizer as descontinuidades e desencoraja o aprendizado, ao não reconhecer as qualidades emergentes da estratégia. Considera, ainda, que a separação entre a formulação e a implementação do planejamento é falaciosa, pois são processos inter-relacionados.

O aumento do mercado foi considerado por muitas empresas, nos anos 70, como o meio aparentemente ilimitado do crescimento corporativo, e, como resultado, a ênfase no mercado atrativo tornou-se o componente mais importante da estratégia empresarial. Essa mudança de perspectiva na estratégia foi acompanhada por modificação na estrutura corporativa, com a formação de grandes organizações conglomeradas, formadas, principalmente, por aquisições externas. Segundo Varadarajan, Jayachandran e White (2001), a filosofia corporativa de crescimento era focada nas sinergias financeiras, proporcionadas pela diversificação.

Conseqüentemente, passaram a ser considerados dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócios e a estratégia corporativa, tendo havido um desenvolvimento de modelos de portfólio estratégico. O Boston Consulting Group desenvolveu duas técnicas, muito usadas, principalmente pelas empresas norte-americanas: a matriz de crescimento-participação, muito popular, e a

curva de experiência. E, em 1972, a General Electric desenvolveu o modelo Profit Impact of Market Strategies (PIMS). No modelo BCG, as ações estratégicas das unidades de negócios visavam maximizar a contribuição ao crescimento ou à liquidez, para possibilitar o desenvolvimento da corporação. Mas, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), quando a turbulência ambiental alcança níveis elevados, as matrizes de posicionamento, tal como a BCG, tornam-se inadequadas para refletir a amplitude da incerteza no ambiente futuro.

Em razão da preocupação em definir futuros alternativos, foi desenvolvida a técnica de cenários, que teve suas origens no trabalho realizado por Pierre Wack, na Royal Dutch/Shell, no início da década de 70. Essa técnica, ao considerar a existência de diferentes cenários, estimula os gestores a refletirem sobre as estratégias de longo prazo e reduz as incertezas frente a alterações da concorrência ou do mercado.¹²

2.2.1.4 - A estratégia nos anos 80 e 90

As turbulências tecnológicas, o surgimento de novos concorrentes, a desaceleração do crescimento econômico e as pressões sociais e políticas modificaram o cenário mundial no fim da década de 70 e início da seguinte. Como resultado, a perspectiva dos negócios alterou-se da visão do mercado atrativo para a necessidade do fortalecimento interno das empresas. A atenção voltou-se para a análise da indústria e/ou dos concorrentes, estimulada, em particular, pelo estudo das estratégias competitivas de Porter (1996a).

A estratégia competitiva, para Porter, envolve os fatores internos e externos às empresas, focando seus recursos e competências distintivas e as condições da concorrência e da demanda, na busca de uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável frente aos concorrentes. Por decorrência, na formulação da estratégia, devem-se avaliar as forças competitivas no ambiente, que são: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores e o dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Essas “forças” dependem da estrutura industrial básica ou das características técnicas e econômicas de algumas indústrias, e suas alterações podem levar a modificações nas estratégias adotadas. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação” ou de “foco na liderança em custo”, não podendo ser “tudo para todos”, conforme já discutido anteriormente. Cada uma dessas estratégias requer diferentes estilos de liderança e de culturas nas empresas,

¹² Sobre a técnica de cenários, ver Fahey (1998) e Kania (1998).

pois apresentam riscos de perderem sua validade ou de serem imitadas, dentre outros. Relevante papel cabe ao conceito de cadeia de valor introduzido por Porter, que possibilita o exame de todas as atividades e como elas interagem entre si, tornando possível compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (Porter, 1996a; 1989; 1998).

Com as mudanças tecnológicas, competitivas e de mercado, a abordagem baseada no tripé estratégia-estrutura-sistema administrativo para gerenciar empresas, muito usada na década de 50 até o início da de 80, modificou-se para um modelo mais flexível e orgânico, baseado no desenvolvimento de objetivos, processos e pessoas (Bartlett; Ghoshal, 1994).

A mudança de foco para os processos organizacionais, como o empreendedorismo, o desenvolvimento de competências e a renovação, tem estimulado os administradores a criarem um ambiente favorável para o desenvolvimento de iniciativa, cooperação e aprendizagem das pessoas que participam da organização (Ghoshal; Bartlett, 1995).

Foram desenvolvidas várias e diferentes proposições estratégicas, como a necessidade da empresa de repensar a natureza das suas “competências essenciais” e adquirir novas competências (Prahalad; Hamel, 1998); de reavaliar o papel da inovação, considerando-a como uma oportunidade para a criação de um novo modelo de negócios (Hamel, 1996); e a necessidade de as empresas de sucesso terem valores e propósitos essenciais (Collins; Porras, 1996).

Tendo em vista a ampliação da abertura dos mercados, as empresas podem escolher entre diversificar os mercados, estendendo o escopo geográfico de seus negócios atuais, e a diversificação de negócios nos mercados em que já atua. Conforme estudos de Varadarajan, Jayachandran e White (2001, p. 18), quanto maior a abertura do mercado internacional, maior é a intensidade de desconglomeração, ou seja, o crescimento é focado na reorganização dos negócios em torno das competências essenciais da firma. Portanto, a globalização tem influenciado o comportamento das empresas e estimulado a adoção de diferentes estratégias.

No final do século XX, igualmente se ampliou o reconhecimento da necessidade de adequar o crescimento das empresas ao bem-estar das populações. Fruto do processo de globalização, inúmeras empresas deslocaram-se, transferindo parte da produção “poluente” para os países menos desenvolvidos e com menor grau de regulamentações ambientais e trabalhistas. Tal situação exigiu o aumento de controle das atividades industriais através de diversas regulamentações, principalmente ambientais, pois as pesquisas empíricas têm demonstrado “(...) que a responsabilidade ambiental da empresa é raramente voluntária, ocorrendo mais freqüentemente em resposta a enérgicas regulamentações e à pressão do consumidor” (Egri; Pinfield, 1999, p. 380).

Conscientes de que o relacionamento empresa/sociedade é um problema crucial, muitas empresas têm se preocupado em formular estratégias sociais, pois elas possibilitam uma “(...) melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção (...)” (BNDES, 2002, p. 7).

Nesse contexto, cada vez mais, as empresas precisam desenvolver, segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 254), três estratégias correlatas: a estratégia de legitimação, que visa influenciar as regras do jogo, para facilitar a otimização das atividades da empresa; a estratégia de responsabilidade social, que inclui um código de ética a ser respeitado no seu comportamento interno e externo; e a estratégia sociopolítica e comercial, que integra as regras prováveis do jogo à estratégia empresarial, buscando tirar o melhor proveito das mesmas.

2.2.2 - Os vários conceitos de estratégia

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg (2001), as estratégias admitem pelo menos cinco definições:

- como um plano ou um curso de ação pretendido para o futuro — estratégia pretendida (olhar para frente);
- um padrão consistente de comportamento ao longo do tempo — estratégia realizada (olhar para o passado);
- uma posição no ambiente (produtos e mercados);
- uma perspectiva ou uma maneira fundamental de fazer as coisas;
- um pretexto ou truque para enganar o concorrente.

A estratégia como posição é defendida por Porter (1996b, p. 68), para o qual a “(...) estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades”. Para ele, a estratégia competitiva consiste em ser diferente, em selecionar, deliberadamente, um conjunto de atividades distintas. Nesse caso, a essência da estratégia está nas atividades — optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais.

Portanto, para Porter (1996a), o processo estratégico é deliberado e dedutivo, pois a estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo. E o posicionamento estratégico surge de três fontes diferentes, mutuamente exclusivas e, por vezes, sobrepostas. Assim, o posicionamento estratégico é baseado:

- na variedade — na produção de um vasto conjunto de produtos ou serviços de uma indústria;

- em necessidades — que se aproxima mais da visão tradicional sobre segmentação de mercado e surge quando existem grupos de consumidores com diferentes necessidades;
- no acesso — segmentar os clientes que são acessíveis de maneiras diferentes. Nesse caso, apesar de as suas necessidades serem parecidas com as de outros clientes, a configuração de atividades que melhor os satisfaz é diferente.

A estratégia, como perspectiva ou “maneira de fazer as coisas”, depende dos valores existentes em uma empresa, que são fortemente influenciados pelo sistema de valores nacionais e inter-relacionados, em maior ou menor grau, aos valores dos seus fundadores e dos administradores do topo (Hofstede, 1985; Johnson, 1999a; Schein, 1984). Por conseguinte, a estratégia está interligada à cultura organizacional, que pode ser mudada, mas isso não é fácil (Hofstede, 1993; Luppi, 1995).

Se, por um lado, as empresas podem adotar estratégias defensivas ou ofensivas (Porter, 1996a), essas estratégias “(...) [às] vezes, são produtos do oportunismo ou da visão dos executivos; em outras ocasiões, são impostas à empresa por uma entidade externa (como um órgão governamental) ou pelo ambiente de atuação” (Johnson, 1999a). Portanto, a estratégia não pode ser apenas focada na intensidade do ajuste entre os recursos e as oportunidades atuais.

Observa-se, igualmente, que, quando algumas ações adotadas se ajustam às demandas ambientais e possibilitam o sucesso organizacional, as organizações, através de mecanismos de reforço e de aprendizagem, tendem a prosseguir em tais ações (Machado-da-Silva; Fonseca; Fernandes, 2001). Essas ações, baseadas no aprendizado, podem convergir, com o passar do tempo, para padrões de atuação estratégicos. Nesse caso, o papel dos líderes não é preceber estratégias deliberadas, mas, sim, gerenciar o processo de aprendizagem estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

Existem aquelas estratégias que são inovadoras e que podem alterar o mercado. É o caso, por exemplo, das vendas de produtos pela *internet*, que ampliou o poder de escolha do consumidor, modificou o ambiente dos negócios e aumentou o nível de concorrência.

Buscando esclarecer o conceito de estratégia, Quinn (2001, p. 20) procura fazer uma clara distinção com metas (ou objetivos), afirmando que a estratégia é o padrão ou o plano que integra as principais metas e políticas de uma organização, que mostra como vão ser obtidos os objetivos ou as metas que apenas afirmam “(...) quais e quando os resultados precisam ser alcançados”.

2.2.2.1 - As estratégias deliberadas e as emergentes

De acordo com as cinco definições, as estratégias podem ser deliberadas, quando as intenções foram realizadas, ou emergentes, que são as estratégias não pretendidas, que se formam como reação a eventos inesperados (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000; Mintzberg, 1998).

Uma estratégia emergente é essencialmente não planejada e ocorre sem que haja uma intenção definida ou, ainda que haja tal intenção, surge como se não a houvesse (Mintzberg, 1998, p. 425). Assim, muitas delas se formam pela ocorrência de mudanças internas, como os conflitos existentes, dadas as relações de poder, ou externas, como as mudanças de políticas econômicas ou regulatórias. E, em períodos de mudanças, novas estratégias podem emergir na organização.

Todavia, dependendo da maneira de analisar uma empresa, as estratégias podem ser visualizadas como deliberadas, emergentes, baseadas em planos para atingir determinadas posições no mercado, ou tendo por fundamento a aprendizagem por tentativa e erro. Interessante exemplo é o caso da entrada da Honda no mercado norte-americano de motos¹³. Apesar das distinções existentes entre as estratégias emergentes e as deliberadas, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg (1998), existe um *continuum* que representa as possibilidades de combinação na formulação de estratégias.

Logo, as estratégias emergentes podem ocorrer junto com as deliberadas. Esse é o exemplo da “estratégia guarda-chuva”, onde a gerência sênior define as diretrizes abrangentes e deixa a decisão de quais os produtos específicos a fabricar àqueles que ocupam níveis mais baixos na organização. Essa estratégia não é apenas deliberada (em suas diretrizes) e emergente (em seus detalhes), mas é também deliberadamente emergente pelo fato de que o processo é conscientemente gerenciado para permitir que estratégias possam emergir (Mintzberg, 1998).

Como o ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro das organizações, as condições ambientais só são importantes à medida que são percebidas por aqueles que tomam as decisões. Por conseguinte, diferentes atores podem perceber o mesmo fenômeno de distintas maneiras.

¹³ A entrada da Honda no mercado norte-americano foi vista como uma consistente formulação estratégica pelo Boston Consulting Group, enquanto, de acordo com a empresa, as ações estratégicas foram sendo adaptadas e modificadas à medida que a empresa passou a conhecer melhor o mercado norte-americano (Pascale, 2001; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

2.2.2.2 - As estratégias incrementais e revolucionárias

Em geral, as estratégias ocorrem de forma incremental, ou seja, tendem a emergir de uma maneira tipicamente fragmentada, evolutiva e largamente intuitiva. Assim, as organizações refinam o curso estratégico geral, incrementalmente, à medida que novas informações emergem do ambiente. Contudo o incrementalismo lógico não é algo confuso, mas, sim, uma técnica administrativa intencional, efetiva e pró-ativa, para desenvolver e integrar os aspectos analíticos e comportamentais da formulação estratégica (Quinn, 1989). Essa visão das estratégias pelo incrementalismo difere bastante da abordagem racional.

O incrementalismo lógico facilita: enfrentar os limites cognitivos e do processo em cada decisão principal; construir uma estrutura analítica lógica para essas decisões requeridas; criar consciência, entendimento, aceitação e comprometimento pessoal e organizacional necessários para implementar efetivamente as estratégias (Quinn, 1989).

O incrementalismo é usado, pelo seu potencial, para a efetividade dos resultados e para diminuir o tempo da implementação das estratégias. Não sendo possível prever todos os eventos, o programa estratégico pode ser desenvolvido por mudanças incrementais, à medida que novas informações se tornem disponíveis. O próprio plano formal é parte da lógica incremental, uma vez que muitos administradores, propositadamente, desenham seus planos esquematizados, visando à maior coesão e ao comprometimento dos membros da organização na tomada das futuras decisões. Além disso, facilita o aprendizado estratégico. E as estratégias, como um processo de aprendizagem, podem surgir de várias maneiras e lugares.

Não existe uma unanimidade quanto à formação das estratégias de forma incremental. Para Hamel (1996), é necessário, por parte daqueles que elaboram a estratégia, libertar-se das regras existentes e criar as próprias regras, reinventando o negócio. Nesse caso, a estratégia é encarada como uma revolução, e nenhuma inovação estratégica será bem-sucedida sem uma mudança prévia em perspectiva.

Apesar de as organizações poderem alterar o curso estratégico geral, através de novas estratégias emergentes, que podem ser incrementalmente adotadas, existem situações em que pode ocorrer uma grande ruptura na empresa. No caso de uma inovação radical, por exemplo, pode ser necessária uma mudança simultânea em vários padrões estabelecidos.

Isso não implica negar a existência das estratégias emergentes, que continuam a existir. No entanto, algumas empresas podem não colocá-las em

prática, esperando o momento adequado para lançar alguma grande e radical inovação por exemplo. Nesse momento, passam a implementá-las de forma conjunta, realizando várias mudanças ao mesmo tempo. Esse processo é conhecido como mudança quântica, que “(...) significa a mudança de muitos elementos ao mesmo tempo”. Essa “(...) mudança pode ser rápida — *revolucionária* —”, ou pode ocorrer de “forma gradual”. Essas mudanças drásticas resultam no que “(...) Miller e Friesen chamam de *revolução estratégica*”, quando uma empresa passa de uma configuração para outra (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 230).

Dada a forma como são observadas as organizações, o que parece mudança incremental para um pode parecer revolucionária para outro, e, nesse caso, “(...) os dois poderiam estar descrevendo dois estágios sequenciais do mesmo processo” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 31).

De acordo com Hamel (1996), as companhias de sucesso são as que ousam alterar as leis do seu mercado, encarando a estratégia como uma revolução, pois as empresas realizam mudanças fundamentais. Essas empresas criam novas regras competitivas, estabelecem estratégias ousadas e geram novas oportunidades, modificando, muitas vezes, as condições do ambiente do mercado.

2.2.2.3 - Os diferentes níveis da estratégia

As estratégias de uma empresa podem ocorrer em vários níveis: da corporação, que especifica os negócios nos quais o grupo escolheu competir; de negócios, que considera como as diferentes unidades de negócios vão competir no mercado; e de áreas funcionais, com as atividades e as decisões específicas a elas relacionadas. Nesses três níveis, as estratégias estão interligadas, visando aumentar a vantagem competitiva de um negócio específico no portfólio da empresa (Varadarajan; Jayachandran, 1999; Varadarajan; Jayachandran; White, 2001). Mudanças na estratégia em um determinado nível podem conduzir a significativas mudanças em outros.

A estratégia corporativa engloba os negócios diversificados existentes, especifica como a companhia pretende estabelecer as posições dos negócios em diferentes indústrias e as ações e abordagens empregadas para alcançar a performance do grupo de negócios em que a companhia está envolvida. Dessa forma, pode estabelecer as prioridades de investimentos e de recursos nas unidades de negócios mais competitivas (Thompson; Strikland, 1996, p. 37-40).

Já as estratégias de negócios buscam, em geral, construir uma forte posição competitiva de longo prazo em uma linha de negócios. Contudo essa

distinção entre estratégias corporativas e de negócios só é relevante se existem diversificadas firmas dentro de uma companhia.

O desenvolvimento e a implantação das estratégias das áreas funcionais, além de sua inter-relação com as estratégias de negócios, requerem, muitas vezes, uma integração entre distintas áreas, as quais participam, em diferentes níveis, do processo estratégico. Nas estratégias de *marketing*, existem interfaces da orientação ao cliente, segmentação e seleção de mercados-alvo, posicionamento do produto, decisões sobre o processo de estabelecimento de parcerias e estratégias do composto de *marketing*, como produto, preço promoção e distribuição. Por isso, Keegan e Green (2000) e Montgomery e Webster (1977) destacam a coordenação eficaz do *marketing* com as outras áreas funcionais, isto é, do envolvimento interfuncional para a organização.

Enquanto grande parte dos estudos se dedica a compreender a formação das estratégias, a sua implementação é pouco abordada. Para Noble e Mokwa (1999), não há um consenso entre os pesquisadores da área sobre a definição de implementação, assim como são raros os estudos exclusivamente sobre implementação. Definem a implementação da estratégia de *marketing* como comunicação, interpretação, adoção e representação de uma estratégia de *marketing*. Com o objetivo de focar explicitamente a implementação, identificam variáveis-chave e relacionamentos que influenciam o processo de implementação. Thompson e Strickland (1996, p. 11), por sua vez, destacam os principais aspectos para o sucesso da implementação, como a motivação das pessoas envolvidas, a existência de recursos orçamentários, a criação de um clima propício para o sucesso da implementação estratégica, o destacado papel do líder na condução da implementação para alcançar os resultados pretendidos, dentre outros.

Como as estratégias podem existir em vários níveis da organização, às vezes elas são usadas como sinônimo de táticas. Usando uma metáfora militar, Hatch (1997) afirma que uma estratégia organizacional é um esquema para competir no mercado, sendo usadas táticas que se ajustam continuamente à situação competitiva. E a distinção entre as estratégias e as táticas, segundo Quinn (2001, p. 21), "(...) reside na escala de ação ou na perspectiva do líder". Destarte, o que pode ser **tática** para um executivo pode ser **estratégia** para outro, em diferente posição na empresa. O que as diferencia é o fato de as táticas serem de "curta duração, adaptáveis", ao passo que a "estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações".

2.2.2.4 - As 10 escolas de Mintzberg

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no livro **Safári de Estratégia**, apresentam uma evolução do gerenciamento estratégico sob o enfoque de 10 importantes escolas, como mostra o Quadro 2.1.

As três escolas prescritivas (“o que deveria ser”) dominaram sucessivamente, a saber: nos primeiros anos, a do *design*; nos anos 70, a do planejamento; e, depois (anos 80), a escola do posicionamento, que era a menos preocupada com o processo de formulação e mais com o conteúdo das estratégias, a qual, apesar de ter perdido parte de sua popularidade, ainda permanece altamente influente. Já na década de 90, ampliou-se o espectro, com todas as outras seis escolas descritivas (“aquilo que é”) destacando-se de uma ou outra forma. E a décima escola, a de configuração, envolve todas as demais, ou seja, são integrados os processos de formulação e de conteúdo das estratégias, além de considerar as estruturas das organizações e seus contextos, tendo em vista que está ligada à transformação, ou seja, às mudanças estratégicas.

Pode-se verificar que cada escola segue diferentes processos e possui distintos conteúdos para a formulação das estratégias, gerando mudanças que variam de raras até freqüentes, as quais podem ocorrer de distintas formas. As palavras-chave, por sua vez, possibilitam uma melhor compreensão de suas características. As escolas apresentadas tanto podem ser diferentes abordagens da formação da estratégia quanto partes diferentes do mesmo processo (Mintzberg; Lampel, 1999). Algumas são claramente etapas ou aspectos da formação da estratégia. Assim, por exemplo, a escola cognitiva está na mente do estrategista e olha para dentro do processo; a escola do planejamento avista ligeiramente para frente, para programar as estratégias criadas; a do desenho enxerga ainda mais longe; e a empreendedora olha para uma perspectiva estratégica, para uma visão única do futuro.

A estratégia, portanto, pode ser vista de várias maneiras ao mesmo tempo. Ela possibilita envolver um julgamento de valor, uma visão intuitiva e uma aprendizagem emergente; pode exigir o conhecimento individual e a interação social, tanto cooperativa como conflituosa; permite incluir uma análise antes e uma programação depois, além de uma negociação durante; e também deve responder ao ambiente. Assim como algumas estratégias parecem ser mais deliberadas racionalmente (principalmente em indústrias maduras de produção em massa e no Governo), outras tendem a ser mais emergentes, de forma adaptativa (como nas indústrias dinâmicas e de alta tecnologia). Existem, pois, tendências reconhecíveis de etapas e períodos identificáveis na formação da estratégia (Mintzberg; Lampel, 1999).

Quadro 2.1

Dimensões das 10 escolas de Mintzberg

| ESCOLAS | PALAVRAS-CHAVE | PROCESSOS | CONTEÚDO | MUDANÇAS |
|----------------|---|--|---|---|
| <i>Design</i> | Competência distintiva, SWOT, formulação/implementação. | De concepção, deliberado. | Perspectiva planejada, única. | Ocasional, quântica. |
| Planejamento | Programação, orçamentação, cenários. | Formal, decomposto, deliberado. | Planos e programas. | Periódica, incremental. |
| Posicionamento | Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, portfólio, curva de experiência. | Analítico, sistemático, deliberado. | Posições genéricas planejadas e manobras. | Aos poucos, freqüente. |
| Empreendedora | Golpe ousado, visão, critério. | Visionário, intuitivo, deliberado (em grande parte). | Perspectiva (visão) pessoal e única. | Ocasional, oportunista, revolucionária. |
| Cognitiva | Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo. | Mental, emergente. | Perspectiva mental (individual). | Infreqüente (resistências mentais). |
| Aprendizado | Incrementalismo, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial. | Emergente, informal, confuso. | Padrões, única. | Contínua, incremental, ou critérios quânticos ocasionais. |

(continua)

Quadro 2.1

Dimensões das 10 escolas de Mintzberg

| ESCOLAS | PALAVRAS-CHAVE | PROCESSOS | CONTEÚDO | MUDANÇAS |
|-----------------|---|---|---|---|
| Poder | Barganha, conflito, coalizão, interesses, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança. | Negociação, emergente (nível micro) e deliberado (nível macro). | Padrões e posições políticos (micro) e cooperativos (macro); maquinações abertas e ocultas. | Freqüente, pouco a pouco. |
| Cultural | Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo. | Coletivo, ideológico, forçado, deliberado. | Perspectiva coletiva, única. | Infreqüente (resistências ideológicas). |
| Ambiental | Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho. | Reativo, imposto e emergente. | Posições específicas genéricas. | Rara e quântica (ecologia); aos poucos (contingência). |
| De configuração | Configuração, arquétipo, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização. | Interativo, episódico e sequenciado; descritivo (configurações). Deliberado e prescritivo (transformações). | Qualquer anteriores. | Ocasional e revolucionária (outras vezes, incremental). |

FONTE DOS DADOS BRUTOS: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Boockman, 2000.

Por outro lado, existe a posição segundo a qual as escolas representam processos fundamentalmente diferentes. Nesse caso, elas são analisadas sob duas dimensões: estados do processo interno, que vão do natural ao racional, e estados do mundo exterior, que podem ser caracterizados como comparável, controlável, imprevisível e confuso. Por exemplo: na escola do posicionamento, a dimensão interna é racional, e a externa é comparável; na escola cultural, a posição interna está situada entre o racional e o natural, e a externa é imprevisível; já a escola do poder macro, situada internamente entre a posição racional e a natural, no ambiente externo é controlável; e a do poder micro está no ambiente natural e imprevisível (Mintzberg; Lampel, 1999). Sob diferentes processos, fica muito difícil combiná-las.

2.2.3 - As estratégias e as vantagens competitivas

As estratégias são usadas, preponderantemente, para manter e sustentar as vantagens competitivas de uma empresa (Day, 1992; Porter, 1998; Rossi, 1993; Varadarajan; Jayachandran, 1999). Essas vantagens, de acordo com Ghemawat (1998), estão ancoradas na economia do setor que inclui o porte no mercado-alvo, no acesso superior a recursos ou a clientes e nas restrições a opções dos concorrentes.

Para Barney (1991), a vantagem competitiva sustentada deriva do fato de os recursos e as capacidades que a firma controla serem valiosos, raros, inimitáveis e imperfeitamente substituíveis. Esses recursos e capacidades incluem os ativos tangíveis e os intangíveis da empresa, como as habilidades de administração da empresa, seus processos organizacionais, as rotinas, a informação e o conhecimento que controla. Portanto, as estratégias que são valiosas e raras somente podem ser fontes de uma vantagem competitiva sustentada se as outras organizações, que não possuem esses recursos, não conseguem imitá-las, ou são imperfeitamente imitáveis. As razões para tal, segundo Rowe e Barnes (1998), devem-se a um dos ou a uma combinação de três motivos: a estratégia depende da história singular da organização; o vínculo entre a estratégia da organização e a fonte da vantagem competitiva sustentável da organização tem origem ambígua; a estratégia de criar a vantagem competitiva sustentada da organização é resultado de relacionamentos socialmente complexos, como as relações interpessoais entre gerentes de uma organização, a cultura de uma organização, o prestígio de uma organização entre os fornecedores, entre clientes e consumidores.

Conforme Hamel e Prahalad (1989) e Prahalad e Hamel (1998), as reais fontes de vantagens devem ser encontradas na essência das estratégias, situadas nas competências centrais, que definem onde a organização tem que concentrar os seus esforços para poder criar as vantagens competitivas futuras mais rapidamente do que os concorrentes podem imitar as que já existem hoje.

As empresas, buscando uma particular posição nos negócios, podem desenvolver uma intenção estratégica, que implica ter objetivos estratégicos de longo prazo e concentrar suas ações estratégicas para atingi-los (Hamel; Prahalad, 1989). Enquanto a intenção estratégica para uma grande empresa pode ser a liderança no mercado nacional ou até global, para uma pequena empresa a intenção estratégica pode ser dominar um nicho de mercado (Thompson; Strickland, 1996, p. 33). A necessidade de as empresas de sucesso terem valores e propósitos essenciais, que permanecem fixos, enquanto as estratégias e as práticas empresariais se adaptam continuamente, é destacada por Collins e Porras (1996).

2.2.4 - As estratégias organizacionais nos mercados internacionais

As empresas buscam oportunidades no mercado internacional como forma de expandir seu mercado, obter recursos tecnológicos e/ou de capital, insumos de melhor qualidade e menor preço, novos canais de distribuição, dentre outros. Portanto, a internacionalização pode possibilitar a extensão do ciclo de vida da demanda dos produtos e a extensão da vida útil da tecnologia da empresa (Ansoff; McDonnell, 1993); pode ser um meio de a empresa crescer, melhorar sua posição competitiva e consolidar sua *performance* financeira. As mudanças em tecnologias, na estrutura da demanda, na política governamental, na infra-estrutura dos mercados ou nas diferenças institucionais podem alterar a posição competitiva das empresas nos diferentes países (Porter, 1993).

Quando as empresas entram nos mercados internacionais, os processos de formulação e de implementação das estratégias podem se tornar mais complexos, pois as empresas lidam com diferentes sistemas políticos e legais, com distintas moedas e culturas. Assim, as estratégias das empresas nos mercados internacionais estão sujeitas ao ambiente do país em questão, cujos elementos mais significativos são as forças econômicas, as forças competitivas, o nível de tecnologia, a estrutura de distribuição, a geografia e a infra-estrutura, as forças culturais e as forças político/legais. Cabe ao *marketing* o desafio de adaptar o seu composto — produto, preço, promoção e distribuição — aos

elementos do mercado, como estrutura competitiva, políticas, leis, comportamento do consumidor, nível de tecnologia, dentre outros, os quais fazem parte do ambiente e que são fontes adicionais de incertezas (Cateora, 1996). Nas operações internacionais, é preciso ter muito clara a influência desses elementos, os quais podem determinar alterações nos produtos, nos serviços e nos demais elementos do *mix de marketing*, bem como nas estratégias de entrada nesses mercados.

Tendo em vista o aumento da complexidade das relações no ambiente internacional, a empresa deve ter a habilidade de identificar e responder efetivamente às mudanças ocorridas, visando não só reagir, mas também se antecipar a situações que poderiam prejudicar o seu desempenho, bem como identificar eventuais oportunidades no mercado.

Em geral, as empresas, para entrar em mercados regionais e internacionais, usam as mesmas estratégias de *marketing*: nomeação de distribuidores ou representantes; acordos de complementação industrial, de cooperação comercial e de distribuição; construção de novas plantas, associações, fusões, aquisições e *joint ventures*.

As empresas que atuam nos mercados externos podem ser classificadas em internacionais, multinacionais ou globais (Ball; McCullough, 1996; Cateora, 1996; Jeannet; Hennessey, 1995), tendo em vista as três orientações para administrar o *marketing* internacional: como uma extensão dos conceitos de mercados domésticos, multidomésticos e global.

Uma visão um pouco distinta é apresentada por Keegan (1995) e Keegan e Green (2000), para os quais uma empresa atua nos mercados internacional, regional e/ou global conforme sua visão de mundo, que pode ser descrita pelas orientações gerenciais, que se classificam em:

- etnocêntrica, quando o administrador vê o país doméstico como superior e vê similaridades em países estrangeiros. Nesse caso, nos mercados externos são vendidos os mesmo produtos do mercado interno, assim como são usadas as mesmas práticas;
- policêntrica, onde cada país anfitrião é único. A administração vê diferenças entre países estrangeiros, e, nesse caso, cada subsidiária desenvolve seu próprio negócio;
- regiocêntrica, implicando desenvolver estratégias regionais, e, fora da região de interesse, vê similaridades e diferenças, ou seja, é etnocêntrica ou policêntrica em sua visão do resto do mundo;
- geocêntrica, representando uma visão mundial, a síntese entre o etnocentrismo e o policentrismo, que vê similaridades e diferenças entre os países e os mercados, mas busca criar uma estratégia global.

Nas empresas internacionais que exportam ou importam bens e serviços, as operações no estrangeiro são vistas como sendo secundárias ou subordinadas às domésticas, e as estratégias utilizadas no exterior são, normalmente, idênticas às do mercado interno.

As empresas de maior porte têm, normalmente, maiores facilidades de realizar exportações diretas ou indiretas, pelos custos envolvidos. Mas a literatura tem mostrado que um conjunto de pequenas e médias empresas internacionais pode mais facilmente penetrar nos mercados externos, se atingirem economias de escala e níveis de eficiência comparáveis aos das empresas de grande porte, através da cooperação. Nesse caso, os produtores cooperam na conquista de terceiros mercados, o que não implica deixar de competir para manter seus clientes, pois a "(...) competição é essencialmente horizontal e a cooperação é vertical na medida em que as empresas se associam para ganhar externalidades positivas (...)" (Lopes; Brandão, 2000, p. 43). Entretanto, no caso de alianças estratégicas, pode ocorrer a cooperação entre empresas do mesmo estágio produtivo, como será analisado posteriormente.

As empresas multinacionais e as globais possuem características de atuação distintas e, por isso, são analisadas mais detalhadamente. Destacam-se, também, as fusões, aquisições e alianças estratégicas que têm crescido no ambiente internacional, como forma de algumas empresas poderem participar do mercado internacional, de maneira mais rápida e com menores riscos, as quais também serão consideradas a seguir.

2.2.4.1 - As estratégias das empresas multinacionais e globais

As tendências dos mercados internacionais e a alteração dos níveis de concorrência resultante da abertura comercial e financeira, já comentadas anteriormente, atraíram novas empresas aos mercados domésticos e obrigaram as empresas multinacionais já instaladas em vários mercados a redefinirem suas estratégias. Algumas empresas transnacionais se retiraram dos mercados, optando por abastecer os mercados locais através de exportações; outras racionalizaram suas operações para defender e incrementar a sua participação no mercado, basicamente por meio de estratégias defensivas em relação às importações; e houve aquelas que alteraram seus investimentos, tendo em vista as modificações nos contextos sub-regional e internacional, com a formação dos blocos econômicos (Mortimore; Peres, 2001).

Estudo realizado por Mortimore e Peres (2001, p. 22) mostra que as principais estratégias das empresas transnacionais na América Latina, nos anos

90, no setor da indústria, foram a busca de maior eficiência e, principalmente, de acesso a mercados nacionais e sub-regionais, sendo este último também objetivo estratégico das empresas de serviços. No que se refere às empresas do Setor Primário, a principal estratégia foi a busca de matérias-primas.

Essas empresas se instalam em países estrangeiros, através de investimentos diretos em novas plantas, associações, aquisições ou fusões com empresas já existentes na localidade. Elas possuem algumas vantagens competitivas em relação às nacionais, no que diz respeito à eficiência em localização, instalando-se em qualquer lugar do mundo que ofereça o custo mais baixo de produção e/ou de distribuição, acesso a matérias-primas e a outros insumos necessários que possibilitem um incremento da qualidade de seus produtos e serviços. A flexibilidade de múltiplos mercados possibilita, também, um maior conhecimento, pois a relação com os mercados locais pode contribuir para o aprendizado dessas firmas, que operam em várias localidades no mundo. Basicamente, o que as diferencia é a estratégia escolhida para os seus negócios.

2.2.4.1.1 - As estratégias das empresas multinacionais

As empresas multinacionais organizam seus negócios em torno de países ou de regiões geográficas. O nível de concorrência e as diferenças entre os consumidores são algumas das variáveis que podem afetar decisivamente a escolha das estratégias (Ramarapu; Timmerman; Ramarapu, 1999).

Sem concorrência direta no país, uma empresa pode mais facilmente usar o produto padronizado e, em presença da concorrência direta, tende a adotar estratégias localizadas, com base na vantagem competitiva. A principal questão para as multinacionais torna-se, então, decidir que elementos devem ser adaptados e em que extensão.

Em geral, as multinacionais formulam e implementam estratégias específicas para cada mercado, dada a suposição de que existem diferenças nos gostos e preferências dos consumidores de diferentes culturas, ou seja, cada país no qual negociam é único. Dessa forma, buscam ajustar o *mix de marketing* a cada mercado-alvo, adaptando sua linha de produtos e criando produtos e serviços novos para um mercado local, para atender às suas especificidades, visando aumentar a sua fatia nesse mercado e obter maior retorno. Essa adaptabilidade às diferentes necessidades dos mercados de cada país está baseada, segundo Cateora (1996), no conceito de mercado multidoméstico, sendo que essas empresas são também denominadas de multidomésticas por Porter (1993). O maior desafio do responsável pelo *marketing*

multinacional é encontrar a melhor adaptação possível, sendo que as estratégias mais usadas são: a segmentação de produtos, quando estes precisam ser adaptados às características locais; a segmentação de mercado, para produtos padronizados; e a segmentação de especialidade, que envolve o desenvolvimento de produtos específicos para um mercado (Hutt; Speh, 2002, p. 250).

Dentro dessa perspectiva, as subsidiárias operariam de forma independente, com poder decisório sobre produtos, campanhas publicitárias, preço e distribuição. Mas existem diferentes tipos de relacionamento da matriz com as suas subsidiárias; segundo Bartlett e Ghoshal (1998), observa-se, na maioria das organizações, uma forte tendência dos gerentes da matriz de tentarem coordenar as principais decisões, forçando as subsidiárias a implementarem e a adaptarem a estratégia global em suas localidades. De acordo com um estudo realizado junto aos gerentes de nove grandes multinacionais por Bartlett e Ghoshal (2001), esse tratamento simétrico não atende às especificidades de mercados estrategicamente importantes. Destarte, nem todas as subsidiárias têm autonomia para realizar todas as adaptações necessárias a cada mercado.

As estratégias adotadas dependem de vários fatores, dentre os quais se destacam: as diferenças de hábitos e de preferências dos consumidores e as condições de uso dos produtos; as influências regulamentares e governamentais que estimulam a adaptação dos produtos; o nível de competição local; o tamanho dos mercados, que devem ser suficientemente grandes para comportar as adaptações necessárias; os tipos de produtos da empresa, quanto à sua sensibilidade cultural, ao nível tecnológico e à reputação da marca entre consumidores locais; e os canais de distribuição internos.

Existem produtos que, culturalmente, são menos sensíveis, como os bens de capital e de consumo duráveis, e aqueles que apresentam maior sensibilidade, como os bens de consumo não duráveis, onde se destacam os alimentos. Salientam-se, ainda, os produtos que satisfazem a necessidades universais, os quais, em geral, requerem pouca adaptação.

Assim, as empresas multinacionais podem usar quatro tipos de estratégias:

- padronizadas, como usualmente ocorre com produtos não diferenciados, como os produtos químicos e o carvão;
- de produto e de *marketing*, adaptadas localmente para produtos diferenciados;
- mistas, adaptadas, por um lado, para as grandes unidades de negócios, quando o tamanho do mercado permite amortização de custos de desenvolvimento de produtos ou mercados, e, por outro, padronizadas para as pequenas;

- específicas, onde cada unidade de negócio desenvolve sua própria estratégia, e, nesse caso, as divisões do conglomerado multinacional não se relacionam (Ansoff; McDonnell, 1993).

Segundo Keegan (1995), existem cinco estratégias de adaptação de produto e promoções para o mercado externo, através de diferentes combinações destes. Um produto pode ser lançado no mercado sem qualquer mudança, com ou sem modificação na promoção. Outros produtos são adaptados às condições e às preferências locais, com ou sem adaptação das campanhas de propaganda e promoções. Por fim, pode ocorrer a criação de um novo produto, de acordo com as necessidades locais. Ao padronizar o composto de *marketing*, como produto, propaganda e canais de distribuição, em nível mundial, a empresa assegura menores custos e, ao adaptá-lo, pode incorrer em maiores custos, mas essa adaptação pode propiciar elevados retornos. As novas tecnologias de produção flexíveis têm possibilitado a produção de pequenas quantidades a baixo custo, facilitando a produção diferenciada nos mercados.

Quanto aos preços praticados, as empresas também podem fixar um preço: único em todos os mercados, independentemente do poder de compra dos diferentes países; diferenciado por país, de acordo com o seu mercado; baseado no custo de cada país, os quais poderiam ser muito distintos entre os países, de acordo com os seus custos. Os preços, dentro de um mercado particular, são determinados, de acordo com Czinkota, Ronkainen e Moffet (1996), por objetivos da corporação, custos, condições de mercado e de comportamento do cliente, estrutura do mercado e por restrições ambientais.

As inovações tecnológicas, principalmente no campo da informática e das telecomunicações, estão realizando uma grande transformação em duas importantes dimensões dos ambientes, o espaço e o tempo, afetando as organizações internamente e a sua relação com o ambiente. A *internet*, por exemplo, ao ampliar a oferta de produtos e fornecer mais informação em tempo real aos clientes, afetou a existência de monopólios locais e, segundo Stottinger (2001), tornou mais difícil para as firmas estabelecer preços diferenciados por mercados para alguns tipos de produtos. Produtos facilmente adquiridos através da *internet*, com baixo custo de distribuição, tornam o ambiente mais competitivo, e o preço pode ser uma estratégia de *marketing* fundamental para ampliar os mercados.

2.2.4.1.2 - As estratégias das empresas globais

Algumas empresas globais concentram as suas atividades em um país, a partir do qual atendem ao mercado mundial. Outras atuam em vários países e,

muitas vezes, levam consigo os mesmos fornecedores globais. Em geral, desenvolvem estratégias padronizadas em todos os países e caracterizam-se pela uniformidade do produto. Entretanto elas não produzem, necessariamente, produtos homogêneos para todos os mercados, nem atuam globalmente com toda a sua linha de produtos. Como a escala mundial alarga a possibilidade de escolha de produtos, é possível a adaptação da empresa às especificidades localizadas, por razões culturais, econômicas, climáticas, etc. Contudo, para que a estratégia diferenciada por mercados seja rentável, estes devem ser suficientemente grandes para comportar as adaptações necessárias.

Além disso, a posição competitiva de uma empresa em um país afeta significativamente a sua posição em outros países e é por ela afetada, uma vez que a competição é global, e os mercados estão cada vez mais inter-relacionados (Porter, 1993).

A escolha da estratégia depende de vários fatores, dentre os quais, o setor da empresa em questão. Empresas que requerem volumosos investimentos têm maior probabilidade de sucesso com o uso de estratégias globais, por facilitarem a diluição desses investimentos (Yip, 2001). Os principais fatores que encorajam a padronização de produtos são as economias de escala, pesquisa e desenvolvimento em *marketing*, a integração regional e dos mercados mundiais e a competição global (Czinkota; Ronkainen, 2001).

Segundo Keegan (1995) e Keegan e Green (2000), as principais estratégias de *marketing* global são a padronização do nome de marca, do projeto de produto ou serviço, do posicionamento de produto, da embalagem, da comercialização, do atendimento ao consumidor e da determinação da fonte de suprimentos *sourcing*.

Uma marca ou conceito de produto pode ser estandardizado, e, ao mesmo tempo, a produção física variar entre mercados. As estratégias globais de marca são importantes quando o cliente é exposto à publicidade mundial. Contudo as diferenças socioculturais podem requerer que as firmas repensem as marcas, os *designs* e as embalagens dos produtos (Ball; McCulloch, 1996; Czinkota; Ronkainen, 2001).

A padronização das estratégias pode resultar em inúmeras vantagens, mas também pode trazer desvantagens em mercados diferenciados. De acordo com Levitt (1998), devido à tecnologia, a interação e a comunicação entre as culturas tornaram as necessidades e os desejos das pessoas, em todo o mundo, mais homogêneos, o que justifica a padronização das estratégias pelas empresas globais. Através dessa padronização, as empresas que atuam no mercado internacional poderiam ganhar uma substancial vantagem frente aos seus competidores, fornecendo produtos de elevada qualidade a preços mais baixos. Esse autor, apesar de reconhecer que algumas diferenças entre países são

imutáveis, afirma que uma corporação global só deve se ajustar a elas, e com muita relutância, após tentar, de diversas formas, a introdução de produtos e práticas padronizadas (Levitt, 1998).

Uma estratégia global pode ser difícil de ser adotada, tendo em vista certas características ambientais, em determinados mercados. Destacam-se as diferentes culturas nacionais, que estão cristalizadas nas instituições, como família, educação, religião, leis, etc., as quais podem limitar a padronização de produtos e serviços.

2.2.4.2 - Fusões, aquisições e alianças estratégicas

Dadas as modificações no ambiente global, algumas empresas têm mudado, com vistas à sua sobrevivência ou à manutenção dos lucros. Nesse processo, destaca-se a migração de parte dos negócios para outros mercados, através da instalação de novas plantas, de aquisições, de fusões, ou da formação de alianças estratégicas com empresas locais.

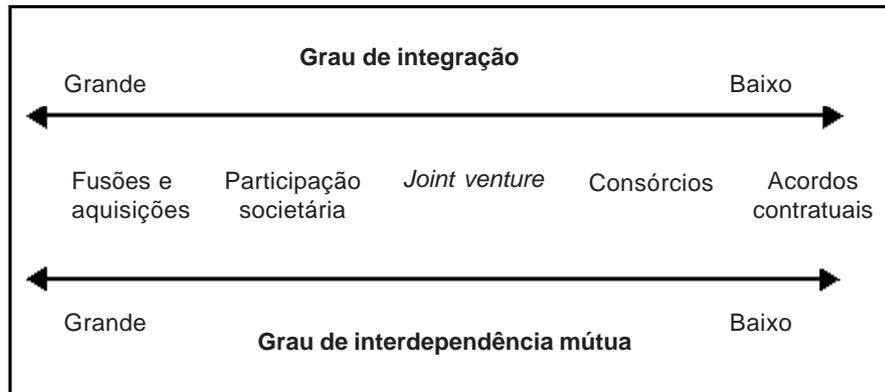
Essa nova dinâmica de internacionalização das empresas, que implica a entrada nos mercados-alvo com o apoio de um parceiro local, procura minimizar os riscos de entrada pelo conhecimento das práticas do mercado, do sistema de regulação e dos gostos e costumes do consumidor, bem como pela possibilidade de maior acesso ao meio empresarial e ao sistema institucional. Dessa forma, o investimento é reforçado, e o capital necessário, reduzido.

Embora seja um meio rápido de expansão no mercado internacional, permanecem os riscos de choques culturais entre empresas de diferentes países, tornando as taxas de sucesso em fusões e alianças internacionais pequenas.

Apresentam-se, na Figura 2.1, alguns tipos de estratégias de entrada em novos mercados, segundo o grau de integração das empresas envolvidas e de interdependência mútua, passando dos acordos contratuais a consórcios, *joint ventures*, participação societária e fusões e aquisições. Quanto maior o grau de integração e de interdependência, mais difícil a dissolução dos negócios em comum.

Figura 2.1

Grau de integração e de interdependência mútua das empresas



2.2.4.2.1 - Fusões e aquisições

As fusões e aquisições entre empresas de diferentes países são uma das formas de penetrar rapidamente em novos mercados. As aquisições podem ser parciais, como uma forma de associação em outra empresa, ou totais. As F&A podem ocorrer entre empresas de um mesmo segmento de produtos ou serviços, visando a economias de escala e escopo e à elevação de *market-share*, e entre empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva, para obter maior controle das atividades desenvolvidas, assegurar o fornecimento e/ou o preço da matéria-prima e ter maior facilidade na distribuição de produtos. Mas também tem-se observado um grande número de F&A de empresas com produtos ou serviços não similares ou complementares, que podem, ou não, apresentar algum tipo de sinergia, tendo por finalidade diluir os custos de distribuição, diversificar os riscos, adquirir *know-how*, ampliar a linha de produtos e aproveitar oportunidades de investimento, dentre outros.

2.2.4.2.2 - Alianças estratégicas

As alianças estratégicas são formas de associações de empresas para atingir as metas estratégicas conjuntas em longo prazo. Podem assumir diferentes classificações, dependendo da tipologia usada. Quanto aos modelos

de alianças estratégicas, Lorange e Roos (1996, p. 21) propõem uma divisão baseada em duas dimensões de recursos, isto é, quanto dinheiro e recursos organizacionais (pessoas, tecnologias, capital e assessoria) colocar e recuperar (sob a forma de lucros, de conhecimentos, etc.) de uma aliança estratégica. Como decorrência, são definidos quatro modelos de alianças estratégicas: acordo provisório, consórcio, *joint venture* baseada em projeto e *joint venture* plena.

Os acordos provisórios caracterizam-se pela colocação mínima de recursos pelas empresas-mãe, freqüentemente em base temporária, os quais são totalmente resgatados. Os consórcios, por sua vez, envolvem mais recursos, e os valores gerados são distribuídos entre os sócios. Nas *joint ventures* baseadas em projetos, as empresas-mãe colocam um mínimo de recursos estratégicos, dado o acordo para criá-los em conjunto, enquanto, nas *joint ventures* plenas, ambas as partes colocam recursos em abundância. Nesses dois tipos de *joint ventures*, os recursos gerados são mantidos na aliança, exceto dividendos, pagamento de *royalties*, etc. (Lorange; Roos, 1996).

Diante do aumento da complexidade dos mercados internacionais, as parcerias têm se revelado como uma das alternativas para se firmarem na nova ordem econômica, social e política. As alianças estratégicas internacionais têm sido formadas entre as empresas multinacionais e as globais de grande porte, sediadas, em especial, em um pequeno grupo de países ricos (Japão, Estados Unidos da América e alguns países europeus), que vêm estendendo as suas alianças aos parceiros comerciais nos países em desenvolvimento (Lorange; Roos, 1996; Rodrigues, 1994).

As alianças têm sido importante veículo de alavancagem do comércio internacional (Rodrigues, 1994). Os motivos para uma empresa engajar-se em alianças internacionais estratégicas podem ser oportunidades de rápida expansão em novos mercados, acesso às novas tecnologias, aprendizagem gerencial, acesso aos insumos e a fontes adicionais de capitais, maior eficiência de produção e de custos e para contemplar exigências institucionais, principalmente de caráter regulamentário. E as principais desvantagens, segundo Porter (1993) e Keegan e Green (2000), são os custos em termos estratégicos e organizacionais, dados os problemas de coordenação com o associado, pelo fato de que os sócios são potenciais concorrentes futuros e ficam com parte dos lucros. Com freqüência, os recursos são transitórios, e as alianças, instáveis, podendo ser dissolvidas, falhar ou evoluir para uma fusão.

Em uma aliança estratégica, à medida que aumentam os níveis de integração e o grau de interdependência entre os parceiros, conforme exposto na Figura 2.1, cresce a complexidade e o risco da parceria. Quanto aos riscos, podem-se classificar as alianças, em ordem crescente, em acordos contratuais (também denominados licenciamento), que envolvem: os contratos de produ-

ção, de distribuição, de prestação de serviços, de assistência técnica, de licença de marcas e de patentes; os consórcios; e as *joint ventures*.

No caso das licenças ou contratos, uma firma multinacional concede acesso a uma empresa nacional, em geral de pequeno e médio portes, o direito de uso de seus processos de produção, tecnologia, procedimentos de *marketing*, marca ou patente, mediante pagamento. Nesse caso, os riscos são menores do que o do investimento direto para a multinacional, e, para a empresa local, pode ser uma excelente forma de aprendizagem. Destacam-se também os contratos de distribuição nos mercados externos entre empresas de diferentes países; as empresas locais fazem acordos com empresas multinacionais para usarem os canais de distribuição já existentes, dados os elevados custos de terem redes próprias de comercialização.

Em nível internacional, os acordos de produção são feitos de tal maneira que uma empresa local tem a responsabilidade restrita de produzir, e a empresa internacional, usualmente, assume as responsabilidades pelo *marketing*, incluindo vendas, promoção e distribuição. Esses contratos são empregados quando a tecnologia de produção é amplamente disponível e quando o *marketing* é crucial para o sucesso do produto. Também é muito usual a operação de montagem, ou seja, parte do processo produtivo é realizada em um país estrangeiro, sendo o exemplo mais significativo as empresas automobilísticas, que usam essas operações em grande número de países. Em geral, a principal vantagem é em relação a custos, principalmente em operações intensivas no uso da mão-de-obra (Jeannot; Hennessey, 1995). Entretanto existe o risco de o licenciado, através da aprendizagem junto ao licenciador, acabar por se tornar um importante concorrente futuro (Keegan; Green, 2000).

O consórcio de empresas é uma forma de associação para alcançar um objetivo em comum, onde as empresas consorciadas mantêm sua personalidade jurídica e sua autonomia. De acordo com Cateora (1996), ele tem duas características: envolve um grande número de participantes e, freqüentemente, opera em países ou mercados em que nenhum dos participantes seja ativo no momento. Os consórcios visam agregar recursos administrativos e financeiros, diminuindo os riscos, sendo muito usados em grandes projetos de construção e para as empresas entrarem em novos mercados.

Um tipo de consórcio usado para os mercados externos é o consórcio de exportação. Ele é formado por empresas locais concorrentes, ou com linhas complementares, para entrar em novos mercados e ampliar as exportações em conjunto. Através do consórcio de exportação, as empresas participam de feiras, mostras e missões no exterior, diminuindo os custos e os riscos, que são compartilhados entre os consorciados.

Dentre as alianças estratégicas, as *joint ventures* apresentam-se como as mais complexas, pelo fato de os parceiros de diferentes países formarem uma nova empresa, com participações similares ou diferenciadas. Porém as diversidades interculturais interferem nas relações intra e interorganizações, dadas as diferenças nos estilos de autoridade e de tomada de decisão, que podem gerar conflitos na forma de gerenciamento. A teoria dos custos de transação tem sido a lente teórica dominante usada no estudo de *joint ventures*, explicando-as em termos de fracasso de mercado.

As alianças são empregadas como instrumentos para ampliar ou fortalecer as estratégias existentes e, só muito raramente, para criá-las (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000). Por isso, Thompson e Strickland (1996, p. 169) afirmam que as alianças estratégicas são mais efetivas para combater as desvantagens competitivas do que para ganhar vantagens competitivas. Mas novas estratégias podem emergir de parcerias entre organizações (Mintzberg; Lampel, 1999). Essas parcerias podem alterar as relações de poder entre as empresas e colocar frente a frente os diferentes valores das empresas. Quando se trata de alianças entre empresas de distintos países, esse confronto pode ser maior.

2.2.5 - As estratégias das empresas domésticas frente à globalização e à regionalização

Uma empresa que atua apenas no mercado doméstico também está sujeita ao ambiente da concorrência atual e potencial dos mercados internos e externos e necessita tomar como referência o padrão de competitividade internacional, que difere entre os setores e os grupos de indústrias. Nesse novo cenário, as estratégias de *marketing* interno também devem ser reavaliadas, para possibilitar a permanência das empresas, dadas as pressões da globalização. Ser competitivo internacionalmente é requisito básico para se manter em seu próprio mercado. Algumas empresas domésticas, acostumadas a posições dominantes, em mercados antes protegidos, quando fazem face à concorrência de empresas multinacionais, com elevados recursos financeiros, avançada tecnologia e marcas consagradas, vêem a sua sobrevivência colocada em jogo.

Portanto, frente a novos e poderosos concorrentes, as empresas domésticas precisam reavaliar suas vantagens competitivas e criar novas vantagens, para não desaparecerem. Às vezes, torna-se necessário adotar formas mais eficientes de produção, e, dentre as estratégias mais utilizadas pelas empre-

sas, podem-se destacar a redefinição das linhas de produtos, a desverticalização da produção e a implementação de inovações organizacionais. É indispensável buscar um espaço alternativo para se manter ou ampliar sua atuação no mercado. Alguns desses espaços possíveis são os novos segmentos de clientela, novas maneiras de produzir determinados itens ou de atingir determinados grupos de clientes.

Para outros, a estratégia não é encontrar um nicho existente no espaço industrial, mas criar um novo espaço, através de uma mudança revolucionária, como reconceber um novo produto ou serviço, redefinir o espaço de mercado e redesenhar as fronteiras do segmento, o que requer um espírito empreendedor (Hamel, 1996).

Existe ainda a possibilidade da formação de redes e de associações entre empresas domésticas e entre as locais e as multinacionais. Essa estratégia de cooperação apresenta-se como uma alternativa para enfrentar os elevados custos exigidos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e o acirramento da competição nos mercados internacionalizados. Ademais, observa-se um número cada vez maior de estratégias cooperativas entre empresas domésticas, visando aumentar as economias de escala e, dessa forma, diminuir a entrada de novos concorrentes e aumentar o poder de barganha junto a fornecedores e compradores.

É importante que a empresa local esteja continuamente ampliando e criando novas vantagens, aumentando sua sustentabilidade, para que os concorrentes externos tenham maiores dificuldades de penetrar nos mercados internos e enfrentem empresas mais competitivas. As empresas domésticas também devem estar atentas às manobras estratégicas das empresas concorrentes, para que possam ser capazes de anteciper as estratégias a serem adotadas.

De acordo com Dawar e Frost (1999, p. 121), o empresário doméstico deve ter claro quão forte é a pressão para globalizar na sua indústria e quão internacionalmente transferíveis são os recursos competitivos de sua empresa, pois esses parâmetros guiam as estratégias. De acordo com as estratégias adotadas, as empresas podem ser classificadas em quatro tipos: *defender*, *extender*, *dodger*, *contender*.

No caso de a pressão da globalização ser fraca, as empresas domésticas podem defender o seu mercado interno (*defender*) ou, até mesmo, pensar em ampliá-lo para o exterior (*extender*), se possuírem recursos que sejam transferíveis. Sugerindo ações para as empresas, conforme sua classificação, Dawar e Frost (1999) consideram a chave do sucesso para as empresas defensoras a concentração em suas vantagens competitivas, diferenciando-se no mercado doméstico e focando segmentos onde as multinacionais são fracas, pois a sua flexibilidade de mudar os produtos oferecidos é uma vantagem que as

multinacionais, em geral, não possuem. As *extender*, por sua vez, devem focar a sua expansão em mercados similares aos da base doméstica, usando suas competências desenvolvidas domesticamente.

Contudo, se a pressão para a globalização for forte, a empresa deve fazer mudanças substanciais. Nesse caso, se os recursos só são disponíveis internamente, a empresa *dodger* deverá contar com sua habilidade junto a seus novos competidores pela reestruturação em torno da cadeia de valor, onde seus recursos locais estão disponíveis. Nessa circunstância, as melhores estratégias são realizar uma *joint venture* com uma multinacional, que pode fortificar sua posição defensiva, vender a empresa para as multinacionais ou redefinir o seu negócio, focada nos segmentos de mercado. Não obstante, existem empresas que, mesmo com a forte pressão da globalização, têm condições de transferir seus recursos e capitais para o exterior, que são as empresas competidoras (*contender*), as quais devem focar melhorias nas suas capacidades e recursos para se igualar às multinacionais, mas resguardando seu nicho de mercado (Dawar; Frost, 1999).

No caso das empresas brasileiras que adotaram estratégias de internacionalização, alguns estudos demonstram que grande parte destas tem sido absorvida pelas empresas multinacionais (Bonelli, 2000).

A expansão de grandes unidades produtivas multinacionais, principalmente intensivas em capital e tecnologias, cria espaços suficientemente amplos, que podem ser eficazmente ocupados pela empresa doméstica, cujo desempenho fica condicionado à adoção de estratégias conjuntas com as grandes empresas globalizadas. Nesse sentido, o processo de terceirização incorpora-as como parceiras, normalmente como fornecedoras de algum insumo ou serviço específico. Existem vantagens e desvantagens nessas alianças, e os riscos de insucesso sempre existirão, mas poderão ser minimizados.

Somente compreendendo as pressões da globalização e as vantagens competitivas em sua indústria, uma empresa doméstica poderá apreciar as forças de sua rival multinacional. Existem setores em que os elevados custos fixos do desenvolvimento de produtos só podem ser cobertos por múltiplos mercados. Todavia há outros, em que o sucesso está em encontrar uma particular demanda dos consumidores locais (Dawar; Frost, 1999). Em lugar de operar no mercado altamente competitivo e dominado pelas multinacionais, as firmas locais podem tirar proveito melhor do seu potencial operando em domínios alternativos (Ger, 1999).

Bartlett e Ghoshal (2000) chamam atenção para o fato de que a entrada de uma multinacional no mercado doméstico pode não resultar em grandes prejuízos para as empresas locais, se elas aproveitarem para aprender com essas empresas algumas estratégias, realizando as inovações necessárias e adaptando

os produtos às necessidades locais. Exemplificam com as estratégias adotadas pela rede de *fast-food* Jollibee, nas Filipinas, com a entrada da rede McDonalds no mercado.

2.2.6 - As estratégias e as culturas nacionais e organizacionais

Sem entrar na abordagem específica das diferentes culturas nacionais e organizacionais, é importante ter presente que a cultura nacional interfere na forma como os gestores tomam suas decisões em relação aos problemas das organizações e que o conceito de cultura tem sido utilizado em diversos contextos e com acentuadas diferenças de significado. Isso decorre das diferentes perspectivas utilizadas e do que é assumido como essencial: crenças, pressupostos básicos, valores compartilhados, ideologia, significados, sentidos compartilhados, programação mental coletiva e outros (Hofstede, 1993; 1998; Hickson; Pugh, 1995; Schein, 1984; Smircich, 1983).

Com o objetivo de estudar as culturas nacionais nas organizações, Hofstede (1985) fez uma pesquisa sobre crenças e valores junto a organizações de mais de 50 países, usando, inicialmente, quatro dimensões:

- distância do poder - indica quanto uma sociedade aceita o fato de o poder em uma organização ser distribuído de maneira desigual;
- aversão à incerteza - denota quanto os membros de uma sociedade se sentem mal em situações não estruturadas, pois distintas culturas apresentam diferentes coeficientes de aversão ao risco e, quanto maior a incerteza, maior a formalização;
- individualismo *versus* coletivismo - indica o grau de integração dos indivíduos na sociedade, pela valorização individual ou dos relacionamentos de grupos;
- masculinidade *versus* feminilidade - expressa os valores dominantes na sociedade, como o heroísmo, a determinação e o sucesso material (integrantes competitivos e agressivos), ou valores de integrantes que valorizam a cooperação e relacionamentos mais próximos.

Posteriormente, Hofstede (1993, 1998) adicionou uma quinta dimensão, conhecida por dinamismo confuciano ou orientação de curto prazo *versus* de longo prazo, onde se destacam, de um lado, o tradicional, a estabilidade e os resultados rápidos e, de outro, o pragmático e a aceitação da mudança e a perseverança.

A cultura de uma sociedade, juntamente com outros fatores, é capaz de influenciar a definição de estrutura da organização e a forma como ela é administrada, pois a cultura define como as pessoas fazem as coisas e representa valores compartilhados que tipificam a sociedade (Hickson; Pugh, 1995).

No caso de fusões e aquisições de empresas, ocorre a união de duas culturas organizacionais, o que não é um processo fácil. Assim, a nova cultura é construída, à medida que a empresa realiza novas tarefas e aprende a lidar com elas. Problemas similares ocorrem na constituição de uma *joint venture*, pelas diferenças de culturas verificadas. Por isso, o papel dos líderes é relevante, tendo em vista a relação existente entre poder e cultura organizacional.

Portanto, novas estratégias podem surgir, tanto do confronto como de parcerias entre empresas. Se, por um lado, o aumento da concorrência e o confronto entre empresas podem exigir novas idéias e práticas para abater o rival, por outro, as relações de colaboração entre empresas oportunizam um aprendizado, que pode contribuir para ampliar a visão dos processos e dos mercados, favorecendo novas estratégias e táticas nas empresas.

Diferenças operacionais e culturais podem emergir como decorrência de diferenças nos estilos de autoridade e tomada de decisão. Segundo Bertero (1996), é possível ver o poder sob três óticas distintas: entendendo-o como um elemento e componente da cultura organizacional, que pode moldar a cultura da organização; perpetuar a cultura existente; e mudar a cultura, o que é um processo lento. Pettigrew (1996), por sua vez, ressalta que existem alguns pontos importantes para que a mudança cultural tenha êxito, tais como um contexto externo receptivo e a pressão da alta administração para que a mudança ocorra.

A transformação da estratégia organizacional exige o reconhecimento dos pressupostos ocultos e das regras implícitas que governam os procedimentos vigentes. O conhecimento da cultura organizacional ajuda a identificar os bloqueios prováveis na efetivação da mudança estratégica. Por isso, é importante a participação de diferentes níveis gerenciais no processo de desenvolvimento da estratégia. Ela aumenta a probabilidade de maior difusão do sentimento de propriedade e de comprometimento em relação à estratégia em todo o âmbito da empresa (Johnson, 1999a).

3 - MÉTODO

Este capítulo contempla o método utilizado para a elaboração das pesquisas realizadas. Para facilitar a leitura e a compreensão, ele foi subdividido em três itens: o primeiro faz uma introdução ao método científico e à pesquisa realizada; o segundo analisa o método usado na fase preparatória; e o terceiro, o método na fase qualitativa da pesquisa.

3.1 - O método na pesquisa social

Para atender aos objetivos propostos, é importante a escolha do método adequado à realidade social a ser investigada, no caso, as estratégias das vinícolas produtoras de vinhos finos. Logo, este estudo é objeto das ciências sociais e aplicadas, pois analisa um segmento da atividade produtiva que tem uma dinâmica interna intrinsecamente relacionada com as demais organizações e com a sociedade em geral, de forma complexa e em permanente transformação.

A maneira de abordar um assunto em ciências sociais é baseada em suposições, implícitas ou explícitas, sobre a natureza do mundo social e do modo pelo qual ele pode ser investigado. O método, que determina a maneira de investigar e de obter conhecimento, é influenciado pelo fenômeno sob investigação, pela maneira como se percebem as relações fundamentais desse conhecimento (a epistemologia) e a relação do homem com seu ambiente.¹ Portanto, o método é o instrumental que pode ser usado para abordar uma realidade, que está ligado às concepções científicas do pesquisador. Para a investigação social, é relevante também a experiência do pesquisador, que, aliada ao seu rigor científico, propicia, junto com a teoria e com um conjunto de técnicas, as condições indispensáveis para apreender o objeto de estudo através de uma pesquisa.

A pesquisa científica visa ampliar o conhecimento de determinado fato, sendo desenvolvida segundo os princípios gerais, como a "objetividade e siste-

¹ Burrel e Morgan (1979) fazem uma interessante análise sobre as suposições a respeito da natureza da ciência social, mostrando que ela pode ser abordada sob duas dimensões: subjetivista e objetivista, tendo em vista as suposições ontológicas, epistemológicas e a natureza humana, que têm implicações diretas na metodologia usada.

matização de informações fragmentadas”, e particulares do método científico, que são “determinados pelas condições particulares da ciência nesse setor e pela natureza especial do objeto dessa ciência”. E fazer uma pesquisa científica de fatos sociais, se, por um lado, não é fácil, pois “(...) o sujeito e o objeto do conhecimento se confundem” (Abramo, 1979, p. 25), por outro, possibilita, através da inter-relação e da interdependência da teoria e dos fatos, criar, rejeitar, reformular ou redefinir as teorias, bem como descobrir novos fatos. Dado o caráter científico da pesquisa, cabe ao pesquisador conduzir o estudo, buscando sempre com um minucioso discernimento em relação à verdade e à objetividade dos fatos, visando a uma interpretação adequada dos mesmos.

3.1.1 - Tipos de pesquisas

Para conhecer cientificamente um aspecto da realidade social, é possível fazer diferentes pesquisas, as quais podem ser classificadas a partir de determinados critérios, segundo os componentes agrupados.

De acordo com Abramo (1979), existem várias tipologias de pesquisas na área das ciências sociais. Estas podem ser classificadas segundo:

- os campos da atividade humana ou os setores de conhecimento — monodisciplinares, multidisciplinares e interdisciplinares;
- a utilização dos resultados — pura, básica ou fundamental e aplicada;
- os processos de estudo — estrutural, histórico, comparativo, funcionalista, estatístico e monográfico;
- a natureza dos dados — pesquisa de dados ou fatos objetivos, pesquisa subjetiva ou de opiniões e atitudes;
- a procedência dos dados — primários e secundários;
- o grau de generalização dos resultados — pesquisa censitária e por amostragem;
- a extensão do campo de estudo — levantamentos, *surveys*, etc., pesquisas monográficas e de profundidade;
- as técnicas e os instrumentos — observação direta e observação indireta;
- os métodos de análise — construção de tipos, de modelos, de tipologias e classificações;
- o nível de interpretação — pesquisas identificativas, descritivas, mensuráveis e explicativas.

Essa diversidade de tipologias ocorre tendo em vista os objetivos, a amplitude e a profundidade da pesquisa, a natureza e o grau de relacionamento das variáveis pesquisadas, dentre outros. Em uma mesma pesquisa, pode-se, e

geralmente se deve, combinar mais de uma tipologia, e, além disso, em alguns critérios, as categorias não são mutuamente exclusivas.

Quanto aos níveis da pesquisa social, grande parte dos autores classificam-na em estudos exploratórios, descritivos e causais (Seltiz et al, 1974; Churchill Junior, 1995) ou, de forma bastante próxima, em pesquisa exploratória e conclusiva — descritiva ou causal — (Malhotra, 2001). Deve-se destacar que a distinção entre esses tipos de pesquisa não é absoluta, e eles podem ser vistos como estágios de um processo contínuo, sendo que os estudos exploratórios são freqüentemente considerados como o degrau inicial do processo, para prover o entendimento do problema em questão pelo pesquisador. Da mesma forma que um mesmo estudo pode ser aplicado tendo em vista distintos objetivos, certos tipos de desenhos de pesquisa são mais adequados para alguns objetivos do que para outros (Churchill Junior, 1995).

Tendo em vista a natureza do problema, foi selecionado o método. Para descrever e analisar as estratégias das empresas de vinhos brasileiras e uruguaias, objeto desta tese, foram realizadas pesquisas exploratórias e qualitativas. Como a estratégia não tem um único conceito e pode-se formar de várias maneiras, requer que sejam captados aspectos essenciais que não são necessariamente objetivos, pois envolvem também valores e crenças, que são realidades subjetivas. Portanto, a realidade social é complexa e pode melhor ser explicada por uma pesquisa qualitativa. Esta tem por fim captar todos os aspectos relevantes ao tema em estudo, para verificar o que há de comum e de específico entre as estratégias adotadas pelas vinícolas.

O processo de pesquisa qualitativa pode ser classificado, segundo Malhotra (2001), em direto, através de grupos focais e de entrevistas em profundidade, ou indireto, por meio de técnicas projetivas. Neste estudo, as pesquisas feitas para a detenção dos dados qualitativos foram de abordagem direta, isto é, os objetivos foram revelados ao respondente, nas entrevistas, em profundidade.

O caráter exploratório deve-se ao fato de que se buscou aprofundar as informações acerca dos processos de formulação e de implementação das estratégias organizacionais, tendo como pano de fundo os processos de abertura dos mercados de ambos os países e a formação do Mercosul. Esse tipo de pesquisa internacional comparada entre empresas de um mesmo setor ainda não foi aplicada no setor de vinhos finos de países do Mercosul e pode subsidiar a compreensão das estratégias, tendo em vista as mudanças no ambiente competitivo, internacional e regional, e estimular a realização de futuros estudos.

Justifica-se o uso da pesquisa exploratória, uma vez que ela tem como objetivo "(...) explorar um problema ou uma situação para prover critérios de compreensão" e, como características, o fato de o processo de pesquisa ser flexível e não estruturado, a amostra ser pequena e a análise dos dados primá-

rios ser qualitativa (Malhotra, 2001, p. 106). Por conseguinte, esse tipo de pesquisa permite que se obtenham novas percepções ou idéias sobre determinado assunto, aumentando a familiaridade com o objeto de estudo e possibilitando formular problemas mais precisos de investigação ou desenvolver hipóteses, bem como estabelecer prioridades para futuras pesquisas (Churchill Junior, 1995; Sampieri; Collado; Pilar, 1994). Ademais, os estudos exploratórios têm como objetivos determinar tendências, identificar relações potenciais entre variáveis e estabelecer rumos para investigações posteriores mais rigorosas (Sampieri; Collado; Pilar, 1994). Mesmo quando já existem conhecimentos sobre o assunto, a pesquisa exploratória pode ser útil, pela possibilidade de haver várias explicações alternativas para um mesmo fato.

Em uma pesquisa exploratória, existem várias técnicas que podem ser adotadas. Dada a sua natureza, esse estudo foi dividido em duas etapas, que se complementam: uma, denominada fase preparatória, para a obtenção de dados e informações de fontes secundárias e de especialistas; e outra, denominada pesquisa qualitativa, que consistiu em estudos de casos selecionados.

3.2 - Fase preparatória

A fase denominada preparatória apresentou duas etapas complementares: uma pesquisa de dados e informações em fontes secundárias, tendo em vista melhor entender o segmento de vinhos finos, e em fontes primárias, através de entrevistas com expertos ou com especialistas, para prover a pesquisadora de um maior nível de compreensão da temática a ser estudada e de informações indispensáveis para preparar a pesquisa da fase seguinte, realizada junto às empresas. Essa fase ainda se tornou mais relevante por se tratar de uma pesquisa internacional, ou seja, de diferentes condições ambientais.

3.2.1 - Pesquisa em fontes secundárias

Os dados secundários são, em geral, de acesso mais fácil e rápido, sendo menos dispendiosos, e podem fornecer critérios valiosos para a obtenção e para a interpretação dos dados primários, desde que sejam verificadas a confiabilidade e a validade das informações obtidas e de suas fontes, tendo presente as suas limitações (Malhotra, 2001).

Esta pesquisa teve por objetivo determinar as principais características dos mercados mundial e regional de vinhos, bem como a evolução desse

segmento no Brasil e no Uruguai, tendo em vista as principais políticas adotadas e seus reflexos sobre o setor de vinhos. É indispensável o conhecimento tanto do ambiente em que as empresas desenvolvem os seus negócios, como da existência, ou não, de políticas setoriais, bem como conhecer quais as principais instituições ligadas à área do vinho e seus objetivos, tendo em vista que esse ambiente externo, como já comentado anteriormente, pode afetar, direta ou indiretamente, as estratégias empresariais, assim como elas podem também alterá-lo.

Para tanto, foram pesquisadas:

- a evolução da indústria do vinho no Brasil e no Uruguai, já que muitas empresas têm sua origem no início do século XX e são fruto de vivências familiares há várias gerações;
- as principais características dessa indústria, para ressaltar as peculiaridades do vinho fino e o atual estágio em que se encontram as empresas produtoras;
- a situação do mercado de vinhos nesses países, baseada em dados de produção, comercialização interna e externa e de importações, para subsidiar o entendimento do setor e, principalmente, as pesquisas realizadas junto às empresas.

Essa fase incluiu várias fontes de evidências. Para a obtenção dos dados e das informações quantitativas e qualitativas, foi feito um levantamento bibliográfico dos estudos e das pesquisas realizados nessa área, em artigos especializados, dissertações, teses, livros, bem como foram colhidas informações sobre as vinícolas nos dois países, obtidas em jornais, revistas, *sites* na *internet* específicos de vinhos e material multimídia. Também foi realizado um levantamento da legislação referente aos vinhos finos nos dois países e no Mercosul. Destacam-se as *home pages* de instituições, em vários países, ligadas à área de vinho, bem como as de algumas importantes vinícolas no mundo, e os dados estatísticos, por países, disponibilizados pela Organização Internacional da Uva e do Vinho, os da União Brasileira de Vitivinicultura, para o Brasil, e do Instituto Nacional de Vitivinicultura, para o Uruguai.

3.2.2 - Entrevistas com expertos na área vinícola

Tendo em vista que muitas pessoas acumulam conhecimentos ao longo de sua experiência profissional, que necessariamente não estão disponíveis em fontes secundárias, foi realizada uma pesquisa exploratória, através de entrevis-

tas individuais com especialistas. Foi feito um roteiro prévio, visando obter um conjunto de informações relevantes, para realizar, posteriormente, uma pesquisa junto às vinícolas sobre as estratégias organizacionais.

A pesquisa exploratória com os expertos buscou esclarecer, dentre outras informações relevantes:

- quais são os principais problemas das empresas de vinhos finos?
- como a abertura dos mercados e o aumento das importações afetaram a indústria de vinhos? Como as empresas responderam a essas modificações ambientais?
- quais os principais problemas nas exportações? Qual o papel do consórcio de exportação? Que empresas participam?
- quais as principais multinacionais e cooperativas de vinhos finos? Quais papéis ocupam nos mercados?
- ocorreram aquisições, fusões ou alianças estratégicas entre vinícolas? Em que empresas?
- quais as principais instituições ligadas à área de vinho? Qual a sua relevância para as empresas?
- quais as principais empresas produtoras e as principais exportadoras de vinhos finos? Por que as empresas têm se instalado em novas áreas?
- existe uma estratégia setorial para os vinhos finos? Existem diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas nacionais, multinacionais e cooperativas?
- observa-se a ocorrência de grandes mudanças na tecnologia de produção/processo ou de inovações em produtos na indústria vinícola?

Tendo em vista esses questionamentos, foi elaborado um roteiro para as entrevistas e foram selecionados os expertos a serem entrevistados, como descrito a seguir.

3.2.2.1 - O roteiro das entrevistas

O roteiro foi construído visando orientar as entrevistas realizadas; como ele é um guia, não pode prever todas as situações e condições de trabalho de campo. Portanto, o roteiro foi submetido, *a priori*, a um pré-teste com dois executivos no Brasil, dadas as maiores dificuldades e o ônus de realizá-lo no Uruguai. Escolheu-se, para tal, um representante do setor de vinhos, que também já havia sido executivo em várias vinícolas, e um executivo ligado à área de exportações de vinhos. Uma vez verificado que o roteiro estava adequado, o

mesmo foi utilizado nas entrevistas, no Brasil, tendo sido traduzido para o espanhol, para facilitar as entrevistas no Uruguai.

Esse roteiro (**Apêndice A**) contempla, basicamente, 10 temas que tratam de: problemas das empresas de vinhos finos; abertura de mercados e entrada de vinhos estrangeiros; instituições da área do vinho; exportações; principais empresas; multinacionais; aquisições, fusões e alianças estratégicas; terceirização; estratégias; inovação e mudança. Esses temas inter-relacionados foram abordados através de perguntas abertas, os quais tinham por objetivo, de um lado, propiciar uma visão geral do setor e, de outro, principalmente, subsidiar a seleção das empresas a serem entrevistadas e o roteiro das entrevistas da etapa subsequente.

Como o ambiente externo pode influenciar os processos de formulação e de implementação das estratégias das vinícolas, foram contemplados os principais problemas das empresas de vinhos finos, as conseqüências da abertura dos mercados internos e do Mercosul e o papel das instituições ligadas à viticultura em ambos os países, para construir o roteiro junto às empresas.

Algumas questões foram introduzidas para obter informações específicas, visando, de um lado, à seleção das empresas a serem entrevistadas nos dois países e, de outro, subsidiar a construção do roteiro a ser usado na fase qualitativa. Esse foi o caso das questões relativas às maiores empresas, à importância nos mercados das cooperativas e das multinacionais, à ocorrência de aquisições e fusões, bem como de alianças estratégicas, com destaque para os consórcios de exportação e para a terceirização estratégica.

Verificou-se a importância de conhecer algumas das estratégias mais comuns, bem como as inovações e as mudanças, pois essas informações embasariam a seleção das empresas e o roteiro a ser construído na fase seguinte, assim como trariam um maior nível de informações à pesquisadora, indispensável ao prosseguimento das pesquisas.

3.2.2.2 - A seleção dos expertos

Uma vez validado o roteiro das entrevistas, passou-se à seleção dos especialistas, também conhecidos como expertos. Experto é definido como o "(...) indivíduo que adquiriu grande conhecimento ou habilidade graças à experiência, à prática"; o "perito", a pessoa "(...) que sabe ou tem conhecimento" (Ferreira, 1999). Buscou-se selecionar pessoas, por conveniência e julgamento, em função da possibilidade de contribuição com o trabalho, baseado nos seguintes fatores:

- obter conhecimento efetivo da indústria e/ou da comercialização vinícola nos seus países;
- abarcar diferentes pessoas envolvidas diretamente com produção, comercialização, pesquisa e regulamentação da área vinícola;
- entrevistar executivos de empresas de diferentes tamanhos (grande, médio e pequeno portes);
- entrevistar representantes da maior cooperativa brasileira (Cooperativa Vinícola Aurora) e de uma multinacional no Brasil, pela sua representatividade na indústria vinícola, com significativa liderança e influência na produção e na comercialização vinícola;
- entrevistar, no Brasil, um importador de vinhos finos, pelo grande incremento das importações com repercussões sobre a concorrência no mercado interno;
- entrevistar, no Uruguai, uma pessoa diretamente ligada à exportação de vinhos, dada a importância das vendas externas para a indústria vinícola do País;
- entrevistar pessoas que estejam atuando junto a vinícolas, mas que já ocuparam cargos em instituições vinícolas, pela possibilidade de conhecimentos mais abrangentes do setor.

A partir desses critérios, contataram-se algumas pessoas no Brasil e no Uruguai, bem como a Faculdade de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que tinha realizado uma pesquisa sobre vinhos no Uruguai, como parte de uma ampla pesquisa sobre arranjos e sistemas produtivos, para se obterem informações sobre os responsáveis por essa pesquisa. De posse de vários nomes, muitos dos quais em comum, e da informação de que dois especialistas do Brasil conheciam bem a indústria vinícola uruguaia e que, portanto, também poderiam fornecer informações adicionais sobre aquelas vinícolas, passou-se a efetuar alguns contatos preliminares, via telefone, para apurar a lista dos experts, primeiro, no Brasil e, posteriormente, no Uruguai.

Foram, então, selecionadas oito pessoas no Brasil, sendo quatro diretores de empresas, dois executivos de importantes instituições da área de vinhos, um diretor de uma empresa importadora de vinhos e um consultor de empresas na área de vinhos, a saber:

- Carlos Zanotto, Diretor Operacional da Cooperativa Aurora S/A e ex-Diretor da Aurora S/A do Uruguai;
- Danilo Cavagnas, Diretor da multinacional Chandon do Brasil e ex-Presidente da União Brasileira de Vitivinicultura, por três mandatos;
- Ademir Brandelli, Diretor da Vinícola Dom Laurindo e ex-Presidente da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos;

- Rinaldo Dal Pizzoll, Diretor da Vinícola Monte Lemos Ltda. (Vinhos Dal Pizzol) e ex-Presidente do Uvibra, por três mandatos;
- Jaime Milan, Diretor Executivo da Aprovale e ex-Presidente da Uvibra;
- José Fernando da Silva Protas, Chefe Geral da Embrapa/Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho;
- Juarez D'Ambros, Diretor da empresa Vinhos do Mundo e importador;
- Remi Paulo Acordi, Consultor de empresas.

Todas as entrevistas foram agendadas com antecedência, por telefone, momento em que o entrevistado era informado sobre o objetivo da pesquisa e de que a duração provável seria de 45 minutos.

No Uruguai, após vários contatos telefônicos e por *e-mail* com a responsável pela pesquisa e com executivos ligados às instituições e vinícolas,² foram selecionadas sete pessoas. Destas, uma era diretor de uma vinícola de grande porte; três eram executivos — um de uma empresa comercial de grande porte de vinhos, o outro, de uma vinícola de pequeno porte, que se destaca pela qualidade dos vinhos exportados, e o terceiro, ligado à comercialização externa de uma vinícola de grande porte —; dois eram executivos de importantes instituições, um ligado à área de regulação do setor, e outro, à de exportação; e, por fim, uma pesquisadora que tinha realizado um trabalho na área de vinhos do Uruguai, conforme detalhado abaixo:

- Francisco Carrau, Diretor da Viños Finos Juan Carrau, Pesquisador e Professor Universitário de enologia;
- Miguel Aguerre, Administrador da Aurora S/A;
- Maria Filgueira, executiva da área de *marketing* de Viñedos y Bodega Filgueira;
- Heinz Rippe, Export Manager de Establecimientos Vitivinícolas Dante Iruetia S/A;
- Francisco Zunino, Secretário executivo do Instituto Nacional de Vitivinicultura;
- Lauro Arias, International Marketing Manager da Asociación de Bodegas Exportadoras;
- Michèle Snoeck, Gerente do Departamento de Projetos de Ciência e Tecnologia do Ministério de Educação e Cultura e Pesquisadora.

Em ambos os países, o número de entrevistas definido *a priori* não precisou ser aumentado, tendo em vista que, a partir de um determinado mo-

² Inicialmente, com o auxílio de Zanotto, da Cooperativa Aurora, e, posteriormente, de um executivo da Aurora S/A do Uruguai.

mento, as novas entrevistas já não traziam tantas contribuições, isto é, havia vários fatos e experiências semelhantes.

3.2.2.3 - As entrevistas

As entrevistas foram antecipadamente marcadas, por telefone, quando era explicado o seu objetivo e o tempo necessário. Em geral, posteriormente, foi mandado um *e-mail* com maiores detalhes da pesquisa. Entretanto as entrevistas no Uruguai foram mais difíceis de agendar, pois, devido à distância e aos custos de hospedagem, se buscou concentrar todas na mesma semana.

Todas as entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, tanto no Brasil como no Uruguai, e duraram, em média, de 40 a 55 minutos. Elas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas logo que possível, possibilitando a retomada de todos os pronunciamentos.

As entrevistas com os expertos brasileiros foram efetuadas em Bento Gonçalves, Garibaldi e Porto Alegre, cidades situadas no Rio Grande do Sul, nos meses de abril e maio de 2002; as com os especialistas uruguaios foram efetuadas em junho de 2002, nas Cidades de Montevidéu (Departamento de Montevidéu) e Las Piedras, situada no Departamento de Canelones.

Essas entrevistas, com perguntas abertas sobre tópicos já expostos, ocorreram, em geral, nas empresas dos entrevistados. Para os expertos do Uruguai, o roteiro foi versado para o espanhol. Não houve uma ordem rígida das questões, possibilitando que os entrevistados discorressem com liberdade sobre os temas propostos.

A entrevista em profundidade é um método bastante utilizado para a obtenção de dados qualitativos. Ela é direta e pessoal, e, mesmo com um roteiro prévio, a ordem da formulação das perguntas é influenciada pelas respostas dos entrevistados, sendo, pois, relevante o papel do entrevistador para obter todas as respostas. Ademais, algumas explicações e comentários dos entrevistados podem oferecer valiosas contribuições para o pesquisador e, por isso, são muito úteis na pesquisa exploratória (Malhotra, 2001). Rossi e Slongo (1997) colocam que a entrevista em profundidade faz com que os entrevistados, ao responderem às questões formuladas por um único entrevistador, se sintam mais confortáveis e menos constrangidos.

3.2.2.4 - A análise de conteúdo

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para analisar as entrevistas realizadas nas empresas, assim como as realizadas com os expertos. Essa análise pode ser quantitativa, quando busca identificar a frequência de temas ou de palavras, ou qualitativa, que foi a adotada nas duas pesquisas realizadas.

Este último tipo de análise, que visa entender melhor as respostas obtidas extraíndo os momentos mais importantes, deve ser eficaz, rigoroso e preciso. Através da análise de conteúdo em base temática, muito usada em respostas às perguntas abertas, trata-se de perquirir o discurso, aprofundando suas características e extraíndo as situações significativas (Richardson, 1989).

Existem passos a serem obedecidos nessa técnica, quais sejam: codificação das entrevistas, que consiste nas leituras do material obtido em cada entrevista, com o objetivo de limpá-lo e de prepará-lo para as fases posteriores, ao mesmo tempo em que possibilita uma impregnação dos conteúdos a serem analisados; definição das unidades de análise, ou unidades de registro, ou unidades de significado; e a categorização, que é a operação de classificação dos elementos seguindo determinados critérios. As categorias podem ser estabelecidas previamente, e, nesse caso, os elementos são distribuídos da melhor forma possível entre as categorias ou podem resultar da classificação progressiva dos elementos (Richardson, 1989).

Como todas as entrevistas foram feitas pela própria pesquisadora, tendo em vista os objetivos propostos, foi bastante facilitada a pré-análise, que consiste na leitura superficial do material, para conhecer a estrutura da narrativa. Para a análise temática, foi utilizada a categorização prévia, uma vez que o roteiro já foi construído visando a essa categorização. A análise temática consiste em isolar temas das entrevistas, isto é, a afirmação a respeito de determinado assunto, extraíndo as partes utilizáveis, de acordo com o objeto da pesquisa, possibilitando a sua comparação.

Foram tomados os devidos cuidados para todas as categorias apresentarem as características propostas por Richardson (1989, p. 194), quais sejam: exaustividade, concretidade, homogeneidade, objetividade e fidelidade. Isso implicou que cada categoria estabelecida permitia a inclusão de todos os elementos do tema em questão, sendo que nenhum elemento podia ser classificado em mais de uma categoria. As categorias devem possibilitar fácil classificação dos elementos, baseadas em um mesmo princípio de classificação, com critérios precisos de escolha, e devem ser adequadas e bem definidas.

Contudo, como as entrevistas foram longas, gerando um grande material transcrito, as unidades temáticas, até por uma questão de viabilidade do trabalho, foram abrangentes, assim como sugere Moraes (1998). Por fim, foi realiza-

da a análise, com base nas principais idéias expressas pelos entrevistados, transcrevendo-se algumas passagens consideradas significativas, as quais descrevem, com clareza, uma situação ou um fato relevante para a análise. Essas inserções, de acordo com Moraes (1999), tornam as descrições mais consistentes e, dessa forma, contribuem para a construção da validade do produto resultante.

O objetivo final da análise foi tratar as evidências de forma adequada, produzir conclusões analíticas convincentes e irrefutáveis e "(...) eliminar interpretações alternativas" (Yin, 2001, p. 106).

3.2.2.5 - A análise da fase exploratória

Essa fase foi muito importante para o prosseguimento da pesquisa levada a efeito na fase qualitativa. O levantamento dos dados secundários permitiu à pesquisadora conhecer muito melhor o setor em questão. Já as entrevistas com os expertos foram indispensáveis, uma vez que:

- subsidiaram a seleção das empresas a serem entrevistadas, pela discussão sobre as características das maiores empresas produtoras e exportadoras, onde foram destacadas, no Brasil, a relevância das multinacionais e das cooperativas nos mercados internos, e, no Uruguai, a existência de alianças estratégicas de vinícolas nacionais com empresas estrangeiras, e pela comprovação da existência de consórcios de exportação em ambos os países;
- auxiliaram na elaboração do roteiro das entrevistas em outra fase da pesquisa, pelo conhecimento dos termos técnicos, de algumas importantes distinções nas estruturas dos setores vitivinícolas em ambos os países, da ocorrência de alterações tecnológicas e de produtos, da existência de um planejamento setorial no Uruguai, da existência de dificuldades para penetrar em mercados externos e de alguns acordos e *joint ventures* entre vinícolas no Uruguai;
- complementaram parte das informações pesquisadas com dados secundários;
- facilitaram a comunicação entrevistado/entrevistadora pelo conhecimento desta última de termos técnicos específicos do segmento vinícola;
- possibilitaram à entrevistadora/pesquisadora estar mais atenta às informações prestadas e, sempre que necessário, solicitar maiores esclarecimentos dos entrevistados;
- determinaram uma maior atenção para as respostas dos interlocutores, tendo em vista os diversos modos como um mesmo fenômeno, no caso,

as estratégias, pode ser visto, observado ou considerado pelos entrevistados.

Como as entrevistas foram muito informativas, foi aproveitada grande parte dos relatos obtidos para contextualizar o segmento de vinho fino, através de uma análise do conteúdo das informações, que é apresentada no Capítulo 4 deste trabalho. Para essa análise, os depoimentos foram subdivididos como segue: os principais problemas das empresas de vinhos finos; a abertura dos mercados e as importações e exportações; a entrada de capital estrangeiro na indústria vinícola; e as principais instituições da área do vinho. Considerando que muitos dos entrevistados fizeram alguns comentários adicionais, foi criada mais uma categoria no decorrer da análise, através de agrupamentos por analogias, que aborda as tendências dos vinhos finos.

3.3 - Pesquisa qualitativa

De posse da análise dos dados da entrevista com os expertos em ambos os países, foi construído o roteiro (**Apêndice B**) e selecionadas as empresas para a pesquisa exploratória e qualitativa, visando atender aos objetivos propostos por esta pesquisa.

Tendo em vista que as estratégias empresariais, objeto deste estudo, fazem parte da realidade das organizações, que estão inseridas em um ambiente social dentro de seu próprio país e inter-relacionadas com o ambiente global e, portanto, estritamente vinculadas aos ambientes sociopolítico e econômico, foi feita uma pesquisa qualitativa para a sua compreensão. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Malhotra (2001), permite a compreensão de um determinado assunto e envolve um pequeno número de casos, baseada em uma coleta de dados não estruturada e em uma análise não estatística.

Nessa fase da pesquisa, foi adotada a abordagem direta, onde se buscou esclarecer, antecipadamente, os objetivos da pesquisa para os entrevistados e foram realizadas entrevistas em profundidade nos casos selecionados.

3.3.1- Estudo de caso

O método escolhido foi o estudo de caso, dado o tipo de questão de pesquisa proposto — “como” as estratégias eram formuladas e implementadas e “por que” foram adotadas essas estratégias —, adicionando-se o fato de a pesquisadora não ter o controle sobre os eventos comportamentais e de o estudo

estar focado em acontecimentos contemporâneos. Destarte, o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como os processos organizacionais e administrativos, conforme desenvolvido por Yin (2001). Ademais, os estudos de casos possibilitam uma explicação em maior profundidade, obter um maior nível de informações e comparar diferentes casos.

Yin (2001) apresenta quatro tipos de *designs*, resultantes de uma matriz de dupla entrada, considerando o número de casos envolvidos no projeto: o caso único e o caso múltiplo, ambos com unidades simples ou múltiplas de análise, dependendo do que for pretendido obter. Quando mais de uma unidade é selecionada, trata-se de estudo de caso incorporado; em contraste, se o exame for de natureza global de uma organização, trata-se de um caso holístico, conforme pode ser visualizado no Quadro 3.1.

Quadro 3.1

Tipos básicos de desenho para estudos de casos

| TIPOS DE DESENHO | CASO ÚNICO | CASOS MÚLTIPLOS |
|---|------------|-----------------|
| Holístico (unidade única de análise) | Tipo 1 | Tipo 3 |
| Incorporados (unidades múltiplas de análise) | Tipo 2 | Tipo 4 |

FONTE: Yin (2001, p. 61).

Nesta pesquisa, foi adotado o tipo de casos múltiplos incorporados (tipo 4), por se configurar como o mais adequado, dado que o objetivo era analisar as estratégias de empresas de diferentes países. Esse tipo de estudo possibilita provas mais convincentes, apesar de exigir maior tempo e mais recursos. A escolha de duas unidades de análise, em cada caso, ocorreu pelo interesse em obter mais de um relato do mesmo caso. Buscou-se, pois, compreender as estratégias de uma mesma empresa, sob a visão de duas pessoas que ocupam cargos diferentes, dada a complexidade do conceito de estratégias e da possibilidade de as táticas para um executivo poderem ser estratégias para outro, conforme já explicitado nos argumentos teóricos.

Os estudos de caso múltiplos devem propiciar resultados semelhantes ou contrastantes, por razões previsíveis (Yin, 2001). Nesse sentido, esperava-se, na pesquisa realizada, que as empresas de um mesmo país tivessem estratégias muito mais similares entre si do que as de diferentes países. Ou seja, que as estratégias das empresas fossem influenciadas, direta ou indiretamente, pelos respectivos ambientes competitivos dos dois países, além da história e da evolução da indústria vinícola, que podem gerar distintas estratégias, tal como já explicitado na fundamentação teórica.

Foram tomadas todas as medidas para garantir a maior objetividade possível da pesquisa, como a formulação de algumas questões similares de forma distinta, de tal maneira que foi possível captar problemas de comunicação ou de resistência a algumas questões durante as entrevistas realizadas, retomando-as novamente. Além disso, o fato de terem sido entrevistadas duas pessoas da mesma empresa com um roteiro idêntico possibilitou perquirir, de forma minuciosa, algumas questões consideradas relevantes na entrevista. Esse método permitiu explicar, com grande profundidade, os casos considerados, bem como relacioná-los entre si.

3.3.2 - Seleção da amostra

As empresas selecionadas atenderam a alguns critérios gerais e a outros específicos para cada país, tendo em vista a obtenção de importantes informações sobre as mesmas na fase preparatória. Portanto, fazem-se primeiro as considerações que serviram de base para a seleção, e, após, apresentam-se, em separado, os critérios específicos de cada país.

Como primeiro critério para a seleção de empresas, foram consideradas as de maior volume de produção e/ou comercialização de vinhos finos, visando atender aos objetivos pospostos pelo estudo, tendo em vista os seguintes fatores:

- em geral, é mais fácil para uma empresa maior exportar os seus produtos do que para as menores, uma vez que essa atividade implica alguns custos administrativos e financeiros, além da necessidade de conhecimentos dos mercados externos;
- as relações de cooperação entre uma empresa internacional e uma nacional ocorrem por diversos motivos, mas a empresa internacional busca realizar acordos com empresas que tenham uma estrutura adequada aos objetivos da parceria. Portanto, é mais provável a existência de alianças internacionais em empresas de médio e grande portes.

Para obter a listagem das maiores empresas, foram solicitadas informações junto à Uvibra (Brasil) e ao Inavi (Uruguai). As listagens foram apresentadas para alguns dos expertos, e foram discutidas as peculiaridades de cada empresa, visando selecionar empresas com diferentes perspectivas e pontos de vista.

O segundo critério geral foi selecionar empresas que tivessem realizado alguma fusão, aquisição ou aliança estratégica, em especial com empresas internacionais. De acordo com as informações disponibilizadas nas entrevistas com os expertos e em consulta a dados secundários, não ocorreram fusões; as aquisições só aconteceram no Brasil; parcerias com empresas estrangeiras atuais, só no Uruguai; mas havia ocorrido uma, já encerrada, no Brasil, com a Cooperativa Aurora.

De posse da listagem das maiores empresas produtoras e observadas as peculiaridades do setor em cada país, obtidas através de pesquisa bibliográfica e na *internet*, bem como de entrevistas exploratórias realizadas, selecionaram-se, *a priori*, seis empresas no Brasil e sete no Uruguai, para marcar duas entrevistas em cada empresa, a serem realizadas pela pesquisadora. Entretanto tinha-se presente que o número final de entrevistas seria menor. Como se tratava de uma pesquisa qualitativa, a preocupação era com o aprofundamento e a abrangência da compreensão do objeto de estudo e não com a generalização dos seus resultados.

Acreditava-se ser necessário entrevistar cerca de cinco empresas no Brasil e de quatro a cinco empresas no Uruguai, tendo em vista que, neste último país, entre as maiores, todas as empresas eram familiares, o que não ocorria no Brasil. Por outro lado, a diferença do número de empresas selecionadas ocorreu pela possibilidade de alguma delas não querer ou não poder participar da pesquisa, sendo que, para o Uruguai, adotou-se uma maior margem de segurança, tendo em vista problemas ligados ao deslocamento da pesquisadora ao País.

Para todas as empresas, em ambos os países, foi feito um contato telefônico inicial explicando os objetivos da pesquisa, para verificar a disponibilidade de colaboração das mesmas e para identificar as duas pessoas que seriam entrevistadas, em geral, presidentes, diretores e/ou gerentes, sendo um deles ligado, preferencialmente, à área de *marketing* ou de exportação. Posteriormente, foi feito novo contato com cada um dos identificados, para agendar as entrevistas, em separado, sendo comunicada a necessidade de cada entrevistado disponibilizar cerca de 50 minutos para responder às perguntas. Ainda, para algumas empresas do Brasil e para todas do Uruguai, foi enviado *e-mail*, explicando maiores detalhes da pesquisa e solicitando a confirmação das entrevistas.

Os critérios específicos de seleção das empresas são explicitados por país, dadas as peculiaridades locais, pois, em uma pesquisa internacional, se deve levar em conta as diferenças de contexto entre os países.

3.3.2.1 - A seleção no Brasil

De acordo com dados obtidos, as 10 maiores empresas brasileiras produtoras de vinhos finos em 2002 compunham-se de duas multinacionais, três cooperativas e cinco predominantemente familiares. Frente a essas características, decidiu-se que, pelo menos, uma empresa de cada tipo seria entrevistada.

Selecionou-se, dentre as cooperativas, a Cooperativa Aurora, por ser a maior cooperativa de vinhos no Brasil e por já ter realizado, em anos passados, uma aliança estratégica com empresa estrangeira.

Dentre as multinacionais, selecionou-se a Vinícola De Lantier, que é uma unidade de negócios da Bacardi Martini do Brasil. A outra empresa multinacional, a Seagram do Brasil Pernod Ricard, que é a maior empresa produtora de vinhos finos, apresentou uma situação peculiar, explicada a seguir.

A aquisição, em dezembro de 2001, da Seagram do Brasil, produtora dos vinhos nacionais Almadén e Forestier, pelo grupo francês Pernod Ricard foi fruto de uma ampla alteração no mercado de bebidas alcólicas, em nível mundial.³ A empresa no Brasil passou a se denominar Seagram do Brasil Pernod Ricard, e essa nova empresa, em 2002, de acordo com os expertos entrevistados no Brasil, sofreu grandes transformações, com alterações de executivos, retorno da linha de engarrafamento dos vinhos da empresa de São Paulo para o Rio Grande do Sul e ampliação da distribuição de vinhos importados no mercado brasileiro. Com a saída dos principais dirigentes, detentores de importantes informações para esta pesquisa, considerou-se que poderia haver muita perda de informação, sendo que essa multinacional não foi selecionada na amostra.

Tendo em vista os critérios discutidos acima e as informações já acumuladas, foram averiguados os casos de aquisição.

De acordo com as informações obtidas, uma vinícola produtora de vinhos comuns, a Antônio Basso & Filhos Ltda., havia comprado uma empresa produ-

³ Em dezembro de 2000, a Diageo (Inglaterra) e a Pernod Ricard (França), duas grandes empresas de bebidas alcólicas, assinaram um acordo para a aquisição da divisão de bebidas da Seagram (Canadá) em nível mundial, processo este que se estendeu até dezembro de 2001, uma vez que a aquisição foi condicionada à necessidade de esta ser submetida à aprovação por autoridades antitrustes, em vários países, devido ao porte das empresas envolvidas (Pernod, 2000; Seagram, 2002).

tora de vinhos finos, a Remy Lacave do Brasil, de capital francês, situada em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul. Como essa aquisição tinha ocorrido há pouco tempo, essa empresa não foi considerada, uma vez que a sua experiência em vinhos finos era recente e que grande parte das informações ficaria prejudicada.

A Vinícola Miolo Ltda., através de uma *joint venture*, havia adquirido uma vinícola desativada no Nordeste do País.

Tendo em vista a lista inicial segundo o volume comercializado, adicionada das informações sobre as aquisições ocorridas, que, no caso da Basso, não era factível de ser analisado, passou-se à seleção das demais empresas. Procurou-se, ainda, que pelo menos algumas destas participassem do consórcio de exportação existente, apesar de se saber que ele se encontrava em uma fase incipiente, o que foi verificado nas empresas Vinhos Salton S/A Indústria e Comércio, Vinícola Miolo Ltda. e Cooperativa Aurora.

Foram, então, selecionadas mais quatro empresas, uma das quais, após vários contatos, colocou uma série de empecilhos para a realização da pesquisa. Como essa empresa tinha como peculiaridade uma grande relação do vinho com o turismo, a qual, se sabia, seria encontrada também em outras empresas, pelas informações já obtidas, a mesma foi desconsiderada. Foram escolhidas duas empresas grandes e familiares: a Vinhos Salton S/A Indústria e Comércio, que é a mais antiga das vinícolas existentes, e a Vinícola Miolo Ltda., que é uma das empresas que mais cresceu em termos de produção nos últimos anos e que tinha realizado uma *joint venture*, através da qual adquiriu outra vinícola. A Vinícola Cordelier foi selecionada porque tinha comprado, há mais de cinco anos, marcas de vinhos finos tradicionais, como a Granja União, da Cooperativa Vinícola Riograndense, que encerrou suas atividades.

As empresas selecionadas foram:

- De Lantier Vinhos Finos;
- Cooperativa Vinícola Aurora;
- Vinhos Salton S/A Indústria e Comércio;
- Vinícola Miolo Ltda.;
- Vinícola Cordelier Ltda.

3.3.2.2 - A seleção no Uruguai

De acordo com informações do Inavi, obtiveram-se as 11 maiores empresas produtoras, por volume, de vinhos com uvas viníferas, portanto, incluindo os vinhos finos, Vino de Calidad Preferente, e/ou vinhos comuns.

Procurou-se averiguar quais dessas empresas eram as mais importantes em VCP, para poder comparar com as empresas brasileiras.⁴

Analisando-se a listagem recebida junto com alguns expertos do Uruguai, além de outros vários contatos telefônicos e de *e-mails* com algumas instituições ligadas à área do vinho naquele país, selecionaram-se, inicialmente, sete empresas, considerando-se as quatro empresas que tinham realizado alianças estratégicas com empresas estrangeiras. Todas eram empresas nacionais, e predominavam as empresas familiares, pois, no Uruguai, não existem empresas multinacionais instaladas no País, e as cooperativas não são representativas, sendo sua participação em torno de 2% da produção.

Foram feitos contatos por telefone e, posteriormente, mandado um *e-mail* para cada empresa, explicando o objetivo das entrevistas, seu tempo provável de duração e a semana em que se estaria no Uruguai para agendar as entrevistas. Solicitou-se colaboração da Asociación de las Bodegas Exportadoras, no sentido de enfatizar a importância das entrevistas entre os seus associados selecionados.

Dentre as empresas que haviam realizado alianças estratégicas com empresas estrangeiras e que eram as maiores em volume, uma delas não pôde marcar as entrevistas, devido a problemas internos, pois se encontrava em situação de concordata. As demais foram: Establecimiento Juanicó S/A, Vinos Finos Juan Carrau S/A e Juan Toscanini & Hijos.

Após várias comunicações por telefone com cada um dos identificados pelas respectivas empresas, pôde-se completar as datas das entrevistas em seis empresas, as quais foram confirmadas por *e-mail*. O maior problema encontrado foi que algumas delas agendavam as duas entrevistas em dias distintos, o que demandaria mais tempo, aliado às dificuldades de novos deslocamentos para outras cidades e departamentos (equivalentes aos estados no Brasil).

As entrevistas foram, então, agendadas na:

- Ariano Hnos S/A;
- Dante Irurtia, a maior empresa vinícola do Uruguai;
- Juan Toscanini & Hijos;
- Vinos Finos Juan Carrau S/A, proprietária das adegas Bodegas Castel Pujol e Cerro Chapéu Bodegas e Viñedos;
- Establecimiento Juanicó S/A;

⁴ Enquanto, no Brasil, todo o vinho fino é aquele produzido com uvas viníferas, no Uruguai, grande parte dos vinhos de mesa é também produzido com vitiviníferas.

- Viñedos Y Bodegas Bella Union S/A, mais conhecida pelos vinhos Calvinor.

O maior número de vinícolas em relação ao Brasil visava garantir um número mínimo de empresas, caso houvesse algum problema durante o percurso, tendo em vista as dificuldades de mais um deslocamento ao Uruguai.

3.3.3 - Roteiro das entrevistas

O roteiro foi construído tendo por base a fase preparatória. O roteiro inicial tinha, na parte sobre formação e implementação das estratégias, questões com incidente crítico. Isto é, solicitava-se que o entrevistado considerasse uma estratégia da empresa que tivesse sido implementada há pouco tempo, independentemente de seus resultados (sucesso ou fracasso), e respondesse a algumas questões, tendo por base a estratégia, tais como: quem foi o responsável pela sua formulação e implementação? Como ocorreu o processo de tomada de decisão?

Esse roteiro inicial foi submetido a um pré-teste em duas entrevistas realizadas com empresários de vinícolas no Brasil. O teste do instrumento de pesquisa, segundo Abramo (1979, p. 52),

“(...) tem por objetivos principais:

- a) verificar a adequação do universo de linguagem do pesquisador e do informante;
- b) verificar a correção da construção formal dos itens ou das questões;
- c) verificar a possibilidade prática de obter respostas;
- d) verificar as razões das recusas de dar respostas;
- e) verificar o grau de fidedignidade das respostas;
- f) estimar condições e tempo de aplicação do instrumento, para efeito de providências administrativas capazes de imprimir a organização mais adequada à execução da pesquisa”.

O roteiro inicial foi alterado após a realização do pré-teste, pois se mostrou de difícil operacionalidade. De acordo com o pré-teste, os entrevistados faziam questão de ressaltar quais as estratégias adotadas e por que algumas foram alteradas e ainda explicavam que, dependendo da estratégia, havia diferença de responsáveis. As estratégias citadas eram, muitas vezes, confundidas com as táticas, uma vez que sua distinção é tênue e depende da posição da pessoa na empresa, conforme Quinn (2001).

Como resultado, foram retiradas as questões com incidente crítico na primeira parte do roteiro, referente ao processo de formação e de implementação

das estratégias. E as perguntas passaram a ser expostas de forma direta, para facilitar a entrevista e torná-la mais fluida, evitando possíveis respostas dúbias. Além disso, agregaram-se mais dois itens ao roteiro: o item 5, que se refere à percepção do entrevistado em relação às estratégias da empresa, visando a respostas objetivas a perguntas já formuladas de outra forma; e o item 6, que possibilitou ao entrevistado comentar algum aspecto considerado relevante que não havia sido contemplado no roteiro. Esses comentários, como a história da vinícola e alguma opinião específica sobre o mercado de vinhos ou da viticultura, apareceram durante as entrevistas do pré-teste, e, por isso, foi colocado esse item, uma vez que o roteiro serve de guia para o entrevistador e não para cercear a fala do entrevistado. Dessa forma, o roteiro foi alterado para se adequar aos propósitos da pesquisa e eliminar possíveis problemas potenciais.

O roteiro das entrevistas utilizado junto às empresas selecionadas, após o pré-teste, foi estruturado em duas grandes partes: a primeira refere-se às informações gerais da empresa, tais como, tipos de produtos produzidos, produção anual e faturamento de vinhos finos, exportações, etc., visando à sua caracterização e permitindo a comparação dos dados entre as empresas, para ter melhor compreensão do objeto e poder estabelecer algumas relações necessárias; a segunda parte trata de questões sobre as estratégias propriamente ditas, tendo em vista atender aos objetivos previstos pela pesquisa. Essa parte está subdividida em seis itens temáticos e contemplou apenas perguntas abertas e diretas.

Foi usado o mesmo roteiro no Brasil e no Uruguai. Uma vez que esse roteiro foi aplicado junto às empresas de países com distintos idiomas, foi versado para o espanhol, visando a uma equivalência das formas de linguagem no roteiro de entrevista.

O roteiro era extenso, e algumas perguntas se repetiam de outra forma. Esse formato foi intencional, pois possibilitava verificar se o entrevistado tinha respondido adequadamente alguma questão mais delicada ou se ele tinha sido vago na resposta, uma vez que algumas perguntas continham situações bastante pessoais, como a maneira de pensar e de atuar, que envolve a realidade subjetiva do entrevistado. Ademais, o ato de não falar de determinado assunto ou de tangenciá-lo, evitando aprofundar determinadas questões, também denota o que pensa o entrevistado.

Dado que todas as questões eram abertas, algumas perguntas eram respondidas junto com outras, e, nesse caso, as questões, além de não seguirem uma ordem rígida, muitas vezes não necessitavam ser todas formuladas.

3.3.4 - Coleta de dados

As entrevistas em profundidade, conduzidas pela pesquisadora, foram realizadas com duas pessoas em cada empresa, em geral, com o dirigente da empresa e com uma pessoa da administração intermediária, responsável pelas vendas externas ou da área de *marketing*.

Apesar de todos os cuidados na confirmação das respectivas entrevistas, surgiram alguns percalços ao longo das mesmas. Algumas, previamente agendadas, não ocorreram na data programada por problemas dos respectivos entrevistados.

No Brasil, em duas empresas, fez-se apenas uma entrevista na data previamente combinada e teve-se que retornar em outra data, agendada posteriormente, devido à ocorrência de imprevistos com os entrevistados. Mesmo assim, todas as entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2002, na sede das empresas, em Bento Gonçalves e em Garibaldi, exceto a do responsável pela exportação da Aurora, que aconteceu no seu escritório em Porto Alegre. Das 10 entrevistas realizadas, que duraram, em média, 50 minutos, nove foram gravadas, e, em apenas uma, por solicitação do entrevistado, não foi utilizado o gravador, sendo as respostas anotadas pela pesquisadora. Nesse caso, para evitar o erro de registro que "(...) surge devido a erros na escuta, na interpretação e no registro das respostas dadas pelos entrevistados", segundo Malhotra (2001, p. 118), uma vez concluída essa entrevista, confirmaram-se algumas respostas com o interlocutor.

Os entrevistados, com os respectivos cargos em cada empresa, são listados abaixo:

- na Vinícola Miolo Ltda., Adriano Miolo, Diretor Geral, e Carlos Eduardo Nogueira, Gerente de *Marketing* e de Exportação;
- na Cooperativa Vinícola Aurora Ltda., Carlos Zanotto, Diretor Operacional, e Rafael Koff Acordi, *International Trade Advisor*;
- na Vinhos Salton S/A Indústria e Comércio, Antônio Augusto Salton, Diretor Superintendente, e Daniel Salton, Diretor Comercial;
- na Vinícola Cordelier Ltda., Lídio Ziero, Diretor Presidente, e Silvio B. Pasin, Diretor Comercial;
- na Vinícola De Lantier, Adolfo Alberto Lona, Diretor, e Carlos Reni Zanus, Gerente de Operações.

No Uruguai, nas empresas Juanicó e Bella Unión, apenas foram entrevistados os responsáveis pela área de comércio externo⁵, já que os diretores gerais de ambas viajaram, de forma imprevista, exatamente na época das referidas entrevistas e só retornariam muito além. Ainda se tentou marcar uma nova data, com essas duas empresas, para o mês seguinte, mas, posteriormente, foram canceladas por falta de tempo dos referidos diretores gerais, uma vez que se aproximava a data da colheita da uva e, portanto, da elaboração dos vinhos da nova safra. Assim, apesar de se ter realizado uma entrevista em cada uma dessas empresas, elas não foram consideradas para fins do estudo de casos. De qualquer forma, essas entrevistas serviram para melhor esclarecer pontos já abordados em outras empresas, dada a homogeneidade de grande parte das respostas no Uruguai.

As entrevistas, no Uruguai, foram realizadas na primeira quinzena de dezembro de 2002, nas sedes das vinícolas, no caso da Ariano, da Toscanini e da Carrau, situadas, na mesma ordem, nas localidades de Las Piedras, Canelon Chico, no Departamento de Canelones, e em Montevidéu. Já as entrevistas com os selecionados da Irurtia foram realizadas no escritório de vendas, em Montevidéu. Todas as entrevistas duraram, em média, 55 minutos e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados.

Os entrevistados, com seus respectivos cargos, por empresa, são apresentados a seguir:

- na Ariano Hnos S/A, Nelson Ariano, Diretor, e Elizabeth Ariano, Gerente de *Marketing* e de Exportação;
- na Establecimientos Vitivinícolas Dante Irurtia S/A, Heinz Rippe, *Export Manager*, e Liliana Irurtia, Diretora Comercial;
- na Juan Toscanini e Hijos, Jorge Toscanini, Diretor, e Andres Toscanini, responsável pelo *marketing* e pela exportação;
- na Vinos Finos Juan Carrau S/A, Javier Carrau, Diretor, e María Etchamendi, Gerente de Administração.

Normalmente, as entrevistas ocorreram em um clima ameno, sendo os entrevistados muito disponíveis, e acredita-se que, parte disso, se deve à informação do tempo necessário, pois muitos entrevistados solicitaram que só houvesse interrupção da entrevista por problemas inadiáveis na empresa. Portanto, todos pareceram estar bastante à vontade para falar livremente.

⁵ Na Viñedos y Bodegas Bella Unión S/A, foi entrevistado Daniel Bellesi, responsável pela área de exportação no escritório, em Montevidéu, e, na Establecimiento Juanicó S/A, entrevistou-se Christian Wylie, Diretor de Exportação da vinícola, localizada em Juanicó, no Departamento de Canelones.

A interação entre o pesquisador e os entrevistados é essencial para o êxito da pesquisa qualitativa. De acordo com Mynayo (1989, p. 170-171), o “(...) envolvimento do entrevistado com o entrevistador, em lugar de ser tomado como uma falha ou um risco comprometedor da objetividade, é pensado como condição de aprofundamento de uma relação intersubjetiva”.

Alguns dos entrevistados eram muito objetivos nas suas respostas, outros, bastante prolixos. Muitas vezes, o entrevistado já respondia a várias questões simultaneamente, alterando a ordem das questões, tal como previsto na literatura. Além disso, dadas as características de cada empresa, os entrevistados focavam com maior intensidade alguns temas. Todavia, como, no decorrer das entrevistas, “(...) o entrevistador tem oportunidade para observar a pessoa e a situação total a que responde” (Seltiz et al., 1974, p. 267), foi possível olhar com atenção não apenas o que dizia o entrevistado, mas como dizia e verificar as afirmações contraditórias ou inconsistentes. Nesses casos, esclarecimentos adicionais sempre foram solicitados.

Em todas as ocasiões possíveis, as instalações das vinícolas selecionadas foram visitadas, sendo que, algumas vezes, com um dos entrevistados da empresa, por sugestão deste. Nesses momentos, de maneira informal, procurou-se, ainda, complementar alguns aspectos que não foram esgotados durante a entrevista. Essas visitas, aliadas a conversas informais com funcionários, possibilitaram fazer algumas observações diretas nas empresas selecionadas, as quais serviram como fontes de evidência adicionais no estudo de caso. Além disso, sempre que possível, tratou-se de obter *folders* ou revistas das respectivas vinícolas junto aos entrevistados, para melhor compreensão de todos os aspectos das empresas.

De posse das entrevistas, passou-se à sua transcrição, visando não perder nenhuma informação obtida. Também foram feitas algumas anotações pessoais quanto à empresa, que auxiliaram depois na análise das entrevistas.

3.3.5 - Análise das entrevistas

Foi realizada uma análise de conteúdo, da mesma forma que a já exposta na parte referente à fase preparatória. As entrevistas com os dois elementos de cada empresa foram transcritas das gravações, o que gerou um material rico em informação e volumoso, tornando-se necessário prepará-lo para as fases posteriores da análise. A fase de pré-análise foi bastante facilitada, uma vez que, tendo realizado as entrevistas pessoalmente, já havia total familiarização com o conteúdo das entrevistas.

Segundo Richardson (1989), a análise em base temática tem sido amplamente utilizada em entrevistas com perguntas abertas, em especial para estudos de opiniões. Nesse caso, os diversos elementos do texto são classificados em forma de agrupamentos analógicos.

Para evitar a fragmentação das informações, tendo em vista os longos depoimentos obtidos, as unidades de análises, que foram predefinidas, tiveram como característica a sua abrangência, conforme recomendado por Moraes (1998). Isso facilitou a retirada de partes do conteúdo dos relatos dos entrevistados, comparando-os por empresa e entre estas. Do cruzamento de todas as entrevistas, puderam-se destacar as semelhanças e as divergências, bem como as singularidades, chegando-se à identificação de grandes similaridades e de algumas diferenças entre as mesmas.

Foram utilizados dados descritivos, com freqüentes citações literais dos entrevistados, para dar maior ênfase ao que se afirmava, de acordo com o sugerido por Moraes (1999). Ademais, sempre que possível, colocaram-se percepções antagônicas, buscando-se explicitar novas e diferentes compreensões para o mesmo tema.

Para poder apresentar uma síntese das entrevistas, o que ocorre no Capítulo 5 desta tese, as unidades de significado foram agrupadas em unidades temáticas, de tal forma que era sempre possível retornar aos textos originais quando necessário. Também se conservaram as gravações para possíveis esclarecimentos durante as análises.

4 - RESULTADOS DA FASE PREPARATÓRIA

Tendo em vista a necessidade de entender a indústria de vinhos, em especial as empresas de vinhos finos, realizaram-se, como já explicitado no capítulo sobre o método, uma ampla pesquisa de dados secundários e várias entrevistas com expertos selecionados no Brasil e no Uruguai.

A pesquisa de dados secundários compreendeu o levantamento de informações e de dados estatísticos, bem como dos principais estudos e pesquisas realizados na área vinícola de ambos os países. Ela subsidiou as entrevistas com os expertos e também as entrevistas qualitativas realizadas posteriormente nas vinícolas selecionadas, à medida que propiciou o entendimento de alguns conceitos básicos e de peculiaridades do segmento de vinhos finos, além de uma visão histórica e socioeconômica deste.

A pesquisa junto aos expertos, além de possibilitar a seleção das vinícolas e a elaboração do roteiro da pesquisa qualitativa — seus principais objetivos —, esclareceu alguns aspectos relevantes das empresas e aprofundou as informações obtidas na pesquisa de dados secundários.

De fato, as duas pesquisas estão inter-relacionadas, sendo que, depois das entrevistas, novas pesquisas foram realizadas, para aprofundar aspectos levantados pelos especialistas, muitas vezes junto às próprias fontes de informação, como Uvibra, Aprovale, Inavi e ABE.

A seguir, são apresentados os resultados deste capítulo, subdivididos em três itens. O primeiro trata da indústria de vinhos e analisa as principais características do produto, sua evolução histórica no Brasil e no Uruguai e, por fim, o mercado de vinhos, em ambos os países, nos últimos anos. O segundo item é uma análise das entrevistas exploratórias junto aos expertos, onde se apresentam os principais resultados, tendo por base as afirmações destes. E o terceiro realiza algumas reflexões, tendo em vista o resultado das duas pesquisas, uma vez que elas são complementares.

4.1 - Os vinhos: uma visão geral

Este item tem por objetivo subsidiar a pesquisa realizada junto às empresas e abrange uma visão global dessa indústria, destacando, basicamente, o

segmento de vinhos finos, que é o objeto de análise posterior. Ele está subdividido em três subitens.

O primeiro faz um levantamento das principais características dos vinhos, em especial dos vinhos finos, destacando a existência de uma regulamentação no setor vitivinícola em níveis mundial e regional.

O segundo apresenta um breve retrospecto histórico dos vinhos, desde a sua origem até a sua chegada no Brasil e no Uruguai, além de aspectos históricos determinantes, nesses países, do desenvolvimento da indústria vinícola a partir de fins do século XIX.

Já o terceiro aborda o mercado de vinhos, com ênfase no Brasil e no Uruguai, basicamente a partir de 1990 até a atualidade, permitindo uma visão mais abrangente do setor e revelando algumas peculiaridades nacionais.

4.1.1 - O vinho fino e suas características

O vinho é o resultado da fermentação alcoólica da uva ou do mosto da uva, obtido pelo esmagamento ou prensagem da uva. Possui características organolépticas, ou seja, propriedades resultantes de fatores naturais e humanos, tanto no que se refere à produção da uva como à sua elaboração e a seu envelhecimento. É uma bebida que tem um tempo de vida, e sua qualidade depende da matéria-prima e da tecnologia de elaboração, bem como dos cuidados de conservação adotados.

Em 1996, foi acordado o Regulamento Vitivinícola do Mercosul, que tem por objetivo harmonizar as legislações e as condições de circulação dos produtos vitivinícolas entre os Estados-parte e dos produtos provenientes de outras regiões ou países que ingressem em qualquer um dos países-membros, baseado nos princípios da Organização Internacional da Uva e do Vinho. As legislações vitivinícolas de cada país mantêm sua plena vigência dentro dos mesmos, de modo a preservar sua identidade vitivinícola no marco do Mercosul (Mercosur, 1996).

De acordo com esse regulamento, os vinhos são classificados em de mesa, leves, finos, espumantes naturais, frisantes, gaseificados, licorosos e compostos, cada um dos quais com suas características peculiares. O vinho fino caracteriza-se por ter um conteúdo alcoólico que varia de 8,6% a 14,0% em volume, proveniente exclusivamente de variedades *Vitis vinifera*, elaborado mediante processos tecnológicos adequados que assegurem a otimização de suas características sensoriais. No Uruguai, o vinho fino recebe a denominação Vinho de Qualidade Preferente (Mercosur, 1996).

Entretanto, no Brasil, os vinhos são classificados — segundo a Lei nº 7.687 (Brasil, 1988), uma vez que o País ainda não internalizou o Regulamento do Mercosul,¹ ao contrário do Uruguai, que o segue integralmente — em:

- a) de mesa (vinho frizante ou gaseificado; vinhos finos ou nobres; vinhos especiais; e vinhos comuns ou de consumo corrente);
- b) leve;
- c) champanha ou espumante;
- d) licoroso;
- e) composto.

Todos os vinhos finos são feitos com *Vitis vinifera*, que é o nome botânico das uvas de origem européia que apresentam um conjunto de qualidades organolépticas próprias. Mas nem todos os vinhos produzidos com as castas européias dão origem a vinhos finos. No Uruguai, assim como em outros países, parte dos vinhos comuns também são produzidos com uvas européias. Nesse caso, os vinhos finos (VCP), além de serem elaborados a partir de *Vitis vinifera* de reconhecida qualidade enológica e aceitas pelo Inavi, devem corresponder a determinadas qualidades analíticas e organolépticas, verificadas por esse instituto, e, em suas garrafas, são colados selos onde consta a denominação VCP. O Decreto nº 283/993, de 16 de junho de 1993, estabelece as condições de elaboração, apresentação e circulação dos VCP (Uruguay, 1993).

Os vinhos finos, dependendo do número de variedades utilizadas, podem ser varietais ou de corte, também denominados *assemblage*. Os vinhos elaborados a partir de duas ou mais variedades de uvas denominam-se vinhos de corte, e o varietal é o vinho que é feito com uma única variedade de uva ou produzido com, no mínimo, um percentual desta, que varia de um país para outro, sendo de 60% e de 80%, respectivamente, segundo as legislações brasileira e uruguaia. Esses vinhos trazem no rótulo a indicação da espécie que predomina. Contudo algumas vinícolas adotam critérios mais rígidos para os vinhos varietais, chegando a produzi-los com até 100% da espécie indicada no rótulo.

Os vinhos podem ser classificados, quanto à cor, em tinto, rosado ou *rosé* e branco. Os vinhos tintos são obtidos só de uvas tintas, que são espremidas e colocadas para fermentar junto com as cascas, as quais possuem pigmentos vermelhos que passam ao suco. Os vinhos *rosés* são obtidos de uvas tintas colocadas para fermentar, retirando-se as cascas quando o suco atinge a tonalidade rosa. Já os vinhos brancos podem ser feitos com uvas brancas ou

¹ Para entrarem em vigor, os tratados assinados devem ser ratificados pelos respectivos parlamentos nacionais. Para maiores detalhes, ver Teruchkin (1999), Teruchkin e Nique (2001).

com o suco obtido da prensagem de uvas tintas e levado para fermentar sem as cascas.

Em relação aos teores de açúcar, os vinhos finos classificam-se, segundo o Regulamento Vitivinícola do Mercosul, em secos (até 4g de açúcar por litro), *demi-sec*, meio seco ou meio doce (mais de 4 até 25g de açúcar) e suave ou doce (superior a 25g e até 80g de açúcar por litro). Já a lei do vinho brasileira subdivide-os em *brut*; extra-seco; seco, ou *sec* ou *dry*; meio seco; meio doce ou *demi-sec*; suave; e doce.

Quando as condições climáticas não possibilitam a formação de açúcar suficiente na uva, é permitida a sua adição ao mosto, para elevar o teor alcoólico do vinho. Essa prática, conhecida como "chaptalização", é usada para corrigir eventuais deficiências no conteúdo de açúcar e está contemplada no Regulamento Vitivinícola do Mercosul, mas não é permitida na Argentina.

A qualidade do vinho depende, e muito, da qualidade da uva utilizada como matéria-prima, que está diretamente relacionada às condições do solo e do clima, dentre outras. Em geral, a qualidade da matéria-prima é, de certa forma, inversa à sua quantidade na parreira, pois as que produzem muito não permitem, muitas vezes, a intensidade da cor da uva necessária a um bom vinho, sendo importante as podas. Então, o custo de produzir a uva européia, para ser usada na elaboração do vinho fino, é mais elevado, mas este é comercializado a um maior preço.

Para os empresários do vinho, a busca simultânea da qualidade e de maior quantidade de uvas constitui-se em um paradoxo, o qual é intensificado em regiões onde o custo da terra é alto. Quanto mais cara a terra, o cultivo da uva torna-se mais oneroso, o que aumenta o incentivo para obter maiores quantidades por hectare, para cobrir os custos. Mas, para um bom vinho, é preciso menor produção por hectare; os melhores vinhos, feitos das melhores uvas, são necessariamente mais caros (Mcleod, 1998).

A qualidade do vinho também está diretamente relacionada aos avanços enológicos e tecnológicos de produção, processamento e armazenamento do produto. Várias vinícolas têm incorporado o uso de máquinas sofisticadas, tais como novos tipos de filtros, de engarrafadeiras, de tanques e de barricas, dentre outras. O uso de tanques de aço inoxidável, ao invés de tonéis de madeira, permite o controle artificial da temperatura de fermentação, fazendo com que a produção deixe de ser tão dependente das condições climáticas.

Todavia existem aqueles conhecimentos tradicionais acumulados e transmitidos de geração em geração, que podem possibilitar produtos diferenciados, onde a conjugação do moderno e do tradicional tem resultado em vinhos de qualidade, em geral nas pequenas vinícolas.

A conservação dos vinhos é vital para que se mantenha a qualidade. Os vinhos brancos e os rosados são vinhos jovens, que não requerem envelhecimento, sendo comercializados pouco depois de sua elaboração. Já os vinhos tintos podem, ou não, requerer um período de amadurecimento em barricas de carvalho antes de serem engarrafados, bem como a permanência de algum tempo em repouso na adega da vinícola, em temperatura adequada, antes de serem comercializados.

Estudos desenvolvidos na área médica têm mostrado os benefícios do consumo moderado do vinho à saúde humana, afirmando que ele é a bebida alcóolica mais eficaz na redução dos riscos de mortalidade por doenças do coração e por derrame. Ele é benéfico para a saúde, devido à presença de polifenóis nas cascas e nas sementes de uvas tintas, que agem como antioxidantes, protegendo especialmente as células da oxidação, causadora do envelhecimento e de doenças. Além disso, pessoas que bebem uma taça de vinho por dia têm uma redução de 59% no risco de formação da primeira pedra nos rins, e pesquisas na França sugerem que o consumo moderado de vinho pode proteger contra o mal de Alzheimer e a demência (Federico, 2002). Esses estudos têm estimulado o consumo de vinhos, particularmente o dos tintos.

4.1.2 - A evolução da indústria do vinho no Brasil e no Uruguai: breve histórico

Apresenta-se, neste item, a evolução da produção de vinhos no Brasil e no Uruguai, com o objetivo de mostrar que fatores históricos, culturais e econômicos foram decisivos para a formação da indústria vinícola nesses países. E para compreender a situação atual, é importante conhecer, em linhas gerais, a sua evolução.

Cabe destacar que a expansão da vitivinicultura no mundo está intimamente ligada aos fluxos migratórios e aos processos de fixação das populações. E, em ambos os países, a imigração européia foi importante fator de introdução da produção de vinhos: primeiro, para consumo doméstico, tendo em vista os hábitos dos imigrantes, e, posteriormente, como atividade industrial.

Destaca-se também a importância do tamanho do mercado interno como fator de atração de empresas multinacionais produtoras de vinhos. Elas se instalaram no Brasil e realizaram parcerias com empresas nacionais antes mesmo da intensificação da abertura dos mercados, o que não ocorreu no Uruguai. Por

último, salienta-se, ao longo da história da viticultura nesses dois países, o relevante papel das instituições vitivinícolas para o desenvolvimento do setor, em especial no Uruguai. Essa visão histórica e institucional subsidia o entendimento do setor vinícola na atualidade, nesses dois países, sendo necessária para a compreensão da pesquisa realizada junto às vinícolas.

4.1.2.1 - Os seus primórdios

Existem inúmeras lendas sobre o surgimento do vinho. No Velho Testamento, o vinho é citado na passagem do Dilúvio e da Arca de Noé, onde Noé, após desembarcar os animais, teria plantado uma videira, feito vinho e se embebedado. Desde a Antigüidade, a história do vinho encontra-se ligada à mitologia grega, onde ele aparece nas narrativas de Homero sobre a Guerra de Tróia. Durante o século VII a.C., o culto a Dionísio, deus do vinho, era dedicado à celebração do vinho (Johnson, 1999b).

Supõe-se que os primeiros vinhos provavelmente tenham se formado por acaso, através da fermentação espontânea de uvas amassadas, deixadas em um recipiente qualquer, pela ação de leveduras presentes nas cascas das frutas. Só com a fixação do homem à terra, as videiras passaram a ser plantadas.

Pesquisas arqueológicas sugerem que as videiras começaram a ser cultivadas no Cáucaso e, pouco depois, na Mesopotâmia, por volta de 6000 a.C., e os mais antigos vestígios de vinho datam do ano 3500 a.C. e foram localizados no atual Irã. No Egito, as evidências mais antigas são do ano 3000 a.C. e, na Grécia, em torno de 2000 a.C. (Torres, 2002).

Os gregos destacaram as propriedades medicinais do vinho, as quais foram reconhecidas por Hipócrates (460-370 a.C.) e são citadas em textos de história da medicina. Os egípcios, por sua vez, registraram a vinificação com detalhes (Johnson, 1999b).

Da Grécia, o cultivo da vinha difundiu-se pelo Mediterrâneo, chegando ao sul da Itália a partir de 800 a.C. O Império Romano espalhou o cultivo por todos os seus domínios, expandindo a vitivinicultura pela Europa Ocidental. Com as invasões bárbaras e a queda do Império Romano, a vitivinicultura foi preservada e desenvolvida nos mosteiros e nas abadias. E a Igreja Católica, na Idade Média, desempenhou importante papel no desenvolvimento e no aprimoramento dos vinhedos e do vinho, que se espalharam por toda a Europa (Johnson, 1999b).

Com as expedições colonizadoras, as vinhas da Europa chegaram a outros continentes. Foi Cristóvão Colombo quem trouxe a uva para o continente americano na sua segunda viagem às Antilhas, em 1493. O cultivo da uva, posteriormente, espalhou-se para o México e o sul dos Estados Unidos, chegando

às colônias espanholas da América do Sul, em especial, à Argentina e ao Chile. Só mais tarde, foi introduzido no Brasil e no Uruguai.

Apesar de consideravelmente difundido, o processo de produção dos vinhos só foi explicado no início do século XIX, com as pesquisas do francês Luís Pasteur, que comprovou que a fermentação era provocada pelas leveduras, que são microorganismos de origem vegetal. Essa descoberta foi fundamental para o desenvolvimento da enologia moderna, que, aliada a novos desenvolvimentos tecnológicos, no século XX, contribuiu para a melhoria da qualidade do vinho.

Ainda na segunda metade do século XIX, em especial na década de 70, ocorreu na Europa uma doença parasitária nas videiras, provocada pelo inseto *Phylloxera vastatrix*, cuja larva ataca as raízes, dizimando praticamente todas as videiras européias (Johnson, 1999b). Essa mesma doença também exterminou parte dos parreirais da América do Sul, como no Brasil e no Uruguai.

4.1.2.2 - A história do vinho no Brasil

As videiras européias para a produção de vinho foram trazidas para o Brasil da Ilha da Madeira, em 1532, pelo donatário português Martim Afonso de Souza. Nessa expedição, encontrava-se Brás Cubas, que iniciou a produção de vinho em 1551, no atual Estado de São Paulo.

No século XVII, a plantação de videiras européias foi introduzida pelos jesuítas na região das Missões, no sul do Brasil, sendo extinta com a destruição das reduções jesuíticas, na década de 30 desse mesmo século (Vinho, 2001). Mas a dificuldade de adaptação de variedades viníferas impediu a disseminação da vitivinicultura no Brasil. Como decorrência, nos dois séculos seguintes, foram introduzidas as castas americanas. No último quarto do século XIX, com a intensificação da imigração, principalmente italiana, a vinicultura desenvolveu-se no Brasil, com destaque para o Rio Grande do Sul.

4.1.2.2.1 - A produção de vinho no Rio Grande do Sul

O cultivo das videiras começou no Estado, no século XVII, com os jesuítas, e foi retomado em 1742, com a chegada dos açorianos e dos madeirenses, que se fixaram em Rio Grande e em Porto Alegre. A chegada dos imigrantes alemães, em 1824, com novas cepas de videiras européias, deu um novo impulso à produção. Entretanto, só em 1840, quando foi introduzida no Rio Grande do Sul a videira americana Isabel, a produção de vinho, inicialmente para consumo

doméstico, espalhou-se rapidamente no Estado. A uva americana era mais resistente a doenças e a pragas e facilmente adaptável ao clima e ao solo da região.

Com a chegada dos imigrantes italianos ao Rio Grande do Sul, em 1875, que trouxeram consigo mudas de videiras européias para produzirem o vinho, formou-se a indústria do vinho brasileira, tendo por base o solo gaúcho. Contudo as uvas nobres foram, aos poucos, sendo dizimadas por doenças causadas por fungos. Foram, então, obtidas novas mudas, não mais as européias, mas as da variedade Isabel, na zona de colonização alemã, no Vale do Rio Caí. Essas mudas, que eram muito mais resistentes, foram levadas às colônias italianas, situadas na Encosta Superior da Serra do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul (Vinho, 2001). Com o incremento da produção, parte desta passou a ser comercializada no Estado e, posteriormente, em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Em 1900, consciente de que a uva Isabel não era a mais adequada para a produção do vinho, pois gera um produto de menor qualidade, o Governo do Estado fundou, em Porto Alegre, a Estação Agronômica. E, novamente, foram trazidas da Europa diversas castas viníferas, as quais foram disponibilizadas e distribuídas aos viticultores da região de colonização italiana, onde atualmente se situam os Municípios de Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Garibaldi. Portanto, a serra gaúcha tornou-se a mais importante região vinícola do Brasil por razões históricas.

Em 1907, ainda objetivando aumentar e melhorar a produção de vinho, o Governo trouxe dois enólogos italianos para realizar a divulgação dos métodos mais modernos de cultivo e de vinificação. A partir de então, através de iniciativas governamentais, como a criação de estações experimentais de viticultura e de laboratórios de enologia, e do esforço privado, a produção começou a crescer, tendo surgido várias vinícolas, como a Dreher e a Salton, em 1910, e o Estabelecimento Vinícola Armando Peterlongo S/A,² em 1915 (Vinho, 2001).

Em 1928, com os objetivos de regular a produção e de melhorar a qualidade da uva, foi criado o Sindicato Vitivinícola, que se tornou um canal de comercialização do vinho gaúcho. Em 1936, esse sindicato foi substituído pelo Instituto Rio-Grandense do Vinho.

Ainda na primeira metade do século XX, várias cooperativas produtoras de vinhos foram formadas com estímulo governamental, como a Companhia Vinícola

² A Salton e a Peterlongo continuam em operação, sendo que esta última, produtora basicamente de espumantes, devido a problemas da empresa, suspendeu suas atividades durante algum tempo.

Rio-Grandense S/A (1929), a Cooperativa Vinícola Garibaldi e a Cooperativa Vinícola Aurora (1931). Cabe destacar a Vinícola Rio-Grandense S/A³, por ter lançado os primeiros varietais brasileiros, com a marca Granja União, e pela sua importante representatividade na produção de vinhos, tendo chegado a representar, nos anos de 1940 a 1950, um terço da produção do setor (Jalfim, 1991). Ela foi dissolvida na década de 90, sendo que todas as suas marcas foram vendidas para outra vinícola, muitas das quais continuam no mercado. As outras duas cooperativas permanecem em funcionamento, sendo que a Aurora é, hoje, a maior cooperativa vinícola brasileira.

A partir da década de 40, as vinícolas gaúchas realizaram algumas exportações esporádicas para os Estados Unidos, como a feita pela Peterlongo, em 1942, e para a França, em 1958, como as realizadas pela Cooperativa Vinícola Aurora e pela Federação das Cooperativas de Vinho do Estado.

Além disso, a partir da década de 50, algumas empresas brasileiras realizaram acordos contratuais com empresas estrangeiras de vinhos. Dentre esses, cabe realçar os contratos de produção e de distribuição, como os realizados entre a Companhia Vinícola Rio-Grandense e a multinacional italiana Martini & Rossi⁴ entre 1951 e 1984. No início, a Vinícola Rio-Grandense fornecia vinho-base para a multinacional produzir o vermute e, a partir de 1969, industrializava e engarrafava o vinho para a Martini & Rossi, que o rotulava com marca própria, Chateau Duvalier, e o comercializava (Jalfim, 1991). A Cooperativa Vinícola Aurora também realizou um acordo comercial, a partir de 1962, com a Bernard Taillan Importadora (empresa francesa), o qual foi interrompido em 1969, quando a Aurora comprou a marca Bernard Taillan em troca de saldos de dívida da empresa. Ainda na década de 60, a Aurora passou a engarrafar vinhos para outras empresas. Em 1973, realizou uma associação com a multinacional Seagram para lançamento da marca Forestier, vinho que era engarrafado na Cooperativa, e começou a exportar, para os Estados Unidos, vinhos comuns, varietais e sucos concentrados (Jalfim, 1993). Essas alianças possibilitaram novos conhecimentos e maior crescimento da empresa nacional e atraíram a instalação de algumas empresas multinacionais no Brasil.

Mesmo assim, até a década de 60, a produção de vinho possuía um padrão tecnológico relativamente baixo. Mas, na década de 70, houve um importante

³ Essa vinícola foi fundada sob o nome de Sociedade Vitivinícola Rio-Grandense Ltda. Passou por várias denominações até 1964, quando da mudança de sua razão social para S/A. Possuía uma área de 150 hectares com parreiras de uvas viníferas, que lhe possibilitou comercializar vinhos finos ainda na década de 30 (Jalfim, 1991).

⁴ Essa empresa, posteriormente, realizou uma fusão, em nível internacional, com a Bacardi, dando origem à Bacardi Martini, que permanece no mercado brasileiro.

marco na evolução da vinicultura brasileira, com a implantação de empresas multinacionais na serra gaúcha, como a Martini & Rossi, a Möet & Chandon, que, em 1973, instalou a Chandon do Brasil, a Maison Forestier, a Heublein e a National Distiller, que se instalou na zona da Campanha do Estado (Vinho, 2001).

Nessa época, caracterizada como um período ainda de substituição de importações, o fluxo de investimento direto das empresas multinacionais foi motivado, em grande parte, pela necessidade de superar as elevadas barreiras contra as importações. Essas empresas produziam basicamente para o mercado doméstico, e suas ligações com o exterior restringiam-se à importação de bens de capital (máquinas e equipamentos) e de alguns componentes sem similares nacional.

Os investimentos das multinacionais na produção de vinhos foram estimulados, em grande parte, pelas elevadas taxas de crescimento do mercado doméstico brasileiro, pois os anos 70 caracterizaram-se por apresentar os maiores acréscimos do produto brasileiro. O incremento do poder aquisitivo das classes médias urbanas possibilitou a criação de um mercado doméstico para consumidores de vinhos nacionais de melhor qualidade, em substituição ao produto importado, com elevada alíquota de importação, ou por agregar novos consumidores.

As empresas multinacionais implementaram um programa de estímulo à modificação do sistema de plantio e fomentaram a produção de cepas viníferas, contribuindo para a melhoria da matéria-prima. Além disso, trouxeram processos de vinificação mais modernos. Como decorrência, o panorama competitivo da indústria de vinhos brasileira alterou-se, pela modernização tecnológica e gerencial e pelo incremento da participação dos vinhos finos na produção vinícola nacional. O desenvolvimento tecnológico do processo de elaboração de vinhos estimulou as empresas nacionais a se atualizarem, e muitas delas passaram a absorver as mudanças tecnológicas introduzidas. Em 1970, a produção de vinhos finos já alcançava 23 milhões de litros.

A década de 70 também se destacou por abrir uma nova frente para a vitivinicultura brasileira na região da fronteira do Rio Grande do Sul⁵ e por dar início à exploração das potencialidades da região do Vale do São Francisco, com a introdução de variedades de mesa. Mas, só há poucos anos, foram introduzidas as variedades viníferas. Nessas regiões, o perfil da propriedade (em

⁵ Em 1974, a vinícola Almadén, pertencente à National Distiller (EUA), foi a pioneira ao plantar uvas européias na Campanha, região de fronteira do RS, que, devido à sua topografia, é propícia para a mecanização. A Almadén foi adquirida pela Seagram do Brasil em 1990. Em 2001, a Seagram foi adquirida pela Pernod Ricard em nível internacional, mas continua produzindo vinhos no Brasil.

grandes áreas e com uso intensivo de capital, que possibilita a mecanização) difere do existente na serra gaúcha.

Pode-se dizer, então, que, na indústria vinícola brasileira, houve três fases: a primeira, das empresas familiares; a segunda, das cooperativas; e a terceira, da entrada das multinacionais e da ampliação da fronteira vitícola e vinícola, que resultaram em algumas mudanças significativas no processo produtivo, desde a matéria-prima até o produto final, melhorando a qualidade deste.

Devido à formação histórica, as principais vinícolas brasileiras produtoras de vinhos finos situam-se no Estado do Rio Grande do Sul, em especial na Serra gaúcha e também na zona da Campanha. Mas a expansão da área tem continuado, conforme descrito a seguir.

4.1.2.2 - A expansão da viticultura no Vale do São Francisco

A região do Vale do São Francisco, situada no semi-árido nordestino, abrange os Estados da Bahia e de Pernambuco e é, atualmente, a principal região vinícola tropical e a segunda maior produtora do Brasil. As características do solo e do clima são favoráveis à produção de vinhos frutados e com menor acidez, com predominância da produção de vinhos jovens. O pólo vinícola do Vale do São Francisco, que é recente, tem atraído empresários de outras regiões do Brasil, em especial do RS, além de empresas estrangeiras, especialmente as francesas e as portuguesas, que buscam vantagens competitivas proporcionadas pela região.

4.1.2.3 - A história dos vinhos no Uruguai

A produção de vinhos uruguaios, iniciada há mais de três séculos, alterou-se sobremaneira no último quartil do século XX. A produção de vinhos finos foi estimulada, em grande parte, pelas instituições vitivinícolas existentes.

4.1.2.3.1 - Antecedentes históricos

As primeiras vinhas foram introduzidas no Uruguai pelos colonizadores espanhóis, nos séculos XVII e XVIII. Em 1726, com a chegada das primeiras famílias das Ilhas Canárias, foi introduzida a tradição espanhola de cultivar a uva e de elaborar o vinho para o consumo familiar. Aqueles espanhóis, junto com outros imigrantes europeus, em especial os provenientes da Itália e alguns da

Alemanha, da Suíça e da França, se instalaram no sul do Uruguai, próximos de onde hoje está localizada Montevideú, e foram muito importantes para o desenvolvimento da vitivinicultura comercial.

Somente por volta de 1870, foi iniciada a produção comercial do vinho, com a introdução de novas variedades, em especial as cepas francesas da variedade Tannat e Folle Noire. Os pioneiros que introduziram essas variedades são considerados os fundadores da indústria do vinho no Uruguai: Harriague, um basco-francês, que plantou o primeiro vinhedo de Tannat no Departamento de Salto, ao norte do Uruguai; e Vidiella, um catalão, que foi o primeiro a plantar as uvas Folle Noir e Gamay Blanc. A uva Tannat adaptou-se ao clima úmido e difundiu-se, devido à fácil conservação de seus vinhos, por sua alta acidez e por seu teor alcoólico (Uruguay, 2001).

Nas últimas décadas do século XIX, foram fundadas importantes vinícolas, como a Adegas y Vinhedos Santa Rosa S/A, em 1860, e a Vinhos de La Cruz, em 1887 (Asociación de las Bodegas Exportadoras, 2002). Em 1893, a praga filoxera deteve a expansão desse cultivo de uvas, e, no início do século XX, ocorreu a primeira transformação dos vinhedos no País, com videiras enxertadas.

4.1.2.3.2 - O vinho no século XX

No início do século XX, novas vinícolas familiares foram fundadas no País, impulsionadas pela imigração européia, especialmente a italiana, como a Adegas Santiago Giacobbe (1903), a Juan Toscanini e Hijos S/A (1908), a Adegas Carlos Pizzorno (1910), a Dante Irurtia S/A (1913), dentre outras (Asociación de las Bodegas Exportadoras, 2002).

Dentre os acontecimentos mais importantes do início desse século, cabe destacar a primeira Lei do Vinho, criada em 1903, visando ao maior controle de qualidade; a fundação da primeira cooperativa vitícola, em 1917; e o início do ensino de enologia, em nível universitário, em 1917. No período 1915-30, a produção de vinho aumentou rapidamente, alcançando, neste último ano, 30 milhões de litros (Snoeck, 1998).

A segunda fase do desenvolvimento da indústria do vinho no Uruguai foi de 1930 a 1970, onde se observou um intenso incremento da produção e do consumo. No período 1950-70, houve um grande desenvolvimento tecnológico no setor vinícola, e o acréscimo na quantidade de vinho produzido foi muito maior do que na qualidade do produto. Esse elevado crescimento da quantidade foi resultado do aumento do consumo interno *per capita*, que passou de 15 litros/ano para 28 litros/ano, ao mesmo tempo em que o mercado interno estava protegido da entrada de vinhos importados. A incipiente qualidade deveu-se, em

parte, à expansão dos vinhedos, principalmente com a introdução das variedades híbridas, de menor qualidade enológica, prejudicando a qualidade dos vinhos produzidos (Snoeck, 1998). Por decorrência, o incremento da oferta, estimulado pelo aumento da demanda interna, foi de vinhos de menor qualidade.

A terceira fase, iniciada na década de 70, teve como características a busca de um maior nível de qualidade, através da melhoria da matéria-prima, do aperfeiçoamento do processo de produção de vinho e da abertura dos mercados externos. A baixa qualidade dos vinhos, além de sua adulteração, e a necessidade de aumentar a competitividade no mercado nacional foram as razões iniciais para a transformação do setor na década de 70.

Até 1987, a gestão e o controle da indústria vitivinícola estavam a cargo do Poder Executivo e foram descentralizados com a criação do Inavi, que tinha como objetivo inicial controlar e apoiar a reconversão dos vinhedos para melhorar a qualidade do vinho. Posteriormente, com o incremento da elaboração de vinhos finos de qualidade, o Inavi passou a apoiar a comercialização externa desses, devido ao limitado mercado interno uruguaio.

Apesar de o volume de vinho produzido no início dos anos 90 ser equivalente ao de 1970, a queda da produção foi compensada pelo crescente processo de substituição dos vinhedos por outros de variedades cultivadas de melhor qualidade. Esse processo de reconversão dos vinhedos, que implicou a substituição de variedades de baixa qualidade enológica por variedades *Vitis viniferas*, de melhor qualidade, gerou maiores custos iniciais para os produtores de uva que se caracterizam por ter menos de 5ha de terras no Uruguai. Essa problemática foi resolvida em nível institucional, mediante um importante programa de apoio ao pequeno produtor de uva (Snoeck, 1998).

O Programa de Reconversão dos Vinhedos alterou sobremaneira a qualidade dos vinhos produzidos, pois a produção dos vinhos finos requer, principalmente, matéria-prima de boa qualidade, além de conhecimentos enológicos e maior nível tecnológico. Salienta-se o fato de que, atualmente, no Uruguai, existem vinhas de Tannat em quantidade maior do que em sua região de origem, o sudoeste francês.

Posteriormente, o Inavi adotou o Programa de Reconversão Industrial, visando dotar as vinícolas de maior capacidade competitiva. Nesse programa, estavam contemplados recursos para capacitação empresarial, contratação de técnicos e realização de promoções comerciais, bem como para investimentos nas vinícolas, no que se refere à incorporação de maquinarias e às obras de infra-estrutura. O investimento na viticultura, em sua grande maioria, tem sido nacional, mas, de forma crescente, estão se estabelecendo parcerias com investidores europeus.

O aumento da qualidade dos vinhos foi acompanhado de um processo de concentração industrial, com a diminuição do número de adegas, em especial das que produziam até 50 mil litros anuais, ao mesmo tempo em que cresceu o número de vinícolas com mais de 500 mil litros anuais. Segundo dados disponibilizados pelo Inavi, em 1978, havia no Uruguai 557 vinícolas, sendo que 75% produziam até 100 mil litros anuais, e apenas 3% produziam mais de 500 mil litros anuais. Já em 1992, havia 393 vinícolas, 56% produzindo até 100 mil litros anuais, e 10%, mais de 500 mil litros anuais.

A maior parte dos viticultores e produtores de vinho concentra-se na região sul, nos Departamentos de Montevideú, Canelones, San José e Colônia. Outras importantes regiões produtoras estão nos Departamentos de Salto, Artigas, Rivera — em especial na região de Cerro Chapéu — e Paysandú.

Portanto, no Uruguai, as vinícolas foram, essencialmente, empresas nacionais, grande parte delas de propriedade familiar. As cooperativas existem em número reduzido e não possuem representatividade no País. Por outro lado, os investimentos estrangeiros apenas entraram em forma de parcerias, em décadas recentes.

4.1.3 - O mercado de vinhos

Uma vez expostas a evolução da indústria vinícola e as suas características, apresenta-se, a seguir, um breve retrospecto do mercado de vinhos, na década de 90, no Mercosul e em especial no Uruguai e no Brasil.⁶ Deve-se destacar que esta análise se restringe à produção e à comercialização tanto interna como externa.

Toda a produção de vinho é regulada pela OIV, que é a uma organização intergovernamental com o objetivo de regular as normas internacionais de produção e de contribuir para a harmonização internacional das práticas e das normas existentes. Atualmente, possui 46 países-membros (Oficina Internacional de la Viña y el Vino, 2001).

Na década de 90, o consumo mundial de vinhos manteve-se relativamente estável,⁷ dadas características bem diferenciadas e opostas: a redução verificada

⁶ Existe uma interessante pesquisa realizada para o Instituto Brasileiro do Vinho (2001) que faz uma avaliação do mercado brasileiro de vinhos, espumantes e sucos de uva, tendo como foco de investigação os consumidores finais e o canal de distribuição. Essa pesquisa não está inserida nesta análise por fugir ao escopo deste trabalho.

⁷ Comparando-se o consumo mundial de vinhos em 1999 com a média de 1991-95, houve um decréscimo de 0,72%. Dentre os países de maior consumo, destacam-se as reduções de consumo na França, na Itália, na Argentina, em Portugal, na Espanha e na Rússia (Wine..., 2001).

no consumo de vinhos comuns, em praticamente todos os países classificados como grandes consumidores; o maior consumo de vinhos em países de vitivinicultura mais recente; e o aumento lento, porém sustentado, do consumo de vinhos finos ou de maior qualidade.

As mudanças ocorridas nos mercados de vinhos devem-se a alterações na demanda, sobretudo com a crescente urbanização e a maior participação da mulher no mercado de trabalho e suas conseqüências em termos de alteração do tipo e do local das refeições. Aliam-se a esse fato a perda de poder aquisitivo da população em alguns importantes países consumidores e a relevância da estética, associada ao baixo consumo de alimentos com altos valores energéticos e à menor ingestão de álcool. Além disso, destaca-se a existência de outras bebidas alcóolicas, como a cerveja e os destilados, que investem somas vultosas em propaganda para ampliar o seu consumo, que podem ser substitutos do vinho em algumas ocasiões.

Novos e importantes atores no mercado internacional, como os Estados Unidos, a Austrália, o Chile, a Argentina e a África do Sul, incrementaram suas representatividades nas exportações mundiais e alteraram os mercados de vinhos pelo aumento da concorrência, ao desenvolverem os negócios destacando as variedades dos vinhos e enfatizando as tecnologias de produção e o *marketing*. Como decorrência, diminuiu o preço médio dos vinhos transacionados nos mercados internacionais e ampliou-se o poder de escolha dos consumidores em muitos países pelo incremento das importações. Destaca-se o incentivo ao consumo pela divulgação dos efeitos terapêuticos do vinho, como prevenção a doenças coronárias e seus efeitos benéficos sobre o colesterol, que vêm sendo noticiados e confirmados por médicos do mundo inteiro.

4.1.3.1 - Os vinhos no Mercosul

No Mercosul, salienta-se, pela quantidade produzida e exportada, a Argentina, seguida do Brasil e do Uruguai, uma vez que a produção de vinhos finos no Paraguai é praticamente nula. Mas as indústrias de vinhos finos do Brasil e do Uruguai são mais facilmente comparáveis, uma vez que os números da Argentina⁸ são muito superiores.

⁸ Em 1999, a Argentina ocupava o sexto lugar na produção mundial e o quinto no consumo mundial de vinhos, com um consumo *per capita* de 34,5 litros/ano (Wine..., 2001). Entretanto esse consumo, preponderantemente de vinhos comuns, vem decrescendo acentuadamente, pois se situava em 90 litros/ano na década de 70.

As exportações de vinhos finos da Argentina foram de mais de US\$ 100 milhões em 1998 (Fuentes, 1999) e atingiram os valores de US\$ 120 milhões em 2001 e de US\$ 103 milhões em 2002, que representaram mais de 80% do valor total exportado em vinhos pelo País (Argentina, 2003). A quantidade exportada de vinhos finos, por exemplo, em 1999, totalizou 44,6 milhões de litros, sendo um pouco inferior à produção brasileira e mais de 15 vezes superior à produção uruguaia nesse mesmo ano. Assim, a Argentina conta com uma produção de muito maior escala, tem maior inserção nos mercados internacionais e avançou muito mais na associação com capitais estrangeiros.

Analisando-se os dados do consumo de vinhos, que incluem outros tipos além dos finos, nos países-membros do Mercosul, percebe-se que houve uma forte queda na Argentina e um incremento no Uruguai e no Paraguai⁹, enquanto, no Brasil, ele tem oscilado um pouco, mas sem mudanças significativas. Os diferentes níveis de consumo devem-se a vários fatores, tais como: hábitos de consumo, nível de renda e cultura, dentre outros. Tanto é assim que o consumo *per capita* no sul do Brasil é mais elevado do que no resto do País¹⁰, devido, em parte, à grande influência européia na sua cultura.

Quando se considera o Mercosul ampliado, cabe também ressaltar a produção e a comercialização externa do Chile¹¹, onde tem ocorrido importantes investimentos na área vinícola por destacados produtores internacionais, muitos dos quais através da formação de *joint ventures* com empresas chilenas. Em 2002, foi ampliado o acordo comercial do Brasil com o Chile, sendo prevista uma cota de 100 mil caixas com tarifa zero para os vinhos chilenos que custem mais de US\$ 50 por garrafa, ou seja, esses vinhos podem entrar no Brasil isentos de tarifas. Em relação à Bolívia, país também associado, sua produção ainda é incipiente, quando comparada com a da Argentina, a do Chile ou a do Brasil.

Situações de perda de poder aquisitivo têm significativas repercussões nas vendas de vinhos finos. Não sendo um produto homogêneo, seu preço

⁹ Esse aumento do consumo no Paraguai deve ser analisado com certas ressalvas, pois grande parte dos vinhos que entram no País são comercializados a turistas e/ou contrabandeados para países vizinhos.

¹⁰ De acordo com um estudo realizado pela Foreign Agricultural Service-EUA, o consumo regional *per capita* no Brasil, em litros/ano, é, nas Regiões Sul e Sudeste, de 3,23; na Região Centro-Oeste, de 2,81; e, nas Regiões Norte e Nordeste, de 0,79 (Westman; Figueiredo-Stevenson, 2002).

¹¹ No quinquênio 1986-90, a média anual de exportações de vinhos era de 23 milhões de litros, tendo passado para 184 milhões em 1996. De acordo com Fuentes (1999), em 1998, o Chile exportou US\$ 370 milhões em vinhos finos, quantidade muito superior as do Brasil e do Uruguai.

normalmente se eleva à medida que se passa para níveis superiores de qualidade. Dentre os vinhos finos, existem várias subdivisões de qualidade, desde os básicos, os intermediários, os *premium*, os “superpremium”, até os “ultrapremium”, cuja classificação, em determinados países, é oficial e, em outros, depende das próprias vinícolas.

No que se refere aos canais de distribuição dos vinhos, cabe salientar o elevado crescimento de suas vendas em supermercados, nos últimos anos, no Mercosul. Mas essa é uma característica comum em vários países, decorrente, basicamente, do elevado grau de concentração dos supermercados em grandes cadeias, muitas das quais atacadistas e varejistas, fruto de um grande número de aquisições e fusões, aliado à grande entrada de redes de supermercados multinacionais em mercados locais.

Essas grandes redes de supermercados e de hipermercados passaram a desempenhar relevante papel nas vendas de vinhos pela grande variedade de marcas e pelos preços competitivos, além das freqüentes promoções, muitas das quais com ônus das vinícolas produtoras. Por possuírem economias de escala, tornaram-se importantes distribuidoras nos mercados de vinhos nacionais e importados, muitos dos quais adquiridos diretamente. Com a concentração dos supermercados em poucas e grandes redes, eles impõem condições para as vinícolas, dificultando as negociações. Ademais, muitas redes de supermercados já vendem marcas próprias, o que diminui a rentabilidade das vinícolas produtoras, pela perda do valor agregado do seu produto e pela não-formação de imagem de marca.

O grande poder de negociação dos compradores, que forçam uma diminuição de preços e barganham por um aumento de serviços à custa da rentabilidade das empresas, foi salientado por Porter (1996a). Nesse caso, os supermercados exigem gastos em promoções, como degustações aos clientes, dentre outros.

A drástica redução das barreiras à entrada de vinhos importados e os baixos preços praticados em alguns casos, em relação ao nacional de mesma qualidade, foram acompanhados por um grande aumento na relação comercialização de vinhos importados/vinhos nacionais, muito mais representativa no Brasil do que no Uruguai.

Apesar de o faturamento da indústria do vinho (tanto no Brasil como no Uruguai) ser pequeno em relação a outros tipos de indústrias, deve-se destacar sua inter-relação com a agricultura, com outros segmentos industriais, como os de insumos, máquinas e implementos, e com o setor serviços, pela distribuição e pelo comércio. A integração vertical da vinícola com o cultivo da uva, com o predomínio da pequena propriedade familiar, é observada, em maior ou menor escala, no Brasil e no Uruguai.

Vinhos elaborados com a mesma tecnologia, provenientes de diferentes regiões, são distintos, pois possuem características próprias. Visando valorizar as peculiaridades das distintas regiões de produção, têm sido importantes as indicações geográficas¹², as quais já estão implementadas nos países produtores do Mercosul ampliado, como Argentina, Chile, Uruguai e Brasil.

Se, por um lado, a globalização dos mercados do vinho é um fato incontestável, que impõe a todos os atores esforços para garantir uma posição competitiva, por outro, a globalização da produção é uma realidade bem diferente. O vinho não pode ser produzido em qualquer lugar, e cada região tem as suas vantagens comparativas, que são importantes e determinantes para a imagem do vinho e para a sua posição no mercado, assim como para os custos de produção.

4.1.3.2 - O mercado brasileiro de vinhos

Como foi visto anteriormente, a partir da década de 70 e principalmente na de 80, houve um grande desenvolvimento tecnológico das vinícolas brasileiras. Contudo este não foi acompanhado, na mesma velocidade, pela alteração da produção vitícola, pois a qualidade da uva para processamento ainda apresenta potencial enológico inferior ao dos principais concorrentes, como Chile, Argentina, Itália, França e Portugal. Essa situação afeta a capacidade competitiva do setor no segmento de vinhos finos, que se ressentem, dado o atual contexto de globalização dos mercados (Protas et al., 2001).

Ocorrida a alteração nas preferências dos consumidores brasileiros, houve uma diminuição do consumo de vinhos finos rosados a favor dos vinhos brancos, cuja participação cresceu de 1980 a 1993. Entretanto, a partir de 1994, começou a aumentar a produção dos vinhos tintos, pressionada pela maior demanda,

¹² Segundo a Oficina Internacional de la Vina y el Vino (2001), Denominação de Origem e Indicação Geográfica é o nome do país, da região, ou do lugar, utilizada para designar um produto originário desse país, dessa região, desse lugar ou da área definida para esse fim sob esse nome e reconhecida pelas autoridades competentes do respectivo país. O que as diferencia é que a Indicação Geográfica reconhecida está ligada a uma qualidade e/ou a uma característica do produto atribuída ao meio geográfico, que compreende os fatores naturais ou os fatores humanos, e está subordinada à colheita da uva no país, na região, no lugar ou na área definida. Já a Denominação de Origem reconhecida designa um produto cuja qualidade ou características são devidas exclusivamente, ou essencialmente, ao meio geográfico, que compreende os fatores naturais e os fatores humanos; e está subordinada à colheita da uva, bem como à sua transformação no país, na região, no lugar, ou na área definida.

elevando sua participação na produção dos vinhos finos de 25% em 1992-93 para 43% em 2000-01. Tal fato foi atribuído, em grande parte, à difusão dos benefícios do vinho tinto para a saúde. Todavia os viticultores não estavam preparados para o aumento da demanda por uvas viníferas tintas, e as vinícolas não as conseguiam em quantidade suficiente, sendo necessários alguns anos para qualquer alteração de variedades, desde a produção da uva até o vinho estar pronto para ser comercializado. Vinhos brancos, por necessitarem menor tempo de envelhecimento, permitem maior rotatividade de estoques e menores custos de produção.

No Brasil, a drástica redução das alíquotas de importação a partir de 1988¹³ e os baixos preços dos vinhos importados em relação aos nacionais de mesma qualidade resultaram em grande aumento na relação comercialização de vinhos finos importados/vinhos nacionais, que atingiu 37% no biênio 1996-97, passando a 49% no período 2001-02. Isso pode ser explicado, em parte, porque a redução observada na comercialização de vinhos nacionais, que atingiu 31% de 1999 a 2002, foi significativamente maior do que a queda das importações, de 8%, conforme pode ser visto na Tabela 4.1. Já o decréscimo da comercialização interna,¹⁴ que inclui os vinhos nacionais e os importados, deveu-se, em grande parte, à redução do poder aquisitivo da população.

O crescimento da quantidade importada foi acompanhado de um incremento no valor médio do litro importado, na década de 90, com a alteração da origem dos principais fornecedores, que eram Alemanha e Portugal em 1991-96, para Itália, Portugal e Chile em 1999-01, segundo dados da Uvibra. O preço médio da caixa de vinho oscilou, no período 1996-02, ao redor de US\$ 15,8, significando que o preço médio da garrafa (750ml) de vinho que entrou no País durante o período considerado variou entre US\$ 1,3 e US\$ 1,8.

A formação da união aduaneira do Mercosul também ampliou a entrada de vinhos dos países parceiros, tanto em quantidade como em valor. Os maiores acréscimos foram observados nas importações do Uruguai, cujas quantidades e valores passaram, respectivamente, de 61,2 mil litros e US\$ 135 mil em

¹³ A alíquota de importação de vinho, que, no período 1980-87, era, em média, de 82,3%, foi reduzida para cerca de 45,3% de 1988 a 1990, e atingiu em torno de 19% no biênio 1994-95. Em 2000, nas transações intrabloco, ela foi zerada, e, com os demais países, a TEC situa-se em 21,5%.

¹⁴ De acordo com estudo realizado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (2001), os cinco fatores considerados mais importantes pelos consumidores para aumentar o consumo de vinhos finos no Brasil são: expor os benefícios do consumo, reduzir o preço, melhorar a qualidade, conhecer mais os vinhos e ter mais propaganda.

1996 para cerca de 1,8 milhão de litros ao ano e US\$ 3,4 milhões, a preços correntes, no período 2000-01. Da Argentina, as importações após 1996 cresceram significativamente, atingindo 2,6 milhões de litros e US\$ 6,4 milhões ao ano no biênio 2000-01. Já o Chile, país-sócio, também incrementou as vendas para o Brasil, sobremaneira após 1997, passando de US\$ 5,4 milhões para US\$ 11,5 milhões, como média anual em 2000-01.

Tabela 4.1

Comercialização de vinhos finos importados e de vinhos finos nacionais no Brasil — 1996-02

| DISCRIMINAÇÃO | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Vinhos importados (1 000l) | 19 079 | 23 799 | 22 191 | 26 274 |
| Vinhos nacionais (1 000l) ... | 35 369 | 36 681 | 31 740 | 36 899 |
| Total comercializado (1 000l) | 54 448 | 60 480 | 53 931 | 63 173 |
| Vinhos importados/total (%) | 35,0 | 39,3 | 41,1 | 41,6 |
| US\$ FOB/cx. 9l | 15,8 | 18,1 | 21,6 | 21,0 |
| DISCRIMINAÇÃO | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Vinhos importados (1 000 l) | 29 072 | 28 058 | 24 184 | |
| Vinhos nacionais (1 000l) ... | 34 109 | 28 653 | 25 376 | |
| Total comercializado (1 000l) | 63 181 | 56 711 | 49 559 | |
| Vinhos importados/total (%) | 46,0 | 49,5 | 48,8 | |
| US\$ FOB/cx. 9l | 20,0 | 20,4 | 18,7 | |

FONTE: Uvibra.

Esses três países, que participavam com 18% do valor das importações no biênio 1996-97, passaram a representar 33% em 2000-01. Em quantidade, sua participação passou de 4,5% em 1996 para 16,6% em 2001. Já o preço médio da caixa de nove litros (ou 12 garrafas de 750ml) de vinho importado foi, em 2001, de US\$ 19,4 para o vinho do Chile, de US\$ 21,6 para o da Argentina e de US\$ 16,8 para o do Uruguai, segundo dados fornecidos pela Uvibra.

Como os vinhos brasileiros se destinam basicamente ao mercado interno, pois as exportações¹⁵ não apresentam números expressivos, conforme pode

¹⁵ Em geral, as estatísticas de exportação de vinhos no Brasil consideram todos os vinhos, incluindo os comuns, os especiais, os finos e os frisantes. Portanto, a quantidade exportada

ser visto na Tabela 4.2, o aumento das importações refletiu-se significativamente na indústria vinícola brasileira, pelo aumento da concorrência no mercado interno.

Tabela 4.2

Comercialização de vinhos finos nos mercados interno e externo do Brasil — 1998-02

| MERCADOS | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|--------|--------|-------------------------|
| Mercado interno (1 000l) | 31 740 | 36 899 | 34 109 |
| Mercado externo (1 000l) | 716 | 197 | 87 |
| Total comercializado (1 000l) | 32 456 | 37 097 | 34 196 |
| Exportação/total (%) | 2,21 | 0,53 | 0,25 |
| MERCADOS | 2001 | 2002 | $\Delta\%$ 2002/1998 |
| Mercado interno (1 000l) | 28 653 | 25 376 | -20,1 |
| Mercado externo (1 000l) | 49 | 57 | -92,0 |
| Total comercializado (1 000l) | 28 702 | 25 432 | -21,6 |
| Exportação/total (%) | 0,17 | 0,22 | - |

FONTE: Uvibra.

A quantidade comercializada dos vinhos nacionais nos mercados internos e externos, ao longo da década de 90, foi irregular, tendo atingido seu ápice em 1993, seguido de 1994 e 1997.

As exportações de vinhos finos, por sua vez, também vêm apresentando um comportamento declinante a partir de 1998, quando atingiram 716 mil litros, sendo que, no ano de 2001, foram vendidos ao exterior apenas 49 mil litros, conforme dados disponibilizados pela Uvibra. A grande redução das exportações pode ser explicada por vários fatores, dentre os quais se destacam a brusca queda das vendas da Cooperativa Vinícola Aurora, com interrupção da exportação do vinho Marcus James, dada a descontinuidade contratual com uma empresa estrangeira que o distribuía nos Estados Unidos, e a redução das encomendas do vinho Brazilian Wine, também produzido pela Aurora, importado pela Tesco, da Inglaterra.

de vinhos finos é muito menor do que a de vinhos de mesa, cujos dados são disponibilizados pela Embrapa (2002). Apresentam-se apenas os dados a partir de 1998, para os quais se obtiveram, em separado, os dos vinhos finos.

Apesar da desvalorização cambial ocorrida em janeiro de 1999, gerando acréscimos exógenos na rentabilidade potencial das vendas externas, estas não cresceram. Tal fato explica-se, por um lado, porque a venda externa de vinhos era muito concentrada em pouquíssimas empresas, e problemas na Cooperativa Aurora, principal exportadora, repercutiram sobremaneira no mercado; por outro, pela existência de uma defasagem temporal entre a alteração cambial e a entrada de novas vinícolas e de produtos no comércio internacional, tendo em vista a falta de tradição exportadora. Além disso, como se aconteceu, a melhora na taxa de paridade é parcialmente compensada por descontos exigidos pelos compradores internacionais, uma vez que o nível da concorrência nos mercados externos é cada vez maior.

4.1.3.3 - O mercado uruguaio de vinhos

O Uruguai é um país pequeno, quando comparado ao Brasil. Em 2000, seu PIB era de cerca de US\$ 20 bilhões, mas, devido à sua pequena população (3,3 milhões), a renda *per capita* era de US\$ 6.036, bem acima da brasileira (Banco Central del Uruguay, 2002). Apesar do elevado consumo de vinhos em geral, o consumo *per capita* de vinho VCP, que, no ano 2000, foi estimado em cerca de 1,2 litros/ano¹⁶, é ainda considerado pequeno. Mesmo assim, representa mais do que o triplo do consumo *per capita* de vinhos finos no Brasil.

As vendas de vinhos finos no mercado interno cresceram 65% de 1994 a 2000, impulsionadas pelo consumo de vinhos nacionais, que cresceu 74%, uma vez que o consumo de vinhos finos importados aumentou, nesses sete anos, 44%. Já em 2001 e 2002, houve uma redução da comercialização tanto de vinhos finos nacionais como de importados, ocasionada, em parte, pela recessão da economia uruguaia, que teve repercussões sobre o poder aquisitivo da população.

Pela abertura da economia, com as reduções tarifárias a partir de 1991, e a integração do Mercosul, a entrada de vinhos externos teve um acréscimo de 50% entre 1994 e 1997, ano em que atingiu o seu ápice. A partir daí, diminuiu em 1998-99, voltando a crescer em 2000, quando atingiu 846 mil litros, mas voltou a decrescer de forma drástica até 2002, quando sua representatividade foi de apenas 11% dos vinhos finos comercializados no mercado uruguaio. As

¹⁶ O consumo *per capita* de vinhos finos foi obtido pela relação comercialização interna/população. Na comercialização interna, estão incluídos os vinhos de produção doméstica e os importados.

principais origens dos vinhos VCP importados, segundo o Inavi, são: Argentina, Chile, França, Espanha e Alemanha.

No Uruguai, as maiores aquisições externas foram de vinhos comuns, de forma diferente da verificada no Brasil, e, por decorrência, a participação dos vinhos finos importados no Uruguai, durante todo o período considerado, apresentou percentuais bastante inferiores aos registrados no Brasil. Os dados sobre a comercialização são apresentados na Tabela 4.3.

Tabela 4.3

Comercialização de vinhos importados e de vinhos VCP nacionais no Uruguai — 1994-02

| DISCRIMINAÇÃO | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vinhos nacionais (1 000l) | 1 780 | 1 942 | 2 072 | 2 380 | 2 823 |
| Vinhos importados (1 000l) | 602 | 735 | 770 | 906 | 740 |
| Total comercializado (1 000l) | 2 382 | 2 677 | 2 842 | 3 286 | 3 563 |
| Vinhos importados/total (%) | 25,3 | 27,5 | 27,1 | 27,6 | 20,8 |
| DISCRIMINAÇÃO | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Vinhos nacionais (1 000l) | 3 027 | 3 094 | 3 043 | 2 642 | |
| Vinhos importados (1 000l) | 633 | 846 | 614 | 338 | |
| Total comercializado (1 000l) | 3 660 | 3 940 | 3 657 | 2 980 | |
| Vinhos importados/total (%) | 17,3 | 21,5 | 16,8 | 11,3 | |

FONTE: Inavi.

A reconversão do setor vitivinícola, com alteração nos vinhedos e nas vinícolas, é um processo difícil, lento e custoso, mas os conhecimentos e as tecnologias estavam disponíveis, e seus resultados foram uma significativa melhora dos vinhos VCP. Em 1995, o número de vinícolas que elaborava esses vinhos era de 40, o que representava 11% do total das empresas produtoras de vinhos. Apenas 12 empresas eram responsáveis por 80% da produção de VCP, todas de grande porte, ou seja, com produção anual de mais de 1 milhão de litros/ano de vinhos em geral (Uruguay, 1996). Já em 2001, 92 vinícolas comercializavam vinhos finos, representando 31% do total das empresas de vinho, que diminuíram, em 2002, para 89 vinícolas, segundo dados do Inavi. As empresas elaboradoras de vinho estão concentradas nos Departamentos de

Canelones e de Montevidéu, que participavam, em 2000, respectivamente, com 57% e 25% do número total de vinícolas.

Pelo reduzido tamanho do mercado doméstico de vinhos VCP, insuficiente para permitir que um número importante de empresas produtoras se desenvolva, as exportações são indispensáveis. Considerando-se o total comercializado internamente, que inclui os vinhos domésticos e os importados, em 2000, por exemplo, que foi o ano de maior comercialização, o mercado interno absorveu, aproximadamente, 5,2 milhões de garrafas de 750ml, o que é pouco, ao se comparar com a capacidade de produção das maiores vinícolas. Aumentar o consumo interno de VCP não é fácil, uma vez que implica deslocamento de parte da demanda de vinhos comuns, já que aí o consumo *per capita* é relativamente elevado, e de outras bebidas substitutas, frente a uma situação de baixa nos níveis de renda da população em geral.

Até 1996, havia um saldo negativo no comércio internacional de VCP, pois as importações eram superiores às exportações. Mas, a partir daí, a situação reverteu-se, e as vendas externas cresceram acentuadamente, enquanto as aquisições do exterior diminuíram. Então, no período 1994-01, o incremento do consumo de vinhos domésticos foi acompanhado de um aumento muito maior das exportações, que passaram de apenas 170 mil litros em 1994 para 3,2 milhões de litros em 2000, reduzindo-se posteriormente (Tabela 4.4).

Destaca-se a importância das exportações, que aumentaram a sua representatividade durante os últimos anos, sendo que, em 1999-00, cerca de 50% dos vinhos VCP foram exportados, reduzindo-se para 45% em 2001-02. Essas exportações, nos últimos anos, têm sido realizadas por cerca de 25 a 30 vinícolas, de acordo com informações obtidas junto ao Inavi.¹⁷

De 1994 a 2001, os principais destinos das exportações uruguaias foram o Brasil, seguido do Reino Unido e da Noruega. A partir de 1998, a participação do Brasil no total de vinhos exportados aumentou, sobremaneira, passando de 29% para 64% em 2001, o que pode ser explicado, em grande parte, pela instalação da Aurora S/A no Uruguai, que exporta apenas para a Cooperativa Aurora, no Brasil. Já as principais empresas exportadoras para o Reino Unido, segundo a ABE, no período 1996-00, foram Bodegas Castillo Viejo S/A e Establecimiento Juanicó S/A.

¹⁷ Cabe destacar que o Uruguai também exporta vinhos produzidos com *Vitis viniferas* de boa qualidade a granel, prática que é proibida nas transações intrabloco pelo Regulamento Vitivinícola do Mercosul, e em embalagens de um litro. Entretanto essas exportações não são computadas, uma vez que não se tratam de vinhos VCP.

Tabela 4.4

Comercialização de vinhos VCP nos mercados interno e externo do Uruguai — 1994-02

| DISCRIMINAÇÃO | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Mercado interno (1 000l) ... | 1 780 | 1 942 | 2 072 | 2 380 | 2 823 |
| Mercado externo (1 000l) .. | 170 | 219 | 564 | 1 066 | 1 107 |
| Total comercializado (1 000l) | 1 950 | 2 161 | 2 636 | 3 446 | 3 930 |
| Exportação/total (%) | 8,7 | 10,1 | 21,4 | 30,9 | 28,2 |
| DISCRIMINAÇÃO | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Mercado interno (1 000l) ... | 3 027 | 3 094 | 3 043 | 2 642 | |
| Mercado externo (1 000l) .. | 3 005 | 3 209 | 2 590 | 2 112 | |
| Total comercializado (1 000l) | 6 032 | 6 303 | 5 633 | 4 754 | |
| Exportação/total (%) | 49,8 | 50,9 | 46,0 | 44,3 | |

FONTE: Inavi.

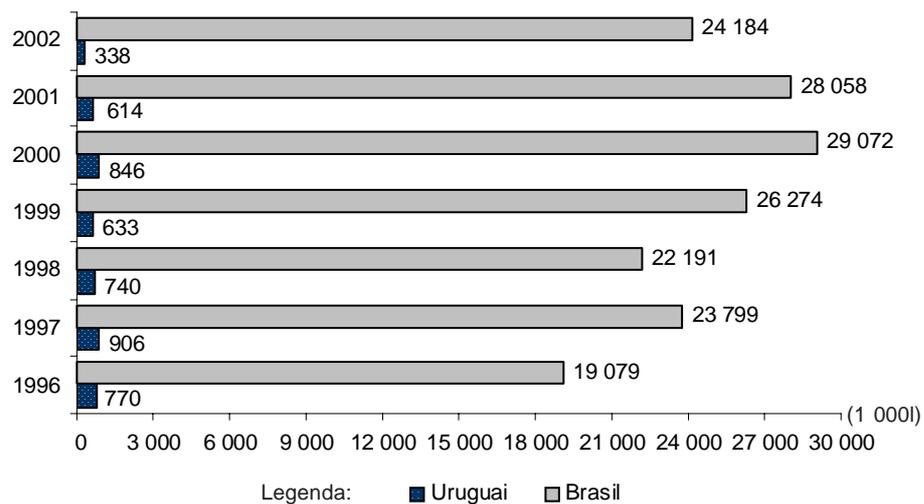
4.1.3.4 - Dados comparativos: Brasil e Uruguai

Quanto aos mercados internos, existem substanciais diferenças de consumo de vinho *per capita*, que, em 1999, era, no Uruguai, de 32,6 litros/ano e, no Brasil, de 1,7 litro/ano (Wine Institute, 2001), ou de 1,8 litro/ano conforme Protas *et al.* (2001). Mas, quando se calcula o consumo *per capita* do vinho fino, ainda para 1999, para efeitos de comparação, verifica-se que este se reduz substancialmente, atingindo 1,11 litro/ano e 0,37 litro/ano, respectivamente, no Uruguai e no Brasil. Portanto, apesar dos diferentes tamanhos de mercados, o consumo *per capita* de vinhos finos em ambos os países é muito mais próximo do que o de vinhos em geral. Caso se tome um ano mais recente, nota-se que o consumo *per capita* de vinhos finos é ainda menor em ambos os países, uma vez que o decréscimo da comercialização interna foi concomitante com o crescimento populacional.

Tendo em vista os dados e as análises apresentados acima, mostra-se, através de gráficos, uma comparação entre as importações (Gráfico 4.1), as exportações (Gráfico 4.2) e a relação da comercialização de vinhos importados e vinhos nacionais (Gráfico 4.3) do Brasil e do Uruguai.

Gráfico 4.1

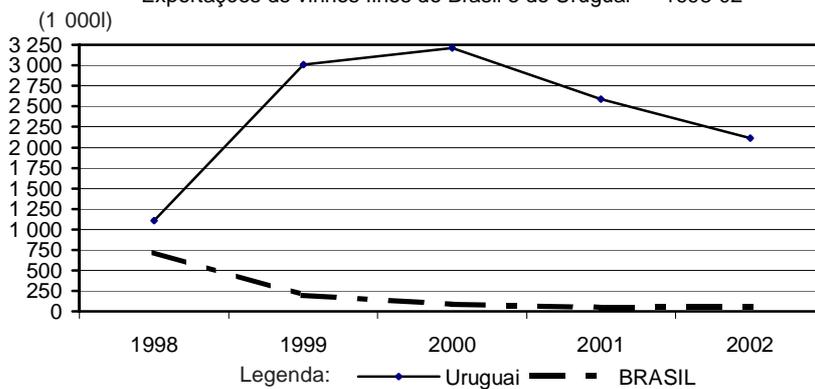
Importações de vinhos finos do Brasil e do Uruguai — 1996-02



FONTE: Tabelas 4.1 e 4.3.

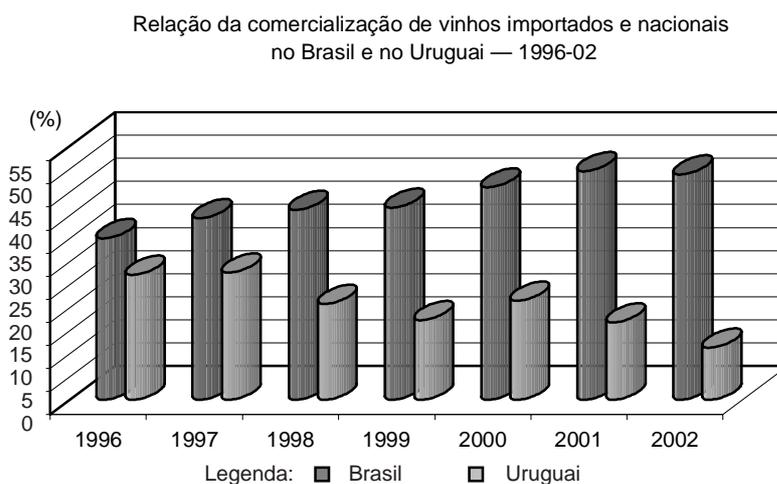
Gráfico 4.2

Exportações de vinhos finos do Brasil e do Uruguai — 1998-02



FONTE: Tabelas 4.2 e 4.4.

Gráfico 4.3



FONTE DOS DADOS BRUTOS: Tabelas 4.1 e 4.3.

Através dos gráficos, pode-se visualizar que as exportações brasileiras são significativamente menores do que as uruguaias, apesar dos diferentes níveis de produção, muito maiores no Brasil. É preciso ter presente que os dados das vendas externas brasileiras são apenas a partir de 1998, para os quais se obtiveram, em separado, as vendas de vinhos finos. Entretanto as exportações brasileiras já foram bem mais elevadas, conforme exposto anteriormente. Destaca-se que, enquanto a relação vinho importado/vinho nacional vem crescendo no Brasil, ela vem diminuindo no Uruguai.

4.2 - Análise das entrevistas dos expertos

Todos os comentários a seguir baseiam-se nas entrevistas realizadas, sendo apresentadas algumas passagens relevantes citadas pelos entrevistados, conforme recomendado por Moraes (1999). Contudo, como as entrevistas envolveram opiniões e expressões subjetivas, para possibilitar que os entrevistados

ficassem mais à vontade para discorrer sobre algumas questões mais delicadas, como as que envolviam opiniões sobre concorrentes e instituições, foi garantido o sigilo das informações. Então, a fim de resguardar o entrevistado, as citações estão codificadas com uma letra e um número. A letra significa o país a que pertence o entrevistado (B para Brasil, ou U para Uruguai), e cada entrevistado recebeu um número, que possibilita a recuperação da informação, se necessário.

Em muitas entrevistas, verificou-se a citação das repercussões de alterações das políticas econômicas sobre as empresas. Por isso, deve-se atentar para o fato de que as mudanças nas economias brasileira e uruguaia, como os programas de estabilização econômica e de reformas estruturais, implicaram alterações nas variáveis macroeconômicas — como nos tipos de câmbio, nas taxas de juros, etc. —, assim como alterações dos marcos regulamentares e institucionais vigentes nas respectivas economias. Essas modificações tiveram reflexos sobre as empresas e, destarte, devem ser consideradas como pano de fundo de todas as entrevistas.

Como parte das questões do roteiro (**Apêndice A**) serviu para subsidiar a seleção das vinícolas e o outro roteiro (**Apêndice B**), que foi adotado nas entrevistas da fase qualitativa, apreciada posteriormente, esta análise contempla apenas os aspectos relevantes para o entendimento do segmento vinhos finos. Apresenta-se também um quadro-resumo comparativo dos principais resultados das entrevistas realizadas nos dois países. Conforme exposto no método, a análise é realizada por tema, conforme segue.

4.2.1 - Principais problemas das empresas de vinhos finos

Solicitou-se aos entrevistados que expusessem os principais problemas com os quais as vinícolas se defrontavam. Foram destacados os financeiros e os referentes à produção e à distribuição interna.

4.2.1.1 - Problemas na produção

Como problema comum nos dois países, foi destacado o custo de alguns insumos; no Brasil, foram salientados a escassez e o elevado preço da uva tinta, com repercussões sobre a produção interna desse tipo de vinho.

Foi mencionado o elevado custo dos insumos, em particular os denominados “secos”, como a garrafa, o rótulo e a rolha. A garrafa é produzida no Brasil por apenas uma empresa, e, mesmo assim, “(...) hoje em dia, estamos importando da Argentina, pois é mais barata (...)” (B, 2). Já a rolha é importada pelos dois países, principalmente de Portugal e da Espanha. Esse alto custo foi mais enfatizado no Uruguai, devido à maior participação de insumos importados, cujo custo oscila de acordo com as variações cambiais nas respectivas economias.

Já no Brasil, foram muito destacados a escassez e o elevado preço da uva tinta. Com a divulgação dos benefícios à saúde do consumo moderado de vinhos tintos, sua demanda aumentou nos últimos anos, em detrimento dos vinhos brancos, cuja oferta de matéria-prima é abundante no Brasil, sendo considerado “(...) um dos vinhos melhores que a gente pode tomar” (B, 7).

De acordo com os entrevistados brasileiros, a pequena oferta de uvas tintas frente à demanda existente encareceu a matéria-prima e, por decorrência, o custo do vinho tinto fino, além de ter limitado a sua produção. Essa situação favoreceu sobremaneira a entrada de vinhos do Exterior, que atenderam ao incremento do consumo a um preço mais acessível.

Os entrevistados acreditam que, dentro de dois ou três anos, será solucionada a carência de uvas tintas, tendo em vista que “(...) muitas empresas, tanto as grandes e, principalmente, as pequenas, partiram para plantios próprios ou estimularam o plantio” (B, 4).

A carência de uvas tintas no Brasil está sendo paulatinamente solucionada pela integração a montante, através da produção própria e/ou pela formação de parcerias com produtores de uvas, para garantia de fornecimento e da qualidade da matéria-prima e, em alguns casos, para diminuição de custos. É interessante observar que a parceria com produtores é mais relevante no Brasil do que no Uruguai, apesar de também ocorrer nesse país, uma vez que “(...) hoje não há problema de matéria-prima, pois mais de 60% dos vinhedos já foram reconvertidos” (U, 2).

Como decorrência da escassez e do elevado custo da uva tinta, há reduzida produção interna de vinhos tintos de qualidade — de preço elevado — em relação ao importado de mesma qualidade. No custo, foi salientado também o peso da alta carga tributária existente no Brasil, que “(...) está em torno de 42% e, nos outros países do Mercosul, não chega a 30%” (B, 1).

4.2.1.2 - Problemas na comercialização interna

Para os entrevistados uruguaios, o maior problema é o reduzido mercado interno, pois todo o “(...) crescimento da produção tem que ir para a exportação”

(U, 1). Apesar do elevado consumo de vinhos comuns, o aumento do consumo de vinhos finos é dificultado pela diminuição do poder aquisitivo da população em geral, pois "(...) as pessoas estão buscando vinhos de preço baixo, que têm que custar, por litro, menos de US\$ 1" (U, 6). Também foi destacado que "(...) os juros estão muito altos, então toda a cadeia de comercialização foi afetada" (U, 7).

Já no Brasil, a maior dificuldade é a de comercializar com as grandes redes de supermercados, a qual também foi abordada por alguns dos entrevistados no Uruguai, mas de forma mais amena.

Os expertos brasileiros afirmam que as grandes redes de supermercados dão tratamento diferenciado para os vinhos importados, em caso de promoção, e, dado o seu grande poder de compra, impõem as condições para a aquisição de vinhos, "(...) porque eles dizem quanto compram de produto e quanto que eles pagam e as condições que eles te pagam" (B, 3).

Nas vendas internas, os expertos brasileiros ainda salientam a concorrência dos vinhos comuns vendidos em garrafas de 750ml e a dos vinhos importados de baixo preço e de baixa qualidade, os quais "(...) confundem o consumidor que não conhece" (B, 6). Também destacam a elevada carga tributária em cascata, as diferenças de Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços entre os estados, que dificultam a instalação de pontos de distribuição em alguns estados, e os elevados custos de distribuição no mercado nacional, pela sua grande dimensão.

Os entrevistados brasileiros salientam a falta da imagem interna do vinho, pela escassa divulgação e pela dificuldade de promover o produto, pois "(...) hoje o Brasil produz excelentes vinhos, só que ele não conseguiu comunicar isso para o consumidor ainda" (B, 1), fato este não comentado pelos uruguaios, os quais consideram que os seus vinhos são reconhecidos nacionalmente devido à ampla campanha publicitária para consumi-los.

4.2.1.3 - Problemas financeiros

No Uruguai, há um elevado nível de endividamento das empresas, devido aos investimentos realizados para a reconversão dos vinhedos e das vinícolas, "(...) mas a margem de lucro permite a amortização do endividamento" (U, 7). Ademais, observou-se uma redução do número de vinícolas existentes, em especial de pequenas adegas, o que é explicado pelos expertos uruguaios como "(...) um processo natural de seleção" (U, 4).

Quanto à situação financeira das empresas brasileiras, os maiores problemas levantados foram em relação às cooperativas, pois "(...) o setor das

cooperativas é um setor quebrado” (B, 1). Algumas fecharam, outras apresentam grandes dificuldades financeiras, com destaque aos passivos tributários, e há ainda aquelas que estão pagando dívidas contraídas no passado, como a Cooperativa Aurora, sendo que apenas poucas estão bem. Já a falência e/ou a situação concordatária de algumas importantes vinícolas foram explicadas muito mais por problemas gerenciais do que de mercado, sendo salientado que “(...) as empresas grandes que faliram foi devido à estagnação, tanto na mentalidade gerencial quanto no nível tecnológico” (B, 5).

4.2.2 - A abertura de mercados e as importações

A redução e/ou a eliminação tarifária, por um lado, facilitou às empresas o acesso aos insumos utilizados a preços próximos daqueles praticados no mercado internacional. Mas, por outro, afetou o mercado interno de vinhos finos, de forma muito mais acentuada no Brasil do que no Uruguai.

Segundo os entrevistados de ambos os países, a abertura da economia e o Mercosul obrigaram as empresas a ficarem mais atentas ao mercado interno e a aumentarem a qualidade dos vinhos finos produzidos, tendo em vista a entrada de vinhos importados, em especial de países extrabloco. Contudo, enquanto, no Brasil, a relação vinhos importados/vinhos nacionais aumentou substancialmente, o mesmo não ocorreu no Uruguai, cuja maior pressão foi observada sobre os vinhos comuns.

O incremento continuado das importações de vinhos finos pelo Brasil é explicado, em parte, pelo fato de a demanda interna ser superior à produção nacional, decorrente da escassez da uva tinta. Também o preço do importado de mesma categoria é inferior ao do nacional, devido ao incremento do preço da uva tinta no mercado interno e houve uma diminuição no preço dos vinhos importados pelo Brasil, em vista da existência de elevados estoques internacionais, ao mesmo tempo em que as importações em maior volume propiciam melhores preços.

Segundo um dos especialistas, “(...) vale a pena importar, porque existe um mercado crescente de consumo de vinho e (...) a produção é limitada para vinhos bons. E compensa, porque hoje os vinhos nacionais ainda são muito caros” (B, 7). Igualmente, foi salientado que os brasileiros, muitas vezes, compram o vinho importado “(...) porque têm o conceito, já de muito tempo, de que o importado é bom (...)” (B, 1) e “(...) consumir importado ainda é uma questão de *status*, é um problema de cultura” (B, 5).

Além disso, algumas vinícolas brasileiras passaram a importar vinhos e a distribuí-los internamente. Destacam-se dois casos de importação de vinhos de parceiros do Mercosul: a Cooperativa Aurora, que importa vinhos produzidos por uma empresa de sua propriedade no Uruguai, e a Chandon do Brasil, que suspendeu a produção de vinhos finos no Brasil e passou a importá-los da filial argentina. Essas importações foram facilitadas pela redução inicial e pela posterior isenção tarifária dentro do Mercosul.

Já no Uruguai, a importação de vinhos finos não foi destacada como um problema relevante no mercado interno. A menor representatividade das importações no mercado interno deve-se, segundo os entrevistados, à melhora da qualidade do vinho uruguaio, aliada a uma ampla campanha de consumo de vinhos uruguaios, pois “(...) se educou muito o consumidor uruguaio” (U, 4). Eles destacam, ainda, que essas alterações ocorreram muito mais como reflexo das estratégias da cadeia produtiva, de reconversão dos vinhedos e das vinícolas, sob a orientação do Inavi, do que da concorrência dos vinhos importados no mercado interno.

4.2.3 - A abertura dos mercados e as exportações

Na atualidade, enquanto, no Brasil, as exportações de vinhos finos são insignificantes em relação à produção nacional, no Uruguai elas têm um papel destacado nesse segmento, apesar das pequenas quantidades produzidas quando comparadas com a produção brasileira. Os uruguaios consideram que a saída para o vinho fino está na exportação, porque o seu mercado é muito restrito.

Em ambos os países, as principais dificuldades para exportar são a falta de conhecimento e de imagem do próprio país como produtor de vinhos e a grande concorrência nos mercados internacionais. Essa situação foi assim exposta por um dos entrevistados brasileiros: “(...) é preciso criar uma imagem do vinho brasileiro, porque lá fora nos falta imagem (...). Então, eu acho que falta uma política em *marketing*, de reconhecimento, o que requer investimento” (B, 2). Os expertos uruguaios destacaram, ainda, a falta de recursos financeiros para promover os seus vinhos no Exterior e o alto custo de manutenção dos mercados externos já conquistados. Segundo os entrevistados, “(...) o maior problema é que ninguém conhece o Uruguai. O Uruguai tem muito pouco vinho e muito pouco dinheiro para promoção, e a entrada de novos mercados é muito lenta” (U, 5).

Os peritos uruguaios também salientaram a importância do planejamento estratégico setorial, em especial do Plano de Marketing para o mercado externo, elaborado em conjunto com o Inavi. Nele, constam os principais mercados e salienta-se a importância da uva Tannat como estratégia de entrada de vinhos finos em novos mercados, produzidos como vinho varietal ou como vinho de corte, uma vez que “(...) este é o país que mais produz Tannat” (U, 4).

Para promover as exportações no ano de 2002, o Inavi aumentou a taxa de arrecadação vitivinícola, visando subsidiar as exportações, seja na aquisição de uvas por empresas, que se comprometem a exportar, seja diretamente as vinícolas exportadoras, seja na promoção dos vinhos uruguaios no exterior. Também foi ressaltado o importante papel da união dos empresários na participação de eventos internacionais, na abertura de novos mercados e nas divulgações para a manutenção desses mercados. Essas atividades são promovidas e parcialmente subsidiadas pelo Inavi, o qual foi muito destacado pelos entrevistados, pelo seu relevante papel.

Nos dois países, a principal estratégia de entrada nos mercados internacionais é a participação em feiras e concursos, onde ambos têm recebido prêmios. Destaca-se, ainda no Uruguai, a formação de parcerias com empresas estrangeiras, visando ampliar as exportações.

No Uruguai, vários expertos salientaram que “(...) para incrementar as exportações, muitas vinícolas, visando atender a alguns mercados, trouxeram enólogos do exterior. O objetivo era adaptar o vinho ao padrão do consumidor externo” (U, 7). No Brasil, isso não foi destacado.

A irrisória quantidade exportada pelo Brasil nos últimos anos é explicada de diversas maneiras: pela falta de produção, devido ao grande tamanho do mercado interno; por um problema de falta de competência, segundo alguns, pois “(...) chegamos a exportar um milhão de caixas, e perdemos este mercado para quem era mais competitivo e agora vamos ser competitivos, por quê? O que é que mudou?” (B, 4) “Nós já tivemos, no passado, exportações bastante significativas e não fomos capazes de manter” (B, 5). Nesse caso, os expertos estavam referindo-se ao rompimento do contrato da Cooperativa Aurora com um parceiro externo. Ainda foi manifestado que as reduzidas exportações ocorrem ou porque “(...) não existe ambição, não existe discernimento para se criar uma política exportadora” (B, 1), ou pela falta de uma clara definição da estratégia de entrada nos mercados e de recursos financeiros.

A interrupção das exportações dos vinhos Marcus James pela Aurora foi sempre comentada de forma implícita, como citado no parágrafo anterior, exceto por um dos entrevistados, que se manifestou explicando-a como um problema eminentemente de preço, em decorrência da alteração cambial:

“Se tu me perguntares a origem do fracasso do processo, ele tem muito a ver com a realidade cambial, pois, no Plano Real, a paridade foi achatada. Então, um projeto altamente vencedor, como era o da Aurora, foi difícil de sustentar. A Aurora chegou a vender 1,2 milhão de caixas e já tinha uma presença marcante. A marca estava consolidada. Só que, a partir desse momento, o projeto em si ficou inviável” (B, 8).

Contudo alguns dos expertos afirmam que, nos próximos anos, com a solução do problema de escassez de uvas de boa qualidade, será indispensável um incremento das exportações, uma vez que as importações tendem a aumentar.

No que se refere ao consórcio de exportação no Uruguai, ele está um tanto desativado, mas “(...) serviu para coordenar atividades em conjunto” (U, 1), enquanto, no Brasil, “(...) essa experiência do consórcio está lenta para avançar, mas, mesmo assim, ela está dando resultado” (B, 5).

4.2.4 - A entrada de capital estrangeiro na indústria de vinhos

Neste item, tinha-se por objetivos entender qual o papel das multinacionais instaladas nos países e verificar se houve fusões, aquisições ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras. Os especialistas de ambos os países usaram, em geral, o termo parceria como sinônimo de alianças, em especial quando se referiam a consórcios e *joint ventures*.

De acordo com as entrevistas realizadas em ambos os países, não houve fusões ou aquisições de empresas com capital externo, as multinacionais só estão instaladas no Brasil, e as parcerias com capitais estrangeiros só ocorreram no Brasil, no passado, e atualmente têm aumentado no Uruguai.

No Brasil, as empresas multinacionais produtoras de vinhos instalaram-se principalmente nas décadas de 60 e 70, atraídas pelo grande tamanho e pela taxa de crescimento do mercado interno.¹⁸ Elas tiveram um relevante papel até meados da década de 90, pela introdução e pela disseminação de inovações de processos produtivos, com a exploração de novas áreas vitivinícolas e novas tecnologias, contribuindo para a melhora qualitativa e para o *marketing* interno

¹⁸ Esses investimentos estrangeiros buscaram, basicamente, explorar o mercado doméstico e, eventualmente, os mercados de países próximos. O tamanho e a taxa de crescimento do mercado foram fatores decisivos nesse tipo de IDE, o qual predominou na América Latina durante o período de industrialização substituta de importações (Chudnovsky; López, 2002).

dos vinhos finos. Atualmente, é considerado relevante o seu (...) papel na distribuição e imagem. As multinacionais levam vantagem na parte da tecnologia, de capital e institucional, em termos de marca” (B, 3).

Foi muito comentada a experiência de instalar uma vinícola na zona da fronteira gaúcha, realizada pela multinacional National Stuart, em 1974, com o projeto dos vinhos Almadém, que, posteriormente, foi adquirido pela Seagram. De acordo com os entrevistados, ao se instalar na região da Campanha, a multinacional mostrou ser possível produzir em diferentes tipos de solos, e isso foi a ruptura de um tabu existente no Brasil. Os vinhos eram, inicialmente, produzidos e engarrafados na Cidade de Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul, e, depois, passaram a ser engarrafados em São Paulo, o que foi criticado por vários dos entrevistados. “E passaram a se preocupar mais com volumes. (...). Eu acho que isto abriu uma brecha para os vinhos finos, permitindo a entrada e o crescimento de outras vinícolas” (B, 2).¹⁹

Atualmente, há apenas duas multinacionais produtoras de vinhos finos, que são a Seagram do Brasil²⁰ e a Martini Bacardi do Brasil, e seu papel no mercado brasileiro é considerado menos relevante do que no passado, dados os avanços da viticultura nacional. Mesmo assim, as multinacionais, tendo em vista a sua maior capacidade financeira e o seu maior portfólio de produtos, têm melhores possibilidades de distribuição no mercado interno, em especial para negociar junto às grandes redes de supermercados. Além disso, (...) elas ainda importam para vender no mercado interno” (B, 5).

Até 1997, existiram alguns acordos de distribuição entre vinícolas brasileiras e estrangeiras visando à exportação de vinhos. Posteriormente, conforme os entrevistados, não houve, no Brasil, novas alianças com empresas de capital estrangeiro.

No Uruguai, de acordo com os participantes da pesquisa, os investimentos estrangeiros só entraram sob a forma de alianças estratégicas com algumas empresas nacionais, havendo atualmente sete empreendimentos importantes. A entrada de capital estrangeiro, com o predomínio do francês, nos últimos anos, ocorreu basicamente através da formação de *joint ventures*, tendo por objetivo a produção e a distribuição de vinhos de elevada qualidade, destinados à exportação. Esses capitais foram atraídos, principalmente, pela disponibilidade de matéria-prima de qualidade. Para as empresas uruguaias, as *joint ventures*

¹⁹ Essa citação mostra como a estratégia de uma empresa pode afetar o ambiente da indústria e, dessa forma, propiciar que novas empresas entrem no mercado.

²⁰ Essa empresa, em 2002, depois, portanto, de realizada a pesquisa junto aos expertos, foi adquirida pela Pernod Ricard.

representaram as possibilidades de aumentar as exportações, penetrando de forma mais rápida no mercado europeu, de obter fontes adicionais de capital e maiores conhecimentos enológicos, dentre outras. No Quadro 4.1, apresentam-se, de forma resumida, as principais *joint ventures* destacadas nas entrevistas.

Quadro 4.1

Principais *joint ventures* com empresas estrangeiras no Uruguai — 2002

| VINÍCOLA URUGUAIA | EMPRESA ESTRANGEIRA | ATIVIDADES |
|-------------------------|----------------------------------|--|
| Vinos Finos Juan Carrau | J. F. Lurton (França) | Produção de vinhos para exportação, distribuição de alguns vinhos Carrau no Exterior. |
| Vinos Finos Juan Carrau | Freixenet S/A (Espanha) | Produção de vinhos para exportação. |
| Establecimiento Juanicó | William Peters (França) | Produção de vinhos para exportação. |
| Castillo Viejo | Jean Jaques Lesgourgues (França) | Produção de vinhos para exportação. |
| Los Cerros de San Juan | Chandon (Argentina) | Produção de vinhos para exportação, distribuição de produtos da Moet & Chandon S/A (França) e da Chandon (Argentina) no mercado interno. |

FONTE: Entrevistas com os especialistas.

4.2.5 - As principais instituições da área do vinho

As vinícolas mantêm relações com várias instituições ao mesmo tempo, desde sindicatos, associações de classes, até órgãos de regulação, etc. A seguir, são destacadas apenas as principais instituições comentadas nas entrevistas e suas características no Brasil e no Uruguai.

4.2.5.1 - Principais instituições do Brasil

A Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul e a União Brasileira de Vitivinicultura são as entidades mais antigas, criadas em 1952 e 1967 respectivamente. A Uvibra procurou unir todos os produtores de uvas e

vinhos do País. Em função de algumas divergências, surgiu, posteriormente, a Associação Gaúcha de Vinicultores, que reúne aqueles centrados nos vinhos comuns. Após, foi criado o Instituto Brasileiro do Vinho, como descrito por um dos entrevistados:

“Como todas estas entidades têm objetivos semelhantes em campos diversos, mas não têm recursos financeiros para aplicar, foi criado, em 1997, o Ibravin, atendendo à Lei do Fundovitis. Este é alimentado por recolhimentos compulsórios das vinícolas, que recebem a correspondente compensação no ICMS, por renúncia do Governo do Estado. Os valores recolhidos pelo Fundovitis seriam obrigatoriamente repassados a projetos do setor, através do Ibravin, que é o órgão máximo do setor” (B, 5).

Portanto, o Ibravin reúne diferentes segmentos da cadeia produtiva do vinho, como as cooperativas (Fecovinho), as indústrias (Uvibra e Agavi) e os agricultores (Comissão da Uva), em iguais participações. Apesar de ter sido citado por todos os entrevistados como o principal órgão ligado ao vinho, houve várias críticas à sua atuação, pois “(...) o Ibravin não assumiu o papel para o qual foi criado (...), e os recursos do Fundovites, por pressão da Uvibra, estão sendo mal usados” (B, 3).

Existem também diversas associações que representam algumas regiões produtoras, dentre as quais se destaca a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos, criada em 1995. Essa associação conseguiu a primeira indicação de procedência para os vinhos brasileiros. E, na área de pesquisa, cabe relevante papel à Embrapa, que possui um Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho, localizado na Cidade de Bento Gonçalves, no RS.

Ainda de acordo com os expertos brasileiros, há muitas críticas às instituições pela sua falta de representatividade para ajudar a solucionar os problemas existentes, pela tímida ação no mercado, com esforços desperdiçados, e pela sua falta de união. Salientam ainda que, apesar do grande número de entidades, “(...) todas estão muito deficientes com relação a seus planos e estratégias” (B, 5) e há uma grande dificuldade em pensar o setor como um todo.

4.2.5.2 Principais instituições do Uruguai

Para os entrevistados uruguaios, as suas instituições são muito eficientes, ao contrário da percepção dos brasileiros. De acordo com um dos especialistas consultados,

“Existem instituições que fazem investigações, como o INIA, parecido com a Embrapa do Brasil, o LATU, que certifica os vinhos que se

exportam, e os Grupos CREA, ligado aos viticultores. Ao nível das adegas, as três associações mais importantes são: CBU, Associação de Adegas Exportadoras e Organização Nacional de Vinicultores. E destaca-se o Inavi pelo seu papel” (U, 2).

O CBU, fundado na década de 30 e afiliado à Câmara de Indústrias do Uruguai, atualmente agrupa 17 empresas, muitas das quais dedicadas à elaboração de vinhos finos e relevantes exportadoras. Ele tem sido um importante meio da modernização industrial, e foram as empresas agrupadas no CBU que realizaram as primeiras exportações de vinhos do Uruguai. Já a Associação de Adegas Exportadoras de Vinhos Finos do Uruguai é uma instituição comercial fundada em 1999, com os objetivos de abrir novos mercados no exterior e de consolidar os já existentes, mediante a promoção dos vinhos uruguaios. É menos abrangente do que o CBU, pois seu objetivo é apenas a exportação.

“Atualmente, são 24 empresas participantes, com uma produção de 15 milhões de garrafas de vinhos finos por ano. Mas, devido a divergências entre as vinícolas, cinco importantes empresas exportadoras não fazem parte da associação: Irurtia, Bella Unión (vinhos Calvinor), Carrau, Toscanini e Cerros de San Juan que fazem parte do CBU.” (U, 4).

O Inavi, criado em 1987, dinamizou o processo de transformação das estruturas produtivas e industriais vitivinícolas. Ele é gerido por um conselho de administração, composto por nove membros, sendo três delegados oficiais que representam três ministérios e seis delegados representantes de associações privadas. Suas principais funções são fiscalizar e aplicar as normas legais vigentes e assessorar o Poder Executivo na formulação de políticas de vitivinicultura. Os recursos do Instituto são obtidos mediante uma taxa de controle e promoção vitivinícola, que é cobrada sobre a uva e o vinho que se produz e se importa no País.

Em 1994, foi criado o Fundo de Promoção das Exportações da Uva e do Vinho, que é distribuído proporcionalmente entre as firmas exportadoras, de acordo com os volumes exportados, o que equivale a uma devolução de impostos à exportação, como forma de fomentar a mesma.

O Inavi tem um relevante papel nas políticas de desenvolvimento e nos programas de promoção da indústria vinícola uruguia, onde se destaca a reconversão de cerca de 3.000 hectares de vinhedos, com a substituição de uvas de qualidade enológica inferior por variedades viníferas que proporcionam um vinho de melhor qualidade. Salienta-se também o seu papel no levantamento de dados — Censos Vitícola e Vinícola — e na difusão dessa informação, bem como na política de promoção exterior, que consiste em difundir os vinhos uruguaios nos mercados externos.

De acordo com os peritos uruguaios, todas as instituições são eficientes e ajudam os vinicultores. A única crítica é quanto ao excessivo controle do Inavi.

“Todas as empresas estão sujeitas a um conjunto de normas, que são promovidas, aplicadas e controladas pelo Inavi. Para alguns, o Inavi é um órgão controlador e repressor. Mas todos concordam que seu papel foi importante, principalmente devido à promoção e à publicidade no Exterior.” (U, 3).

“O Inavi ajuda as adegas a participarem das feiras internacionais e trata de passar as informações para os que não vão às feiras. E trata de juntar as adegas menores para que elas tenham condições de participar.” (U, 2).

Cabe ainda destacar a Organización Nacional de Vinicultores, que possui o maior número de afiliados e o Laboratório Tecnológico do Uruguai, que está ligado ao comércio externo de vinhos, pois concede os certificados de exportação, depois de efetuar o controle de qualidade dos vinhos, e controla as importações de vinho e de insumos.

4.2.6 - Tendências dos vinhos finos

Durante as entrevistas, no quesito referente a comentários adicionais, foram destacadas, pelos especialistas de ambos os países, as tendências para o futuro próximo.

No Uruguai, foram ressaltadas as seguintes tendências: aumento da produção de vinhos finos, das exportações e do número de parcerias entre empresas, ao mesmo tempo em que decresce o número de adegas e as importações de vinhos finos continuam estáveis ou decrescem. De acordo com um dos expertos:

“As adegas muito pequenas tendem a desaparecer ou se juntam com outras para se tornar maiores ou, ainda, se juntam uma grande com uma empresa do exterior, através de *joint ventures* ou outros tipos de parcerias. Isto já vem ocorrendo e pode ser demonstrado pelo fato de ter diminuído o número de adegas, mas aumentado a produção em litros” (U, 5).

Já no Brasil, foram salientados os aumentos da produção de vinhos finos na zona sul e no norte da serra do Rio Grande do Sul e na Região Nordeste do País, sendo, nesta última região, em especial, de vinhos tintos jovens e refrescantes; o incremento da participação das importações de vinhos finos; a maior

concentração da produção de vinhos nas grandes empresas, ao mesmo tempo em que é previsto o crescimento do número de empresas pequenas, estimuladas pelo mercado e pelo enoturismo; e a entrada, via aquisição, de outras multinacionais no mercado, tendo em vista que algumas grandes empresas têm sido assediadas. Conforme os expertos brasileiros, nos próximos anos haverá alterações: “O setor vai passar, nos próximos anos, por uma acomodação muito grande, dos grandes ficarem ainda maiores, e os pequenos cada vez menores” (B, 1).

No Quadro 4.2, faz-se um resumo dos principais resultados das entrevistas realizadas com os expertos em ambos os países.

Quadro 4.2

Principais resultados das entrevistas realizadas com especialistas do Brasil e do Uruguai — 2002

| DISCRIMINAÇÃO | BRASIL | URUGUAI |
|----------------------|--|--|
| Principais problemas | <p>Problemas de produção: carência e elevado preço da uva tinta; reduzida produção interna de vinhos tintos de qualidade; elevado preço do vinho nacional pelo custo da uva e pela carga tributária.</p> <p>Dificuldades de comercialização interna: concorrência do vinho importado; negociar com as grandes redes de supermercados.</p> <p>Dificuldades na distribuição: diferenças de ICMS entre os estados; elevados custos pelas dimensões internas do País; falta de imagem interna do vinho.</p> <p>Problemas financeiros: elevado nível de endividamento das cooperativas devido a passivos financeiros.</p> | <p>Problemas de produção: elevado preço dos insumos secos (rolha, garrafa, rótulo e embalagem).</p> <p>Dificuldades de comercialização interna: principalmente o reduzido mercado interno.</p> <p>Problemas financeiros: elevado nível de endividamento das empresas, devido à reconversão dos vinhedos e das vinícolas.</p> |
| Cooperativas | São importantes no mercado; em geral, estão com dificuldades financeiras. | Existem três ou quatro, mas não são importantes em termos de produção. |

(continua)

Quadro 4.2

Principais resultados das entrevistas realizadas com especialistas do Brasil e do Uruguai — 2002

| DISCRIMINAÇÃO | BRASIL | URUGUAI |
|--|---|---|
| Aquisições, fusões e alianças estratégicas com empresas de capital estrangeiro | Fusões e aquisições: não ocorreram. Alianças estratégicas: já ocorreram acordos contratuais no passado; o consórcio de exportação está em fase inicial. | Fusões e aquisições: não ocorreram. Alianças estratégicas: existem alguns acordos de distribuição visando à exportação; o papel do consórcio já foi mais relevante; há várias <i>joint ventures</i> . |
| Terceirização da produção | Utilizada por várias vinícolas pequenas, para diminuir custos fixos; mais usual em engarrafamentos. Muito usada nas marcas próprias de redes de supermercados. | Muito pouco utilizada entre as vinícolas; foi destacada a Aurora S/A, que utiliza muito para elaboração e/ou engarrafamento. Muito usada nas marcas próprias de restaurantes e supermercados. |
| Instituições | Existem várias, as mais citadas foram: Uvibra; Ibravin e Aprovale. Muitas críticas à atuação da Uvibra e da Ibravin. | Existem várias, as mais citadas foram: Inavi; ABE e CBU. São consideradas muito eficientes; a única crítica é o demasiado controle do Inavi. |
| Estratégia institucional | Não há uma estratégia da cadeia produtiva. | Existe um planejamento setorial, coordenado pelo Inavi, de reconversão dos vinhedos e das vinícolas e um plano de marketing para o desenvolvimento das exportações de vinho. |
| Tendências | Aumento da participação das importações. Maior concentração da produção de vinhos nas grandes empresas. Crescimento do número de empresas pequenas com o aumento do enoturismo. Incremento da produção na zona sul e no norte da serra do RS e na Região Nordeste do Brasil. | Aumento das exportações. Acréscimo do número de alianças estratégicas com empresas estrangeiras. As importações de vinhos finos continuam estáveis ou decrescem. Aumento da produção de vinhos finos e diminuição da de vinhos comuns. |

FONTE: Entrevista com os especialistas.

4.3 - À guisa de algumas reflexões

As indústrias de vinhos brasileira e uruguaia têm raízes históricas, nas quais os imigrantes europeus, em especial os italianos no Brasil e os espanhóis e italianos no Uruguai, desempenharam importante papel, trazendo consigo a experiência e a tradição da arte de elaborar vinhos. A cultura desses imigrantes, que fundaram muitas das vinícolas até hoje existentes, influenciou o direcionamento das empresas, principalmente nos seus primeiros estágios de vida, tendo em vista a grande predominância de empresas familiares produtoras de vinhos finos em ambos os países. Novas gerações assumiram o poder, o que implicou novas experiências de aprendizagem, sendo necessário encontrar suas próprias soluções. Mas, em muitas delas, permanecem aqueles valores básicos dos seus fundadores, conforme a literatura afirma e os expertos confirmam.

Isso é visível em culturas, como a brasileira e a uruguaia, onde as relações familiares são cultivadas e as dimensões de lealdade e de preocupação são mais fortes do que em sociedades onde o personalismo é dominante. A questão da família influencia a forma de gerenciar, e, às vezes, a organização funciona melhor quando ela coincide com a da família. Essa situação foi descrita por Hofstede (apud Hickson; Pugh, 1995), quando identificou as culturas com orientação mais coletiva, ao analisar as dimensões de coletivismo e de individualismo em vários países.

Com a mudança de gestores nas empresas, muitas vezes com a entrada das novas gerações na administração, ocorreram mudanças organizacionais em algumas vinícolas, conforme os relatos obtidos. A alteração do poder nas organizações pode gerar mudanças culturais nas mesmas, pois, segundo Bertero (1996), o poder pode moldar, perpetuar ou mudar a cultura. Além disso, as alterações no ambiente externo também podem causar modificações nos padrões culturais da sociedade ou da organização (Luppi, 1995), uma vez que, segundo Schein (1984), a cultura é um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação interna e ligação externa. Dito em outras palavras, a cultura é aprendida e desenvolve-se com a experiência.

De acordo com as análises realizadas, pode se perceber que o mercado de vinhos finos, tanto no Brasil como no Uruguai, se alterou ao longo dos últimos anos. Transformações e/ou ampliação da viticultura, modificações tecnológicas nos processos produtivos, incremento da concorrência no mercado mundial de vinhos e suas repercussões sobre os mercados domésticos, mudanças de hábitos de vida e de preferências dos consumidores e crescente poder dos supermercados como canais internos de venda de vinhos foram alguns dos fatores

que contribuíram para essas mudanças. E compradores poderosos, segundo Porter (1998), podem exercer um grande poder de barganha, forçando um rebaixamento nos preços ou demandando uma maior qualidade ou melhores serviços pelo mesmo preço, e ainda podem acirrar a concorrência, jogando um produtor contra o outro.

Destacam-se também fatores internos de ambos os países, como questões conjunturais de desaceleração do crescimento, aliados a elevadas taxas de juros reais e a políticas cambiais ora de depreciação, ora de apreciação das moedas nacionais em relação ao dólar, com suas repercussões sobre as empresas e sobre o poder de compra dos consumidores, bem como fatores externos que afetaram de forma adversa as economias brasileira e uruguaia, dentre os quais a desaceleração do ritmo de crescimento da economia mundial e, em especial, dos principais mercados externos de vinhos desses países. Em mercados recessivos, a tendência é uma diminuição da demanda, com um aumento dos estoques mundiais de vinhos, reduzindo o seu preço nos mercados internacionais e pressionando ainda mais a concorrência em todos os mercados.

De acordo com os dados disponíveis e com as informações das entrevistas em ambos os países, com a abertura dos mercados, a concorrência no mercado doméstico de vinhos finos foi muito mais acentuada no Brasil do que no Uruguai, pela maior relação da quantidade comercializada de vinhos importados/vinhos nacionais. Parte desse acréscimo deve-se à importação pelas próprias vinícolas brasileiras, até mesmo com a interrupção ou a diminuição da produção interna,²¹ conforme exposto pelos entrevistados. Por outro lado, o Uruguai soube aproveitar melhor as oportunidades, pois exportou mais vinhos finos, apresentando maior relação de vinhos comercializados no mercado externo/mercado interno. No Brasil, as exportações de vinhos finos vêm diminuindo desde 1998.

Os entrevistados de ambos os países concordam que a única maneira de as empresas uruguaias de vinhos finos crescerem é através das exportações, devido ao pequeno mercado interno. É difícil aumentar muito o consumo do mercado doméstico de vinhos finos, de um lado, porque a população é reduzida e apresenta baixos níveis de natalidade, não sendo possível contar com a taxa de crescimento demográfico; de outro, porque o consumo *per capita* de vinho

²¹ Um dos métodos clássicos para analisar os ganhos de uma união aduaneira, como é o caso do Mercosul, é verificar se os casos de criação de comércio são superiores aos de desvio de comércio. Nos relatos obtidos junto aos especialistas brasileiros, foi verificada a ocorrência de criação de comércio no Mercosul. Este ocorre quando há uma substituição do consumo de produtos internos de custo mais elevado por produtos de um país parceiro, com custos mais baixos. Essa substituição pode significar uma redução ou uma eliminação da produção interna (Robson, 1985, p. 30).

comum ou de mesa já é elevado, por ser adquirido a baixo custo e, muitas vezes, consumido junto às refeições, com o preço da taça de vinho próximo ao de um refrigerante. Dadas as sucessivas crises por que passou a economia uruguaia, o poder aquisitivo da população diminuiu, sendo, pois, custoso ao usuário passar a consumir um vinho de preço mais elevado, como é o caso dos vinhos finos, enquanto não aumentar o nível de renda interno.

No que se refere ao Brasil, todos os especialistas uruguaio e parte dos brasileiros acham que, dado o tamanho do mercado interno e o baixo consumo *per capita* atual, o Brasil não deve se preocupar com as exportações, enquanto outros peritos brasileiros acham que o Brasil pode e deve investir mais nas exportações. Tendo em vista o reduzido consumo interno de vinhos nacionais, há um grupo que considera necessário, primeiro, ampliá-lo, absorvendo parte do espaço ocupado pelos importados, e, principalmente, melhorando, ainda mais, as condições competitivas das empresas brasileiras e a qualidade do produto, devido às dificuldades de entrar no mercado externo e às experiências anteriores, frustradas, de exportações. É interessante observar que praticamente todos os peritos uruguaio consideram que o vinho branco brasileiro é de boa qualidade, mas o tinto não. No que diz respeito àqueles que consideram as exportações importantes, podem-se destacar, de acordo com os relatos obtidos: o uso das vendas externas como argumento de *marketing* interno; as economias de escala, propiciadas pelo incremento da produção; os custos de distribuição em novos mercados brasileiros, distantes geograficamente, às vezes mais onerosos do que as vendas para os mercados externos; a possibilidade de fazer caixa pelos adiantamentos de câmbio obtido, etc.

Ambos os países melhoraram a qualidade dos vinhos finos; no Brasil, por iniciativa dos empresários, tendo em vista a concorrência do importado, e, no Uruguai, por uma política setorial apoiada pelo Governo, pelos viticultores e pelos vinicultores. Mas, acima de tudo, os expertos de ambos os países salientam a importância de aumentar o número de consumidores de vinhos finos nos mercados internos, o que não é tão fácil, como já explicado. Os peritos brasileiros destacaram que um dos caminhos é buscar parte do consumo de vinhos importados, para que as empresas brasileiras possam, pelo menos, manter a sua participação no mercado interno. No Uruguai, acreditam que isso só poderá se dar pelo deslocamento parcial do consumo dos vinhos comuns para o dos vinhos finos.

Cabe destacar que os dois países possuem distintos tamanhos e que nem sempre uma política adotada em um país pode ser transplantada para o outro. Ou seja, apesar de todos os expertos brasileiros considerarem importante a existência de uma estratégia setorial e elogiarem a política adotada pelo Inavi

para o Uruguai, também admitem que, no caso do Brasil, esta deveria ser diferente em alguns aspectos.

No Brasil, os especialistas consideram que é necessária uma reconversão dos vinhedos, mas de forma diferente da que foi feita no Uruguai, isto é, não arrancando os parreirais existentes de uvas americanas, mas, sim, ampliando-os com variedades adequadas de uvas viníferas, conforme exposto abaixo:

“Devem ser determinados quais os variedades que têm dotes para permanecer no País, pois existem alguns que não têm. O Brasil não precisa cortar parreiras, uma vez que a área plantada de uvas comuns pode ser usada para a exportação de sucos. Por isso, no Brasil, a reconversão deve ser diferente. É preciso aumentar a área plantada das viníferas para compensar essa fuga das uvas comuns para os sucos. Esta é uma estratégia necessária” (B, 3).

Chama atenção o fato de que os expertos brasileiros conhecem, em geral, bem as empresas uruguaias e acreditam que algumas delas fazem vinhos tão bons, e alguns até melhores, quanto os brasileiros. Já os uruguaios pouco conhecem das empresas brasileiras e não têm uma opinião muito favorável da qualidade dos vinhos finos brasileiros, pois os consideram sempre inferiores aos seus. Também foi destacado que os principais problemas da indústria são distintos. No Uruguai, o maior problema citado foi a comercialização externa; já no Brasil, os problemas são a carência e o alto custo da uva tinta, aliados às dificuldades de comercialização interna.

A adoção de uma estratégia de cooperação horizontal entre empresas foi destacada no Uruguai, ao contrário do Brasil. Essa estratégia é evidenciada pela participação das vinícolas em diversas instituições, o que tem permitido o intercâmbio de conhecimentos e de experiências com outros produtores. Mas, no Brasil, os entrevistados afirmam que não há formas relevantes de cooperação entre as empresas, que se limitam à troca ou ao empréstimo de matérias-primas e a discussões sobre preços a serem pagos pela matéria-prima. Já a terceirização é mais comum no Brasil do que no Uruguai, mas muito mais como uma forma de diminuir custos fixos por empresas pequenas, ocupar a capacidade ociosa e aumentar o faturamento de grandes empresas do que como uma estratégia de cooperação.

Entretanto foi destacado, pelos expertos brasileiros, que a instalação das multinacionais no mercado, até meados da década de 90, contribuiu para a disseminação de inovações tecnológicas e estratégicas, corroborando o que Bartlett e Ghoshal (2000) afirmam, ou seja, que a entrada de uma multinacional no mercado doméstico pode contribuir para o aprendizado estratégico, não resultando em prejuízos.

Ainda no Brasil, as instituições da área do vinho são percebidas como pouco expressivas, havendo muitas críticas, por não estarem cumprindo o papel para o qual foram criadas. Mas, sobretudo, não existe uma maior cooperação entre as empresas, de acordo com alguns entrevistados, porque existe uma “cultura de desconfiança” entre os próprios empresários.

Os expertos de ambos os países concordam que algumas empresas, como as grandes e as envolvidas nos mercados externos, têm estratégias e outras não, sendo salientado o relevante papel do Inavi em relação às estratégias de *marketing* para os mercados externos, as quais são seguidas por todas as empresas exportadoras uruguaias.

Do exposto, conclui-se que o segmento de vinhos finos do Uruguai soube aproveitar melhor as oportunidades propiciadas pela globalização para se inserir no mercado externo. A adoção de uma estratégia setorial, em função das possibilidades apresentadas, tem propiciado uma maior inserção dos vinhos finos uruguaios na economia mundial, apesar de sua ainda pequena representatividade. Esse processo implicou alguns riscos, originados de novas fontes de instabilidade comercial, os quais foram, em parte, amenizados pela formação de alianças estratégicas com grandes empresas estrangeiras produtoras e/ou distribuidoras de vinhos finos, em especial na Europa, e pela grande colaboração entre as empresas produtoras através das suas instituições.

Se a abertura das economias pode ampliar o risco comercial, pois as empresas ficam mais expostas às variações de oferta e aos preços nos mercados internacionais, o maior problema é o de riscos de exclusão das empresas não adequadamente preparadas para as fortes demandas de competitividade, próprias do mundo contemporâneo globalizado. Nesse sentido, Dawar e Frost (1999) chamam atenção para a importância de o empresário doméstico ser perspicaz quanto aos seus recursos competitivos, para poder defender o seu mercado interno das pressões da globalização e/ou ampliá-lo através de exportações.

O relevante papel da estratégia setorial do vinho no Uruguai, com um plano de *marketing* que especifica os principais mercados de entrada, com a coordenação do Inavi, envolve a partilha de informações, de responsabilidades e de esforços. Sabe-se que o Governo pode ter uma participação importante na manutenção ou na criação de vantagens competitivas. Porter (1993) ressalta que os governos podem influir sobre as condições dos fatores, através de informações sobre mercados, tecnologia, competição, etc., bem como através de subsídios para tentar influenciar os custos dos fatores, ressaltando que os subsídios diretos são benéficos apenas se cobrirem uma fração modesta do custo em questão e se forem utilizados como sinais de direção para o comportamento empresarial. E isso é o que ocorreu no Uruguai, pois, conforme um dos entrevistados,

“O Inavi significou para nós uma externalidade positiva, ou seja, quando o Inavi começou havia subsídios, os subsídios para trocas de plantas. (...) os vinicultores perceberam que o Inavi estava apostando no vinho. Na verdade, essa externalidade positiva foi perceber que talvez o vinho teria futuro. Então, a crença no setor foi mais importante que o valor do subsídio” (U, 5).

Em ambos os países, predominam, em número, as pequenas empresas familiares, com a concentração do poder decisório nos dirigentes. O produto em si não é considerado inovador, e somente algumas grandes empresas têm realizado gastos em inovação e em desenvolvimento de produtos, pois as demais, em geral, copiam ou adaptam produtos e *designs* de outras empresas nacionais ou estrangeiras.

5 - RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA

Na fase qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade, junto a dois executivos, em cada uma das empresas selecionadas. Conforme exposto no capítulo do método, todas as entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora e gravadas, exceto uma, que foi feita com anotações, a pedido do entrevistado. Todas as entrevistas, depois de transcritas, foram analisadas, usando-se para tal a análise de conteúdo por tema. O roteiro das entrevistas encontra-se no **Apêndice B**, e a análise é apresentada tendo em vista responder aos objetivos desta tese.

Uma vez que muitos entrevistados respondiam em algumas questões várias outras correlatas, a seqüência do roteiro alterou-se de uma para outra entrevista, sendo, pois, importante que as transcrições fossem examinadas com minúcia, para retirar os trechos mais significativos a serem destacados na análise de conteúdo. Essa técnica de análise é recomendada por vários autores (Moraes, 1999; Richardson, 1989).

Como o método utilizado foi o de casos múltiplos com duas unidades de análise, tratando-se, pois, de casos múltiplos incorporados (Yin, 2001), buscou-se analisar os dados construindo uma explanação sobre as estratégias para os vinhos finos. Segundo Yin (2001, p. 140), a explicação de "(...) um fenômeno significa estipular um conjunto de elos causais em relação a ele". Nesse sentido, as análises feitas foram baseadas nas entrevistas em profundidade, sendo colocadas todas as evidências obtidas e tendo ocorrido, algumas vezes, para o mesmo fato, explicações alternativas. Não houve preocupação em registrar a opinião de todos os entrevistados em cada um dos aspectos analisados, mas, sim, de ressaltar aqueles que conseguiam passar melhor a idéia que estava sendo desenvolvida. Como foi esclarecido o objetivo da entrevista e solicitado o seu uso para a tese, quando é feita alguma citação, coloca-se o nome do entrevistado e a empresa a que pertence. Entretanto, nas citações, é colocado apenas o nome pelo qual a pessoa é referida, que está entre parênteses, assim como se fez em relação às empresas, a fim de tornar mais fácil e agradável a leitura, conforme segue.

- pela Miolo, Adriano Miolo (Adriano) e Carlos Eduardo Nogueira (Nogueira);
- pela Aurora, Carlos Zanotto (Zanotto) e Rafael Koff Acordi (Rafael);
- pela Salton, Antônio Augusto Salton (Antônio) e Daniel Salton (Daniel);

- pela Cordelier, Lídio Ziero (Lídio) e Silvio B. Pasin (Silvio);
- pela De Lantier, Adolfo Alberto Lona (Lona) e Carlos Reni Zanus (Carlos);
- pela Ariano, Nelson Ariano (Nelson) e Elizabeth Ariano (Elizabeth);
- pela Irurtia, Heinz Rippe (Rippe) e Liliana Irurtia (Liliana);
- pela Toscanini, Jorge Toscanini (Jorge) e Andres Toscanini (Andres);
- pela Carrau, Javier Carrau (Javier) e María Etchamendi (Maria).

Este capítulo está dividido em quatro itens. No primeiro, faz-se uma breve caracterização das empresas entrevistadas, para melhor entendimento da pesquisa levada a efeito junto a elas. Possibilita também mostrar que as empresas selecionadas, conforme critérios explicitados no capítulo referente ao método, são representativas do volume produzido e comercializado de vinhos finos em ambos os países. No segundo, apresentam-se os processos de formulação e de implementação das estratégias. No terceiro, o conteúdo das estratégias, que compreende as estratégias de produto e produção, de distribuição para os mercados internos e externos, de recursos humanos e as estratégias financeiras.

Quanto às fusões e aquisições que também foram questionadas, tendo em vista ser parte de um dos objetivos desta pesquisa, cabe destacar que, nas empresas entrevistadas, elas não ocorreram, exceto o caso da fusão da multinacional Bacardi-Martini, que, indiretamente, se refletiu na corporação no Brasil e na sua unidade de vinhos. Por isso, no quarto item, apresentam-se apenas as estratégias de cooperação das vinícolas com as instituições da área do vinho e as alianças estratégicas que implicam cooperação entre empresas, com fornecedores e/ou distribuidores.

5.1 - Caracterização das empresas entrevistadas

A produção total de vinhos finos nas empresas brasileiras analisadas foi de 24.055 mil litros, o que representa cerca de 60% da produção de vinhos finos nacionais,¹ pois, só no RS, foram produzidos 34.159 mil litros de vinhos de viníferas em 2001, de acordo com dados disponibilizados pela Embrapa (Embrapa, 2002).

¹ A Embrapa só dispõe dos dados da produção de vinhos por estado até 1999 (Embrapa, 2002). Ainda no ano de 2001, foram comercializados, no RS, 28.653 litros de vinhos de viníferas.

No Uruguai, a produção de vinhos VCP das empresas analisadas foi de cerca de 3.150 mil litros. Como o Inavi só controla a comercialização do vinho, não se dispõe dos dados de produção em separado para o VCP. Apenas para efeito de comparação, pois os vinhos podem ser comercializados no mesmo ano em que são elaborados (como no caso de vinhos jovens), ou em anos posteriores (no caso de vinhos mais envelhecidos), em 2001 e 2002, foram comercializados ao ano, em média, nos mercados interno e externo, cerca de 5.105 mil litros, o que demonstra que essas empresas são representativas do mercado.

Esta seção está baseada nas entrevistas realizadas, em especial na primeira parte do roteiro (**Apêndice B**), que trata da caracterização das empresas, que inclui informações sobre a data de criação e o volume produzido, importado e exportado de vinhos finos em 2001, bem como busca fazer uma comparação dos principais indicadores, como produção, faturamento e rentabilidade, além do volume de exportação e de importação de vinhos finos pelas empresas no triênio 1999-01. Buscou-se, com isso, comparar os dados com os anos anteriores, uma vez que as entrevistas foram realizadas ao longo do ano 2002, e, portanto, os dados desse ano ainda não estavam disponíveis.

Os dados de faturamento, no Brasil, foram solicitados em reais, mas, no Uruguai, em dólares, pois essa moeda tem muito maior circulação interna, e os empresários trabalham mentalmente em dólar, pelas características peculiares dessa economia. Já os empresários brasileiros teriam dificuldade em converter mentalmente as informações para dólar, devido às alterações da paridade real/dólar ao longo do período 1999-01 e ao fato de o dólar não ser de uso corrente. Entretanto isso não dificultou as comparações entre as empresas, uma vez que as de um mesmo país eram comparáveis, e usou-se mais o critério de volume para as comparações de produção. Já no que se refere a exportações e importações, sempre foram solicitadas informações em dólares para os entrevistados de ambos os países.

Algumas informações foram complementadas através de *folders* recebidos das empresas durante as entrevistas, bem como pelas *home pages* das respectivas vinícolas. Foram entrevistadas cinco empresas no Brasil e quatro no Uruguai, conforme segue.

5.1.1 - Empresas brasileiras

As empresas brasileiras entrevistadas, conforme já explicitado no método, foram: De Lantier Vinhos Finos, Cooperativa Vinícola Aurora, Vinícola Miolo Ltda.,

Vinícola Cordelier Ltda. e Vinhos Salton S/A Indústria e Comércio (nesta última, apenas a divisão de vinhos), que são caracterizadas a seguir.

5.1.1.1 - Cooperativa Vinícola Aurora

Foi criada em 1931, quando 16 famílias produtoras de uvas se uniram para produzir vinhos. Ela foi constituída como uma cooperativa, que, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (Organização das Cooperativas Brasileiras, 2003), é uma associação de pessoas que se unem, tendo em vista seus interesses comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. A Aurora é controlada por representantes dos membros, e o resultado financeiro pode ser utilizado para o desenvolvimento da Cooperativa, para atividades aprovadas por seus membros e/ou distribuída aos membros, na proporção das suas transações com a Cooperativa.

Atualmente, a Cooperativa Vinícola Aurora possui 1.265 famílias associadas, produtores de uvas, cujo número já foi superior em épocas passadas, com um sistema de produção totalmente integrado. Os cooperados fornecem, de forma regular e exclusiva, toda a sua produção de uvas para a vinícola, que dá garantia de compra a preços de mercado.

A Aurora ocupa a liderança no mercado nacional há décadas, sendo a maior empresa produtora de vinhos finos do Brasil, destacando-se também pela produção de vinhos comuns, espumantes, Keep Cooler e sucos. Dado seu grande parque industrial, com maior capacidade que a comercialização da empresa, presta serviços para outras vinícolas menores, elaborando vinhos e/ou engarrafando-os.

Já foi uma importante exportadora de vinhos de mesa na década de 70; e, de 1988 a 1998, exportou os vinhos Marcus James para os Estados Unidos, através de um acordo feito com a empresa norte-americana Canandaigua Wine Co.

Na segunda metade da década de 90, passou por uma crise financeira acentuada, que culminou com o afastamento da diretoria da época e com a indicação de novos executivos pelos credores, liderados pelo Banco do Brasil, para negociar o passivo da empresa com instituições financeiras, fornecedores, governo e associados. Como decorrência, grande parte desse passivo já foi paga.

De acordo com informações da empresa, comparando-se os dados de 1999 com os de 2001, o volume produzido, o faturamento e a quantidade importada de vinhos finos cresceram mais de 20%. Mas o volume exportado está em

decréscimo e foi, em 2001, bastante abaixo dos valores históricos de décadas passadas.

5.1.1.2 - De Lantier Vinhos Finos

Foi constituída em 1978, como uma divisão de vinhos da Martini & Rossi. Entretanto essa empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1950, instalando-se em São Paulo, para elaborar o vermute Martini, cujos vinhos para o vermute eram adquiridos na serra gaúcha. Em 1968, iniciou a produção dos vinhos Château Duvalier, inicialmente terceirizados na Vinícola Rio-Grandense, e, em 1973, construiu a cantina em Garibaldi-RS, de onde passou a operar em 1974 até a presente data.

Em 1978, a De Lantier lançou outra linha de vinhos finos, o Baron de Lantier. Atualmente, produz vinhos finos e espumantes, além dos vinhos-base para a elaboração do vermute, que são transportados, a granel, até São Paulo.

Em 1993, a Martini & Rossi (italiana) e a Bacardi (cubana), dois dos maiores grupos mundiais de bebidas, uniram-se internacionalmente. Como resultado da fusão, surgiu a Bacardi-Martini, uma companhia global. A De Lantier continuou como uma divisão de vinhos da Bacardi-Martini do Brasil até 2002, quando passou a ser uma Unidade de Negócios de Vinhos, a única, dessa empresa, existente no mundo.

Conforme os dados informados, o volume produzido e o faturamento decresceram em 30% e 20%, respectivamente, entre 1999 e 2001, como decorrência da perda de foco nos vinhos pela multinacional à qual pertence. As exportações foram interrompidas em 1999, e a rentabilidade decresceu no triênio.

5.1.1.3 - Vinícola Miolo Ltda.

A empresa foi constituída em 1989, mas sua história teve início em 1897, com a chegada de Giuseppe Miolo, que recebeu um lote de terras na região hoje denominada Vale dos Vinhedos, pertencente ao Município de Bento Gonçalves-RS. Nessa região, onde os imigrantes plantaram uvas de qualidade, até hoje a empresa tem vinhedos e uma grande unidade produtora.

Com as novas gerações, com formação em enologia, a família Miolo, a partir de 1990, passou a produzir seus próprios vinhos. A Miolo é considerada a empresa que mais cresceu em produção, em pouco mais de uma década de existência, sendo hoje a segunda maior vinícola do Brasil. Além de sua sede em Bento Gonçalves, na serra gaúcha, também possui duas fazendas com plantação

de videiras: Estância Fortaleza do Seival (na região da Campanha do RS) e a Fazenda Ouro Verde (em Casa Nova, na Bahia).

A Miolo produz basicamente vinhos finos (90%) e uma pequena parte de espumantes, diferenciando-se das demais por não produzir vinhos de mesa. Possui três escritórios para a comercialização de seus produtos, em Bento Gonçalves (RS), São Paulo (SP) e Recife (PE).

Comparando-se os dados de 2001 com os de 1999, a empresa apresentou crescimento superior a 20% do volume produzido, do volume exportado, do faturamento e da rentabilidade. Nesse período, não realizou importações, e as exportações, apesar de seu crescimento, ainda eram pouco significativas, quando comparadas com as vendas para o mercado interno.

5.1.1.4 - Vinhos Salton S/A Indústria e Comércio

Em 1878, a família Salton (Paulo Salton e seis irmãos) veio do Vêneto, na Itália, e instalou-se na cidade hoje conhecida como Bento Gonçalves (RS). Em 1910, foi criada a empresa Paulo Salton & Irmão, dedicada à produção de vinhos, cuja denominação atual é Vinhos Salton S/A Indústria e Comércio. É, atualmente, a vinícola mais antiga do País que produz vinhos finos.

Em 1948, instalou uma filial em São Paulo e introduziu no mercado o Conhaque Presidente, produzido, no início, em Bento Gonçalves, sendo, posteriormente, engarrafado em São Paulo (SP), onde, mais tarde, passou também a ser produzido.² Já a matriz, no RS, produz vinhos de mesa, vinhos finos, que representam cerca de 30% da sua produção, espumantes e sucos de uva.

Assim como outras vinícolas, a Salton passou por uma crise financeira, na década de 80, fruto, em parte, da recessão econômica brasileira no período 1981-83, a qual se acentuou no final da década, pela grande concorrência no mercado do conhaque (que representava seu principal faturamento).³ Essa crise na empresa foi superada com aporte de recursos financeiros da própria empresa, proveniente da divisão de conhaque, permitindo a ampliação da produção de vinhos, com destaque para os vinhos finos.

² A produção foi transferida para São Paulo, porque houve uma alteração na composição do conhaque. Este era, inicialmente, produzido com destilado de vinho, mas, no final da década de 80, passou a ser produzido com destilado de cana-de-açúcar. E São Paulo era mais próxima da fonte de cana-de-açúcar, a nova matéria-prima básica.

³ Para uma análise da crise e de como ela foi superada, ver Hexsel e Toni (2002).

Comparando-se os dados de 2001 com os de 1999, a empresa aumentou a produção e o faturamento de vinhos finos, e a sua rentabilidade foi estável. Não importava nem exportava vinhos até a data da entrevista. Nessa época, estava em construção uma nova sede, uma vez que a atual se situa no centro da cidade, o que torna impossível a sua expansão. Esse projeto envolve, ainda, a modernização de equipamentos e a ampliação da produção.

5.1.1.5 - Vinícola Cordelier Ltda.

Foi fundada em 1989, em Bento Gonçalves, com a denominação Casa Cordelier. Em 2002, mudou a razão social para Vinícola Cordelier Ltda., visando facilitar a identificação do ramo de atividade e do produto comercializado.

Seu proprietário é descendente de imigrantes italianos, que chegaram ao Brasil em 1886, trazendo mudas de videiras da família em sua bagagem. A tradição do cultivo de videiras e a elaboração de vinhos foram preservadas pela família Ziero e reiniciadas pelo atual proprietário.

A vinícola destaca-se pelos vinhos finos Cordelier e Granja União, que têm significativa participação no faturamento, mas elabora também vinhos de mesa, espumantes e destilados (uísque)⁴. Está em fase de ampliação das instalações, sendo previsto um aumento de sua capacidade de produção, com a instalação de novos equipamentos de alta tecnologia importados da Itália.

Considerando-se os dados de produção e de faturamento no período 1999-01, houve um acréscimo; no entanto, a rentabilidade manteve-se estável, devido aos elevados preços dos insumos. Nunca exportou, apenas importou vinhos finos para distribuí-los no mercado interno, em 1998.

5.1.2 - Empresas uruguaias

Conforme exposto no capítulo do método, foram realizadas entrevistas em quatro empresas: Ariano Hnos S/A, Vinos Finos Juan Carrau, Juan Toscanini y Hijos S/A e Dante Irurtia S/A.

⁴ O uísque é elaborado na vinícola, com o malte produzido por outra empresa, da qual um dos donos é o mesmo da Vinícola Cordelier, segundo informações obtidas junto à empresa.

5.1.2.1 - Ariano Hnos S/A

Empresa familiar, fundada em 1929 por dois irmãos, Adélio e Amílcar Ariano, imigrantes italianos, que, em 1927, chegaram ao Uruguai e adquiriram oito hectares de terra em El Colorado, Departamento de Canelones, onde, atualmente, se situa a adega. Hoje, um dos filhos destes e a terceira geração seguem com a tradição familiar.

Inicialmente, produziam apenas vinhos de mesa e vermute. Houve alguma produção de vinho fino ainda na década 70, que depois foi suspensa e só foi retomada e ampliada em 1990. A empresa possui vinhedos no Departamento de Canelones (40 hectares) e na região de Constanica, no Departamento de Paysandú (70 hectares). Fez uma reconversão total de seus vinhedos, com novas cepas francesas, e conta com equipamentos necessários para assegurar um vinho de qualidade.

Em 2001, produziu cerca de 400 mil litros de vinhos finos, o que representou 29% da sua produção, pois, atualmente, só elabora vinhos finos e de mesa. Mais da metade desses vinhos finos foi transacionada no mercado externo, em especial EUA, Brasil, Canadá, Polônia, Alemanha, Suíça e Noruega. No período 1999-01, enquanto as exportações aumentaram, a produção, o faturamento e a rentabilidade mantiveram-se relativamente estáveis.

5.1.2.2 - Juan Toscanini y Hijos S/A

Foi fundada em 1908 pelo imigrante italiano Don Juan Toscanini, que chegou ao Uruguai em 1894, em Canelón Chico, no Departamento de Canelones, onde se localiza até hoje a vinícola. A produção de vinhos foi seguida pelos filhos, pelos netos e pelos bisnetos.

No início da década de 80, a vinícola começou a reconversão dos vinhedos, substituindo as velhas variedades por novas cepas viníferas de origem francesa. Na época da entrevista, possuía 75 hectares de vinhedos próprios e vinificava unicamente uvas provenientes de seus vinhedos. Começou a elaborar vinhos VCP em 1987 e a exportar em 1995. É uma empresa que mantém as características e os princípios de uma empresa familiar.

Em 2001, produziu 400 mil litros de vinhos VCP, o que representou cerca de 30% da sua produção de vinhos, pois também produz vinhos de mesa. Do total de VCP produzido, 120 mil litros foram destinados à exportação, em especial para Estados Unidos, Alemanha e Suíça.

Comparando-se os dados de 1999 com os de 2001, essa empresa apresentou crescimento superior a 20% da produção, do faturamento e da

rentabilidade dos vinhos finos. Já as exportações cresceram cerca de 14%; e nunca importou vinhos para distribuição.

5.1.2.3 - Dante Irurtia S/A

Essa empresa foi fundada em 1913, com a chegada de Don Lorenzo Irurtia, de origem basca (Espanha), à zona de Cerro Carmelo, no atual Departamento de Colônia, no início de século XX, onde, até hoje, se situam a adega e os vinhedos. Essa é uma zona muito especial pelo seu clima, pois faz mais calor no verão e mais frio no inverno do que no resto do País.

A partir de 1954, Dante Irurtia, atual proprietário, promoveu a instalação de vinhedos selecionados e, na década de 70, começou a trazer as cepas importadas, tendo, posteriormente, realizado inovações tecnológicas nos vinhedos e na adega.

É a maior empresa produtora de vinhos em geral, com capacidade de produção de seis milhões de litros, sendo seus principais produtos vinhos de mesa; VCP; mistela⁵; xerez⁶ e espumante, além de comercializar uvas de mesa *in natura*. No ano de 2001, produziu cerca de 1,6 milhão de litros de vinhos finos, o que representou 50% da sua produção, tendo exportado 7% dos vinhos VCP produzidos. Em anos anteriores, também exportou vinhos a granel para a Suíça. Os principais mercados da vinícola são os países europeus, Estados Unidos, América Central, Canadá e México.

É uma empresa familiar, conduzida por Dante Irurtia e seus três filhos, sendo um encarregado da parte de elaboração do vinho, o outro, especializado em vitivinicultura, está se dedicando mais à área de parreirais, e a terceira é a Diretora Comercial.

Comparando-se os dados de 1999 com os de 2001, a produção e o faturamento de vinhos finos decresceram, em decorrência, de acordo com os entrevistados, basicamente, de problemas climáticos e da perda de poder aquisitivo do mercado interno, que consumiu vinhos mais baratos. Mesmo assim, a rentabilidade manteve-se estável, e as exportações cresceram.

⁵ Mosto de uva misturado ao álcool para impedir a fermentação.

⁶ É um tipo de vinho espanhol.

5.1.2.4 - Vinos Finos Juan Carrau

A empresa Vinos Finos Juan Carrau teve o seu início no ano de 1976, com a instalação de Bodegas Castel Pujol, mas é fruto de longa tradição vitivinícola da família Carrau, desde o século XVIII, na Espanha.

O emigrante espanhol Juan Carrau Sust chegou ao Uruguai no século XX, e continuou com a tradição, sendo sucedido por seu filho, Juan Francisco Carrau Pujol, que, depois de ter participado da Bodega Santa Rosa durante mais de 40 anos, se retirou dessa firma e fundou a Carrau. Atualmente, ela é uma empresa familiar, conduzida por cinco filhos de Juan C. Pujol, sendo que dois deles são diretores da empresa.

Essa empresa possui duas adegas, a Castel Pujol, localizada em Montevideu, e, mais recentemente, construiu a Cerro Chapéu, na zona de fronteira com o Brasil. Ambas são dos mesmos proprietários, que são irmãos, e diferenciam-se pelos tipos de vinhos produzidos. Possui vinhedos em duas zonas: na região de Las Violetas, no Departamento de Canelones, e em Cerro Chapéu, no Departamento de Rivera. Essa área de vinhedos, localizada na zona de fronteira com o Brasil, foi selecionada durante um projeto de investigação, dirigido por Juan Carrau Pujol, em colaboração com a Universidade da Califórnia, nos anos de 1974 e 1975, no sul do Brasil, com o objetivo de plantar vinhedos em zonas adequadas junto ao projeto Almadén⁷, da Califórnia.

Essa vinícola se distingue das demais entrevistadas no Uruguai por dois importantes fatos: é a única empresa de porte médio que não produz vinho de mesa; elabora apenas vinhos VCP e uma muito pequena quantidade de espumantes; é uma empresa que mantém uma área específica de pesquisa e desenvolvimento, cujo diretor é um dos proprietários, com vários projetos em andamento junto com institutos e faculdades internacionais; é reconhecida como uma empresa inovadora em níveis nacional e internacional. Seu objetivo precípua é produzir vinhos de qualidade superior para exportação.

Em 2001, produziu 750 mil litros de vinhos finos e exportou 263 mil litros, cujos principais mercados foram: Reino Unido, Canadá, Noruega, Alemanha. Devido à situação dos mercados internacional e nacional, no triênio 1999-01 sua produção foi estável, mas seu faturamento, rentabilidade e exportações decresceram.

⁷ Esse projeto, de propriedade da multinacional National Stuart, foi instalado na zona de fronteira do Brasil com o Uruguai para a produção dos vinhos Almadén.

5.1.3 - Uma visão conjunta das empresas

Através dessa breve caracterização das empresas, pode-se observar que, em todas as empresas uruguaias e em três empresas brasileiras de propriedade familiar, houve um conjunto de condicionantes históricos e culturais que influenciaram a formação e a evolução inicial das empresas analisadas.

Em nenhum momento, foi objetivo desta pesquisa estudar a história das empresas, o que sairia do foco da pesquisa. Todavia, no decorrer das entrevistas, foram destacadas as origens das empresas. As vinícolas familiares foram fundadas por imigrantes ou descendentes de imigrantes italianos ou espanhóis, que viviam, em seus países de origem, da produção vitivinícola.

Já a Aurora, apesar de se distinguir das demais pelo fato de ser uma cooperativa, em sua origem apresentou uma situação similar, ou seja, foi estabelecida por um grupo de famílias ligadas à vitivinicultura, também de imigrantes ou de seus descendentes. Dado que a cultura não é característica de uma pessoa, mas do grupo que é condicionado pelo mesmo tipo de educação e experiência de vida, a cultura desses imigrantes influenciou as empresas.

Segundo Barney (1995), a história das empresas tem significativa importância, pois mostra como evoluem as empresas, como elas adquirem habilidades, capacidades e recursos, que são únicos e que refletem o caminho particular de cada empresa, incluindo suas experiências e relações. Além disso, como já referenciado na parte teórica, as decisões estratégicas são muito influenciadas pela história da empresa e pelas vivências dos seus administradores, "(...) que filtram as informações externas e interpretam as capacidades internas. Assim, esse 'direcionamento' tácito, que dá origem à estratégia, é o produto de uma rede de pressupostos, crenças e valores (...)" (Johnson, 1999a, p. 444).

No caso da De Lantier, a situação difere, pois se tratou da instalação inicial de uma divisão de vinhos de uma multinacional, cujo objetivo era a elaboração do vinho base para o vermute, que é um produto vinícola, transacionado no mercado interno com a estratégia de marca global. Recentemente, foi transformada em uma unidade de negócios, e seu diretor, que é o mesmo em todo o período de existência, também é um imigrante, que imprimiu seu estilo gerencial. Nessas circunstâncias, é possível que a cultura da sociedade, que define como as pessoas fazem as coisas e representa valores compartilhados, segundo Hickson e Pugh (1995), juntamente com outros fatores, como a cultura do executivo do topo, tenham influenciado nas estratégias adotadas pela vinícola, as quais precisam da aprovação da Bacardi-Martini do Brasil.

5.2 - Os processos de formulação e de implementação das estratégias

Este item tem por objetivo compreender como e por quem as estratégias foram formuladas e implementadas e se esses processos ocorreram de forma sucessiva ou interligada. A estratégia não possui um único conceito, sua compreensão é complexa, podendo ser planejada, deliberada ou emergente (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000). Mas existem três aspectos da estratégia que devem ser considerados: o que a estratégia é; o processo de formulação, como se chegou a essa estratégia; e a implementação, como a estratégia foi posta em prática. As ações estratégicas são moldadas, e seus retornos são influenciados pelos ambientes externo e interno das empresas. Primeiro, pelo ambiente em geral (instituições, fatores macrossociais, cultura). Depois, pelo ambiente da indústria (fornecedores, competidores e canal). E, finalmente, pelo seu ambiente interno (Varadarajan; Jayachandran, 1999).

À medida que as economias brasileira e uruguaia diminuíram as tarifas de importação no início da década de 90, aumentou a vulnerabilidade da produção interna à concorrência externa. Com o fim da desgravação tarifária dentro do Mercosul em 2000, essa fragilidade foi acentuada. Entretanto, conforme já comentado no referencial teórico, assim como a globalização não afeta todos os setores da mesma maneira, o mesmo ocorre com os processos de integração. Depende de como as empresas estão articuladas e de como a indústria doméstica está estruturada para enfrentar o incremento da concorrência, tanto no mercado interno como nos mercados internacionais, bem como para aproveitar as oportunidades que se ampliam pela abertura dos mercados externos, em especial dos parceiros no bloco.

Praticamente todos os entrevistados dos dois países concordaram que tanto a abertura dos mercados como o Mercosul modificaram os mercados internos. Em primeiro lugar, alteraram a oferta de produtos no mercado, pela maior diversidade, beneficiando o consumidor. Em segundo lugar, mudaram o nível da concorrência interna, com repercussões sobre as empresas domésticas. Entrementes, os efeitos ocasionados nas empresas domésticas e a forma como elas reagiram não foram semelhantes em ambos os países. Se, por um lado, a entrada de vinhos finos foi muito mais expressiva no Brasil, com reflexos significativos sobre as empresas locais, por outro, a entrada de vinhos comuns no Uruguai, que foi muito mais importante, estimulou as empresas a produzirem vinhos finos, forçando-as a encontrar saídas para o crescimento da produção.

Portanto, apesar de passarem por processos similares, a abertura dos mercados e o processo de integração do Mercosul não tiveram o mesmo impacto sobre as empresas de vinhos do Brasil e do Uruguai, tendo em vista os diferentes tamanhos de mercados internos e, por decorrência, de volume de produção; as distintas conjunturas políticas e econômicas; o desigual ritmo e abrangência do capital estrangeiro no setor; e o diverso papel das instituições existentes.

Deve-se ainda salientar que não há o determinismo do ambiente, e a estratégia não é apenas focada na intensidade do ajuste entre os recursos e as oportunidades atuais. A relação estratégia-ambiente é recíproca, e assim como a estratégia pode ser formada tendo em vista as mudanças ambientais (internas ou externas à empresa), a implementação das estratégias pode modificar esses ambientes.

Em geral, os autores de estratégia enfatizam mais a sua formulação do que a sua implementação. No que diz respeito à formação da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), conforme exposto no Quadro 2.1 do referencial teórico, mostraram que cada escola tem uma visão distinta. Entretanto as escolas estão interligadas e podem ser consideradas como partes diferentes do mesmo processo de formação (Mintzberg; Lampel, 1999). Destarte, não existe uma maneira única de as estratégias serem formadas.

Para Noble e Mokwa (1999), a *performance* estratégica permeia a implementação, e há uma ligação crítica entre a formação das estratégias de *marketing* e a obtenção de uma *performance* organizacional superior. Salientam que pouco se aborda na literatura sobre sua implementação ou realização, ao contrário do que ocorre com a formulação, mas, de forma similar, não há um consenso sobre a sua definição.

Ora, sabe-se que as estratégias formuladas podem, ou não, ser realizadas, porém, para efeitos de estudo desses casos, era importante saber como ocorriam esses processos, de forma sucessiva ou concomitante, se houve alterações de percurso, se as estratégias são, ou não, formalizadas, se há comprometimento das pessoas e de recursos financeiros para a implementação das estratégias.

Cabe destacar dois fatos. Primeiro, as questões sobre a formulação e a implementação foram apresentadas em separado, intencionalmente, mas, na análise, esses processos são apresentados de forma conjunta, uma vez que ocorrem, habitualmente, de forma integrada, com algumas alterações durante o percurso. Segundo, quando as questões relativas à formação das estratégias foram expostas, não se questionou se todas tinham sido implementadas, uma vez que "(...) a não-implementação da estratégia planejada ou almejada não significa que a empresa não tem estratégia" (Johnson, 1999a).

Mas, com exceção de duas estratégias, uma da Aurora e outra da Miolo, as quais, como se aconteceu, não foram expressas como tal, mas, sim, como uma intenção de longo prazo, todas as demais foram realizadas, ou estão em processo de implementação. As estratégias ocorreram, normalmente, de forma incremental, excetuando-se algumas verificadas na Miolo e na Carrau, que se formaram junto com as empresas.

Os processos de formulação e de implementação das estratégias são inter-relacionados entre si e com o conteúdo das estratégias, bem como com as estratégias de cooperação das empresas, muitas das quais propiciaram a implementação das estratégias.

Esta seção busca descrever e comparar o processo de formulação e de implementação das estratégias estabelecidas pelas empresas brasileiras e uruguaias de vinhos finos. Para tanto ela foi dividida em duas partes: a formação e a implementação das estratégias, por país, destacando-se os fatos mais relevantes em cada vinícola, e uma análise comparativa desses processos nas vinícolas dos dois países.

5.2.1 - A formulação e a implementação: processos interligados

Tendo em vista que as forças competitivas moldam as estratégias (Porter, 1998) e que uma estratégia competitiva envolve fatores básicos internos, como os pontos fortes e os pontos fracos da companhia e os valores pessoais dos principais implementadores, bem como fatores externos, que incluem as ameaças e as oportunidades da indústria (econômicas e técnicas) e as expectativas mais amplas das sociedades (Porter, 1996a), para se verificarem esses processos estratégicos é importante ressaltar o ambiente macrossocietal e o da indústria, para, posteriormente, se considerar o ambiente interno às vinícolas. Do exposto, as análises a seguir são feitas por país, onde, primeiro, se abordam as repercussões da concorrência dos produtos importados sobre os mercados internos, com destaque para os vinhos finos; após, nos casos em que ocorreram alterações significativas nos ambientes internos das empresas, as quais implicaram mudanças ou adaptações das estratégias existentes, essas vinícolas são apresentadas em separado.

5.2.1.1 - Estratégias no Brasil

Algumas empresas sentiram mais do que outras a concorrência no mercado interno, resultante do incremento da importação de vinhos finos. Em 1994, teve início uma grande importação de vinhos alemães brancos e suaves em uma garrafa azul cobalto, com preço muito baixo. Inicialmente, os vinhos importados estimularam o consumo de vinhos finos no mercado brasileiro, servindo como *marketing* para o vinho nacional, pois essa importação "(...) ajudou a divulgar o vinho e aumentou o consumo interno" (Lídio/Cordelier).

A grande concorrência foi considerada salutar para algumas vinícolas pelo fato de ter induzido à alteração de suas estratégias, inicialmente de produtos e, posteriormente, de mercado, como a De Lantier e a Aurora. Para outras, dificultou, sobremaneira, os negócios e antecipou a implementação de algumas estratégias previstas, como a Miolo. Com a mudança de hábito do brasileiro, que começou a consumir mais os vinhos tintos, as importações destes aumentaram, e as de vinhos brancos se reduziram. O acréscimo da importação de vinhos finos, em alguns casos realizados pelas próprias vinícolas, aumentou a relação vinho importado/vinho nacional, acirrando, ainda mais, a concorrência no mercado interno, o que foi destacado por todos os participantes da pesquisa.

O principal problema, segundo todos os entrevistados, foi a importação de vinhos baratos, adquiridos, em geral, apenas por serem oriundos de outros países, por uma questão de *status*. O seu reduzido preço em relação ao nacional foi explicado com vários argumentos, como: a existência de subsídios na origem; a diferença de tributos que incidem sobre o produto, que é mais elevada e em cascata no país; o possível subfaturamento das importações; ou como resultado de um produto de qualidade muito duvidosa na origem.

Inicialmente, com o Plano Real, também a paridade cambial favorecia as importações. Apesar da desvalorização da moeda brasileira em 1999, o que onerava as importações, os vinhos estrangeiros continuaram entrando no mercado brasileiro. De um lado, os excedentes mundiais de produção pressionavam o preço para baixo, e, de outro, as maiores escalas de importações realizadas pelas grandes importadoras e atacadistas, incluindo as redes de supermercados, possibilitaram adquirir o produto mais barato, elevando os estoques no mercado interno. Essa situação ocorreu ao mesmo tempo em que os vinhos tintos nacionais aumentaram, sobremaneira, o seu preço, em especial pelo incremento do preço da uva tinta, devido à sua reduzida oferta no mercado frente a uma demanda crescente. Conforme um dos entrevistados:

"No momento que nós tivermos aqui matéria-prima de qualidade a preço competitivo, nós poderemos fazer concorrência frente ao vinho importado. O vinho importado assumiu o seu lugar por incompetência

do setor, que não conseguiu produzir a matéria-prima a preços acessíveis. A culpa não é do vinho importado. O mercado nacional é que não conseguiu se abastecer” (Carlos/De Lantier).

Todavia também foi enfatizado que o elevado preço do vinho nacional é decorrente da elevada demanda existente frente à oferta interna, que ainda propicia lucros acima da média.

Portanto, no Brasil, o crescimento do mercado de vinhos finos⁸ foi capturado pelos vinhos importados, em especial oriundos da Europa, seguidos do Mercosul ampliado. Contudo essas importações foram importantes para o desenvolvimento e o aprimoramento do produto. O incremento da concorrência no mercado interno exigiu maior eficiência e competitividade por parte dos vinicultores nacionais. Isso se revelou, de forma geral, como uma circunstância propícia, que ensejou realizar as alterações necessárias nas empresas, com destaque para a melhoria da qualidade dos vinhos finos nacionais.

De acordo com os entrevistados, além dessas modificações no ambiente externo, em algumas empresas houve causas internas para as alterações estratégicas. E as principais estratégias de três empresas selecionadas foram estabelecidas ou reformuladas a partir de uma modificação na empresa, como a crise financeira por que passaram a Salton e a Aurora e a perda de participação no mercado pela De Lantier. Já, na Miolo, as estratégias foram-se formando e sendo implementadas ao longo dos anos, e, na Cordelier, destaca-se a existência de um líder que conduz ambos os processos.

Em síntese, no que se refere aos processos de formulação e implementação, observou-se, em geral, que eles envolvem elementos de várias áreas, exceto na Cordelier, onde o processo decisório é mais concentrado. Algumas empresas possuem planos estratégicos formais, como o da Aurora, que é o mais antigo, o da Miolo e o da De Lantier, que são mais recentes. A Cordelier possui apenas um plano em linhas muito gerais, e a Salton não possui nenhum plano explícito, apesar de possuir estratégias muito claras e precisas. Como nenhuma empresa realizou uma modificação estratégica radical, não houve nas empresas, relatos de resistências às mudanças.

⁸ No Brasil, foi realizada uma pesquisa para o Instituto Brasileiro do Vinho (2001, p. 44), na qual foi constatado que: “Comparativamente aos importados, o vinho nacional (ou gaúcho) é visto como tendo menor preço, apesar de algumas manifestações afirmarem que a melhor relação custo benefício é encontrada nos importados; (...) O aumento do consumo de vinho fino passa, de acordo com a percepção do consumidor, por uma maior exposição quanto aos benefícios da bebida, por uma maior ‘educação’ da população brasileira sobre o vinho (seus efeitos e características) e por uma redução de preço”. Não se conhece pesquisa similar no Uruguai.

Tendo em vista que cada uma dessas situações foi peculiar, comenta-se cada vinícola em separado.

5.2.1.1.1 - De Lantier

Com a fusão da Bacardi-Martini em 1993, a empresa passou a se concentrar mais em destilados, e a divisão de vinhos De Lantier continuou suas atividades de produção de vinhos finos. Mas, devido à perda de foco da multinacional nos vinhos, a vinícola não realizou grandes investimentos e começou a diminuir a sua participação no mercado interno, depois de já ter sido líder de vendas no segmento de vinhos básicos semiluxo, com o vinho Chateau Duvalier. Das entrevistas, conclui-se que a fusão⁹ da corporação afetou a Bacardi-Martini do Brasil e, por decorrência, a De Lantier.

Como conseqüência das dificuldades dos mercados de bebidas destiladas, bem como do crescimento do consumo de vinhos no mercado interno, ocupado pelos vinhos importados, a multinacional percebeu, no ano de 2002, que era necessário reverter a situação, dando maior ênfase aos vinhos, o que foi feito com uma alteração na estrutura da corporação no Brasil. “Há cinco ou seis meses atrás, ela verificou que isto era um erro estratégico. Porque estávamos perdendo terreno (...) E não foi por um problema de mercado, foi o problema de falta de foco da companhia” (Lona/De Lantier).

Com a transformação da De Lantier em Unidade de Negócios do Vinho, foi dada maior autonomia à vinícola, o que possibilitou maior rapidez do processo decisório. De acordo com os entrevistados, observou-se também uma melhoria da comunicação entre as diversas áreas da multinacional, em especial nas de *marketing*, vendas e produção. Essa situação implicou a realização de um planejamento mais detalhado da unidade, concebido pelo diretor e por quatro gerentes da Unidade, o qual está inserido dentro do plano estratégico da multinacional para o Brasil. Então, “(...) as estratégias são decididas por cinco pessoas, estas quatro mais o Presidente Geral da companhia” (Lona/De Lantier).

Portanto, o maior foco nos vinhos provavelmente significou muito mais uma oportunidade de ampliar uma área promissora que já existia do que alterar as estratégias da Bacardi-Martini do Brasil. Na verdade, a formação da Unidade de Negócios do Vinho, cujo principal objetivo é fortalecer as linhas de produtos,

⁹ Clegg (1998), ao analisar a perspectiva do poder, salienta que, historicamente, as fusões têm gerado um aumento da concentração do poder, provocando mudanças dos ambientes organizacionais e novas relações competitivas.

bem como ampliar a sua atuação, ao dar muito maior autonomia às decisões da vinícola, possibilitou que novas estratégias fossem definidas. “Essa estratégia para os vinhos, sem dúvida alguma, fecha com a estratégia da corporação. A empresa tem uma política de vendas na qual nós estamos alinhados (...) Eu diria que hoje a estratégia corresponde ao sonho que sempre tivemos (...)” (Lona/De Lantier).

O processo de formação das estratégias foi planejado, baseado em estudos de mercados de diferentes segmentos de preços, para verificar as oportunidades existentes. E, na época das entrevistas, já existia um plano formal, com objetivos anuais, trienais e quinquenais.

Porém cabe destacar que as principais estratégias previstas para os vinhos finos no planejamento da multinacional já existiam na De Lantier, sob a forma de um consenso de idéias entre os principais executivos da vinícola, mas que não eram compartilhadas com a multinacional, pela falta de foco no vinho. Do exposto, percebem-se claramente as relações de poder existentes na companhia e a importância da alteração da estrutura, fruto de uma situação dos mercados de vinhos e destilados, para que as estratégias pudessem ser formuladas e implementadas.

Atualmente, os responsáveis pela formulação e implementação são os mesmos, sendo delegadas as atividades específicas. Mas alguns investimentos de maior vulto dependem de aprovação da corporação em nível internacional. Todavia, como a multinacional aplica cerca de 20% de seu faturamento em marcas, os entrevistados afirmaram que, quando se decide uma estratégia, não há problema de recursos, e, “(...) agora, reconhecendo a importância do vinho, eles começam a liberar mais recursos” (Lona/De Lantier).

Além disso, os entrevistados acreditam que, à medida que o faturamento e a rentabilidade dessa unidade de negócios aumentem, a estratégia corporativa poderá ser alterada, isto é, se os vinhos mostrarem ser um negócio lucrativo, a corporação poderá decidir adquirir outras vinícolas em outros países, assim como tem ocorrido em outras grandes empresas de bebidas destiladas.

5.2.1.1.2 - Aurora

A Aurora passou por uma grande crise financeira em meados da década 90, tendo sido necessárias uma grande negociação com os credores, cujas dívidas ainda estão sendo pagas, e uma alteração da diretoria. A partir de 1996, as estratégias da cooperativa foram redefinidas, e foi alterado o foco da empresa, que passou a ser a produção e a comercialização de vinhos de qualidade, sendo

criado um plano estratégico. De acordo com seu diretor, “(...) a Aurora, de 1996 para cá, é outra empresa” (Zanotto/Aurora).

As estratégias foram planejadas por oito pessoas, sendo quatro da direção do conselho, três diretores executivos e um consultor externo. Por se tratar de uma cooperativa, os cooperados participam na formulação das estratégias e em outras decisões, através de seus representantes junto ao conselho de administração. E quem implementa é a direção executiva, formada por um diretor superintendente e duas diretorias, uma operacional, responsável pelas compras, vendas e produção, e outra administrativa e financeira, com suporte da direção do conselho, ou seja, as mesmas pessoas que são do *staff* da cooperativa.

A empresa possui um plano estratégico formal, que contempla 10 anos, e planos bienais, denominados *business plan*, os quais foram decididos pela direção do conselho e pelos diretores. “Elaboramos o primeiro plano em 1996 e já o reformulamos duas vezes, até 2001. Houve mudanças de política, mudanças de mercado e novas tendências.” (Zanotto/Aurora). Ainda falta discriminar o detalhamento das estratégias de exportação, uma vez que as ações para tal estão ainda em elaboração, tendo em vista a ampla pesquisa de mercados externos que está sendo realizada.

A comunicação das estratégias é formal, devido aos programas de qualidade existentes na cooperativa. Tem aumentado muito o comprometimento das pessoas com as estratégias e as metas da vinícola. E há um comprometimento de recursos por parte da empresa para a implementação das estratégias.

“Nós conseguimos fazer um trabalho de *endomarketing* interno, onde o próprio planejamento estratégico migrou para os níveis hierárquicos menores da empresa. E hoje existe um comprometimento que eu te diria bastante vertical para o cumprimento do que foi decidido.” (Zanotto/Aurora).

Apesar de não ter sido relatada, na cooperativa, resistência às mudanças estratégicas, quando inquiridos sobre os principais impactos destas, foi referido, apenas por um dos entrevistados, que houve certa oposição inicial às exportações. “A empresa não pode mais voltar só para o mercado interno, e as pessoas têm que ser mais flexíveis, ou seja, menos resistentes à mudança” (Rafael/Aurora).

5.2.1.1.3 - Salton

A Salton passou por uma grande crise financeira, quando o conhaque, que produzia com destilado de vinho, perdeu competitividade. A partir daí, diminuiu a produção de vinhos, mas manteve suas instalações e concentrou seus recursos

na divisão de conhaque, alterando as estratégias dessa divisão existente em São Paulo. Com a consolidação da marca do conhaque Presidente, obteve os recursos financeiros necessários para poder dar novo impulso ao segmento de vinhos finos, visando diminuir a dependência do conhaque na empresa.

Com a entrada de mais dois irmãos na empresa, que já era presidida por outro irmão, começou a reestruturação da divisão de vinhos, localizada em Bento Gonçalves-RS. As estratégias para os vinhos finos foram se formando de maneira incremental, e as decisões foram baseadas uma sobre as outras, dependendo dos resultados obtidos. Esta forma é bastante usual, pois "(...) as decisões estratégicas são fortemente influenciadas pela história da empresa e pela experiência dos gerentes, que filtram as informações externas e interpretam as capacidades internas" (Johnson, 1999a, p. 444).

A Salton já tinha reformulado as estratégias da divisão de conhaque; alguns diretores tinham participado desse processo, que foi lento em sua decisão, mas com resultados financeiros muito bons. Inicialmente, começaram produzindo vinhos finos só com marca fantasia, de forma a aproveitar-se do nicho de mercado com a grande importação dos vinhos alemães. À medida que aumentou a qualidade do vinho, as estratégias alteraram-se, pois a empresa passou a se preocupar em produzir vinhos de maior valor agregado, vincular o vinho com a marca Salton e abrir novos canais de comercialização. Os entrevistados consideram que as estratégias foram fruto de um processo de aprendizagem, como segue: "A gente foi criando as estratégias, implantando e aprendendo e arrumando (...)" (Antonio/Salton);

"Quando se está implementando uma estratégia e se percebe que alguma coisa não está andando bem e a gente viu que tem que mudar, se muda. Nem sempre a estratégia segue exatamente o que havia sido previsto. Tudo é uma aprendizagem, e vai se mudando conforme a necessidade" (Daniel/ Salton).

Portanto, as estratégias foram sendo formuladas e implementadas pouco a pouco, muitas das quais emergiram de reformulações durante o processo, não havendo na vinícola nenhum tipo de plano formal. Tudo é resultado de acordos entre os seis diretores; a formulação e a implementação das estratégias são processos concomitantes, os quais, por serem baseados na aprendizagem, algumas vezes não são distinguíveis. Nesse caso, a estratégia emergente é decorrente de ações regidas pelas intenções e possibilita o "(...) aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização de experimentar" (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 143).

Apesar de todos na organização poderem contribuir para o processo da estratégia, coube um papel relevante ao seu presidente, como líder na formação e na implementação de algumas estratégias realizadas, como a estratégia de

marca e de novos canais de distribuição. “Essas estratégias surgiram em São Paulo, com o Presidente da empresa (...) a comercialização foi feita, no início, pelo próprio Presidente” (Antônio/Salton).

Quando ocorreram as principais alterações estratégicas, a empresa realizou reuniões para comunicá-las, e, de acordo com o relatado, “(...) todos se comprometeram com a estratégia e com as metas definidas, pois não houve maiores resistências” (Antonio/Salton). Além do mais, não houve problema de recursos para a implementação das estratégias, inicialmente pelos ganhos obtidos na divisão de conhaque, adicionados, atualmente, dos ganhos da divisão de vinhos.

Portanto, o processo de formação das estratégias na Salton foi, basicamente, fruto do ambiente externo e da decisão interna de recolocar a divisão de vinhos em condições de participar do mercado de vinhos finos. Algumas estratégias se originaram da liderança de seu presidente, outras foram baseadas nas experiências dos tomadores de decisão e no processo de aprendizagem. À medida que as estratégias vão dando certo, estes têm possibilidade de refinar o desenvolvimento de suas estratégias, “(...) convertendo, assim, as estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 150). Com os acertos, elas se tornam um padrão dentro da empresa. Atualmente, a Salton baseia sua vantagem competitiva na escala produtiva, que possibilita reduzir seus custos.

5.2.1.1.4 - Cordelier

Na Cordelier, por ser, talvez, uma empresa relativamente pequena em relação às demais, cujo proprietário é o seu Diretor-Gerente, as decisões são bastante concentradas. De acordo com o Diretor-Gerente, ele formula as estratégias e as implementa, junto com seu *staff*. E, a despeito de haver algumas reuniões com os demais diretores para a discussão das estratégias, a decisão final é do Diretor-Gerente, pois é ele “(...) quem disponibiliza os recursos necessários” (Silvio/Cordelier). Portanto, para a implementação das estratégias, os recursos provêm da vinícola ou do patrimônio pessoal do Sócio-Gerente.

Na empresa, existe um plano estratégico, concebido em linhas gerais para cinco anos, onde constam elevados investimentos para a ampliação da unidade produtiva. Essa obra sofreu ajustamentos no seu cronograma, pois, “(...) em 1999, os planos foram alterados, com a suspensão do financiamento” (Lídio/Cordelier). A Cordelier, inicialmente, terceirizava toda a sua produção, mas, à medida que vem concluindo as obras das instalações físicas e adquirindo as

máquinas e equipamentos, essa terceirização estratégica, também conhecida como acordo de subcontratação da produção, vem diminuindo.

De acordo com os entrevistados na empresa, uma vez que as estratégias são decididas, são comunicadas aos demais funcionários, e todos se comprometem com elas. Na Cordelier, algumas estratégias foram deliberadas, e outras ocorreram de forma emergente, como a suspensão da importação de vinhos dentro da marca Granja União.

5.2.1.1.5 - Miolo

A Miolo foi criada com o objetivo explícito de só produzir vinhos finos. As estratégias eram formuladas pela família, e a sua implementação dependia, em grande parte, da disponibilidade de recursos. Portanto, em seu início (1989), a formação e a implementação das estratégias eram, em geral, sucessivas. “Antes se ia fazendo conforme tinha os recursos, se ia fazendo conforme tinha disponibilidade de tecnologia, de terras, etc.” (Adriano/Miolo).

Com a abertura do mercado, “(...) nós concluímos que era importante ter vinhos de qualidade com escala” (Adriano/ Miolo). E, com a entrada de novos membros da família, com maior nível de formação, em importantes cargos, a vinícola ampliou, sobremaneira, os seus negócios e alterou algumas estratégias. Atualmente, a Miolo vem apresentando um grande incremento na sua produção de vinhos finos, maior do que todas as demais empresas, com um posicionamento estratégico bastante diferenciado, alicerçado na qualidade e na diferenciação dos produtos e no escopo reduzido. Essas estratégias, inicialmente, foram acordadas entre os diretores, depois passaram a constar de um plano, em linhas muito gerais, não formalizado, que, com o tempo, foi sendo avaliado e reformulado, até a sua concepção final. De acordo com seu diretor, apesar de haver um “(...) planejamento estratégico há cerca de dois anos, só agora nós estamos colocando ele no papel. Hoje ele já está formalizado, apesar de não estar totalmente pronto. Nosso planejamento é de 10 anos, então nós estamos falando até 2012” (Adriano/Miolo).

Os processos de formação/implementação das estratégias são bastante abrangentes, envolvendo várias pessoas de distintas áreas da empresa, incluindo os Diretores de Vendas de Recife e de São Paulo, além do de Bento Gonçalves, que transmitem as informações do mercado, bem como uma consultoria na área financeira. “Então, na formação da estratégia, se envolvem praticamente todos departamentos da empresa. E, na implementação, cada departamento fica responsável pela sua parte.” (Adriano/Miolo).

Como todas as decisões são tomadas em conjunto, as estratégias, uma vez definidas, contam com recursos para sua implementação, "(...) pois aplicamos os resultados da empresa (...) os lucros são a principal fonte para novos investimentos" (Adriano/Miolo). Também não encontram resistências para serem implementadas, cuja responsabilidade é delegada para as respectivas áreas envolvidas, até porque não ocorrem alterações radicais. Além disso, a comunicação flui de maneira muito rápida na empresa, e todos, a partir da formalização do planejamento estratégico, recebem uma cópia para ficarem perfeitamente sintonizados com os objetivos e as metas da empresa. Esse planejamento é reavaliado anualmente.

Na Miolo, as estratégias foram deliberadas. "A empresa já tem definido as estratégias. Esta é a minha tese [de doutorado]." (Adriano/Miolo).

5.2.1.2 - Estratégias no Uruguai

Os entrevistados, em geral, pareceram pouco preocupados com as importações de vinhos finos, uma vez que estas vêm decrescendo nos últimos anos. Essa redução foi explicada, pelos entrevistados, por um conjunto de medidas adotadas internamente: as importações foram reguladas pelo Inavi, com "(...) um controle muito grande do vinho importado em relação à qualidade e outras barreiras não tarifárias (...). E o vinho fino que entra tanto da Argentina como do Brasil, em geral, tem um preço mais elevado do que o uruguaio" (Elisabeth/Ariano). Foi também realizada uma ampla campanha publicitária para melhorar a imagem do vinho fino nacional e ampliar o seu consumo.

Contudo é importante ressaltar que o grande incremento das importações de vinhos de mesa, a preços inferiores aos praticados no mercado interno, alterou as estratégias das empresas, que também produziam ou que poderiam produzir vinhos finos, como em três das empresas entrevistadas: Vinícolas Ariano, Irurtia e Toscanini.

Na segunda metade da década de 80, proliferaram os acordos bilaterais, tais como o Programa de Integração e Cooperação Econômica, entre Brasil e Argentina; o Programa de Expansão Comercial, entre Brasil e Uruguai; e o Convênio Argentino-Uruguaio de Cooperação Econômica, entre Uruguai e Argentina (Teruchkin, 1992). Esses acordos comerciais tinham por objetivo a abertura seletiva dos respectivos mercados, o que estimulou as transações entre esses países, em especial com a Argentina, grande produtora de vinhos. Com a formação do Mercosul e a decorrente redução tarifária, as importações de vinhos comuns da Argentina aumentaram sobremaneira, pois entravam no País a preços extremamente baixos, devido às elevadas economias de escala em algumas

vinícolas argentinas. Essa alteração no ambiente das empresas afetou a concorrência interna e exigiu das empresas uma mudança de estratégias, como forma de se adaptarem ao novo ambiente competitivo.

Como essas três vinícolas tiveram seus processos de formação e de implementação bastante similares, a análise contempla, em conjunto, as Vinícolas Ariano, Irurtia e Toscanini. A Carrau será analisada em separado, pois já foi criada com estratégias definidas para produzir vinhos finos de qualidade e exportar.

5.2.1.2.1 - Ariano, Irurtia e Toscanini

Essas vinícolas, desde a sua fundação, entre 1908 e 1929, vinham produzindo basicamente vinhos de mesa. Posteriormente, em alguns casos, passaram a produzir pequena quantidade de vinhos finos, mas o mercado interno era muito incipiente, e não continuaram de forma sistemática. Só em anos recentes, o vinho fino passou a ter uma representatividade no faturamento das empresas.

Com o incremento da concorrência nos vinhos de mesa, as margens de lucro decresceram. A Irurtia, por ser a maior empresa produtora de vinhos, tinha maior disponibilidade de recursos financeiros, mas, para a Ariano e a Toscanini, alterar as estratégias era quase uma questão de sobrevivência das empresas, como explicado pelo diretor da Toscanini.

“Na década de 80, nós verificamos que, se não mudássemos, nós desapareceríamos como adega. É impossível competir com a Argentina ou com o Chile. Então, com o nosso pai, decidimos que a melhor coisa era mudar a qualidade do vinho produzido. Tínhamos que reconverter os vinhedos para concorrer com qualidade e não com quantidade.” (Jorge/Toscanini).

As principais alterações estratégicas “(...) foram muito influenciadas pelo que ocorreu no Uruguai, pela ação do Inavi (...). Mas também pela abertura do mercado e, principalmente, pelo Mercosul” (Elizabeth/Ariano).

Portanto, a estratégia de produzir vinhos finos em qualidade e quantidade foi fruto do incremento da concorrência dos vinhos de mesa e dos estímulos recebidos inicialmente pelos grupos CREA na área de viticultura, CBU na vitivinicultura e, em especial, pelo Inavi, com seu plano de reconversão dos vinhedos e das vinícolas. Esse plano subsidiou parte dessa transformação e representou uma importante externalidade para as empresas, à medida que havia um planejamento setorial e apoio institucional e financeiro. Ela foi ou está

sendo implementada, aproveitando parte das instalações físicas já existentes, com uma substituição parcial e crescente dos vinhos de mesa — que ainda têm um grande mercado interno — por vinhos finos. Em 2001, os vinhos finos representavam entre 29% (Ariano) e 50% (Irurtia) da produção total de vinhos dessas empresas.

Para essas empresas, as estratégias para os vinhos finos formaram-se e vêm sendo implementadas ao longo do tempo, adequando-se às mudanças no ambiente externo, tendo em vista os recursos e as capacitações das vinícolas, e com o respaldo de algumas instituições, conforme exposto por dois diretores. “Se vai monitorando o que estão passando e, pouco a pouco, nós vamos formando as estratégias (...) As estratégias ocorreram de forma natural, de maneira prática e intuitiva.” (Elizabeth/Ariano). “Na verdade, as estratégias ocorreram ao longo do tempo, pois a decisão de produzir vinhos finos se deu há cerca de 15 anos atrás, e a decisão de exportar é algo que naturalmente ocorreu pela produção do vinho fino.” (Andres/Toscanini).

Algumas estratégias foram implementadas pouco a pouco, por tentativa e erro, sob a forma de um processo de aprendizagem: “Fazíamos, erramos e corrigimos até obter o melhor que podíamos” (Nelson/Ariano).

Como todos os principais cargos diretivos pertencem a um membro da família, sendo cada um responsável por uma área, exceto na Irurtia, onde foi contratado um executivo para implementar as estratégias de exportação, em geral os membros da família que participam da empresa são os responsáveis pela formação e pela implementação das estratégias. Destarte, esses dois processos estão interligados. Em geral, os familiares discutem as idéias, e as estratégias são formuladas em conjunto, mas a implementação fica a cargo do responsável por cada área. Entretanto as decisões são mais concentradas do que parecem ser a princípio, pelo menos na Ariano e na Irurtia.

Na Ariano, até há pouco tempo atrás, todas as estratégias eram formuladas por três pessoas, os dois sócios proprietários e uma das filhas, que é responsável pela comercialização interna e externa. Com a morte de um dos sócios ainda em 2002, “(...) as decisões foram tomadas um pouco entre todos, mas, principalmente, por mim e por minha filha Elizabeth. É uma empresa bem familiar, e as decisões são concentradas” (Nelson/Ariano).

Na Irurtia, destaca-se o relevante papel do proprietário e chefe da família, que supervisiona todas as atividades da vinícola e tem o maior poder decisório: “Antes, todas decisões eram tomadas por meu pai; agora se discute em família, mas a palavra final continua sendo dele, que é o grande chefe” (Liliana/Irurtia).

A concentração do poder e a inexistência de qualquer tipo de plano são consideradas pelos entrevistados como uma característica das vinícolas uruguaias, de gestão familiar. Portanto, as empresas não redigem as decisões,

pois “(...) tudo está na nossa cabeça; nós nos entendemos” (Andres/Toscanini), e as idéias discutidas são implementadas “(...) com base no que ocorre diariamente no país e no grupo de adegas e um pouco de intuição” (Elizabeth/Ariano). Mas, na Irurtia, foram estipuladas metas de longo prazo para as exportações, e existem, em linhas gerais, as principais estratégias de produtos, tendo em vista que a empresa possui consultorias estrangeiras de enólogos e na área de *marketing*. Além disso, foi destacado que, ao longo da implementação das estratégias de exportação, muitas ações são alteradas, em especial pela aprendizagem, conforme relato do responsável pelas exportações.

“Eu acho muito difícil cumprir um plano de metas, pois a concorrência é muito grande no mercado internacional. O planejamento ocorre à medida que os fatos ocorrem. Na verdade, muitas vezes, ele ocorre depois dos fatos (...). Para o mercado externo, nós pretendemos aumentar as vendas. Isto é conseguido com a aprendizagem, com viagens, passo a passo.” (Rippe/Irurtia).

As relações dentro das vinícolas são informais, assim como o sistema de comunicação interno. Todavia, na Irurtia, na área “(...) de comercialização interna, toda a comunicação é feita por escrito, é formal” (Liliana/Irurtia), para que todos os membros possam trabalhar no mesmo sentido.

Todas as três empresas afirmaram que a estratégia decidida não encontra problemas para sua implementação, porque, por um lado, só são adotadas aquelas para as quais se têm recursos para implementar, pois “(...) se decidirmos algo, só decidimos com recursos” (Liliana/Irurtia), e, por outro, porque a comunicação das mesmas ocorre de forma imediata e flui para todos os escalões da empresa. Dado o comprometimento das pessoas com as estratégias e pelo fato de elas terem sido implementadas de forma paulatina, não foram verificadas resistências.

5.2.1.2.2 - Carrau

Atualmente, a empresa é de propriedade de cinco irmãos, porém apenas dois trabalham nas vinícolas, ocupando cargos de diretoria. E estes são os principais responsáveis, mas não únicos, pelas decisões adotadas. Todavia, de forma diferente das demais empresas entrevistadas no Uruguai, “(...) a empresa já começou com uma idéia fixa, tendo claro o que queria” (Javier/Carrau). Logo, as estratégias de só produzir vinhos finos e exportar existem, de forma deliberada, desde que a empresa foi criada, em 1976. Isso não significa a inexistência de algumas dificuldades, como as exportações iniciais da empresa para o Brasil e para a Argentina, que foram interrompidas, ou que novas estratégias deixaram

de ser formadas e implementadas à medida que a empresa cresceu, com mudanças em seu ambiente interno e externo.

Presentemente, os vinhos são produzidos em duas adegas, que são dos mesmos proprietários e atuam da mesma maneira, apenas se diferenciando pela qualidade dos vinhos finos produzidos, pois a Cerro Chapéu foi criada para produzir somente vinhos finos *premium* ou superiores.

Foi observado que a empresa possui um tipo de gestão democrática, com a participação de executivos de outras áreas na discussão das estratégias. De acordo com os entrevistados, muitas das idéias são alteradas no decorrer dos processos de formulação das estratégias, através de amplas discussões, e, para a sua implementação, todos os envolvidos participam das discussões e das tomadas de decisão. “Isto facilita muito o trabalho, e há muita democracia na tomada de decisão. Todas as decisões logo são discutidas com as pessoas envolvidas que vão executá-las.” (Maria/Carrau).

Essa empresa possui um planejamento estratégico formal, desde a sua constituição, e, atualmente, os planos quinquenais e os planos anuais, que são um ajustamento dos planos de longo prazo, são elaborados pelo conselho da direção. Também adota um sistema de comunicação interna formal. Não foi constatada nenhuma resistência às mudanças estratégicas, primeiro porque a empresa tem, de forma muito nítida, os seus objetivos, e não houve mudanças radicais; segundo, porque existe um compromisso das pessoas e de recursos com as estratégias. “Temos um sistema de qualidade, uma gestão de qualidade, que nos obriga a formalizar a tomada de decisões. E há muito compromisso com as decisões adotadas, compromisso de pessoas e compromisso de recursos.” (Maria/Carrau).

A empresa é pró-ativa, e muitas de suas estratégias adotadas são, depois, seguidas por outras vinícolas uruguaias, como foram os casos da abertura de vários mercados externos e da produção do vinho Tannat. Dado o seu caráter inovador, a Carrau foi declarada de interesse nacional na área do vinho por duas vezes. A primeira, quando apresentou o seu projeto de criação da empresa, em que destacou a importância dos vinhos finos e da exportação; a segunda, por ter apresentado um projeto inovador em termos de *design* da sua nova adega. Ademais, recebeu um prêmio internacional como empresa inovadora em 1992, por um trabalho de pesquisa, o que denota elevada capacidade profissional e inovadora dos membros da empresa.

“Em 1977, a empresa foi declarada uma empresa de interesse nacional de vinho, a única do Uruguai. Isto quando nós falávamos que era primordial exportar e produzir vinhos de qualidade (...). E agora, em 1997, 20 anos depois, quando nós apresentamos o projeto de

elaboração da cantina em Rivera e os equipamentos que seriam utilizados nesta cantina, fomos declarados novamente.” (Javier/Carrau). “Em 1992, nos 500 anos de descobrimento da América, o Instituto Ibero-Americano de Ciências e Tecnologia declarou 100 empresas inovadoras, e nós fomos a única cantina das 100 empresas (...) Ganhamos este prêmio com um trabalho de pesquisa em leveduras.” (Javier/Carrau).

5.2.2 - Formação e implementação: uma análise comparativa

Uma vez analisados os processos de formação e implementação das estratégias em ambos os países, existem alguns pontos a destacar. Todas as empresas entrevistadas tinham uma certa clareza de como se formaram as estratégias, desde que se aceite que esse conceito é abrangente e complexo.

As reduções tarifárias em nível mundial e sua extinção em nível regional colocaram as empresas de vinhos frente a um novo ambiente, muito mais competitivo nos mercados internos, e representaram, no primeiro momento, uma ameaça para quase todas as empresas entrevistadas, estimulando-as a reagirem frente a esse novo contexto. As empresas buscaram um espaço para manter ou ampliar sua atuação no mercado.

Mas, como as estratégias dependem, em grande parte, de como os detentores de poder nas empresas percebem a sua situação frente à concorrência (Shoham; Fiegenbaum, 1999), estas não se alteraram da mesma maneira e nem no mesmo momento em todas as empresas.

Para fazer frente às novas situações, a empresa depende de vários fatores, dentre os quais, sua lucratividade, seus custos, sua capacidade de inovar e, principalmente, de reagir de forma rápida quando o mercado se altera. Além do ambiente externo, algumas vinícolas, particularmente no Brasil, salientaram os problemas internos por que passaram as empresas.

Quando perguntadas sobre a formação das estratégias, as empresas destacaram as estratégias pretendidas e em fase de realização ou as estratégias já realizadas, independentemente de se foram pretendidas ou não. Poucos foram os casos citados de estratégias que não puderam, por uma ou outra razão, ser implementadas ou de estratégias que resultaram em insucesso. Nessas ocasiões, foram citadas sempre como principais problemas as alterações das políticas econômicas ou as modificações na competição e nos mercados, de caráter estrutural e/ou conjuntural.

Normalmente, as decisões estratégicas foram baseadas na disponibilidade de recursos financeiros para a sua implementação, que é um trabalho contínuo e sujeito a constantes ajustes e revisões, podendo ter seu curso alterado. Essa situação, aliada a alguns comentários nas entrevistas, sugere que a formulação e a implementação são interativas¹⁰ em todas as empresas entrevistadas.

Em algumas empresas, as estratégias foram mais deliberadas, baseadas em análise dos ambientes interno, detectando as capacidades existentes, e externo, através da identificação e da avaliação das alternativas existentes, por intermédio de um plano formal, como na Aurora, na De Lantier, na Miolo e na Carrau. Na Cordelier, existe um plano em linhas mais gerais, com menor nível de detalhamento e análise. As empresas que relataram possuir um planejamento estratégico formal e detalhado não tiveram problemas em alterar o curso deste quando necessário. Isso não significa, por um lado, garantia de que as estratégias implementadas terão êxito e, por outro, negar a existência de estratégias emergentes, pois existe um contínuo entre as estratégias, conforme exposto abaixo.

“Assim, estratégias deliberadas e emergentes formam os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual encontram-se as estratégias que são esculpidas no mundo real. Algumas delas podem se aproximar desses extremos, mas muitas se encontram em pontos intermediários.” (Mintzberg, 1998, p. 426).

A formação das estratégias, como um processo de aprendizagem, foi manifesta na Salton, na Ariano e na Irurtia. E, à medida que as estratégias dão certo, elas se tornam um padrão de atuação. E isso é compatível com o fato de essas empresas não possuírem um plano ou o terem na forma de grandes objetivos. De acordo com Mintzberg (1998, p. 421) “(...) um padrão não tem que resultar de um plano. Uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem se dar conta dele e, muito menos, torná-lo explícito”. Na Toscanini, também se verificou a existência de um padrão, e foi salientado que as estratégias vêm sendo adaptadas às situações contingentes.

¹⁰ Menon *et al.* (1999) apresenta um modelo integrador da formação da estratégia de *marketing* — Marketing Strategic Making (MSM) —, que incorpora elementos da formulação e da implementação da estratégia de *marketing*, abordando os antecedentes e as consequências do processo de formação dessa estratégia, para avaliar a influência dos elementos que compõem o modelo MSM na *performance* empresarial. Nesse modelo, a formulação/implementação é apresentada de forma conjunta, pois, segundo Menon *et al.* (1999, p. 21), o processo de formação da estratégia de *marketing* é definido como “(...) um complexo conjunto de atividades, processo e rotinas envolvidas na formulação e execução dos planos de *marketing*”.

Por conseguinte, enquanto algumas estratégias foram deliberadas racionalmente, outras foram emergentes, dada a complexidade e a imprevisibilidade do ambiente da organização (Mintzberg; Lampel, 1999). Normalmente, as empresas passam por longos períodos em que a estratégia evolui de maneira incremental, isto é, as decisões baseiam-se nas anteriores. E a acumulação das decisões do passado molda a estratégia do futuro. A mudança estratégica incremental pode ser vista como uma excelente reação adaptativa em ambientes em constante mutação. Contudo, de acordo com Johnson (1999a, p. 442), esse padrão incremental "(...) nem sempre é a consequência do planejamento gerencial deliberado. Às vezes é o produto da cultura organizacional". E, à medida que novas idéias são colocadas em ação e que as iniciativas são bem-sucedidas, estas podem ser incorporadas pelas lideranças, sob a forma de estratégias emergentes, como ocorreu nas vinícolas, em especial, naquelas em que o processo de aprendizagem estratégico foi mais acentuado.

Todas as empresas afirmaram não ter encontrado maiores resistências na implementação e/ou na alteração de alguma estratégia, havendo, de acordo com todos os entrevistados, um comprometimento de pessoas e dos recursos para a sua implementação. Isso significa que todos estão comprometidos com a estratégia e que ela é considerada importante para a empresa. Essa situação facilita, mas não garante, que a estratégia seja bem-sucedida. Entretanto, Noble e Mokwa (1999), em uma ampla pesquisa sobre a implementação das estratégias de *marketing* com os gerentes de níveis intermediários, constataram que a visão da estratégia, a importância percebida da estratégia e o compromisso de todos na organização influenciaram no compromisso da estratégia. Por sua vez, o compromisso de todos exerceu influência diretamente no sucesso da implementação. Daí se depreende a relevância de todos estarem envolvidos na empresa.

Por outro lado, a não-resistência pode ser explicada, em parte, pelo fato de que em nenhuma das empresas analisadas ocorreu uma mudança radical. Apesar de o diretor da Aurora ter afirmado que, a partir de 1996, época em que ocorreu sua maior crise, a empresa é diferente, ao longo das entrevistas nessa vinícola, notou-se que hoje a empresa está mais focada nas suas estratégias e em resolver as pendências financeiras do passado, mas não houve uma ruptura que tenha originado uma nova configuração, pois essa mudança vem ocorrendo de forma gradual. Por conseguinte, nas nove empresas analisadas, não foi observado o que é explicado como mudança quântica ou salto quântico por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e por Mintzberg (1998), ou seja, quando há um distanciamento significativo das práticas anteriores, sendo necessária, repentinamente, uma mudança simultânea em vários padrões estabelecidos.

Comumente, as estratégias são formadas pela imposição ou com grande influência dos desejos e das aspirações dos membros que detêm o poder, pois a estrutura de poder pode impor aos demais elementos da empresa os objetivos a serem perseguidos ou influenciar os seus membros para que os adotem. Porém a estrutura de poder pode incorporar a seus desejos e aspirações os de outras categorias da empresa (Bethlem, 1998). Onde o processo decisório é mais concentrado, como na Cordelier, na Ariano, na Irurtia e na Toscanini, essa situação de imposição ou de grande influência foi mais visível. Em outras empresas, essa relação da estratégia com o poder apareceu de forma implícita e mais sutil.

A maior concentração do poder decisório nos principais executivos é característica das empresas de menor porte; à medida que aumenta o tamanho da organização e a complexidade das tarefas, há, em geral, um crescimento da hierarquia e maior delegação de autoridade. Apesar de a questão da centralização envolver uma distribuição do poder (Hall, 1982), o qual pode ser originado de diversas fontes, como o controle de recursos, do processo de tomada de decisão, do conhecimento e da informação, da tecnologia, dentre outros, em nenhum momento, durante as entrevistas, foi comentada a existência de conflitos nas relações internas das empresas. Ao contrário, foi enfatizado que havia sempre uma equipe bem integrada para atingir objetivos, metas e estratégias estabelecidas. Isso não significa ignorar a existência do poder nas empresas. Segundo Morgan (1996, p. 164), a autoridade¹¹ formal é a primeira fonte de poder, pois é "(...) um tipo de poder legitimado, que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage".

Nas empresas uruguaias Ariano, Irurtia e Toscanini, destaca-se o relevante papel do modelo familiar de gestão, com a delegação de autoridade no âmbito da família, onde se observa a importância do parentesco de maneira muito mais acentuada do que em outras empresas de propriedade familiar, como a Salton, a Miolo e a Carrau, uma vez que, na Cordelier, só trabalha um dos sócios (o outro é sua esposa). Nas três primeiras empresas, todas as estratégias são formuladas/implementadas pela família; nas três seguintes, a família continua tendo um relevante papel, mas alguns executivos passam a participar destas, porém sempre com a supervisão direta de um dos diretores, que é da família.

¹¹ Lukes (1980) faz uma interessante distinção entre poder e autoridade, mostrando que o poder é considerado como uma parte integrante ou como oriundo da autoridade. "(...) a autoridade envolve o não-exercício do julgamento privado. Quem aceita a autoridade, aceita como razão suficiente para agir ou acreditar no fato de ter sido instruído nesse sentido por alguém, cuja pretensão de fazer isso é por ele reconhecida" (Lukes, 1980, p. 831).

Hickson e Pugh (1985), analisando o impacto da cultura de diferentes sociedades nas organizações, mostram como a cultura de uma sociedade, juntamente com outros fatores, é capaz de influenciar a definição de estrutura da organização e a forma como ela é administrada. Salientam que, em culturas onde as relações familiares são cultivadas, as dimensões de lealdade e confiança são mais fortes do que em sociedades onde o personalismo é dominante. E onde as relações de parentesco são fortes, a organização funciona melhor quando coincide com a família. Em culturas com orientação mais coletivista, os indivíduos têm uma preocupação maior com grupos de afinidades, parentes e organizações, ao contrário do observado em culturas mais individualistas. Essas idéias se referem à dimensão coletivismo-individualismo (Hofstede, 1993; 1998) abordada na parte teórica, na qual os latinos são considerados mais coletivistas.

A formação e a implementação das estratégias também estão diretamente relacionadas com os processos decisórios, concentrados ou não. De acordo com Simon (1965), no processo decisório racional, há uma comparação dos meios alternativos, dados os fins, visando à obtenção de resultados máximos com meios limitados, tendo em vista a variável temporal, uma vez que existem decisões que influenciam de forma irreversível as decisões subsequentes. Ainda segundo esse autor, a racionalidade é limitada por imperfeições no conhecimento e por dificuldades de antecipar as conseqüências. Assim sendo, as estratégias estão ligadas às escolhas entre as alternativas mais adequadas, apenas entre as disponíveis.

Como resultados da formação/implementação das estratégias, todas as empresas ressaltaram algum tipo de aprendizagem organizacional em uma ou várias áreas. Todas esperam como resultado um aumento do faturamento e do lucro, pois o lucro é a principal fonte de recurso das empresas para seus investimentos e de capital de giro, em ambos os países, devido às dificuldades na obtenção de financiamentos e das elevadas taxas de juros.

Cabe ressaltar que a Carrau possui uma cultura organizacional inovadora, tendo em vista a ênfase dada à inovação, onde se destaca por atividades de pesquisa e desenvolvimento na indústria do vinho. A inovação é uma intenção predeterminada, oriunda, conforme Hall (1982, p. 151), "das práticas ou tecnologias existentes".

Por fim, as estratégias podem se formar de diferentes maneiras e serem formuladas de maneira formal ou não, e a sua implementação está diretamente ligada à existência de recursos para tal. Mas pode se observar, dentre outros fatores, o relevante papel da cultura, da racionalidade limitada e das relações de poder na formação/implementação das estratégias. E isso também torna mais complexo o seu entendimento.

5.3 - O conteúdo das estratégias

Uma vez discutido o processo de formação das estratégias, passa-se a contemplar uma análise de seus conteúdos, isto é, quais foram as estratégias formuladas e implementadas para os vinhos finos, conforme relatos obtidos nas entrevistas realizadas. Para tanto, foram analisadas as estratégias de produto e produção, as estratégias de mercados, subdivididas em mercados internos, onde se destaca a importância dos tamanhos dos mercados domésticos, e mercados externos, onde se salientam os relacionamentos institucionais no Uruguai. Também foram descritas as estratégias de recursos humanos e as estratégias financeiras, e, no final, apresentam-se as principais semelhanças e diferenças obtidas das entrevistas realizadas.

5.3.1 - Estratégias de produto e de produção

Para analisar as estratégias de produto e de produção, foi solicitado aos participantes que, além de citá-las, fizessem algumas considerações sobre os produtos elaborados atualmente, bem como sobre os pretendidos, a matéria-prima utilizada, os controles de qualidade realizados, o nível tecnológico e a necessidade de novos equipamentos, a relevância dos custos de produção e da diferenciação de produtos, conforme consta no roteiro do **Apêndice B**.

Entretanto é preciso ter presente que o vinho fino não é um produto que se caracterize por ter grandes inovações, pois, "(...) como produto, o vinho você não inventa. Você pode apenas mudar o varietal e a embalagem. Mas têm ocorrido alterações de processo, em termos de evolução tecnológica" (Zanotto/Aurora).

Além disso, a produção de vinho articula-se diretamente com a agricultura, pois a qualidade do vinho tem sua origem na qualidade da uva. Destarte, existe uma interdependência estrita entre a produção da uva e do vinho, de modo que as fragilidades da viticultura, se não superadas, podem se propagar com efeitos nefastos sobre a quantidade e a qualidade do vinho fino.

As estratégias de produto e de produção adotadas pelas empresas brasileiras e uruguaias são similares, apesar de as táticas terem algumas diferenças.

Dois estratégias de produto foram referidas de forma similar pelas vinícolas brasileiras e uruguaias pesquisadas: aumentar a produção de vinhos finos e lançar novos vinhos no mercado, as quais visam, basicamente, aumentar o faturamento.

Já uma outra estratégia, que é melhorar a qualidade dos vinhos, foi explicitada por todas as vinícolas uruguaias e apenas por uma empresa no Brasil (a Aurora). Entretanto, de forma implícita, ela está presente em todas as empresas brasileiras, pois todas as vinícolas brasileiras pretendem produzir vinhos de maior valor agregado e/ou obter certificados de procedência, o que significa agregar valor ao vinho e, portanto, aumentar a sua qualidade. Então, a estratégia de incremento da qualidade existe de forma implícita, e ela foi realizada nessas empresas. Nesse caso, essa estratégia poderia ser entendida como uma perspectiva ou “maneira de fazer as coisas”, ou como um padrão (estratégia realizada) sem se dar conta, tendo em vista os valores existentes em uma empresa, os quais são fortemente influenciados pelos valores de seus fundadores e dos principais administradores, conforme Hofstede (1985) e Schein (1984).

Todas as empresas buscaram destacar a diferenciação de seus vinhos, em especial os de maior valor agregado, que permitem maior rentabilidade. Mas também ressaltaram a importância de trabalhar com vinhos de preços mais acessíveis, para atingir determinados mercados, e, para esses vinhos, os custos passam a ser muito relevantes.

Portanto, existem cinco estratégias comuns em ambos os países:

- aumentar a produção de vinhos finos;
- lançar novos produtos dentro das linhas já existentes e/ou ampliar as linhas de produtos;
- melhorar a qualidade do vinho fino produzido;
- estratégia de diferenciação para vinhos de qualidade superior;
- estratégia de menor custo para vinhos básicos populares.

As estratégias de aumento da produção, da qualidade e do lançamento de novos produtos estão diretamente relacionadas com a qualidade e a disponibilidade da uva vinífera, nas cepas demandadas, à existência de instalações e equipamentos de produção adequados, ao controle de qualidade dos produtos, à capacitação dos enólogos, dentre outros.

O incremento da produção e da qualidade de vinhos finos pode se dar de várias maneiras. No que se refere à garantia de fornecimento da matéria-prima principal, que é a uva, a custo mais acessível, pode ser obtida por:

- maior integração para trás, através da aquisição de vinhedos próprios (Miolo, Salton, Cordelier e De Lantier);
- produção própria de mudas de videiras (Aurora);
- reconversão dos vinhedos (Ariano, Irurtia, Carrau e Toscanini).

Em relação às unidades elaboradoras, estão previstas ou foram realizadas:

- a construção de novas unidades produtivas (Miolo e Salton, Carrau);
- ampliação das unidades produtivas existentes (Miolo e Cordelier);

- aquisição de novos equipamentos, de maior nível tecnológico para vinificação e/ou engarrafamento (Aurora, Cordelier, Miolo, Salton, Irurtia, Carrau, Toscanini);
- maior ocupação da capacidade instalada e/ou diminuição da produção de vinhos de mesa (Irurtia, Toscanini, Ariano).

Quanto aos produtos, estão previstos novos lançamentos e aumento de qualidade, muitos dos quais baseados na diferenciação dos produtos, e outros em vinhos de menor custo, para serem transacionados nos mercados a preços mais baixos. Para tanto, as ações das empresas pretendem ou já conseguiram:

- aumentar a produção de vinhos de maior valor agregado (Miolo, Salton e De Lantier, Carrau, Toscanini);
- aumentar a produção de vinhos focados em clientes específicos, em especial os jovens (Salton, Miolo, Irurtia, Toscanini);
- produzir produtos diferenciados, baseados no *terroir*¹² (Miolo);
- elaborar vinhos finos com certificado de procedência (Miolo e Cordelier, Ariano, Carrau, Irurtia e Toscanini);
- ter a certificação ISO 9000 (Carrau e Miolo);
- a recomposição dos níveis de estoque pela importação de vinhos, dentro de uma linha já existente (Aurora e Cordelier);
- manter e melhorar a estabilidade da qualidade dos vinhos pelo incremento dos estoques em quantidade e qualidade (Aurora).

Por conseguinte, as estratégias são similares, e o meio de atingi-las, em alguns casos, são muito parecidos, em outros não, tendo em vista os condicionantes bastante distintos, os quais são abordados a seguir.

Para poder executar as estratégias propostas, observou-se que todas as vinícolas brasileiras entrevistadas têm como restrição a uva, principal insumo do vinho, quer na qualidade e/ou quantidade da casta específica demandada, quer pelo elevado preço da uva no mercado. Como afirmou um dos entrevistados: “Chegamos à conclusão que um dos limites para produzir vinhos de qualidade estava na produção da matéria-prima” (Antônio/ Salton). Portanto, para concretizar a ampliação da produção de vinhos e/ou ampliar e diversificar os produtos existentes, as vinícolas brasileiras estão prevendo a ampliação de vinhedos próprios. O processo de integração vertical das vinícolas visa garantir a produção em quantidade e qualidade. “O parreiral próprio é muito importante para a empresa, eu diria que é quase estratégico, porque você fica menos vulnerável ao humor

¹² O *terroir* é uma expressão francesa que significa a conjugação do solo, do clima, da casta e do homem com a tecnologia disponível. Assim, em cada região, o *terroir* é distinto, produzindo um vinho diferente.

dos preços, você tem uma uniformidade de qualidade maior e você tem uma garantia de quantidade.” (Lona/De Lantier).

Essa situação difere, sobremaneira, nas empresas uruguaias, onde as uvas européias, ao contrário das do Brasil, não se constituem em problema para as vinícolas entrevistadas, tendo em vista a reconversão dos vinhedos ocorrida e ainda em fase de implantação, com estímulos governamentais, e, atualmente, a percentagem de uvas não viníferas é reduzida. Ademais, as empresas uruguaias entrevistadas dependem muito menos do fornecimento de uvas de terceiros, pois a produção própria é mais significativa.

Essa reconversão dos vinhedos deu-se, basicamente, pela necessidade de ampliar a produção de VCP, que exige uma uva européia com manejo e podas diferenciadas, tendo em vista o grande incremento da concorrência de vinhos de mesa argentinos no mercado interno, pelas drásticas reduções tarifárias dentro do Mercosul. Como salientado por uma entrevistada, “(...) o Mercosul nos chamou a atenção que, se não tomássemos algumas atitudes, ficaríamos para trás. Então, para sobreviver, era preciso reconverter (...)” (Elizabeth/Ariano).

Já, no Brasil, a maior integração das vinícolas a montante, pela ampliação dos vinhedos próprios, o que já vem ocorrendo, deve-se ao fato de que grande parte da uva ainda é adquirida de pequenos produtores, através de contratos formais ou informais, conforme será analisado na seção das estratégias de cooperação.

Essa maior integração vertical é prevista por todas as vinícolas brasileiras, exceto a Aurora, que tem uma característica peculiar, por se constituir em uma cooperativa de associados produtores de uva. Assim, a Salton e a Miolo possuem videiras na zona da Campanha do RS, onde a De Lantier pretende se instalar. A Miolo também produz uvas na Região Nordeste do País, onde adquiriu terras através de uma *joint venture*, e a Cordelier pretende plantar na serra gaúcha.

A aquisição de terras na zona sul do RS e na região do Vale do São Francisco, além das favoráveis condições do solo à plantação de videiras, devido às suas características, possibilita menores custos tanto da terra, em relação à zona da serra gaúcha, como pelas possibilidades de mecanização, o que diminui os custos de produção. Assim, essas novas zonas de produção tendem a permitir uma viticultura mecanizada, integrada e especializada na produção de uvas européias e aumentam o poder de negociação das vinícolas com os fornecedores de uva.

Mas duas empresas manifestaram que pretendem continuar sempre vinificando uvas provenientes da serra gaúcha, que são a Cordelier e a Aurora, pois acreditam “na auto-suficiência aqui da região da serra gaúcha em curto espaço de tempo” (Zanotto/Aurora). Nesse caso, o preço de mercado da uva tenderá a se estabilizar.

Contudo, dada a escassez ainda existente de cepas demandadas, algumas empresas passaram a importar vinhos com as suas marcas para complementar as variedades dentro da linha de produtos que vêm sendo comercializada. Esse é o caso da Aurora, que importa os vinhos tintos Marcus James das variedades Cabernet Sauvignon e Tannat de uma empresa comercial de sua propriedade, a Aurora S/A do Uruguai. Esses vinhos são adquiridos com boa relação custo/benefício, “(...) e a elaboração deles é supervisionada pelos enólogos da Aurora” (Zanotto/Aurora). Essas importações, que visam aumentar os estoques de vinhos tintos, tendem a permanecer enquanto houver esse problema, pois, “(...) se o meu quadro social fizer principalmente o varietal Cabernet Sauvignon, frente às minhas necessidades, eu interrompo a importação” (Zanotto/Aurora).

E a vinícola Cordelier, através da importação de vinhos do Chile e da Argentina, procurou distribuir vinhos de maior valor agregado dentro da linha Granja União, a qual foi suspensa, de acordo com um dos entrevistados, pelo problema cambial, que realmente ocorreu, mas o diretor comercial da empresa assim explicou:

“Nós importamos um vinho dentro de uma de nossas marcas, só que nós fizemos um erro estratégico na hora da importação (...) Nós lançamos estes vinhos dentro da linha Granja União, quando, na verdade, nós deveríamos ter lançado dentro da linha Cordelier, pois era um produto de primeira linha” (Silvio/Cordelier).

Isso ocorreu porque foram importados vinhos de qualidade e preço superior e distribuídos em uma linha *basic* semiluxo¹³, onde o preço ainda é fator relevante. E, como a avaliação da estratégia, de acordo com Bethlem (1998, p. 72), pode ser feita antes, durante ou após sua implementação, pode ocorrer um erro estratégico, até porque, antes da implementação, o julgamento só pode ser feito baseado, parcialmente, em estimativas.

Os vinhos finos subdividem-se em vários níveis de qualidade, conforme exposto pelo entrevistado:

“No mercado internacional, os vinhos se dividem em ícone, 'ultra-premium', 'superpremium', *premium* e *basic*. No Brasil, estes vinhos *basic* ainda podem ser subdivididos em luxo, semiluxo, e vinhos populares. Os países tradicionais têm a denominação de origem controlada. Então, para eles, essa subdivisão está muito bem definida, o que não ocorre no novo mundo do vinho” (Adriano/Miolo).

A estratégia de lançar novos produtos, presente em todas as entrevistas, pode ocorrer através de novos varietais, novos cortes ou misturas de varietais e

¹³ De acordo com o Diretor da Miolo, os vinhos Château Duvalier, Almadén, Marcus James e Granja União podem ser classificados como um vinho fino *basic* semiluxo.

novas embalagens, com alterações de garrafas e de rótulos. A boa qualidade da uva é uma condição necessária, mas não suficiente, para a produção de vinhos finos de qualidade, pois eles dependem também do processo produtivo, de equipamentos adequados, em níveis tecnológicos satisfatórios, de outros insumos, como a rolha e a garrafa, da forma como são estocados e transportados, etc.

Em todas as empresas brasileiras entrevistadas, houve, ou está havendo, “investimentos pesadíssimos, principalmente, na área de elaboração e de engarrafamento” (Zanotto/Aurora), devido a novas instalações, ampliações ou modernização dos equipamentos. Isso também foi verificado no Uruguai, em três vinícolas: Iruetia, Toscanini e Carrau. “Nós melhoramos muito o plantio e melhoramos a maquinaria, com apoio do Governo para tudo isso, pois houve uma certa subvenção de dinheiro para fazer essas mudanças.” (Liliana/Iruetia).

No Uruguai, excetuando a Carrau, que só produz vinhos finos, as outras três empresas ou possuem capacidade ociosa de vinificação, ou podem diminuir parte da produção de vinhos de mesa ou comuns, onde a rentabilidade é menor, para aumentar a produção de vinhos finos. Como afirmado anteriormente, não existe problema de matéria-prima, desde que haja um tempo necessário para apurar algumas qualidades organolépticas, assim como de equipamentos, que são considerados de um bom nível tecnológico. Mas a vinícola Ariano constituiu-se em exceção, uma vez que necessita “(...) adquirir novos equipamentos, equipamentos mais modernos, mas agora não é o momento” (Elizabeth/Ariano). Portanto, não existe empecilho para a ampliação da produção e da qualidade dos vinhos finos, desde que sejam realizadas as modificações necessárias, e, se tal não ocorre com maior intensidade, é por problemas de mercados.

Por conseguinte, todas as empresas brasileiras entrevistadas e três empresas uruguaias, exceto a Ariano, se encontram em um nível tecnológico compatível com as principais vinícolas do mundo, o que possibilita, junto com a matéria-prima de qualidade, o incremento da produção de vinhos de qualidade superior, vinhos *premium*, como foi destacado por quase todas as vinícolas dos dois países. No Brasil, basicamente para concorrer com o importado e, no Uruguai, para poder exportar. “Nós só atuamos no mercado de maior valor agregado e aonde consideramos que temos maiores chances de sucesso. Nosso objetivo é concorrer com importados e substituir o importado.” (Adriano/ Miolo).

Para aumentar a produção de vinhos finos, com destaque para os vinhos superiores, foi construída, recentemente, uma nova unidade produtiva pelo grupo Carrau, em Rivera, na fronteira com o Brasil. “A adega da fronteira é mais elitista, ou seja, só trabalha com vinhos *premium* de grande qualidade.” (Javier/Carrau).

Nessa zona, onde foi construída a adega Cerro Chapéu, já existia, há mais de duas décadas, vinhedos da Carrau. Estes situam-se próximos dos vinhedos do projeto Almadén, instalados na fronteira brasileira, em 1974, como já foi referido

anteriormente. Isso deve-se ao fato de que a escolha da área fronteiriça — Rivera (Uruguai) para a instalação da Carrau e Santana do Livramento (Brasil) para os vinhos Almadén — foi fruto de um projeto de investigação realizado em colaboração com a Universidade da Califórnia, durante os anos de 1974 e 1975, no sul do Brasil, dirigido por Juan Carrau Pujol, que foi o fundador dos vinhos Carrau, em 1976. Portanto, a ampliação da fronteira vitícola do Brasil e do Uruguai ocorreu para a mesma área e de forma simultânea.

Quanto aos novos produtos para ampliar o portfólio, verificou-se, no Brasil e no Uruguai, a ocorrência tanto da produção de vinhos de maior valor agregado e preço, como citado acima, como a produção de vinhos mais jovens e/ou de preços mais acessíveis, alguns com embalagens menores, para atender ao mercado interno, devido à diminuição do consumo de vinhos finos, tendo em vista a redução do poder aquisitivo de ambas as populações.

O desenvolvimento de novos vinhos pode permitir a segmentação de mercados e/ou a abrangência de novos mercados, e essas inovações em produtos podem ser fundamentais para a viabilidade da firma, em longo prazo, nos mercados. A necessidade de constantes inovações dos produtos é resultante da própria dinâmica do mercado, impulsionada por alterações nas preferências e nos hábitos dos consumidores, como ocorreu com o maior incremento da demanda por vinho tinto, e pelo acréscimo da pressão competitiva, que estimula a oferta de novos tipos de vinhos nos mercados.

Portanto, em ambos os países, foram citados o uso da estratégia da diferenciação para produtos superiores e a de menor custo para produtos básicos ou intermediários, como fala um dos entrevistados: “Em uma linha de vinhos de preço intermediária, com qualidade intermediária, o preço é determinante. Ou seja, o consumidor compra muito pelo preço. Na linha mais alta dos vinhos *premium* ou ‘ultrapremium’, o preço passa a ser secundário” (Andres/Toscanini).

De acordo com todos os entrevistados, a diferenciação do produto é uma estratégia muito usual, e todos consideram seu vinho diferenciado por distintas razões: por ser mais envelhecido (De Lantier); por ser resultante de uma matéria-prima de melhor qualidade (Aurora); por possuir uma relação preço/qualidade muito boa; por ter uma identidade própria e ser baseado no *terroir* (Miolo); por produzir vinhos com qualidade comprovada, possuindo a certificação ISO 9000 (Carrau); por produzir vinhos muito encorpados e com muito tanino (Toscanini); por produzir vinhos mais jovens e aromáticos (Ariano); por possuir certificação de procedência (Miolo, Cordelier, Ariano, Carrau, Irurtia e Toscanini).

A diferenciação foi mais destacada pelas duas empresas que só produzem vinhos finos, ou seja, a Carrau e a Miolo. Nesta última, foi afirmando que, “(...) em cada região, faremos um vinho diferente, segundo o *terroir*. São realida-

des diferentes para atingir mercados diferentes” (Adriano/Miolo). Nesse caso, a marca Miolo é “a marca guarda-chuva”, que engloba os vinhos Miolo Terra Nova, originário do Vale do São Francisco, onde a empresa, através de uma *joint venture* com a Lovara de Bento Gonçalves, adquiriu terras e uma vinícola; os vinhos Miolo Fortaleza do Seival, que serão produzidos na Campanha; e o Miolo do Vale dos Vinhedos. Ou seja, todos os vinhos levam em seu nome a procedência, havendo interesse em certificar todas as áreas. “Esta é a minha primeira grande diferenciação.” (Adriano/Miolo). Já a Carrau adota um grande controle de qualidade e, na nova vinícola, a de Cerro Chapéu, produz apenas vinhos finos de alto valor agregado.

A certificação de indicação de procedência existente no Brasil é apenas a do Vale dos Vinhedos¹⁴, avalizada pela Aprovale, sendo necessária a comprovação, por parte da vinícola, de que pelo menos 85% das uvas provêm da região. Tanto a Miolo como a Cordelier têm alguns vinhos com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos. Já no Uruguai, todas as quatro empresas entrevistadas possuem indicações geográficas aprovadas. É interessante destacar que as indicações de procedência dos vinhos foram muito valorizadas por todos os entrevistados no Uruguai, o mesmo não ocorrendo no Brasil, apesar de todos concordarem que ela contribui para a preservação das características e da tipicidade dos produtos.

Por conseguinte, as estratégias de produto e de produção, em ambos os países, são, basicamente, as mesmas: aumentar a produção, aumentar a qualidade do vinho, lançar novos produtos e diferenciação para vinhos de maior valor agregado e menor custo para vinhos básicos. Como foi destacado no referencial teórico, a compreensão das estratégias não é fácil, pois algumas podem ser definidas *a priori*, e outras podem ser o resultado de várias decisões adotadas, como nos casos citados acima. Ademais, algumas estratégias podem não resultar em sucesso, como foi o caso mencionado pela Cordelier, quando das importações de vinhos.

Mas também cabe salientar que existem estratégias que são pretendidas e que não são necessariamente realizadas, como a evidenciada pelo Diretor da Aurora. “Em um momento, eu sonhei buscar a ISO 14000, que é a ambiental. Eu acho que ela tem um apelo muito forte, principalmente para exportação.

¹⁴ O Regulamento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos inclui aspectos da produção, do controle e da comercialização dos vinhos, como a obrigatoriedade de serem elaborados, envelhecidos e engarrafados na área geográfica delimitada. Para maiores detalhes, ver Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (2002).

Está nos nossos sonhos transformar a Aurora em uma empresa selo verde (...)" (Zanotto/Aurora).

5.3.2 - Estratégias para o mercado interno

No Uruguai e no Brasil, existem algumas estratégias comuns e outras bastante distintas, devido às características socioeconômicas e culturais que os diferem, bem como distintos níveis de concorrência dos vinhos importados, pela abertura dos mercados e pela formação do Mercosul. Por isso, são apresentadas em separado as estratégias por país.

5.3.2.1 - Estratégias brasileiras

No mercado interno, as estratégias comuns de todas as empresas entrevistadas são discriminadas abaixo. Mas as ações adotadas para a sua implementação não são, necessariamente, as mesmas:

- ampliar e/ou consolidar os mercados já existentes através de ampliação de canais de distribuição e aumento do número de centros de distribuição em outros estados;
- realizar campanhas promocionais para aumentar o consumo de vinhos finos;
- segmentação dos mercados, em especial por faixas de preços, com o aumento da participação dos vinhos de maior valor agregado e/ou de vinhos a preços mais acessíveis, por alteração de tamanho, de embalagens, etc.

Além dessas estratégias comuns a todas as empresas existem outras que vêm sendo implementadas pelas vinícolas, tais como:

- aumentar o portfólio de distribuição pela importação de vinhos, para distribuição no mercado interno (Aurora, De Lantier);
- estratégias da marca, buscando a sua consolidação e o seu posicionamento e/ou reposicionamento no mercado (Cordelier, Miolo, Salton e De Lantier);
- incrementar o enoturismo, através de obras de infra-estrutura e/ou de cursos (Cordelier, Miolo, Salton, De Lantier);
- estratégia de fidelização dos clientes (De Lantier, Cordelier).

As estratégias de produto e de mercado estão interligadas. Visando ampliar o faturamento e o lucro, objetivo de todas as empresas, foi decidido ampliar o mercado, em especial dos vinhos de qualidade superior, que possibilitam maior

rentabilidade às vinícolas, e, para tanto, o reconhecimento da marca, pelo consumidor, passou a ser uma estratégia relevante.

Foi destacada a importância da segmentação de mercados: por destino, por tipo de consumidores e por faixa de preço. “O mercado já está segmentado e vamos segmentar cada vez mais. Essa segmentação será por faixas de preços e por faixa de estilos de público-alvo.” (Adriano/Miolo).

Para ampliar os mercados, tendo em vista as dimensões geográficas do Brasil, foram previstos o uso e a ampliação de centros de distribuição em outros estados. Algumas empresas já possuem centros de distribuição em outros estados, como a Miolo, a Salton e a Aurora. Isso se reveste de grande importância, pelo papel da logística nas vinícolas. Atualmente, não basta ter um bom produto, uma vez que “(...) hoje as empresas que são líderes de mercado, o são pela distribuição que elas têm, pela logística que elas possuem” (Zanotto/Aurora). A De Lantier distribui seus produtos no País através da Bacardi-Martini do Brasil e, nesse caso, não tem maiores problemas.

A ampliação através do uso de novos canais de distribuição¹⁵ visa também aumentar a rentabilidade das vinícolas, uma vez que o fornecimento aos supermercados, principais canais de vendas, têm se revelado de difícil negociação nos preços, corroborando o já manifestado pelas entrevistas realizadas junto aos expertos. De acordo com o diretor da Salton:

“A Salton começou a usar novos canais de distribuição, como distribuir em restaurantes e casas especializadas. (...) Estamos buscando novos segmentos, como a venda direta ao consumidor, difundindo mais a imagem de empresa tradicional produtora” (Antonio/Salton).

O aumento do portfólio de vinhos a serem distribuídos está previsto com um incremento na participação dos vinhos superiores e pela importação de vinhos de outras vinícolas para distribuir no mercado interno. As “(...) importações servem para aumentar o portfólio, para entrar no mercado que a gente não atua. (...) Com a importação, nós vamos aproveitar a estrutura de distribuição já existente” (Lona/De Lantier).

A estratégia de ampliar o mercado pela distribuição de outras marcas de vinhos importados, para “(...) fortalecer o canal pelo qual nós vendemos o nosso produto, ou seja, o nosso representante ou o distribuidor do nosso produto seria

¹⁵ É interessante ressaltar que, em nenhuma das empresas entrevistadas, foi citada a ampliação de vendas para as lojas de conveniência, o que chamou atenção, dado que, na pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro do Vinho (2001) junto a consumidores de vinhos finos, essa foi, junto com as casas especializadas de vinhos, a segunda opção de compra após os supermercados.

mais forte, com maior poder de barganha” (Nogueira/Miolo), está sendo discutida na Miolo, com o propósito de implementá-la no futuro. Essa mesma estratégia já foi tentada pela Aurora em 2001. Entretanto foi interrompida pelo fato de que, ao distribuir usando a mesma equipe de vendas de seus produtos no mercado interno, a sua implementação se mostrou inadequada, pois “(...) a nossa equipe de vendas não tem o foco no importado e, sim, no nacional” (Zanotto/Aurora).

A necessidade de promoção para divulgar a imagem do vinho foi destacada por todos os entrevistados, que salientaram a sua falta no mercado interno, pela escassa divulgação e pela dificuldade de promover o produto. Mesmo assim, tem ocorrido um grande número de ações de *marketing* junto aos pontos de dose, em especial nos hotéis e nos restaurantes, pois é aí que, mais facilmente, se desenvolve o conceito de um vinho pelos formadores de opinião.

A estratégia da marca mostrou-se relevante para algumas empresas, pois, através dela, buscam o reconhecimento da mesma e dos produtos a ela vinculados e tentam estabelecer credibilidade junto aos clientes. No caso da Salton, devem-se destacar dois momentos em relação às estratégias de marca, sendo o inicial na metade da década de 90.

“A Salton assimilou a estratégia dos importados e passou a lançar no mercado marcas com nomes alemães, ou seja, marcas fantasias, pois a concorrência dos alemães era muito grande (...) Cerca de quatro anos para cá, a estratégia da divisão de vinhos é divulgar a marca Salton. Todos os produtos são lançados com a marca Salton(...)” (Daniel/Salton).

A Miolo está buscando a consolidação da marca, em especial através de um *marketing* mais ativo, unindo o *marketing* do vinho com gastronomia, turismo, cultura, artes e moda (*fashion*), onde se destaca o enoturismo.

Já a Vinícola Cordelier, através de uma ampla campanha de *marketing*, vem buscando o reposicionamento da marca Granja União, “(...) tanto em nível de preços como de produto, visando rejuvenescer a marca e passar para um patamar de mais alto preço do produto” (Silvio/Cordelier). Como resultado, de acordo com o entrevistado, houve um aumento de vendas, ampliando o faturamento e a lucratividade da vinícola.

A Cordelier e a De Lantier têm como estratégia a fidelização dos clientes. Esta visa manter a clientela cativa à empresa, que, segundo alguns entrevistados, é mais factível em vinhos finos de marcas reconhecidas e difundidas no mercado. Por isso, ambas destacam a relevância do *marketing* institucional do vinho e do papel da distribuição dos vinhos no mercado, pois reconhecem que o mercado se tornou muito mais difícil, devido ao elevado aumento do número de marcas e pelo fato de o consumidor buscar a melhor relação preço/qualidade.

O enoturismo, ou seja, a conjugação da enologia com o turismo, além de possibilitar às empresas projetar uma imagem, tem demonstrado ser um nicho de negócios altamente lucrativo. A existência de restaurantes e lojas com degustação e venda de vinhos, algumas já em funcionamento, como na Aurora, na Salton, na Cordelier e na Miolo, e outros em fase de construção ou ampliação junto às vinícolas (Cordelier, Salton e Miolo) são uma forma de atrair os turistas, os quais têm sido importante fonte de renda das vinícolas e de divulgação dos vinhos produzidos. Portanto, além de ampliar o faturamento, contribui para a imagem da marca.

A De Lantier pretende desenvolver o enoturismo basicamente através de cursos e vendas diretas na vinícola. A Salton, na construção de sua nova indústria de vinhos, localizada no distrito em Tuiuty, a 10 quilômetros de Bento Gonçalves, agregou um parque temático da uva e do vinho, onde, juntamente com o incremento da produção de vinhos finos, haverá toda uma estrutura voltada ao turismo.

Todavia a Miolo destaca-se, dentre as empresas entrevistadas, por ter um complexo turístico dentro da sua concepção de *marketing* de unir o vinho ao turismo e à história. Na sua unidade no Vale dos Vinhedos, onde já são recebidos muitos turistas, está em construção a Villa Europa Spa do Vinho, que será “(...) o segundo centro de vinhoterapia do mundo, ligando o vinho com a saúde e com o turismo ao mesmo tempo” (Adriano/Miolo). Nas outras unidades da empresa, tanto na Campanha do Rio Grande do Sul como na Região Nordeste do Brasil, também estão previstos investimentos em enoturismo, ligando-os à história dessas regiões.

É interessante notar que, apesar de o enoturismo não ser o foco estratégico da Aurora — pois “(...) estrategicamente está decidido que o negócio da Aurora é elaborar e comercializar vinhos de qualidade. Este é o negócio da Aurora e, portanto, não temos interesse em ampliar a infra-estrutura turística” (Zanotto/Aurora) —, a Cooperativa possui, desde a década de 80, um centro de recepção turística, que recebe grande número de turistas, para os quais propicia uma visita nas suas instalações, com degustações e venda de vinhos, além da comercialização de produtos de artesanato dos associados.

5.3.2.2 - Estratégias uruguaias

No mercado interno, todas as vinícolas tiveram apenas uma estratégia comum: manter as campanhas para aumentar o consumo de vinhos finos uruguaios.

As demais estratégias compõem um quadro diversificado:

- estratégia de marca, buscando a sua consolidação (Irurtia) e seu posicionamento no mercado de alto poder aquisitivo (Carrau e Toscanini);
- estratégia de fidelização dos clientes (Toscanini);
- segmentação dos mercados, em especial por faixas de preços, ampliando a participação dos vinhos de maior valor agregado (Carrau, Toscanini);
- aumento das vendas de vinhos a preços mais acessíveis, por alteração de tamanho, de embalagens, etc. (Irurtia, Ariano, Toscanini);
- terceirização da distribuição interna (Irurtia).

Visando ampliar o faturamento e o lucro, objetivo de todas as empresas, e tendo em vista as dificuldades para ampliar o mercado interno, que é restrito, duas das empresas entrevistadas — Carrau e Toscanini — têm como estratégia o “posicionamento dos vinhos da empresa como os vinhos de melhor qualidade no mercado interno” (Maria/Carrau). Através da venda de vinhos de uma qualidade um pouco mais elevada que a concorrência, essas empresas buscam “(...) posicionar-se frente a um público de alto poder aquisitivo” (Andres/Toscanini), o que possibilita maior rentabilidade às vinícolas que concorrem diretamente com os vinhos importados. Nesse caso, o reconhecimento da marca pelo consumidor de maior poder aquisitivo passou a ser uma estratégia relevante.

Mas, tendo em vista o decréscimo do poder aquisitivo da população, as empresas também passaram a se preocupar em ter no portfólio vinhos finos jovens, de linha intermediária, em embalagens mais baratas ou de menor tamanho.

Ainda no que se refere à distribuição interna, algumas empresas possuem representantes ou distribuidores em algumas localidades e fazem a venda direta em outras. A Irurtia, recentemente, fechou seu depósito de distribuição em Montevideu, tendo em vista que a vinícola está localizada em Carmelo, e terceirizou a distribuição interna.

Foi salientada, por vários entrevistados, a relevância das vendas no litoral, em especial em Punta del Este. Nesse mercado, as vinícolas, ao mesmo tempo em que buscam os clientes de alto poder aquisitivo, tratam de tornar conhecida sua marca junto aos turistas oriundos de outros países, tendo em vista as exportações de vinhos.

Já a manutenção da campanha para aumentar o consumo de vinhos uruguaios é institucional, ou seja, todas as vinícolas participam através do Inavi.

Em relação ao enoturismo, cabe destacar que, no Uruguai, ele ainda é muito incipiente, quando comparado com o do Brasil, em especial na região do Vale dos Vinhedos-RS. Das empresas entrevistadas, apenas a Toscanini convida os clientes para visitarem a adega, quando oferece um almoço e degustação de vinhos. Porém a única empresa que possui uma infra-estrutura visando unir o vinho ao turismo é a Juanicó, apesar de não participar da pesquisa, como já

explicado no método. Transcrevem-se algumas passagens de seu Diretor de Exportação, Christian Wylie, que elucidam essa estratégia. A Juanicó tem um programa de visitação da vinícola, em especial para turistas estrangeiros que aportam em Montevideu em cruzeiros marítimos.

“Em geral, em cada cruzeiro, vêm à Juanicó cerca de 50 a 100 pessoas, e fazemos um *tour* pela bodega, uma degustação e vendemos os produtos. Temos também um programa para os uruguaios visitarem a adega. E temos um plano de, no futuro, construir um hotel. (...) Também estamos negociando com outras adegas para construir uma rota do vinho que atraia o turista para que ele adquira vinhos.” (Christian Wylie/Juanicó).

Com o desenvolvimento de uma base de dados sobre seus clientes, a Toscanini busca conhecer melhor os seus clientes para torná-los mais efetivos e fieis à marca. Esse tipo de estratégia possibilita desenvolver programas de *marketing* para clientes específicos, segundo Rowe e Barnes (1998).

5.3.3 - Estratégias para os mercados externos

As empresas entrevistadas já vêm participando do mercado externo, seja via importação de vinhos, para distribuir internamente, seja através da exportação. Mas somente esta última é objeto de análise, uma vez que as importações, tal como vêm sendo realizadas, estão inseridas dentro das estratégias de produto e de distribuição para o mercado interno, as quais já foram analisadas.

A globalização e os processos de integração oferecem oportunidades para o crescimento de algumas empresas, desde que as estratégias empresariais sejam desenhadas em função das possibilidades apresentadas, tendo em vista os pré-requisitos para uma maior incorporação à economia mundial. Essa possibilidade foi mais bem aproveitada pelas vinícolas uruguayas, pois todas as empresas entrevistadas exportam e participam dos vários consórcios de exportação nos últimos anos.

No Brasil, por ser uma economia de dimensões continentais, destaca-se o elevado peso que, tradicionalmente, tem tido o mercado interno para todas as empresas, apesar dos objetivos políticos de busca de uma maior inserção competitiva do País por várias décadas.

Com a abertura das economias e com a formação do Mercosul, três vinícolas brasileiras já exportaram (Miolo, Aurora e De Lantier), com maior destaque para

a Aurora, que já vem realizando vendas externas, de maneira cíclica, há muitos anos, sendo que, ao ser interrompida a aliança estratégica que ela mantinha com uma empresa estrangeira, as exportações brasileiras de vinhos diminuíram acentuadamente. Atualmente, duas empresas (Miolo e Aurora) pretendem ampliar as exportações que vêm realizando e estão em processo de negociação para a formação de alianças estratégicas com empresas estrangeiras. A Salton pretende começar a exportar, e as outras duas empresas (De Lantier e Cordelier) não têm como foco as exportações neste momento.

Os principais problemas para entrar e se manter nos mercados externos e para aumentar as exportações são comuns às empresas dos dois países, onde se destacam, basicamente:

- o desconhecimento, tanto do Brasil como do Uruguai, como países produtores de vinhos finos;
- os elevados custos para entrar em novos mercados;
- os gastos necessários para se manter nos mercados externos;
- a grande concorrência nos mercados internacionais, com um excedente de vinhos no mundo e, por conseqüência, com queda nos preços.

Esses problemas foram destacados por todas as empresas que exportam nos dois países. Entretanto todas as empresas uruguaias salientaram que mais difícil do que entrar nos novos mercados é a permanência nos mercados conquistados, como exposto pelo responsável pelas exportações da Iruetia:

“Se, por um lado, é difícil encontrar o importador, por outro, quando se encontra, é importante fazer um trabalho conjunto, principalmente de degustação, de promoções, ou seja, é preciso investir nesses novos mercados. Às vezes, é preciso gastar muito até fazer o mercado” (Rippe/Iruetia).

Como existem estratégias comuns e algumas distintas para os mercados externos e, principalmente, muitas diferenças na forma de atuação das vinícolas dos dois países para implementar as estratégias, estas serão analisadas por país.

5.3.3.1 - Estratégias brasileiras

Como a Salton, até a data das entrevistas, não tinha exportado, sua estratégia era começar a exportar e, para tanto, já participava do consórcio de exportação, onde seu objetivo era conhecer melhor o mercado externo. Através do aprendizado, pretende ampliar o seu mercado.

As empresas Miolo e Aurora possuem duas estratégias similares e uma específica de cada empresa, como segue:

- aumentar as exportações;
- ampliar e diversificar os mercados;
- estratégia de diferenciação segundo o *terroir* (Miolo);
- estratégia de distribuição diferenciada por mercado e por canal de distribuição (Aurora).

Para atingir as estratégias comuns, está previsto pelas duas empresas:

- participação em feiras internacionais e em concursos internacionais;
- participação no consórcio de exportação;
- negociações para a formação de alianças estratégicas com empresas estrangeiras.

A participação no consórcio de exportação visa reduzir os custos de prospecção em novos mercados, da participação nas feiras internacionais e de promoções específicas de degustação em vários países, além de outras ações de *marketing* necessárias para impulsionar as exportações.

Para atingir as estratégias propostas, a Aurora e a Miolo também estão buscando concretizar *joint ventures* com empresas estrangeiras para a produção e a distribuição de vinhos nos mercados externos. Portanto, visam facilitar a implementação de estratégias já existentes e não a sua alteração. Essas negociações já se encontravam em andamento na Miolo, com uma empresa portuguesa, e na Aurora, com mais de uma vinícola estrangeira. Mas nenhuma aliança com capital estrangeiro tinha sido concretizada até a data das entrevistas.

Ambas pretendem exportar, em especial, os vinhos *premium*. Mas a estratégia utilizada nas exportações por cada empresa é distinta e reflete a visão dos seus formuladores/implementadores. Enquanto, na Miolo, os dois entrevistados destacaram sobremaneira a diferenciação dos vinhos segundo o *terroir*, na Aurora, os dois participantes da pesquisa salientaram que o crescimento das empresas depende, em grande parte, da sua logística. E essas são as bases para as estratégias.

A Miolo propõe-se a realizar as vendas no exterior, baseada na estratégia da diferenciação de vinhos segundo o *terroir* da região produtora, da mesma forma como vem atuando no mercado interno, pois "(...) lá fora também nós não vamos vender o vinho brasileiro, nós vamos vender o vinho de São Francisco, da Campanha, e do Vale dos Vinhedos" (Adriano/Miolo). E, para agregar maior valor ao vinho exportado, a Miolo pretende ampliar os produtos com selo de procedência dos vinhos, pois ele "(...) está começando a ser relevante para as exportações" (Nogueira/Miolo), e vem buscando a certificação ISO 9000.

Já na Aurora, "(...) a exportação é a nossa principal estratégia, no momento" (Zanotto/Aurora). Para tanto, a empresa desenvolveu um plano estratégico para

o mercado externo, onde definiu os mercados em que pretende, prioritariamente, atuar e como ocorrerá a distribuição, tendo em vista as particularidades de cada região para “(...) desenvolver canais de distribuição específicos (...)” (Rafael/Aurora).

Tanto na Aurora como na Miolo, hoje a exportação representa um percentual pouco significativo do faturamento, mas, com as ações em andamento, essa participação tende a crescer, e esse deve ser o principal impacto das exportações. Sabe-se que os contatos com o exterior podem ocasionar outras modificações nas empresas, contribuindo para a melhoria dos produtos, para maiores inovações em produtos e embalagens, para menor resistência a mudanças, etc.

Portanto, as exportações são vistas como vantajosas pelas duas empresas. No caso da Aurora, por ser grande importadora de vinhos do Uruguai, da Aurora S/A, as exportações tornam-se ainda mais relevantes. Segundo um dos entrevistados:

“As vantagens são o ingresso de moeda forte na empresa, porque hoje, como se sabe, ela importa do Uruguai, e, assim, se faria um *hedge* natural, e esta é a maior vantagem. A segunda maior vantagem seria ter diferentes clientes e também a difusão da marca” (Rafael/Aurora).

5.3.3.2 - Estratégias uruguaias

Todas as empresas entrevistadas exportam, e algumas estratégias comuns são similares às do Brasil, outras não. As estratégias de todas as quatro empresas são:

- aumentar as exportações;
- ampliar e diversificar os mercados; e a
- estratégia de diferenciação baseada no vinho Tannat.

Para atingir as estratégias de exportação, estão previstas as seguintes ações por todas as empresas entrevistadas:

- participação em feiras internacionais e em concursos internacionais;
- participar de promoções específicas de degustações em vários países;
- participação em consórcios de exportação;
- formar ou incrementar as alianças estratégicas com empresas estrangeiras, para a produção e a exportação de vinhos.

Para ampliar as vendas e os mercados, estão previstas várias atividades. Todavia, de forma diferente do observado no Brasil, os entrevistados manifestaram uma grande preocupação com a melhoria da coordenação das vendas para o exterior, que inclui o maior controle da qualidade dos vinhos que é levado para

as degustações no exterior e uma maior união das vinícolas. Salientaram que, para continuar nos mercados externos, ainda é necessário fazer a apresentação de produtos e a divulgação, todos os anos, nesses mercados.

Para todas as vinícolas entrevistadas, o mercado externo tornou-se um imperativo ao crescimento da produção, com ganhos de escala e diluição de custos fixos, e do faturamento de vinhos finos, pelo reduzido tamanho do mercado interno. As exportações também podem ser muito rentáveis em determinados momentos, tendo em vista a relação cambial existente no mercado. Segundo os entrevistados, com as exportações só existem vantagens.

“O mercado internacional gera uma maior capacidade de concorrência que também nos fazemos mais competitivos no mercado interno. Gera imagem no mercado interno, pois os produtos são aceitos no mercado internacional. E gera capacidade de absorver custos fixos muito interessantes, pois o mercado nacional é muito pequeno, e a situação está recessiva.” (Maria/Carrau).

“A principal vantagem é que a exportação é um mercado sem limites.(...) A outra vantagem é o fato de receber em dólares, que é muito mais rentável. A terceira vantagem é que, exportando para vários países, ficamos menos vulneráveis às crises econômicas, ou seja, se diluem os riscos.” (Andres/Toscanini).

Para incrementar as exportações, muitas vinícolas — para atender a alguns mercados — trouxeram enólogos do exterior. O objetivo era adaptar o vinho ao padrão do consumidor externo, pois “(...) o gosto dos suecos não é o mesmo que dos ingleses, e a empresa tem que ter distintos vinhos para distintos mercados” (Rippe/Irurtia).

Na Irurtia, as exportações representam apenas 7% da produção de vinhos finos, mas a meta é “(...) atingir 20% da produção para exportação” (Rippe/Irurtia). Nas demais empresas entrevistadas, as exportações representaram mais de 30% em 2001.

Mas, como a Carrau só produz vinho fino, suas exportações em volume e valor são muito mais elevadas, tendo atingido 50% em anos anteriores a 2001, mas esse percentual diminuiu pelo decréscimo do volume exportado, ao mesmo tempo em que os preços internos se elevaram, de acordo com o seu diretor. Essa empresa se destaca das demais na área externa, não só pela participação das exportações nas vendas, como pelo fato de ter sido uma das primeiras que começou a exportar, pois foi fundada com esse objetivo. Além disso, ela abriu praticamente quase todos os mercados externos para os vinhos uruguaios, conforme exposto.

“Quando essa empresa começou, o objetivo era produzir vinhos de qualidade, somente, e exportar. Ninguém falava, naquela época, em exportar vinhos. (...) Todos os mercados externos, exceto a França, aqui no Uruguai, foram abertos pela família Carrau. E abrir o mercado e entrar pela primeira vez em um país é o mais difícil.” (Javier/Carrau).

Portanto, às estratégias comuns, devem-se agregar as específicas da Carrau:

- exportar vinhos de qualidade cada vez mais superior e de preços mais elevados;
- exportar apenas os vinhos com marca própria.

A estratégia de vender apenas com a marca das bodegas da Carrau difere da das demais empresas, que exportam com marcas do importador ou distribuidor, como exposto pela Toscanini e pela Ariano. Já a venda de vinhos de qualidade e preço superior foi assim explicada: “A nossa estratégia, que já estamos aplicando neste ano, é aumentar o preço da caixa de vinho. (...) Em geral, as empresas uruguaias exportam a caixa com 12 garrafas de US\$ 18 a US\$ 19. A nossa média é de US\$ 38 a caixa” (Javier/Carrau).

Deve-se destacar que existe, no Uruguai, um plano de *marketing* para o setor de vinhos, cujo objetivo é consolidar mercados e aumentar as exportações. Esse plano foi reavaliado, em 2002, por todas as organizações vinculadas ao setor vinícola e por algumas empresas exportadoras, sob a coordenação do Inavi. Todas as vinícolas entrevistadas participaram dessa reavaliação.

Nesse plano, são apresentadas as conclusões quanto a produto, mercados e algumas ações específicas de *marketing*. A seguir, apresentam-se as principais conclusões. No que se refere ao produto e às ações de comunicação, percebe-se, claramente, que todas essas estratégias são seguidas pelas quatro empresas entrevistadas.

Quanto ao produto:

- o Uruguai pode aumentar as exportações de vinhos de qualidade em relação ao que atualmente exporta (estratégia da Carrau);
- a uva Tannat deve continuar predominando, porque é elemento fundamental de diferenciação (estratégia de todas);
- visando atender às preferências do consumidor, as empresas precisam trabalhar com enólogos estrangeiros que conheçam diferentes mercados de interesse (estratégia de todas).

No que se refere aos mercados, as promoções devem ser concentradas em três mercados: Reino Unido, Estados Unidos e Brasil, sem desatender eventuais oportunidades. As empresas entrevistadas exportam para vários

mercados, com ênfase para o norte da Europa e para os Estados Unidos, e, em maior ou menor quantidade, para o Brasil, em conformidade com o plano.

Ademais, esse plano especifica várias ações de comunicação, tendo por objetivo tornar o vinho uruguaio mais conhecido no exterior, onde se destaca a importância de as empresas participarem de algumas feiras internacionais, que são referências mundiais para importadores, além de realizarem atividades no exterior para incentivar o consumo do vinho uruguaio (estratégias de todas).

A relevância do Inavi para a promoção externa é tamanha, que um dos entrevistados afirmou: "(...) este ano, nós não vamos à Alemanha nem à Inglaterra, porque o Inavi não tem mais dinheiro" (Rippe/Irurtia).

As alianças estratégicas existentes no Uruguai, como acordos de produção e/ou de distribuição e as *joint ventures* com empresas estrangeiras, que serão analisadas posteriormente, visam ao intercâmbio tecnológico e de experiências, mas, em especial, a aumentar a comercialização externa, pois a exportação dos vinhos é facilitada pelo grande canal de distribuição das empresas estrangeiras, que atuam em vários mercados.

5.3.4 - Estratégias de recursos humanos

Uma vez delineados os objetivos e as estratégias das empresas, pretende-se avaliar como os recursos humanos são inseridos e, em especial, se existem problemas no que se refere à sua carência e às políticas de treinamento, visando o crescimento do capital humano, pois "(...) a força de trabalho representa um recurso estratégico para as organizações" e, em alguns casos, "(...) o capital humano não pode ser separado do produto final" (Almeida; Teixeira; Martinelli, 1993, p. 24).

Não houve uma estratégia comum de capacitação dos recursos humanos de todas as vinícolas porque uma empresa uruguaia, a Ariano, afirmou não ter "nenhuma política de treinamento ou capacitação técnica" (Elizabeth/Ariano). Essa empresa é pequena, e várias pessoas da família trabalham em distintas atividades, sendo que um diretor é enólogo, e a engenheira responsável pelos produtos mantém-se atualizada porque "(...) participa de vários seminários, e viaja ao exterior (...) mas é pelo fato de ela ser professora de enologia" (Elizabeth/Ariano).

Portanto, à exceção da Ariano, existe uma estratégia comuns às oito vinícolas e algumas específicas para um grupo de empresas, como segue.

- aprimoramento dos enólogos (De Lantier, Salton, Aurora, Miolo, Cordelier, Irurtia, Carrau, Toscanini);

- maior capacitação e treinamento de vendedores (De Lantier, Salton, Aurora, Miolo, Irutia, Carrau, Toscanini);
- maior capacitação e treinamento de pessoal ligado ao turismo (Miolo e Cordelier);
- capacitar alguns técnicos envolvidos na área de exportação (Carrau, Irurtia);
- contratação de consultores internacionais de enologia (Carrau, Irurtia, Miolo).

Nas empresas entrevistadas de ambos os países, observou-se que não existem maiores problemas de recursos humanos, e, por isso, grandes investimentos são dirigidos à área técnica, em especial aos enólogos, uma vez que estes são os responsáveis diretos pela obtenção de um produto de qualidade. Algumas vinícolas também vêm investindo na maior capacitação e/ou no treinamento de vendedores internos e para a exportação, para obter maiores resultados nas vendas, e em pessoal ligado à área turística dentro das vinícolas, no caso do Brasil.

Todas as empresas brasileiras afirmaram ter estratégias de treinamento e/ou de aperfeiçoamento profissional. No Uruguai, exceto na Ariano, como já explicado anteriormente, também há estratégias de capacitação.

Na área de enologia, muitos técnicos têm viajado para o exterior, participando de seminários e visitando as vinícolas existentes. As vinícolas trazem alguns enólogos do exterior, visando, no Brasil, em especial, desenvolver a tecnologia de processos, contribuir para a melhoria do produto e para o aprimoramento dos enólogos. Mas, no Uruguai, além desses objetivos, os enólogos externos têm por fim adaptar o vinho ao gosto do consumidor externo. De acordo com os entrevistados no Uruguai, há determinados procedimentos, para alguns países, que são importantes de serem aplicados, e isso, de certa forma, avaliza o produto no exterior. É uma política de penetração no mercado, pois o enólogo é que vai marcar um estilo de vinho, conhecendo o consumidor a que se destina. Essa posição foi contestada, especialmente pelos entrevistados da Miolo.

“Não existe esse negócio de contratar um enólogo para adaptar ao gosto externo. O vinho está aqui, com a tipicidade daqui e com o *terroir* daqui, pois o *terroir* já define qual a característica do produto (...) A contratação de consultores internacionais de enologia seria dar aquele *plus* que nós estamos precisando para fazer esses vinhos superiores ao *premium*” (Adriano/Miolo).

Dois vinícolas destacam-se na área de capacitação. No Uruguai, a Carrau, que tem uma grande preocupação em manter atualizado e muito bem informado o pessoal em todos os níveis — os envolvidos com os vinhedos, com a produ-

ção, a administração e as vendas —, como pode ser verificado pelo relato obtido: “(...) sempre estamos capacitando o pessoal. Isto inclui todos de cima para baixo, e todos participam de seminários. Isto tem contribuído muito para as estratégias” (Javier/Carrau).

No Brasil, a Aurora, por ser uma cooperativa de produtores, tem uma política de treinamento mais ampla. No quadro social, segundo seu Diretor, formaram-se quatro grupos, com treinamentos específicos, visando:

- estimular a maior participação da mulher do cooperado no processo decisório, através de treinamento e informações, para que a decisão não seja só do associado, mas seja da família;
- realizar cursos e palestras para os filhos do cooperado e estimular para que venham a receber as informações da cooperativa. Isso objetiva que eles possam discutir com o pai e que vislumbrem a possibilidade de a família continuar na cooperativa;
- propiciar aos associados, esposa e filhos que trabalham um treinamento técnico em uso de equipamento de proteção individual, para que eles não se contaminem com agrotóxicos, e na questão da planilha de custos da propriedade, para que eles comecem a gerenciar a sua própria propriedade e que possam perceber onde é possível baixar seus custos de produção.

Portanto, os recursos humanos não parecem constituir maiores problemas para a consecução dos negócios e para a implementação das estratégias de produtos e mercados.

5.3.5 - Estratégias financeiras

As estratégias financeiras têm por objetivo verificar a existência de problemas financeiros e as fontes de recursos para o desenvolvimento dos negócios. Todas as vinícolas entrevistadas, tanto no Brasil como no Uruguai, afirmaram não haver problemas de recursos financeiros para implementar as estratégias, pois só pensam em implementá-las quando possuem recursos para tal.

A estratégia financeira comum a todas as empresas entrevistadas é trabalhar basicamente com recursos próprios.

Existem também algumas estratégias específicas de algumas empresas, como:

- diminuir o nível de endividamento (Ariano, Aurora);
- aplicar valores crescentes do faturamento da vinícola em investimentos (De Lantier);
- reaplicar os lucros nos novos investimentos (Miolo).

Todas as empresas, tanto no Brasil como no Uruguai, utilizam poucos recursos do sistema financeiro, e a estratégia de uso de recursos próprios é muito mais por uma situação de conjuntura econômica, devido às elevadas taxas de juros em ambos os mercados, do que por opção. A exceção fica por conta da De Lantier, que pode contar com os recursos da corporação, desde que esta considere importante. Por conseguinte, não foi uma estratégia deliberada. Para poderem trabalhar com recursos próprios, é indispensável que as empresas aumentem o faturamento e o lucro, pois só assim poderão amortizar os financiamentos e/ou as dívidas passadas e reinvestir os lucros obtidos em novos investimentos.

No Brasil, as empresas relataram grandes dificuldades para obtenção de recursos para ampliação e/ou construção das instalações, como no caso da Cordelier e da Salton, que tinham tratado de obter financiamento junto a bancos de desenvolvimento, os quais, com a troca do Governo Estadual, em 1999, acabaram não saindo. Entretanto elas têm se utilizado de recursos bancários, em especial para os financiamentos de máquinas e equipamentos. Mas todas as empresas salientaram a relevância dos recursos próprios. Na Miolo, foi destacado que "(...) os recursos captados em bancos não chegam a 10% dos investimentos realizados pela empresa. Nós fazemos a aplicação dos resultados" (Adriano/Miolo).

A De Lantier, que é a única vinícola que faz parte de uma empresa multinacional, só utiliza recursos próprios da empresa. "Estes recursos são comprometidos através de um orçamento anual, de onde parte do que se fatura vai para investimentos" (Lona/De Lantier). De acordo com o seu Diretor, a Bacardi-Martini do Brasil investe cerca de 20% de seu faturamento em marcas. Mas a De Lantier não vinha recebendo esse percentual para investimento, situação esta que foi alterada com a criação da Unidade de Negócios de Vinho. "Agora, reconhecendo a importância do vinho, eles começaram a liberar mais recursos. (...) E o sentimento da unidade é que este valor pode ser aumentado muito (...)" (Lona/De Lantier).

No Uruguai, devido ao processo de reconversão de vinhedos e das vinícolas, as empresas realizaram um grande volume de investimentos, parte dos quais financiados pelo Inavi. As vinícolas, em geral, recorreram aos financiamentos bancários, tomando empréstimos em dólares, a taxas de juros baixas na época, os quais estão sendo amortizados atualmente. Porém, com a desvalorização do peso em relação ao dólar, o comprometimento das receitas com os bancos aumentou sobremaneira, dificultando a situação financeira das vinícolas: "(...) pagamos financiamentos em dólar, o que foi nefasto para a empresa. A moeda interna se desvalorizou, e a dívida mais do que duplicou" (Nelson/Ariano).

Portanto, o incremento das exportações é relevante para as vinícolas uruguaias obterem dólares necessários para o pagamento das dívidas e para se resguardarem em caso de desvalorização do peso. Quando a receita e a dívida da empresa são na mesma moeda, há a possibilidade de a vinícola se defender das oscilações cambiais que porventura ocorram.

Como, "(...) atualmente, os recursos financeiros são difíceis e muito caros" (Jorge/Toscanini), as vinícolas utilizam-se de financiamentos apenas quando necessários e para atividades específicas, em especial para financiar as exportações e/ou o capital de giro, como relatado pela Toscanini, pela Irurtia e pela Carrau.

No Uruguai, de 1999 a 2001, apenas uma empresa apresentou crescimento de faturamento e de rentabilidade, pois a rentabilidade no mercado interno "(...) diminuiu muito nos últimos anos, devido à crise conjuntural que passa a economia do Uruguai" (Elizabeth/Ariano).

Já no Brasil, no triênio 1999-01, excetuando a De Lantier, todas as demais tiveram incremento de faturamento, o mesmo não ocorrendo com a rentabilidade, que variou, entre as vinícolas entrevistadas, de grande crescimento (Miolo) até decréscimo (De Lantier).

Duas empresas destacaram a importância de pagar as dívidas existentes, sendo que, no caso da Aurora, através da aplicação dos lucros dos associados.

"Hoje, a estratégia financeira é manter a empresa nos trilhos e pagar as contas. A empresa vem dando resultado nos últimos anos, e os associados estão utilizando os dividendos para pagar as dívidas. E a empresa se recuperou daquela crise do final dos anos 90." (Zanotto/Aurora).

"Apenas estamos pagando as nossas contas, isto é, os financiamentos para investimentos." (Nelson/Ariano).

Portanto, a estratégia de uso preponderante do capital próprio foi adotada tendo em vista as alterações do macroambiente, como as restrições de créditos bancários, ao mesmo tempo em que as taxas de juros se elevaram, bem como pela alteração nas taxas de câmbio vigentes nos respectivos países, que encareceu os financiamentos externos ou captados em dólares. Mais do que uma estratégia planejada ou pretendida, ela foi realizada devido às alterações do ambiente externo às empresas, ou seja, emergiu, tendo em vista os eventos inesperados.

Já a estratégia de amortização das dívidas é resultado de diferentes circunstâncias na Aurora e na Ariano, devido às distintas situações por que

passaram essas empresas. E a De Lantier possui uma estratégia similar à usada pela Bacardi-Martini do Brasil no segmento de destilados, e visa ampliar os seus recursos disponíveis.

Do exposto, compreende-se a importância para as empresas de aumentar o faturamento e o lucro, a fim de incrementar a capacidade de investimento necessária para a consecução das demais estratégias, como as de produtos e mercados, diminuir as vulnerabilidades e aumentar as suas forças competitivas.

5.3.6 - As analogias e dissimilaridades existentes nos conteúdos das estratégias

As empresas podem mudar por várias razões, dentre as quais: para fazer frente a deficiências específicas e/ou em virtude de novas tecnologias, de restrição de recursos e de adequação a novas legislações, quando é necessário alterar a sua missão ou a sua estratégia; e, também, a mudança pode surgir por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão. Contudo a maioria das organizações muda em resposta às crises (atitude reativa), sendo limitado o número de casos de atitudes pró-ativas (Wood Junior, 1995).

Tendo em vista que algumas estratégias foram adotadas de forma similar pelos dois países, apesar de distintas táticas, e outras de forma bastante diferente, apresentam-se algumas considerações sobre essas similitudes e diferenças.

As estratégias de produtos e produção são similares: aumentar a produção de vinhos finos, lançar novos produtos e incrementar a qualidade e/ou o valor agregado dos vinhos. Elas podem ser implementadas de distintas maneiras, tal como ocorreu ou vem ocorrendo nas vinícolas brasileiras e uruguaias que participaram desta pesquisa. Tal fato pode ser explicado porque o vinho é uma bebida tradicional, e suas inovações são restritas, isto é, as modificações podem ser na qualidade ou no tipo do produto. Um bom vinho depende de vários fatores, como a qualidade da uva, o processo de elaboração, de envelhecimento, quando necessário, o engarrafamento e a vedação, o estilo do enólogo, etc. Já a alteração dos tipos de produtos verifica-se pela elaboração de novos varietais de uvas ou de novos cortes de vinhos, bem como por modificações de embalagens, rótulos, etc.

Quanto às estratégias de mercados e à distribuição, destacaram-se as significativas diferenças relatadas nas estratégias adotadas, nos mercados internos de ambos os países.

No Uruguai, devido ao elevado consumo *per capita* de vinhos de mesa, ao reduzido tamanho do mercado doméstico e à grande concorrência, pelo elevado número de vinícolas produtoras de vinhos finos, todas as empresas entrevistadas consideram que existem poucas possibilidades de ampliar muito o consumo doméstico de vinhos finos, exceto pela redução dos vinhos de mesa. Já no Brasil, as empresas consideram possível esse incremento, desde que os vinhos concorram com o importado, que vem absorvendo o crescimento do consumo, e/ou seja ampliado o reduzido consumo *per capita*, através de uma ampla campanha promocional.

No Brasil, as vendas são mais concentradas nas redes de supermercado, enquanto, no Uruguai, apesar de os supermercados serem um canal de distribuição utilizado, grande parte das vendas ainda é realizada para casas especializadas em vinhos, em pequenos mercados e em restaurantes. Por conseguinte, as vendas no mercado interno uruguaio são mais fragmentadas.

A segmentação de mercados, grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos foi adotada por várias empresas dos dois países. Segundo Porter (1989, 1996a), a estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. E essas duas estratégias foram utilizadas, com destaque para o foco na diferenciação, nas linhas de maior valor agregado, uma vez que a de menor custo só é usada em linhas de vinhos finos mais populares. Entretanto as modificações conjunturais nos mercados, como a redução do nível de atividade das economias e as alterações no poder aquisitivo dos consumidores, fez com que algumas vinícolas passassem a comercializar um novo produto, de menor preço, tanto no Brasil como no Uruguai. Dadas as alterações no ambiente, as empresas reagiram com novas ações, visando atender a mercados específicos.

A estratégia de importar vinhos de outras marcas para distribuir no mercado doméstico já foi realizada no Brasil (Aurora) e no Uruguai (Carrau) e foi suspensa, em ambos os mercados, por distintas razões. Entretanto, no Brasil, estão previstas novas importações, o mesmo não ocorrendo no Uruguai, em virtude do seu restrito mercado interno.

A estratégia de marca também foi muito mencionada nas entrevistas dos dois países, que permite um diferencial para criar e agregar valor a produtos e às empresas. A visão da marca possibilita que o consumidor a diferencie de todas as demais, o que é destacado por Aaker (1996), para o qual a marca de uma empresa é a fonte primária de sua vantagem competitiva e um valioso recurso estratégico. Nesse sentido, foi salientado o papel do *marketing*, em especial pela participação das vinícolas em feiras e promovendo degustações no mercado interno; pela participação em concursos internacionais e por receber medalhas,

visando tornar suas marcas mais difundidas nos próprios mercados internos, em especial no Brasil.

Mas desenvolver um valor de marca através de propaganda da imagem é uma atividade essencialmente de longo prazo, que requer, por um lado, investimentos em concursos internacionais, cujos prêmios facilitam a aceitação do produto no mercado, e por outro, um amplo trabalho de divulgação e distribuição junto aos formadores de opinião, que inclui alguns *sommeliers*, expertos, pessoas ligadas à mídia, em restaurantes e casas especializadas, incluindo alguns supermercados com seções específicas para vinhos. Aos consideráveis gastos com propaganda, devem ser adicionados os recursos específicos para vendas promocionais.

Analisando a fragmentação da indústria vinícola dos Estados Unidos até meados da década de 60, quando a situação se modificou pela atuação de algumas grandes empresas, Porter (1996a, p. 199) mostrou que estas estavam presas a práticas tradicionais da indústria ou sem capacidade de perceber as mudanças, pois os “(...) produtores foram por muito tempo orientados para a produção e aparentemente fizeram pouco esforço para fomentar uma distribuição nacional ou o reconhecimento da marca registrada de consumo”. Essa preocupação ocorreu antes no Uruguai, pela menor extensão territorial e pelo maior número de registros de indicação de procedência. É interessante destacar que as indicações de procedência dos vinhos foram muito valorizadas por todos os entrevistados no Uruguai e por alguns dos entrevistados no Brasil, como forma de agregar valor ao produto e facilitar a distribuição interna e a externa.

Destaca-se, dentre as estratégias das vinícolas pesquisadas no Brasil, o enoturismo, que tende a ganhar um novo impulso quando da conclusão dos novos investimentos previstos e/ou em andamento. No Uruguai, a estratégia de enoturismo só foi implementada por uma vinícola (Juanicó), que não participou da pesquisa, e a Toscanini está apenas iniciando algo nesse sentido.

Já no que se refere às estratégias para os mercados externos, destaca-se a similaridade das dificuldades de penetrar no exterior, apesar dos distintos tamanhos das empresas que participaram desta pesquisa nos dois países. As estratégias de exportação para todas as empresas entrevistadas no Uruguai e para apenas duas no Brasil (Aurora e Miolo) são as de aumentar as exportações e ampliar e diversificar os mercados. Entretanto o Uruguai possui mais uma estratégia comum que é a exportação do vinho Tannat. No Uruguai, deve ser salientado o plano setorial para os mercados externos, com objetivos claros e com programação do processo. Na formulação das conclusões deste, participaram as quatro empresas uruguaias selecionadas e, em cada uma delas, um dos entrevistados desta pesquisa, corroborando o fato de essas terem muitas

estratégias e táticas similares. Foi definido que a estratégia de posicionamento a ser adotada para os mercados externos é a de diferenciação, visando construir a imagem do país baseada no vinho Tannat.

No Uruguai, a Carrau destaca-se por vir exportando há mais tempo, por ser a maior empresa exportadora dentre as entrevistadas¹⁶ e por ter aberto os principais mercados. No Brasil, as empresas que exportam possuem também estratégias específicas, a Miolo, de diferenciação de produtos, e a Aurora, uma estratégia de *marketing* diferenciada por canal de distribuição e por região.

Quando as empresas entram nos mercados internacionais, a implementação das estratégias pode se tornar mais complexa, pois as empresas lidam com diferentes sistemas políticos e legais, com distintas moedas e culturas. E cabe ao *marketing* o desafio de adaptar os elementos, como produto, preço, promoção e distribuição aos demais elementos do ambiente externo (Cateora, 1996). Além disso, a prospecção de novos mercados, em geral, é bastante onerosa.

Por isso, o maior relacionamento entre as empresas de vinhos finos e a existência de um plano setorial podem possibilitar que empresas competidoras nos mercados internos cooperem entre si e reforcem as suas forças nos mercados internacionais, com maiores possibilidades de sucesso e menores custos e riscos de entrada nos mercados. Além disso, o planejamento estratégico setorial possibilita às organizações pensarem globalmente e avaliarem as forças e os recursos disponíveis para alcançarem os resultados e, dessa forma, conceberem as ações necessárias à superação de eventuais problemas e ao aproveitamento das oportunidades.

Nos recursos humanos, a principal atividade é de treinamento, em especial dos enólogos nacionais, e a troca de experiências entre enólogos e consultores de enologia estrangeiros. Enquanto, no Brasil, o objetivo é a melhoria da qualidade do vinho produzido, o principal objetivo no Uruguai é adaptar o vinho produzido ao gosto de consumidores externos específicos para aumentar as exportações. Também foi constatada a relevância da qualificação e do desenvolvimento dos recursos humanos considerados chave para as empresas, como na área de vendas e de turismo, este último especificamente no caso de empresas brasilei-

¹⁶ A Bodegas Castillo Viejo S/A foi a maior vinícola exportadora em anos anteriores, mas não participou da pesquisa, conforme exposto no método. E, atualmente, encontra-se em situação concordatária. Destaca-se ainda o fato de que a maior empresa exportadora de vinhos do Uruguai é a Aurora S/A, de propriedade da Cooperativa Aurora, também já comentada anteriormente. Entretanto essa é uma empresa comercial, que terceiriza todas as atividades de elaboração e engarrafamento de vinhos e só exporta para a Cooperativa Aurora.

ras. Apesar de algumas exceções, notou-se uma preocupação em desenvolver as capacidades dos recursos humanos nas vinícolas, tornando-os mais comprometidos com as estratégias das empresas.

No que se refere à estratégia financeira, em ambos os países predominam os investimentos com capital próprio, muito mais como uma contingência de mercado, dados os elevados juros nos mercados internos, a desvalorização das respectivas moedas em relação ao dólar e a dificuldade de obtenção de recursos junto ao sistema bancário. No Brasil, basicamente têm sido financiados os investimentos em máquinas e equipamentos, e, no Uruguai, a exportação tem sido um meio para antecipar recursos para a produção. Portanto, as estratégias financeiras foram essencialmente emergentes, ou seja, segundo Mintzberg (1998), não foram planejadas e surgiram sem que houvesse uma intenção definida ou, ainda que esta existisse, emergiram como se assim não fosse.

As estratégias, como já visto, podem ocorrer de forma deliberada ou emergente, podem ou não ser realizadas, bem como podem levar a novas estratégias e/ou à alteração de táticas. E essas estratégias visam, precipuamente, manter e sustentar as vantagens competitivas de uma empresa e melhorar sua *performance* (Porter, 1998; Varadarajan; Jayachandran, 1999), conforme já exposto no referencial teórico.

Três empresas destacaram possuir vantagens competitivas de forma explícita: a Salton, uma vantagem de custo; a Aurora, pela qualidade da matéria-prima e pelos elevados estoques; e a Carrau, por ser uma empresa inovadora e diferenciada de todas as demais do País, conforme relatos de seus diretores.

A Salton, devido ao fato de ser uma empresa de grande porte, capitalizada e financeiramente sólida, tem adquirido insumos em grandes quantidades, o que lhe permite comprar mais barato do que a concorrência.

Na Aurora, a vantagem em relação à matéria-prima deve-se ao programa de qualidade desenvolvido junto aos cooperados em décadas passadas e ao fato de ter iniciado a produção própria de mudas de videira em 2002, o que lhe possibilitará, no futuro, se tornar independente da importação de mudas e diminuir os seus custos. Pelo lado da produção, a vantagem é que possui elevados estoques de vinho, o que lhe permitirá manter um padrão de qualidade constante no vinho, através do uso de diferentes safras na sua elaboração, quando uma das safras for de qualidade inferior, conforme explicado pelo seu Diretor. Além disso, dado o seu elevado volume de produção, ela é, normalmente, a primeira a ser procurada pelos fornecedores para a introdução de novos tipos de embalagens, destacando-se como inovadora em rótulos, caixa, rolha, etc.

Na Carrau, a vantagem competitiva da empresa foi destacada pelo seu diferencial, isto é, por ser a única empresa no Uruguai que só produz vinhos finos e que foi criada com o objetivo de exportar, por ser uma empresa muito

inovadora em produtos e processos, por ser grande exportadora e conhecer melhor todas as tendências nos mercados internacionais, além de ser a pioneira, em geral, na abertura de novos mercados externos. A Carrau pode ser considerada uma empresa que tende a ser a impulsionadora de mudança na indústria de vinhos finos do País.

A Miolo, apesar de não ter explicitado as suas vantagens competitivas, demonstrou possuí-las. Ela foi criada para produzir vinhos finos e possui vinhedos e instalações para vinificação, prontas ou em construção, em três distintas áreas, o que lhe possibilita a diferenciação de produtos baseada no *terroir*, além dos investimentos que vem realizando para unir o vinho ao turismo, à gastronomia, à saúde, às artes e à história, e essas estratégias agregam valor. Portanto, possui vantagens competitivas que têm lhe propiciado um desempenho acima da média, e apenas algumas poucas estão sendo implementadas pelos concorrentes.

Portanto, as estratégias fixam a direção e focalizam os esforços (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 22), visando coordenar todas as atividades, tendo em vista o curso a ser seguido pela empresa, conforme pode se perceber nas entrevistas realizadas.

5.4 - As estratégias de cooperação

Tendo em vista que todos os mercados estão cada vez mais interligados e que a concorrência tem aumentado em todos os níveis, algumas empresas passaram a se reestruturar, visando à sua sobrevivência, à ampliação de *market share* nos mercados e/ou ao aumento da lucratividade, dentre outros.

Apesar da intensa competição horizontal entre as empresas de vinhos, existem relações de cooperação entre estas e de cooperação vertical entre os elos da cadeia produtiva. As estratégias de cooperação entre empresas, com fornecedores, com clientes e com determinadas instituições têm se revelado indispensáveis em várias circunstâncias. Elas têm sido muito utilizadas, principalmente para a obtenção de matérias-primas, de novas tecnologias e/ou de conhecimentos, para a adequação às legislações existentes em diferentes países, para a ampliação de mercado, para a entrada em novos mercados com menores custos e riscos, etc.

Algumas estratégias de cooperação podem gerar uma produtividade crescente associada à maior eficiência produtiva e comercial, criando uma vantagem de custo. Outras possibilitam uma redução no custo de capital, indispensável para novos investimentos no negócio. E há os relacionamentos com fornecedores e clientes, muitos dos quais baseados na troca de informa-

ções e de confiança, que permitem a garantia de fornecimento de matérias-primas, de produtos e de serviços. Nesses casos, o *marketing* de relacionamento reflete uma mudança de ênfase, de trocas discretas para trocas relacionais de longo prazo.

De acordo com Varadarajan e Jayachandran (1999), diversos estudos têm sido realizados para determinar quais os motivos para a formação de alianças estratégicas. Estes sugerem que a incerteza do mercado, o direcionamento por maior eficiência, a dependência de recursos, as habilidades e a heterogeneidade de recursos e outros fatores de mercado levam as empresas às alianças, na busca por vantagens competitivas.

Com a expansão da concorrência em nível global, as alianças, tanto entre empresas nacionais como entre nacionais e estrangeiras, vêm se expandindo. E a manutenção dessas alianças depende de que os objetivos que levaram à sua formação sejam atingidos. Quanto mais uma empresa depender da outra para atingir seus objetivos econômicos, é mais provável que ela deseje que o relacionamento continue. Mas é importante que ambas obtenham benefícios dessa relação de cooperação, pois as parcerias estratégicas não são um jogo de soma zero. Muitas alianças são interrompidas por problemas entre os parceiros, como falta de flexibilidade ou de foco no longo prazo. Nas alianças de empresas nacionais com empresas estrangeiras, alterações nas políticas macroeconômicas em um dos países-sede dessas empresas podem afetar sobremaneira as relações entre os parceiros.

Este item está subdividido em três subitens. O primeiro compreende as relações das vinícolas com as principais instituições ligadas à área do vinho, pois estas têm demonstrado ser fundamentais para a consecução das estratégias, em especial no Uruguai. O segundo, descreve todas as alianças estratégicas realizadas entre as vinícolas entrevistadas com outras empresas, nacionais e estrangeiras, que estão diretamente articuladas com a implementação das estratégias já expostas no capítulo anterior. Por fim, faz-se uma exposição das diferenças observadas nas estratégias de cooperação entre as vinícolas entrevistadas nos dois países.

5.4.1 - As estratégias de relacionamento com as instituições

Em ambos os países, existe um grande número de instituições direta ou indiretamente ligadas à produção do vinho fino, e muitos dos executivos entrevistados ocupam ou já ocuparam cargos de direção nessas instituições.

As empresas mantêm um relacionamento com as principais instituições da área do vinho, visando ampliar as informações sobre o setor, buscar um canal para discutir problemas comuns e encaminhar soluções. No Uruguai, destaca-se o fato de as instituições facilitarem as exportações.

Quanto mais serviços forem proporcionados pelas instituições, que sejam convenientes às empresas, maior o interesse destas em se manterem ligados às instituições. Entretanto existem fatores legais que obrigam a alguns tipos de relacionamentos; outros são iniciados por motivos políticos ou de interesse da vinícola. Alguns relacionamentos são mais intensos e duradouros, e outros são interrompidos.

No Brasil, as empresas entrevistadas vinculam-se, basicamente, à Aprovale, ao Ibravin, à Uvibra, à Associação de Enologia e ao Sindicato do Vinho. Algumas empresas consideram que as instituições têm contribuído muito, em particular, para as discussões políticas e por possibilitarem, em conjunto, maior poder de barganha para realizar as mudanças necessárias. “Uma empresa sozinha não tem condições de mudar e, atuando em bloco, tem condições de ter resultados muito melhores” (Nogueira/Miolo). Foi ressaltado o significativo papel da Aprovale, pela indicação de procedência dos vinhos. Também foram relatadas várias críticas a algumas instituições, pelo pouco que foi realizado, mas sempre foi destacado que o principal problema é a falta de união das vinícolas brasileiras para tratar de interesses comuns. Nesse caso, foi enfatizada a grande desconfiança existente entre os empresários do setor vinícola.

No Uruguai, as empresas entrevistadas mantêm relações principalmente com o Inavi, com a ABE e/ou com o CBU, com grupos CREA, com a Organização Nacional de Vinicultores, além de outras mais ligadas à enologia, aos viticultores, ao controle de qualidade do vinho, etc. Mas destaca-se o relevante papel do Inavi, conforme já mencionado nas estratégias para os mercados externos.

Todos os entrevistados salientaram que as empresas têm uma estreita relação com o Inavi, pois elas estão sujeitas a um conjunto de normas que são promovidas, aplicadas e controladas pela instituição. Entretanto, nas reuniões do Inavi, participam outras instituições, o que mostra o maior relacionamento entre elas, em especial quando se trata das estratégias para os mercados externos, como explicado por um dos entrevistados: “(...) a comissão de comércio exterior do Inavi reúne os responsáveis pelo CBU e pela ABE, e fixamos todas as promoções comuns de todas as adegas uruguaias” (Rippe/Irurtia).

Por uma divisão interna, as empresas Carrau, Irurtia e Toscanini só participam do CBU, enquanto a Ariano participa tanto da ABE como do CBU. Essas agremiações realizam diversas atividades para incrementar as exportações. Tanto que a ABE funcionou como uma espécie de consórcio em seu

início, mas, depois, foi transformada em uma associação, segundo informação dos entrevistados, que também destacaram as informações disponíveis, como o maior benefício obtido.

5.4.2 - As alianças estratégicas

As alianças estratégicas pressupõem que duas ou mais empresas se unam para cumprir um conjunto de metas combinadas e para compartilhar os benefícios da aliança. Portanto, são formas de associações para atingir as metas estratégicas conjuntas. Essas alianças podem se formar em linha horizontal, isto é, entre concorrentes, ou de forma vertical, quando ocorrem entre a vinícola e seus fornecedores e/ou clientes.

Destarte, as empresas entram em alianças estratégicas visando: penetrar em novos mercados; diminuir o tempo e os riscos de entrada nos mercados; ter maior eficiência nos recursos ou ampliá-los; intensificar as habilidades e as competências das empresas; ampliar conhecimentos; acelerar o processo de lançamento de novos produtos; aumentar o portfólio de produtos; gerar economias de escala; superar barreiras legais e comerciais, dentre outros.

Conforme exposto no referencial teórico, as alianças estratégicas abrangem os acordos contratuais ou licenciamentos, os consórcios e as *joint ventures*, os quais serão analisados em separado, dadas as suas características peculiares.

5.4.2.1 - Acordos contratuais

Os acordos contratuais (ou licenças) abrangem os contratos de produção, de distribuição, de prestação de serviços, de assistência técnica, de licença de marcas e de patentes. De acordo com Porter (1993), destacam-se também os acordos de fornecimento de longo prazo.

Os acordos podem abranger distintas áreas de uma empresa, tendo em vista os seus objetivos. Alguns visam à busca de complementaridade de recursos ou de competências, quando são baseados no princípio da especialização e/ou no compartilhamento de algumas atividades; outros visam garantir insumos necessários à produção e/ou reduzir custos de fornecimentos; há ainda aqueles que objetivam diminuir a necessidade de grandes investimentos; e os que têm por fim aumentar seu mercado e/ou seu poder no mercado, tendo em vista algumas características da outra organização, como a imagem, a reputação e o poder econômico.

De acordo com as entrevistas realizadas, foi constatada a existência de acordos das vinícolas com fornecedores, acordos de produção e de distribuição, conforme analisado a seguir.

5.4.2.1.1 - Acordos com fornecedores

Os acordos com fornecedores dão-se em nível doméstico, em especial com viticultores, para garantir o fornecimento da matéria-prima de qualidade. Esses são usados por vinícolas de vários tamanhos, e sua ocorrência só foi verificada em duas vinícolas no Brasil, apesar de existirem várias parcerias informais das vinícolas com os produtores de uvas em ambos os países. Essas parcerias entre as vinícolas e os viticultores são, em geral, de longa duração, baseadas em relacionamentos pessoais que estabelecem a confiança. Mas elas são menos intensas no Uruguai, uma vez que as suas vinícolas têm os seus processos produtivos mais integrados.

Deve-se destacar que, no Brasil, fez parte da pesquisa uma cooperativa cujo sistema de produção é integrado, pois os cooperados fornecem toda a sua produção de uvas para a cooperativa, que é uma empresa de propriedade coletiva. Nesse caso, os cooperados são, ao mesmo tempo, os fornecedores e os sócios da cooperativa, o que não se constitui em um acordo com fornecedores.

A Miolo mantém um acordo contratual para o fornecimento de uvas apenas com os viticultores que possuem terras no Vale dos Vinhedos, o mesmo não ocorrendo nas demais sedes. Conforme seu Diretor, "(...) a parceria com viticultores é formal, com um contrato de 10 anos, onde nós damos a assistência técnica, importamos a planta e passamos para o produtor, que paga com a produção" (Adriano/Miolo). Já a Cordelier adquire praticamente toda a uva dos viticultores (99%), e "(...) existem alguns contratos formais e outros informais" (Lídio/Cordelier), com o predomínio dos informais.

As duas outras empresas no Brasil, a De Lantier e a Salton, mantêm parcerias informais com os viticultores. Conforme exposto na De Lantier: "Eu compro uva de todos os produtores faz mais de 20 anos e nunca, jamais, assinamos um papel. Não são contratos formais, mas existem contratos de parcerias já consolidados" (Lona/De Lantier). "Na verdade, existe um contrato quase como no 'fio do bigode' (...)" (Carlos/De Lantier).

No Uruguai, além de as empresas dependerem menos do fornecimento de uva de produtores, não foi verificado nenhum contrato formal entre as vinícolas e os produtores. Dentre as empresas entrevistadas, a Toscanini elabora todo o vinho fino com uvas provenientes de parreirais próprios. Nas demais vinícolas, existem apenas parcerias informais, com um reduzido número de produtores. A

Carrau, na sua vinícola situada na fronteira, produz toda a uva, enquanto, na Bodega Castel Pujol, "(...) 50% da uva é de produção própria, e o restante é proveniente de cinco ou seis produtores" (Javier/Carrau). A Irurtia e a Ariano adquirem de produtores apenas 5% e cerca de 10% da uva respectivamente.

5.4.2.1.2 - Acordos de produção

Os principais tipos de acordos de produção são: de produção conjunta, em que as partes acordam produzir determinados produtos juntos; de especialização, quando as partes acordam cessar a produção de um produto e comprá-lo em outra parte; e os de subcontratação, nos quais a empresa contratante confia à outra, a contratada, a elaboração de um produto. Esses acordos podem ser temporários ou de longa duração, dependendo das causas que os originaram e dos benefícios das empresas envolvidas.

Na pesquisa realizada, as empresas destacaram apenas os acordos de subcontratação, tanto no Brasil como no Uruguai, os quais foram preponderantemente realizados entre vinícolas do mesmo país, exceto em uma empresa uruguaia, que foi subcontratada por uma empresa estrangeira. Esse tipo de acordo é também conhecido como a "(...) terceirização estratégica [que] é uma forma muito utilizada de acordo cooperativo. Ela diz respeito à contratação fora daquilo que poderia ser feito 'internamente'" (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 189).

Dentre os acordos de subcontratação, o mais destacado foi o realizado entre vinícolas para a elaboração e/ou o engarrafamento de vinhos finos. Para as empresas que oferecem os serviços, contribuem para o aumento do faturamento e da ocupação de capacidade ociosa. Para as empresas que usam os serviços, os benefícios podem ser o acesso a produtos diferentes dos produzidos e uma redução de custos ou de investimentos em máquinas e equipamentos.

No Uruguai, apenas a Vinícola Ariano destacou a prestação de serviços para outras vinícolas, em especial para o engarrafamento de vinhos para pequenas vinícolas. "São apenas duas ou três adegas, cujos vinhos são vendidos para o Brasil" (Elizabeth/Ariano).

Já no Brasil, a Aurora produz e/ou envasa vinhos finos para várias vinícolas menores, tendo em vista sua elevada capacidade produtiva e de armazenamento, além do bom nível tecnológico dos equipamentos. Dentre as empresas entrevistadas, presta serviços para a Cordelier, que está em fase de ampliação da empresa, com a aquisição de novos equipamentos de vinificação e de engarrafamento. Apesar de a Cordelier vir diminuindo a vinificação fora, há o interesse de manter sempre uma percentagem de cerca de 20% terceirizada,

para dar maior margem de segurança à vinícola em caso de oscilações da demanda. A Cordelier já importou uma engarrafadora e, quando esta estiver em funcionamento, passa a envasilhar na própria vinícola, conforme relatado nas entrevistas.

“Antes nós terceirizávamos toda a vinificação. (...) Atualmente, 50% são vinificados fora, e 50% são vinificados dentro da vinícola. Nós pretendemos vinificar até 80% do nosso volume, sempre deixando cerca de 20% para fazer fora.” (Silvio/Cordelier).

A Vinícola Toscanini realizou um acordo com uma vinícola francesa para produzir um vinho Tannat, de qualidade superior, a ser comercializado no exterior pela empresa estrangeira, sob uma marca diferente das duas vinícolas envolvidas no acordo. “Mas, no rótulo, consta que ele foi elaborado por Juan Toscanini e que é um produto uruguaio.” (Jorge/Toscanini).

Para a Toscanini, os principais resultados ainda não foram obtidos, uma vez que o vinho só entrará no mercado em 2004. As vantagens esperadas desse acordo são: aumentar as exportações e o faturamento e tornar a marca Toscanini mais conhecida no mercado externo, pela venda do vinho em vários países da Europa, em especial na França e na Bélgica, bem como melhorar a imagem no mercado interno, pelo fato de ter um acordo com uma empresa francesa. Portanto, o acordo vai ser utilizado como estratégia promocional no mercado interno. “No momento, está prevista a elaboração de vinhos por três anos consecutivos, mas poderá continuar, como poderá ser interrompida. Isto não vai alterar nenhuma estratégia da empresa.” (Andres/Toscanini).

A terceirização da produção das vinícolas também ocorre para alguns supermercados e restaurantes, que colocam as suas marcas em vinhos que comercializam. Nas entrevistas realizadas no Uruguai, foram destacados, em particular, os restaurantes no mercado interno e os grandes importadores no mercado internacional. No Brasil, foi menos salientada, ocorrendo mais esporadicamente. Isso mostra que o domínio do mercado é mais relevante, muitas vezes, que o domínio da produção, acontecendo nos mercados domésticos e mundiais. Todavia duas vinícolas, uma brasileira, a Miolo, e outra uruguaia, a Carrau, salientaram que só vendem produtos com marcas próprias e não terceirizam nada.

5.4.2.1.3 - Acordo de distribuição

Dentre as empresas entrevistadas, apenas no Uruguai houve acordos de distribuição, um para o mercado interno, com empresas locais, e outro para o mercado externo, com uma empresa estrangeira.

A Irurtia está em fase de reestruturação da distribuição de vinhos para o mercado interno, visando agilizá-la. Pretende trabalhar apenas com “empresas terceirizadas para distribuição” (Liliana/Irurtia). Com isso, não espera grandes alterações na empresa, mas é algo recente, pois, na época da entrevista, estava fechando os depósitos de vinhos existentes em Montevideu para distribuição interna, tendo em vista que a vinícola está localizada em Carmelo, no Departamento de Colônia, bastante distante da Capital.

A Vinícola Toscanini realizou um acordo de distribuição de vinhos finos com uma empresa da Califórnia (EUA), visando ampliar o seu faturamento e entrar em novos mercados, tornando a empresa mais conhecida no exterior, pois eles serão distribuídos em vários países. Conforme foi destacado por seu diretor:

“Eles distribuem os vinhos em free-shops, nos aeroportos, e também em muitos hotéis cinco estrelas e em cruzeiros marítimos. Para nós, era interessante ingressar nesse mercado de alto poder aquisitivo, pois, para entrar sozinho, seria muito difícil” (Jorge/Toscanini).

Convém lembrar que, na década de 90, a Cooperativa Aurora realizou um acordo com uma empresa dos Estados Unidos para exportar o vinho Marcus James, conforme já referido na análise exploratória. Esse vinho teve grande sucesso de vendas, mas o acordo foi rompido, e, conforme seu diretor, “(...) após 1997, não fizemos nenhum outro” (Zanotto/Aurora).

5.4.2.3 - Consórcios

Existem consórcios de exportação de vinhos finos no Uruguai e no Brasil, com o objetivo de incrementar as exportações através da prospecção de mercados, de atividades de promoção e publicidade (catálogos, *folders*, degustações, etc.) ou de participação de feiras no exterior ou no País, dentre outros. Em ambos os países, as empresas participantes podem exportar através de um consórcio e também vender a sua marca no mercado externo. Porém os consórcios de exportação diferem sobremaneira.

No Brasil, o consórcio de exportação é um agrupamento de empresas, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, sem fins lucrativos. As empresas consorciadas definem como vão trabalhar em conjunto, com o objetivo de melhorar a oferta exportável e de promover a exportação (Sebrae, 2002). No Uruguai, não existe uma figura jurídica para o consórcio, e os integrantes vinculam-se temporariamente para a realização de uma atividade, e cada integrante deve responder pessoalmente frente a terceiros pelas obrigações que contraia

(Snoeck, 1998, p. 39). Tendo em vista essas diferenças, as análises das entrevistas serão realizadas por país.

5.4.2.3.1 - Uruguai

Inicialmente, foi contratada uma consultoria para estudar a maneira de as vinícolas se associarem no Uruguai, com a ajuda financeira do Inavi. Em 1993, 15 empresas consorciaram-se para exportar um vinho Tannat ao mercado norte-americano. Segundo os entrevistados, devido à falta de estímulos, esse processo não prosseguiu. Posteriormente, cinco vinícolas reuniram-se e formaram um novo consórcio de exportação de vinhos, realizando algumas vendas externas conjuntas. Mas, atualmente, ele tem estado pouco ativo.

De acordo com os entrevistados, o consórcio serve para coordenar as atividades em conjunto, e a sua principal vantagem é a obtenção de volumes, para atender a grandes pedidos e reduzir gastos de comercialização.

Cabe destacar que, apesar de esses dois consórcios terem se sucedido, concomitantemente surgiram outros tipos de consórcios, tendo em vista que, no Uruguai, não existe apenas um consórcio de exportação de vinhos. Vários consórcios têm sido criados e suspensos, conforme as empresas e/ou os produtos envolvidos.

De acordo com a diretora da Irurtia, "(...) no passado, participamos de um consórcio de empresas para atender o mercado argentino; dada a crise na Argentina, ele foi suspenso" (Liliana/Irurtia). Destaca-se, igualmente, a existência de consórcios não formalizados, como foi explicado por um entrevistado: "(...) participamos de um outro tipo de consórcio, sem contrato assinado, com mais outras adegas, para vender para Miami" (Rippe/Irurtia).

Portanto, no Uruguai, existem consórcios de exportação diferenciados. Alguns são formados só por vinícolas; outros, por empresas produtoras de produtos distintos, em especial, de produtos alimentícios, aos quais algumas adegas se incorporam. Estes têm por objetivo penetrar em determinados mercados com uma oferta diversificada de produtos. Apesar de não contribuir para a formação de volumes de vinhos, esse tipo de consórcio tem sido usado como alternativa de entrada e de manutenção dos produtos em mercados externos.

Um tipo de consórcio citado foi o formado entre várias empresas que mantêm uma empresa distribuidora própria instalada no país de destino, em especial no Brasil e na Argentina. Esse tipo de consórcio foi verificado na entrevista

realizada no Viñedos y Bodegas Bella Unión S/A¹⁷, produtora dos vinhos Calvinor, que destina 75% das suas exportações ao Brasil. Conforme exposto por Daniel Bellesi, responsável pelo comércio exterior:

“No Brasil, nós participamos da Alimur [Alimentos do Uruguai Ltda.], com sede em Canoas [RS], que é um consórcio de produtos uruguaios que existe desde 1994. Este consórcio vende vários produtos lácteos, hortícolas e massas, mas a única adegas que participa é a nossa, a Calvinor”.

Portanto, no Uruguai, apesar de as quatro empresas selecionadas na pesquisa afirmarem que participam de consórcios de exportação, estes não vêm funcionando nos moldes de um consórcio único.

5.4.2.3.2 - Brasil

O consórcio de exportação no Brasil foi criado em 2002, com a denominação Wines from Brazil. Inicialmente, eram sete empresas, que se reuniram em parceria com a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul e com a Agência de Promoção às Exportações para formar um consórcio, sendo cinco do Rio Grande do Sul — Aurora, Salton, Miolo, Lovara e Casa Valduga — e duas do Estado de Pernambuco — Picolli e Santa Maria. Portanto, três das empresas que participam do consórcio fazem parte desta pesquisa.

Através do consórcio, essas vinícolas buscam facilitar a prospecção de novos mercados e reduzir os custos da participação nas feiras internacionais, pois “(...) a idéia é dividir as despesas (...) 50% dos recursos são da Apex, 15% são da FIERGS, e 35% são das empresas” (Nogueira/Miolo). O consórcio também tem como vantagem a “troca de informações” (Rafael/Aurora).

Ele não alterou as estratégias da Miolo, que já exportava, mas contribuiu para o incremento das exportações. Conforme o Diretor da Miolo, “(...) o difícil é entrar no mercado, pois é inviável para as empresas fazerem, por si só, a promoção. E isso já é possível através do consórcio” (Adriano/Miolo). Para a Salton, o consórcio, como relatado pelo diretor de *marketing*, “(...) é importante para participar das feiras e para começar a entender as vendas externas, ou seja, estamos nos preparando para, no futuro, poder exportar” (Daniel/ Salton).

¹⁷ Conforme já explicitado no Capítulo 3, essa empresa não faz parte das quatro selecionadas no Uruguai, uma vez que só foi possível realizar uma entrevista na empresa; mas seu exemplo de consórcio é muito ilustrativo e, por isso, comentado.

Através do consórcio, a Salton pretende conhecer o mercado externo, o que deverá alterar a sua estratégia de distribuição, hoje restrita ao mercado doméstico.

Cabe ao consórcio as ações de *marketing* necessárias para impulsionar as exportações, bem como dar o apoio logístico para efetua-las. Como o consórcio é recente, os seus resultados começam, pouco a pouco, a aparecer.

5.4.2.4 - *Joint venture*

Toda *joint venture* se caracteriza, como já foi visto no referencial teórico, pela constituição de uma nova empresa, cujos associados podem ter distintas participações de capital e buscam se complementar para atingir objetivos comuns.

Na época das entrevistas, no Brasil, havia sido formada uma *joint venture* entre duas vinícolas gaúchas, e estava em negociação a formação de duas *joint ventures* com vinícolas estrangeiras. No Uruguai, já existiam duas *joint ventures* com empresas européias. Apresentam-se os resultados por país, devido às diferentes ocorrências relatadas pelos entrevistados.

5.4.2.4.1 - Brasil

A Miolo e a Vinícola Lovara¹⁸, de Bento Gonçalves, formaram uma *joint venture* que adquiriu, na região do Vale do São Francisco, uma antiga vinícola, situada no Município de Casa Nova, na Bahia. Essa empresa, a Fazenda Ouro Verde, possui uma área de 700 hectares, com vinhedos próprios e instalações para vinificação. Essa *joint venture* foi formada com participações idênticas, sendo a Miolo a responsável pela distribuição dos vinhos finos e dos espumantes produzidos.

Essa associação é fruto da decisão estratégica da Miolo de diversificar os produtos segundo o *terroir*, conforme já analisado. De acordo com o Diretor da Miolo, a "(...) sociedade foi feita porque nós já nos conhecíamos aqui da serra gaúcha, e temos uma filosofia de empresa muito similar" (Adriano/Miolo). Como resultado, ela possibilitou ampliar a produção de vinhos finos e produzir um vinho diferenciado, aumentando as possibilidades de exportar. Ou seja, foi importante para dar continuidade às estratégias já estabelecidas.

Em 2002, à época das entrevistas, duas empresas previam a formação de *joint ventures* com empresas estrangeiras, visando, basicamente, aumentar as exportações e entrar nos mercados externos de forma mais rápida e eficaz.

¹⁸ Essa empresa é uma divisão vinícola da Móveis Bentec (Lovara), localizada na serra gaúcha.

A Miolo estava negociando a formação de uma *joint venture* com uma vinícola portuguesa, a ser localizada na zona da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul, visando à produção de um vinho com castas de uvas portuguesas. Esse vinho, produzido pela Miolo, quando concretizada a sociedade, será distribuído por ambas as empresas em partes iguais (50%). A empresa portuguesa o distribuirá no mercado europeu, e a Miolo, nos mercados brasileiro e norte-americano. Conforme um dos entrevistados, “(...) nosso primeiro interesse é uma questão de imagem deste produto, depois vem esta questão de distribuição na Europa e também para se fazer uma experiência” (Adriano/Miolo).

Na Aurora, estão em fase de negociação parcerias com empresas estrangeiras, que poderão ser *joint ventures*, para a produção de vinhos específicos a serem comercializados no mercado interno e exportados, visando, principalmente, “(...) ajudar na distribuição” (Rafael/Aurora). De acordo com o seu diretor, “A principal vantagem é crescer mais rápido, pelo aporte financeiro e de tecnologia (...)” (Zanotto/Aurora).

5.4.2.4.2 - Uruguai

Das empresas uruguaias entrevistadas, destaca-se a Carrau, que realizou duas *joint ventures*, uma em sociedade com a empresa Casa Lurton, da França, em 1997, e a outra com a Freixenet, da Espanha, em 1999. Dessas associações, resultaram vinhos finos de qualidade, destinados ao mercado de alto poder aquisitivo e, em especial, para exportação.

A participação da Carrau é igualitária no caso da *joint venture* com a Casa Lurton, e “(...) a aliança estratégica também inclui a importação dos nossos vinhos, que são distribuídos pela Lurton, naqueles países onde nós não temos o importador exclusivo” (Javier/Carrau). Já com a Freixenet, a participação da Carrau é minoritária, e estava sendo lançado um *top* Tannat.

Essas *joint ventures* são ditas incompletas, uma vez que tais empresas ainda não estão com instalações próprias. Seus objetivos são ampliar a comercialização, pelo grande canal de distribuição dessas empresas estrangeiras, que atuam em vários países, e a criação de marca, pelo prestígio que essas empresas têm no mercado internacional de vinhos. De acordo com uma entrevistada, as duas *joint ventures* “(...) não vão alterar as estratégias da empresa. Estamos usando-as como canal de distribuição, como uma alternativa de comercialização, e estamos aprendendo muito na área comercial” (Maria/Carrau).

No Uruguai, várias outras vinícolas realizaram *joint ventures*, conforme já exposto no Quadro 4.1 da análise exploratória. Cabe destacar a explicação dada pelo Diretor de Exportação Christian Wylie, da Vinícola Establecimiento

Juanicó¹⁹, que fez uma *joint venture* com a William Peters, da França, criando a William Peters Uruguai S/A, para produzir vinhos finos destinados à exportação, conforme segue.

“Nós temos uma *joint venture* completa. (...) Como todos os vinhos são distribuídos pela empresa William Peters em vários países, esta *joint venture* muitas vezes torna a Juanicó mais conhecida. (...) O negócio só do ponto de vista financeiro é muito interessante, pois se dividem os custos; como transferência de tecnologia e *know-how*, também é muito interessante, pois eles contribuem muito. Além disso, dá prestígio para o Uruguai o fato de a Juanicó ter uma *joint venture* com uma empresa francesa, posicionando o País em outra categoria.”
(Cristian/Juanicó).

De acordo com os entrevistados e conforme a teoria, as *joint ventures* são resultados de estratégias já existentes e não alteram as estratégias das empresas.

5.4.3 - Algumas análises comparativas

Tendo em vista o exposto anteriormente, conclui-se que: a cooperação entre vinícolas e os relacionamentos destas com as instituições foram muito mais destacados no Uruguai do que no Brasil; a articulação entre empresas tem originado relações fortemente sinérgicas, criando condições para o incremento da competitividade; todas as quatro empresas uruguaias entrevistadas participam de algum tipo de aliança estratégica; e, no Brasil, das cinco empresas entrevistadas, apenas a De Lantier não possui e nem realizou nenhuma aliança estratégica.

A De Lantier destaca-se das demais empresas pelo fato de ser uma unidade de negócios de uma empresa multinacional, que só produz vinhos finos no Brasil. Ademais, essa vinícola não tem como estratégia a distribuição no mercado externo, que revelou ser um dos principais motivos para a formação de alianças. Ao fazer parte de uma corporação, a De Lantier pode se beneficiar de algumas economias, pois usa os mesmos canais de distribuição no mercado interno da Bacardi-Martini do Brasil, e tem maior facilidade para obter recursos financeiros, pelo tamanho da companhia.

A seguir, apresenta-se um quadro-resumo (Quadro 5.1) das alianças estratégicas realizadas por empresa.

¹⁹ Essa empresa não foi considerada na pesquisa pelo fato de ter-se obtido apenas uma entrevista. Entretanto, como o caso é peculiar, de uma *joint venture* completa com empresa estrangeira, o que implica ter instalações próprias, acha-se relevante colocá-lo.

Quadro 5.1

Participação das empresas uruguaias e brasileiras em alianças estratégicas

| EMPRESAS | ACORDOS CONTRATUAIS/EMPRESAS | CONSÓRCIOS | JOINT VENTURES |
|----------------|--|------------|---|
| Uruguai | | | |
| Ariano | De produção/vinícolas nacionais | Participa | - |
| Carrau | - | Participa | Com duas empresas estrangeiras |
| Irurtia | De distribuição/distribuidores nacionais | Participa | - |
| Toscanini | De produção/vinícola estrangeira De distribuição/vinícola estrangeira | Participa | - |
| Brasil | | | |
| Aurora | De produção/vinícolas nacionais | Participa | Em negociação com empresas estrangeiras |
| Cordelier | Com fornecedores/produtores de uvas De produção/vinícola nacional | - | - |
| De Lantier | - | - | - |
| Miolo | Com fornecedores/produtores de uvas | Participa | Com uma empresa nacional Em negociação com empresa estrangeira |
| Salton | - | Participa | - |

FONTE: Entrevistas nas empresas.

No que se refere aos acordos contratuais, destacaram-se os acordos realizados com os fornecedores, seguidos dos de produção e de distribuição. Alguns aspectos podem ser salientados nas empresas entrevistadas: no Brasil, todos os acordos das vinícolas entrevistadas foram feitos com empresas nacionais; no Uruguai, houve acordos com empresas nacionais e estrangeiras; não ocorreram acordos com fornecedores no Uruguai; não se verificou a ocorrência de acordos de distribuição no Brasil, apesar de ter sido realizado na década passada pela Aurora; e nenhum desses acordos alterou as estratégias das empresas.

Quinn, Doorley e Paquette (1998), analisando as estratégias como uma busca de vantagem competitiva, salientam que, com as novas tecnologias de comunicação, os dirigentes podem dividir as cadeias de valor de suas empresas, lidando internamente com os principais elementos estratégicos, terceirizando outros e coordenando todas as atividades essenciais. Destacam, ainda, que uma organização mais focalizada e menos integrada é viável e indispensável, podendo aumentar a vantagem competitiva, desde que a empresa possa adquirir de terceiros, que produzam de forma mais eficiente e eficaz do que a empresa o faria. Como exemplo, citam o caso da vinícola norte-americana E&J Gallo Winery, que terceirizou a produção da uva usada na elaboração de seus vinhos, com resultados benéficos. “Um importante benefício decorrente disso é que a Gallo evitou os investimentos e os riscos próprios da atividade de plantar uvas” (Quinn; Doorley; Paquette, 1998, p. 324).

Entretanto, nas empresas brasileiras entrevistadas — exceto na Aurora, por ser uma cooperativa —, como os acordos formais e as parcerias informais com os fornecedores não conseguiram suprir as vinícolas de uvas na quantidade e na qualidade requeridas, aos preços de mercado, observou-se uma maior integração vertical a montante, o que já ocorre no Uruguai. Com essa integração, as empresas poderão ampliar a quantidade e a qualidade de vinhos finos, estratégias de produto, e aumentar as suas vantagens competitivas pela posse dos recursos. Portanto, integrar a produção foi uma contingência do mercado de uvas.

No caso dos acordos contratuais de produção (ou de terceirização), destacaram-se alguns fatos: duas empresas — Miolo e Carrau — afirmaram não terceirizar a sua produção; a Aurora é uma grande prestadora de serviços de vinificação e de engarrafamento; já a Cordelier destacou que sempre utilizará parte da produção (20%) terceirizada para evitar a capacidade ociosa em casos de oscilação da demanda. Esta última situação foi descrita por Quinn, Doorley e Paquette (1998), mostrando as vantagens para as vinícolas da terceirização estratégica.

Em nível internacional, os acordos de produção são feitos de tal maneira que uma empresa local tem a responsabilidade restrita de produzir, e a empresa internacional, usualmente, assume as responsabilidades pelo *marketing*, incluindo as vendas, a promoção e a distribuição. Esses contratos são empregados quando a tecnologia de produção é amplamente disponível e quando o *marketing* é crucial para o sucesso do produto. Para a empresa estrangeira, em geral, a principal vantagem é de custos (Jeannet; Hennessey, 1995).

A Toscanini, para ampliar as suas exportações, estratégia da empresa, realizou com empresas estrangeiras um acordo de produção de um vinho especial e um acordo de distribuição de vinhos no exterior.

Quanto aos consórcios de exportação, cabe salientar as diferenças existentes, pois, enquanto, no Brasil, existe apenas um que congrega as empresas de vinhos, no Uruguai, há vários de distintas modalidades.

Nas empresas entrevistadas, existem três *joint ventures*: uma no Brasil, entre a Miolo e uma vinícola nacional, e duas no Uruguai, da Carrau com empresas européias. Estas contribuíram para a implementação das estratégias das empresas.

Portanto, as empresas Carrau e Toscanini, tendo em vista a intensidade competitiva e o grau de globalização dos mercados, buscaram as alianças estratégicas com empresas estrangeiras para, basicamente, ampliar as vendas externas. Uma aliança estratégica internacional, de acordo com Cateora (1996), é baseada no relacionamento entre empresas que compartilham os riscos para atingir um objetivo comum e, dessa forma, aumentar as vantagens competitivas das empresas envolvidas.

Todas as empresas uruguaias têm interesse em formar alianças estratégicas com parceiros externos ou ampliá-las, principalmente para aumentar as exportações e para entrar em novos mercados, com menores custos e maior rapidez. No Brasil, exceto a Miolo e a Aurora, que já vêm atuando no mercado externo, as demais pareceram pouco preocupadas com a formação de futuras alianças estratégicas com empresas estrangeiras.

Portanto, as causas que levaram as empresas a entrarem em alianças estratégicas foram várias. Os acordos foram resultantes da carência de matérias-primas, no caso, a uva (acordos de fornecimento); da necessidade de acesso a equipamentos de vinificação e/ou de engarrafamento de quem necessita e da existência de capacidade ociosa dos equipamentos de quem os disponibiliza (acordo de produção); e do maior acesso a novos mercados e/ou maior agilidade na distribuição (acordos de distribuição). Os consorciados buscam, através da cooperação, diminuir os custos e os riscos de entrada em novos mercados. Já as *joint ventures* com as empresas estrangeiras permitiram o incremento das exportações, o acesso a novos mercados e obter *know how* comercial; a *joint*

venture realizada entre empresas nacionais possibilitou dividir os custos de novos investimentos, para ampliar a produção de produtos diferenciados. Mas, em nenhum dos casos, gerou novas estratégias e/ou implicou alterações estratégicas.

Portanto, os resultados encontrados na pesquisa confirmaram o já previsto pela literatura. Dentre os principais motivos para a formação de uma aliança estratégica, são citados: a expansão de mercados, a obtenção de recursos tecnológicos e/ou de capital, os insumos de melhor qualidade e/ou de menor preço, e novos canais de distribuição (Ansoff; McDonnell, 1993); as economias de escala ou de aprendizado; o acesso aos mercados locais, às tecnologias necessárias ou para atender a exigências governamentais de propriedade nacional; a distribuição do risco, dentre outros (Porter, 1993); a penetração em mercados rivais e a obtenção de tecnologias ou de *know how* com o parceiro (Rodrigues, 1994); e a possibilidade de as empresas penetrarem em um mercado sem precisar brigar com os concorrentes (Hamel; Prahalad, 1989).

As alianças estratégicas nas empresas pesquisadas ampliaram ou fortaleceram as estratégias já existentes, corroborando o previsto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), não sendo verificada a existência de novas estratégias como resultado das parcerias. Os autores destacam também que, apesar de seus objetivos serem econômicos, muitas alianças podem possuir uma dimensão política, deliberada ou não, o que não se verificou nos casos analisados.

Além disso, observou-se que foram aquelas empresas que já vêm exportando as que possuem ou buscam o acesso superior aos clientes, pela formação de alianças com parceiros externos. E, de acordo com Ghemawat (1998), esse acesso preferencial a clientes deve ser de longo prazo, garantindo que os concorrentes não os possam obter no futuro, o que depende da posse de contratos de longo prazo em vigência. Esse tipo de ação possibilita aumentar as vantagens competitivas já existentes, além de criar novas vantagens. Portanto, a pesquisa comprovou o que foi analisado no referencial teórico.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, tendo em vista ser exploratória, não se propõe a estender as conclusões a respeito dos processos de formação das estratégias para todas as empresas elaboradoras de vinhos finos, mas, sim, propõe-se a analisar, de forma comparativa, como ocorreram esses processos, quais foram as estratégias adotadas, quais as causas e os resultados das alianças estratégicas verificadas e como os processos de globalização e de integração afetaram as empresas brasileiras e uruguaias de vinhos finos que participaram desta pesquisa.

Com efeito, ao proporcionar um conjunto de conhecimentos a respeito das estratégias empresariais, delimitadas aos vinhos finos, permite algumas reflexões relevantes para esse produto, com algumas implicações sobre os vinhos em geral.

A seguir, apresentam-se as seções que compreendem as **Considerações Finais**, as quais abordam os seguintes temas: as conclusões, as limitações da pesquisa, as suas implicações e sugestão para futuros estudos.

6.1 - Conclusões

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, pode-se chegar a alguns importantes resultados para o conjunto de empresas analisadas. As conclusões ora apresentadas estão consubstanciadas pelas análises desenvolvidas nos capítulos anteriores desta tese.

Nesta pesquisa, procurou-se analisar, de forma comparada, as estratégias das vinícolas, em relação aos vinhos finos, no Brasil e no Uruguai. Avaliou-se o mesmo objeto de estudo, no mesmo espaço de tempo, em duas distintas sociedades, que se diferenciam não só por sua história e cultura, como por importantes indicadores econômicos e demográficos que influíram no desenvolvimento dos vinhos finos nesses países. E concluiu-se que existem mais similaridades do que se supunha *a priori*.

O processo de formulação e de implementação das estratégias ocorreu, preponderantemente, de forma simultânea nas empresas entrevistadas, sendo conduzido pelos ocupantes de cargos-chave nas vinícolas, que estiveram envolvidos, em todas as fases do processo estratégico, diretamente na formulação, em todos os casos analisados, e na implementação nas empresas de menor porte e/ou de gestão familiar ou em algumas estratégias consideradas

cruciais. Em outras situações, apesar de continuar sendo supervisionada pelos ocupantes de cargos do topo, a implementação é delegada para os responsáveis pelas respectivas áreas. Não foi observada a separação dos processos de formação e implementação, até porque, normalmente, só foram citadas estratégias já realizadas e/ou em realização, independentemente de terem sido, ou não, pretendidas.

Foi comentada, em todas as vinícolas entrevistadas, a importância da história empresarial e da relevância dos fundadores em algumas delas, em especial nas de gestão familiar (três no Uruguai), cujos pressupostos se tornaram parte da organização, influenciando no processo de formação das estratégias. Sobressai-se, nesses casos, o papel da cultura organizacional.

Apesar de o processo estratégico para os vinhos finos ter muitas semelhanças, constataram-se algumas diferenças, quando se compararam as vinícolas do Brasil e do Uruguai participantes da pesquisa, tendo em vista circunstâncias particulares, no ambiente externo — em nível de país e, por decorrência, no segmento industrial.

No ambiente externo, destaca-se a abertura dos mercados para as empresas de ambos os países, com reflexos significativos diretos na produção doméstica de vinhos finos no Brasil e, em menor intensidade, no Uruguai, mormente neste último país, pelo incremento da concorrência nos vinhos de mesa oriundos do Mercosul, como resultado da redução tarifária até a sua extinção intrabloco.

No ambiente da indústria uruguaia, salienta-se o planejamento setorial da cadeia produtiva, sob a orientação do Inavi, com os planos de reconversão de vinhedos e, posteriormente, das vinícolas, os quais foram sucedidos pelo plano de *marketing* para as exportações, tendo em vista a necessidade de ampliar os mercados.

No Brasil, ocorreu, inicialmente, uma mudança no papel das empresas multinacionais, que eram as maiores disseminadoras de inovações em processos produtivos na área de vitivinicultura, com destaque para a ampliação inicial da fronteira agrícola. A partir de meados da década de 90, algumas dessas empresas suspenderam a produção de vinhos finos (Chandon), passando a importar de outras filiais; outras perderam o foco nos vinhos (De Lantier), e houve aquelas que passaram a se preocupar mais com volumes e menos com a qualidade destes (Almadén). Entretanto nota-se, já no começo do novo século, uma reversão nessa tendência. E essas multinacionais, que passaram por vários processos de mudanças em nível internacional, com fusões, aquisições e alianças estratégicas, voltaram a se preocupar com os vinhos finos no Brasil, alterando suas estratégias significativamente, havendo a previsão, inclusive, de empresas,

hoje basicamente voltadas à produção de destilados ou de espumantes, passarem a importar vinhos finos e, talvez, virem a produzir no mercado interno.

No que se refere ao ambiente interno das empresas, os problemas que levaram à alteração estratégica foram relatados de forma mais enfática no Brasil.

Destarte, a globalização e o Mercosul afetaram, direta ou indiretamente, as estratégias de produtos e/ou de mercados para os vinhos finos em grande parte das empresas entrevistadas nos dois países. Produtos substitutos importados alteraram a competitividade nos mercados internos, induzindo as empresas a modificarem ou a adaptarem as estratégias de produtos e de mercados para sobreviverem e/ou concorrerem com esses em melhores condições. Em nível nacional, as alterações socioeconômicas — e, em especial, das políticas monetárias, fiscais e cambiais —, legais e tecnológicas dos países também afetaram o nível de concorrência dentro da indústria de vinhos finos. Mas problemas internos às vinícolas foram, em alguns casos, determinantes para as ações estratégicas.

Portanto, a pesquisa comprovou que o processo estratégico foi influenciado pelo ambiente competitivo global. Além disso, foi confirmado o previsto na literatura, isto é, as ações estratégicas foram moldadas, e seus retornos, influenciados pelo ambiente competitivo geral (instituições, fatores econômicos e sociais, cultura), da indústria (fornecedores, competidores e canal) em particular, bem como pelo ambiente interno das organizações (Mintzberg, 1998; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000; Porter, 1996a; Varadarajan; Jayachandran, 2001).

Isso não significa que todas as estratégias sejam reativas ao ambiente, pois as empresas podem adotar estratégias pró-ativas (Thompson; Strickland, 1996), as quais, por sua vez, podem modificar o ambiente da indústria. A Carrau foi, dentre todas as vinícolas entrevistadas, a que demonstrou, de forma mais visível, a adoção de estratégias pró-ativas. No Brasil, destacaram-se a Miolo e a Aurora.

Com relação ao conteúdo das estratégias, cabem algumas considerações. Como os estudos de casos múltiplos devem propiciar resultados semelhantes ou contrastantes, por razões previsíveis (Yin, 2001), era esperada, como de fato aconteceu, a ocorrência de maiores similaridades entre as vinícolas de um mesmo país, devido ao fato de estarem situadas em um mesmo ambiente (em geral e da indústria). Além disso, podem ser explicadas por um conjunto de condicionantes históricos, institucionais, econômicos, sociais e culturais, que podem influenciar, decisivamente, o processo estratégico.

Contudo as estratégias de produtos e produção foram semelhantes nas nove empresas entrevistadas: aumentar a produção de vinhos finos, lançar novos produtos e incrementar a qualidade e/ou o valor agregado dos vinhos. Essa analogia pode ser explicada como resultado do processo de globalização, o

qual pressupõe uma tendência ao aumento das similaridades das estruturas de demanda e oferta entre os países. Uma importante dimensão do processo de globalização é a gradual generalização de algumas idéias e valores, bem como de produtos e tecnologias, que podem afetar as preferências dos consumidores e os processos produtivos, apesar das diversidades culturais entre os membros de distintos países.

Em relação às demais estratégias, notam-se maiores similaridades entre as empresas de um mesmo país e maiores diferenças entre vinícolas de diferentes países. Quanto às estratégias de mercados e distribuição, destacaram-se as significativas diferenças relatadas nas estratégias adotadas nos mercados internos de ambos os países. A literatura de *marketing* e de estratégias internacionais e globais (Ball; McCulloch, 1996; Cateora, 1996; Czinkota; Ronkainen, 2001; Czinkota; Ronkainen; Moffet, 1996; Hutt; Speh, 2002; Jeannet; Hennessey, 1995; Keegan, 1995; Keegan; Green, 2000) aponta uma série de variáveis ambientais que diferem entre os mercados nacionais. Estas, como se pode deduzir, influíram nas estratégias para os mercados domésticos, pois Brasil e Uruguai têm significativas diferenças nos principais indicadores socioeconômicos. Além disso, no Uruguai, as exportações destacam-se em relação ao mercado interno, dado seu reduzido tamanho.

As estratégias de distribuição para os mercados externos, no Uruguai, são menos diferenciadas, e a principal distinção é conseqüência do plano de *marketing* setorial para as exportações, onde foi destacada a diferenciação do País pelas vendas de vinho Tannat. Esse plano, aliado ao maior relacionamento verificado entre as empresas competidoras de vinhos finos e destas com as principais instituições da área vinícola, favoreceu o aprendizado, reduziu os custos e os riscos das exportações e reforçou as competências das vinícolas uruguaias.

Nas estratégias de recursos humanos, o importante destaque para o aperfeiçoamento de enólogos em oito vinícolas entrevistadas deriva, particularmente, da relevância do conhecimento e da perícia destes para a implementação da estratégia de melhoria da qualidade do vinho. Em algumas empresas, foi salientado que o desenvolvimento e o treinamento dos recursos humanos em diferentes áreas os torna mais fortemente comprometidos com as estratégias empresariais.

As estratégias de recursos financeiros aproximaram-se muito nas vinícolas entrevistadas, à exceção da De Lantier, por ser uma unidade de negócios de uma multinacional. As principais diferenças residem em características peculiares de cada vinícola, como nível de endividamento, volume de recursos aplicados, necessidades de novos investimentos, etc.

As empresas, em geral, destacaram as estratégias de produto, produção, distribuição e promoção como as mais relevantes, o que reflete que as estratégias

de *marketing* são as mais significativas. As estratégias genéricas de Porter (1989, 1996a), de diferenciação e de custo para distintas categorias de vinhos finos, foram verificadas. Percebeu-se também, pelos relatos das entrevistas, uma alteração das estratégias, que eram mais focadas na produção, passando a ter o foco no cliente. Nesse ambiente de mercado global hipercompetitivo, a importância da orientação para o mercado (Kohli; Jaworski, 1990; Matsuno; Mentzer, 2000; Narver; Slater, 1990) ganha destaque. A orientação para clientes e concorrentes, bem como o desenvolvimento de suas capacidades e habilidades, torna a empresa mais sensível ao mercado e agiliza as suas respostas às mudanças no ambiente.

No que se refere às aquisições e fusões entre as empresas entrevistadas, nos últimos anos estas não ocorreram. Mas a De Lantier sofreu as conseqüências da fusão da Martini-Bacardi em nível mundial.

Nas estratégias de cooperação, destacam-se as vinícolas do Uruguai, pelo maior nível de relacionamento existente entre elas e com as principais instituições da área vinícola. Esses contatos colaborativos entre organizações propiciaram que novas estratégias emergissem, confirmando o exposto por Mintzberg e Lampel (1999), e facilitaram a implementação de algumas delas. Em relação às alianças estratégicas, até a data das entrevistas, enquanto, no Brasil, elas só foram realizadas entre empresas nacionais, no Uruguai, foi verificada a existência de alianças com vinícolas nacionais e estrangeiras. Todas as empresas, exceto a De Lantier, realizaram, pelo menos, algum tipo de acordo, consórcio ou *joint venture*.

A partir dos casos analisados, é possível inferir que as causas dessas alianças estão diretamente ligadas à obtenção de matéria-prima, de recursos tecnológicos e de conhecimentos; de acesso a mercados e/ou a novos canais de distribuição; de partilha de riscos, diminuição de custos e/ou de investimentos; de aprendizado estratégico, dentre outros, já previstos, no todo ou em parte, pela literatura (Ansoff; McDonnell, 1993; Cateora, 1996; Jeannet; Hennessey, 1995; Porter, 1993; Rodrigues, 1994; Varadarajan; Jayachandran, 2001). E os resultados dessas alianças ampliaram ou fortaleceram as estratégias já existentes (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

De acordo com a pesquisa realizada, acredita-se que as alianças estratégicas com parceiros externos devam ocorrer no Brasil e crescer ainda mais no Uruguai, sobretudo com o objetivo de ampliar as exportações. As estratégias de cooperação têm sido consideradas como uma opção eficaz para as firmas que desejam internacionalizar suas operações, pela literatura de *marketing* de relacionamento e de *marketing* internacional. Contudo parece que, no contexto do Mercosul, sua adoção continuará não sendo significativa, pelo nível da produção e da concorrência já existente, com a isenção tarifária intrabloco.

Outras constatações podem ser feitas pela análise dos casos, conforme relatado a seguir.

Todas as empresas declaram ter estratégia, independentemente da forma como os processos de formulação ocorreram: deliberados racionalmente; de forma emergente, à medida que ocorreram algumas alterações significativas; de maneira um pouco informal e intuitiva; de forma reativa às alterações ambientais; de maneira a imitar algumas estratégias de empresas bem-sucedidas; de acordo com a visão pessoal do administrador, dentre outros. Por conseguinte, não existe uma única forma de analisar as estratégias, comprovando o exposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Pela análise dos casos, concluiu-se que a clara definição de estratégias e a forma como ocorre o processo estratégico não são consequência do porte da organização.

Foi verificada uma maior concentração do poder decisório em algumas empresas, independentemente de seu tamanho, nas quais a influência do líder ou dos líderes nas estratégias foi destacada. Portanto, as estratégias podem ser impostas, em estruturas mais centralizadas; discutidas entre os membros, em empresas mais democráticas; como podem surgir aos poucos ou ser fruto de um visionário, em distintos momentos. Do exposto, verifica-se que as relações de poder, em distintos níveis, estão diretamente relacionadas com o processo estratégico.

Em todas as empresas, foi declarado haver o comprometimento das pessoas e de recursos para a implementação das estratégias, não tendo sido manifestado nenhum problema de resistências às mudanças. Esse resultado pode ser explicado por várias e diferentes causas, onde se destacam as relações de poder dentro da empresa — estas podem ser derivadas do controle e da propriedade da empresa e/ou da estrutura organizacional, que é uma forma de legitimar a autoridade, bem como do conhecimento — e o fato de as mudanças em geral terem sido evolutivas. Johnson (1999a) destaca que a participação de diferentes níveis gerenciais no processo de desenvolvimento da estratégia diminui as possibilidades de resistências às mudanças. Todas essas situações, de uma forma ou de outra, foram relatadas nas entrevistas.

Também foi possível detectar que todas as estratégias estão inter-relacionadas, para atingir resultados consistentes com os objetivos da organização, apesar de muitas delas terem emergido como resposta a alguma situação. Tendo em vista que as empresas são compostas de diferentes áreas, como compras, produção, *marketing*, finanças, recursos humanos, etc., o que pode ser estratégia para uma área pode ser tática para outra. Assim, compreende-se a importância da comunicação interna, da aceitação e dos comprometimentos pessoal e organizacional para implementar efetivamente as estratégias.

Por fim, pode-se concluir, a partir dos casos investigados, que, não obstante o fato de os vinhos finos estarem intrinsecamente relacionados com a cadeia produtiva, a sustentação das vantagens competitivas depende dos recursos e das capacitações acumuladas das vinícolas ao longo de anos e, principalmente, das estratégias adotadas para fazer face aos desafios competitivos.

6.2 - Limitações do estudo

Os procedimentos empregados para o desenvolvimento deste estudo, por terem seguido o rigor metodológico indicado para os estudos acadêmicos, não permitem a generalização das conclusões para as demais empresas de vinhos finos, por se tratar de estudo de casos exploratórios. Pode-se, sim, contribuir para o entendimento das estratégias para os vinhos finos e inferir algumas relações e tendências no que se refere ao produto em questão, uma vez que, das nove empresas entrevistadas, apenas duas eram, basicamente, produtoras só de vinhos finos.

Com efeito, as principais limitações das pesquisas realizadas são que os resultados gerados não podem ser generalizados para todas as vinícolas entrevistadas, nem para todas as vinícolas produtoras de vinhos finos, conforme explicitado adiante.

A análise foi especificamente sobre as estratégias dos vinhos finos e, nesse caso, não estão contempladas, necessariamente, todas as estratégias das empresas participantes desta pesquisa. Então, a primeira grande limitação é que o estudo de casos se refere a um produto específico, cuja participação no faturamento das empresas variou de 30% a 100%.

A segunda restrição é a dificuldade de inferir todos os resultados obtidos, por duas razões: os distintos volumes produzidos e os tipos de empresas selecionadas para os estudos de casos.

Apesar de terem sido selecionadas vinícolas representativas, em ambos os países, em termos de volume produzido de vinhos finos, obteve-se um conjunto de informações próprias a esse tipo de empresa, que variou muito em tamanho nos dois países. No Brasil, as empresas analisadas produziam, em litros/ano, em 2001, uma quantidade que variou de 910 mil litros (Cordelier) a 11 milhões de litros (Aurora), sendo que, em três delas, a produção variou entre 3.240 mil e 4.860 mil litros. No Uruguai, a produção de vinhos finos em 2001 variou de 400 mil litros (Toscanini e Ariano) a 1.600 mil litros anuais (Irurtia). Portanto, são empresas de distintos tamanhos, que atuam em mercados internos diferenciados,

onde o mercado externo para os vinhos finos uruguaios é mais importante, frente ao tamanho do mercado doméstico.

Por outro lado, de acordo com o exposto no Capítulo 3, foram entrevistadas, no Uruguai, apenas empresas familiares e, no Brasil, uma unidade de vinhos de uma multinacional, uma divisão de vinhos de uma empresa familiar, uma cooperativa, além de outras duas vinícolas de propriedade familiar. Por conseguinte, as conclusões do Uruguai podem, talvez, estender-se às empresas familiares do País. No caso do Brasil, as ilações são mais tênues, devido aos distintos tipos de empresas, que podem envolver diferentes estruturas e relações internas de poder, relacionamentos e valores, os quais podem ter afetado de forma diferenciada a formação e a implementação das estratégias.

De acordo com as entrevistas realizadas com os expertos e com algumas informações obtidas junto às empresas entrevistadas, as estratégias nas empresas brasileiras de menor porte devem ser um pouco distintas das de maior porte, em especial no que se refere às estratégias de distribuição e de mercado, pelo significativo papel das vendas diretas nas cantinas, em especial pelo enoturismo. Destaca-se também a distribuição em mercados mais delimitados sob o ponto de vista espacial, pelo fato de, em geral, não transacionarem seus produtos junto às grandes redes atacadistas ou de supermercados, até por uma questão de falta de volume, de elevados custos de promoções e dos baixos preços pagos pelas grandes redes, além de outros ônus envolvidos.

Já no Uruguai, as estratégias são mais similares, dada a relevância do papel do Inavi na formulação das estratégias empresariais em consonância com as setoriais. Além do mais, o tamanho do mercado interno é menor, as vendas são mais pulverizadas para todas as vinícolas, com destacado papel das casas especializadas de vinhos e de pequenos mercados, pois as grandes cadeias de supermercados se revelaram menos importantes para as empresas pesquisadas.

6.3 - Implicação da pesquisa e sugestões para estudos futuros

A pesquisa propiciou algumas relevantes conclusões, mas suas limitações e implicações levam, necessariamente, à formulação de alguns comentários e questões que possibilitam sugerir o prosseguimento desse tipo de estudo. Nesse sentido, apresentam-se algumas considerações, tendo em vista os casos estudados.

A existência de um plano de reconversão de vinhedos e das vinícolas, bem como de *marketing* para as exportações, é considerada uma externalidade positiva

que beneficiou as vinícolas uruguaias. Nos relatos obtidos, verificou-se também que a maior inserção no mercado internacional, além do planejamento setorial, foi explicada, de maneira contundente, pela ocorrência de estratégias de relacionamentos entre empresas e com as instituições locais.

No caso das vinícolas brasileiras, seria interessante aprofundar alguns aspectos.

Nos relacionamentos entre as empresas e destas com as instituições, por que foram relatadas tantas dificuldades? Chama atenção o fato de existir, no Brasil, um grande número de instituições vitivinícolas, sendo que, em muitas delas, os próprios empresários entrevistados ocupam ou ocuparam cargos diretivos.

As reduzidas exportações seriam provenientes do amplo mercado interno ou também da falta de um planejamento setorial? Que tipo de planejamento setorial poderia contribuir para o aumento das vantagens competitivas das vinícolas brasileiras?

Acredita-se que, necessariamente, um plano no Brasil seria distinto do proposto no Uruguai, pois é discutível a reconversão de todos os vinhedos de uvas americanas, uma vez que existe um amplo consumo interno de vinhos de mesa, de vinagre e de suco de uva, e as exportações de sucos têm aumentado nos últimos anos. Seria o caso de se selecionarem alguns tipos de videiras a serem plantadas? Ou o problema residiria mais na falta de integração entre todos os elos da cadeia produtiva? Pesquisas futuras poderiam prover respostas para essas e outras perguntas.

Sabe-se que a concorrência, em todos os mercados, tende a se acentuar, à medida que forem concluídas outras etapas do processo de integração entre os países-membros do Mercosul e que ocorrer a formação de uma zona de livre-comércio do bloco com outros países e blocos econômicos.

Como ficariam as empresas de vinhos finos do Uruguai e do Brasil frente a concorrentes com grandes ganhos de escala, como argentinos, chilenos e norte-americanos, em caso da constituição da ALCA? Haveria algumas estratégias de cooperação passíveis de serem realizadas entre parceiros do Mercosul, de tal forma a aumentar as suas vantagens frente a poderosos concorrentes? Essas seriam mais interessantes do que a aquisição de vinhos dos parceiros dentro de linhas de produtos, como vem ocorrendo atualmente?

Verificou-se que as estratégias não foram muito distintas pelo porte das empresas, apesar das diferenças observadas. Entretanto, como só foram analisadas, no Brasil, uma empresa multinacional e uma cooperativa, não se pode afirmar que o tipo de empresa pode levar a maiores similaridades nos processos estratégicos. Será que, ao se confrontarem as estratégias de distintas cooperativas produtoras de vinhos finos, o processo de formação e o conteúdo

das estratégias serão similares? O mesmo poderia ser dito no caso de se estudarem várias multinacionais? Em relações às multinacionais, tendo em vista as alterações ocorridas em nível mundial (aquisições, fusões e alianças estratégicas), quais foram os principais impactos sobre as estratégias das filiais produtoras de vinhos finos?

Vê-se, pois, que a pesquisa realizada sinaliza a existência de outros interrogantes, que podem dar lugar a novos estudos, tanto no que diz respeito aos vinhos finos como a outros produtos vinícolas. Sobretudo destaca-se que a teoria e o método adotados na pesquisa podem ser utilizados também para analisar as estratégias empresariais de outros setores da atividade econômica, dentro de um país ou, de forma comparada, entre distintos países, pois os estudos de casos possibilitam ao pesquisador, segundo Yin (2001, p. 29), a generalização analítica, isto é, expandir e generalizar as teorias.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.

ABRAMO, Perseu. Pesquisa em Ciências Sociais. In: HIRANO, Sedi (Org.). **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: Tão, 1979. p. 21-87.

ALMEIDA, Marinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

ALMEIDA, Paulo Roberto. **Mercosul em sua primeira década (1991-2001): uma avaliação política a partir do Brasil**. Buenos Aires: INTAL/ITD/STA, 2002. (Documento de Divulgação n. 14). Disponível em: <http://www.iadb.org./intal/pub> Acesso em: 17 fev. 2003.

AMARAL FILHO, Jair do; MELO, Maria Cristina Pereira de. Globalização ou metamorfose do capitalismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC, 25., 1997, Recife. **[Anais ...]**. [S. l.: s. n.], 1997. Disponível em: <http://www.race.ie.ufrj.br/nuca-wp/autor/filho2.exe> Acesso em: 20 mar. 2001.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGENTINA. Ministerio de Economía y Producción. Instituto Nacional de Vitivinicultura. **Principales variables de la vitivinicultura argentina**. Disponível em: http://www.inv.gov.ar/PDF/estadisticas/PanoramaViti/panorama_vitivinicola2002.PDF Acesso em: 10 abr. 2003.

ARGENTINA. Ministério de Relações Exteriores, Comércio Internacional e Culto. Secretaria de Relações Internacionais. Centro de Economia Internacional. **Mercosul 2000: crescimento econômico e novas oportunidades de investimento**. Buenos Aires: CEI, 2000. Disponível em: <http://cei.mrecic.gov.ar/> Acesso em: 20 abr. 2001.

ARGENTINA. Ministry of Foreign Affairs, International Trade and Worship. International Economic Relations Secretariat. Centro de Economia Internacional. **Mercosur Outlook**. Buenos Aires: CEI, 2002. Disponível em: <http://cei.mrecic.gov.ar> Acesso em: 27 maio 2003.

ASOCIACIÓN DE LAS BODEGAS EXPORTADORAS. **Las bodegas**. Montevideo: ABE, 2002. Disponível em: <http://www.winesofuruguay.com/> Acesso em: 14 jun. 2002.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS. **Indicação de procedência**. Bento Gonçalves: APROVALE, 2002. Disponível em: <http://www.valedosvinhedos.com.br> Acesso em: 03 abr. 2002.

BALANCO, Paulo. As transformações do capitalismo: elementos teóricos para a composição de uma dialética da globalização. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 4, 1999, Porto Alegre. [**Anais ...**]. Disponível em: <http://www.race.ie.ufrj.br/nuca-wp/autor/balanco1.exe> Acesso em: 25 mar. 2001.

BALL, Donald A.; McCULLOCH, Wendell H. **International business: the challenge of global competition**. 6. ed. Boston: Irwin, 1996.

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY. **Indicadores económicos**. Disponível em: <http://www.bcu.uy/> Acesso em: 27 maio 2002.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor; v. 9, n. 4, p. 49-62, Nov. 1995.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Administrando além-fronteiras: novas respostas organizacionais. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 354-360.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 72, n.6, p. 79-88, Nov./Dec. 1994.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Use suas subsidiárias para o alcance global. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.181-196.

BARTLETT, Cristopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, Boston, MA., v. 78, n. 2, p. 132-155, Mar/Apr 2000.

BATISTA JÚNIOR, Paulo Nogueira. "Globalização" e administração tributária. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 25, n. 3, p. 217-237, nov. 1997.

BAUMANN, Renato. Uma visão econômica da globalização. In: BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 33-51.

BENNETT, Jeffrey W. et al. Um novo modelo para implementar a estratégia. **HSM Management**, São Paulo, ano 5, n. 26, p. 16-22, maio/jun. 2001.

BERTERO, Carlos. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIGNETTI, Luiz Paulo; PAIVA, Ely Laureano. Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas, SP, (**Anais ...**). Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

BNDES. Área de Desenvolvimento Social. Gerência de Estudos Setoriais. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. (Relato Setorial, n. 1). Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/social01.pdf> Acesso em: 15 fev. 2002.

BONELLI, Regis. **Fusões e aquisições no Mercosul**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. (Texto de Discussão, n. 718).

BRAGA, José Carlos de Souza. **A globalização capitalista desmistificada**. São Paulo: Indicadores IESP, 1997. (Versão atualizada que foi publicada nos Indicadores IESP, n. 62, set./out. 1997). Disponível em: <http://www.race.ie.ufrj.br/paper/arquivo/WP/braga2.doc> Acesso em: 20 set. 2003.

BRAGA, José Carlos de Souza. **Economia e fetiche da globalização capitalista**. São Paulo: UNICAMP, 1999. Disponível em: <http://www.race.ie.ufrj.br/nuca-wp/autor/braga2.exe> Acesso em: 20 set. 2003.

BRASIL. **Lei n. 7.678, de 08 de novembro de 1988**. Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/ddiv/legis01.htm> Acesso em: 10 fev. 2002.

BURREL, Gibson; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.

CATEORA, Phillip R. **International marketing**. Boston: Irwin, 1996.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHUDNOSKY, Daniel; LÓPEZ, Andrés. Las estrategias de las empresas transnacionales en Argentina y Brasil: ¿qué hay de nuevo en los años noventa? **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 53, p. 38-53, out./dez. 1997.

CHUDNOVSKY, Daniel; LÓPEZ, Andrés (Coord). **Integración regional e inversión extranjera directa**: el caso del Mercosur. Buenos Aires: BID – INTAL, 2002. Disponível em:
http://www.iadb.org/intal/publicaciones/RedInt2_MERCOSURresumido.pdf
Acesso em: 05 abr. 2003.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert. **Marketing research**: methodological foundations. 6. ed. Insdale, Ill: Driden, 1995.

CLEGG, Stewart. Ecologia, instituições e poder na análise das organizações. In: _____. **As organizações modernas**. Oeiras, Portugal: Celta, 1998. p. 85-122.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 74, n. 5, p. 65-77, Sep/Oct 1996.

CEPAL. **La inversión extranjera en América Latina y el Caribe**: informe 2000. Santiago del Chile: CEPAL, 2001. Disponível em:
<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/Publicaciones/xml/8/6538/P6538.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl>
Acesso em: 20 abr. 2001.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **International Marketing**. 6. ed. Orlando: Harcourt College, 2001.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A.; MOFFET, Michael H. **International Business**. Orlando: Dryden, 1996.

DAWAR, Niraj; FROST, Tony. Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 77, n. 2, p. 119-127, Mar/Apr 1999.

DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, Coral Gables, FL, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.

EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laerence T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cyntia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 363-399.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Banco de dados de uva, vinho e derivados**. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/bd> Acesso em: 21 nov. 2002.

FAHEY, Liam. Competitor scenarios: projecting a rival's marketplace strategy. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York: John Wiley, 1998. p. 223-245.

FEDERICO, Ennio. **Vinho e saúde**. Disponível em: <http://winexperts.terra.com.br/arquivos/saude3.html> Acesso em: 10 mar. 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio eletrônico: século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. (CD-ROM).

FERRER, Aldo. América Latina y la globalización: CEPAL cincuenta años — reflexiones sobre América Latina y el Caribe. **Revista de la CEPAL**, Santiago del Chile, número extraordinário, Oct. 1998. Disponível em: <http://www.eclac.org/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2037/ferer.htm> Acesso em: 29 jul. 2000.

FERRER, Aldo. La globalización, la crisis financiera y América Latina. **Comercio Exterior**, México, v. 49, n. 6, p. 527-536, jun. 1999.

FONDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Informe anual del Directorio Ejecutivo correspondiente al ejercicio cerrado el 30 de abril de 1997**. Washington, DC, 1997. Disponível em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/97/s97/97fmi.htm> Acesso em: 20 mar. 2001.

FUENTES, Marcelo Gross. Las cadenas vitivinícola de la uva de mesa y pasas en algunos países del Cono Sur. In: BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. PROCISUR. **Trayectoria y demandas tecnológicas de las cadenas agroindustriales en el MERCOSUR ampliado; vino y frutas: uva de mesa y pasas**. Montevideo, 1999. (Resúmenes Ejecutivos, 6).

GER, Guliz. Localizing in the global village: local firms competing in global markets. **California Management Review**; Bekerley, v. 41, n. 4, p. 64-83, Summer 1999.

GERCHMAN, Eduardo. **Análise estrutural da indústria vinícola no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

GHEMAWAT, Panjak. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 29-41.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. Changing the role of top management: beyond structure to process. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 73, n. 1, p. 86-96, Jan./Feb. 1995.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

HAMEL, Gary. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 74, n. 4, p. 69-82, Jul./Aug. 1996.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 67, n. 3, p. 63-76, May/June. 1989.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University, 1997.

HEXSEL, Astor Eugênio; TONI, Deonir de. Salton: de uma situação de dificuldades para uma posição de vantagem competitiva sustentável. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, Porto Alegre. **Anais ...** Porto Alegre: CLADEA, 2002. (CD-ROM).

HICKSON, David; PUGH, Derek. **Management worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe**. London: Penguin Books, 1995.

HOFSTEDE, Geert. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organization Studies**, Berlin, v. 19, n. 3, p. 477-492, 1998.

HOFSTEDE, Geert. Cultural constraints in management theories. **The executive**, Ada, p. 81-95, Feb 1993.

HOFSTEDE, Geert. The interaction between national and organizational value systems. **The Journal of Management Studies**, Oxford, v. 22, n. 4, p. 347-358, Jul 1985.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. **Estudo do mercado brasileiro de vinhos, espumantes e suco de uva**: relatório consolidado. Bento Gonçalves, RS, IBRAVIN, 2001. (Disquete).
- JALFIM, Anete. Elementos para estudo de agroindústria vinícola: uma abordagem de cooperativa vinícola AURORA. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 689-708, 1993.
- JALFIM, Anete. Elementos para o estudo da agroindústria vinícola: uma abordagem da indústria vinícola rio-grandense. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 229-247, 1991.
- JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, H. David. **Global marketing strategies**. Boston: Houghton Mifflin, 1995.
- JOHNSON, Gerry. Mudança estratégica: gerenciando os processos culturais. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a. p. 440-469.
- JOHNSON, Hugh. **A história do vinho**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999 b. cap. 4.
- KANIA, John. Customer-driven scenario planning. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York, John Wiley, 1998. p. 264-284.
- KEEGAN, Waren J. **Multinational marketing management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- KEEGAN, Waren J.; GREEN, Mark. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 1-18, Apr 1990.
- KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KPMG CORPORATE FINANCE. **Fusões e aquisições do segundo trimestre de 2001**: relatório Brasil. São Paulo, KPMG, 2001a. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br> Acesso em: 10 dez. 2001.
- KPMG CORPORATE FINANCE. **Fusões e aquisições no Brasil: análise dos anos 90**. São Paulo, KPMG, 2001b. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br> Acesso em: 12 maio 2001.

LAPOLLI, J. N. et al. **A competitividade da vitivinicultura brasileira**: análise setorial e programa de ação para o Rio Grande do Sul. Porto Alegre: BANRISUL/EMBRAPA-CNPUV/SEBRAE-RS, 1995.

LEVITT, Theodore. A globalização dos mercados. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 197-216.

LOPES, Fernando Dias et al. **Alianças estratégicas no Mercosul**: uma análise sob os enfoques da teoria dos custos de transação e da teoria institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2000. (CD-ROM).

LOPES, Mauro de Rezende; BRANDÃO, Alexandre Pessoa. **Oportunidades e requerimentos do sistema agroalimentar do Mercosul ampliado para o acesso aos mercados mundiais nas próximas décadas**. Montevideo: PROCISUR/BID, 2000. (Documentos, 17).

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LUKES, S. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. **História da análise sociológica**. São Paulo: Zahar, 1980.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional**: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luazul, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Ramos. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas, SP, (**Anais ...**). Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. (CD-ROM).

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALLMANN, Maria Izabel; SEITENFUS, Vera. **Cronologia do Mercosul (1985-1999)**. Porto Alegre, CEDEP/UFRGS, 2001. Disponível em: <http://www.cedep.ifch.ufrgs.br/nojava/portuga.html> Acesso em: 20 mar. 2001.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. The effects of strategy type on the marketing orientation: performance relationship. **Journal of Marketing**, New York, v. 64, n. 3, p. 1-16, Oct 2000.

MCLEOD, Todd. Viticultural opportunities in Argentina. (Industry Overview). **Wines & Vines**, San Rafael, CA, Sept. 1998. Disponível em: http://www.findarticles.com/cf_dls/m3488/n9_v79/21070484/p1/article.jhtml
Acesso em: 4 maio 2002.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de; MATTUELLA, Juvir Luiz. Abordagem prospectiva da cadeia produtiva da uva e do vinho do RS. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 7-13, abr./jun. 1999.

MENON, Anil et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.

MERCOSUR. Grupo Mercado Común. **Resolução n. 45, de 1996**: aprova o "Reglamento Vitivinícola del Mercosur". Buenos Aires, 21 jun. 1996.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINTZBERG, Henry. Queda do pedestal. **Exame**, São Paulo, v. 26, n. 19, edição 566, p. 70-72, 14 set. 1994a.

MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning. Part I: Pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, London, v. 27, n. 3, p. 12-21; June 1994b.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 40, p. 21-30, Spring 1999.

MONTGOMERY, David; WEBSTER JÚNIOR, Frederick. Marketing's interfuncional interfaces: the MSI workshop on management of corporate fault zones. **Journal of Market Focused Management**, Boston, v. 2, p. 7-26, 1977.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

MORAES, Roque. Uma experiência de pesquisa coletiva: introdução à análise do conteúdo. In: GRILLO, Marlene Corroero; MEDEIROS, Marilú Fontoura (Org.). **A construção do conhecimento e sua mediação metodológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p. 111-129.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORTIMORE, Michael; PERES, Wilson. **La competitividad internacional de América Latina y el Caribe: las dimensiones empresarial y sectorial**. Santiago del Chile: CEPAL, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. Gerenciando o futuro: a conquista da visão estratégica. In: _____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1993. p. 78-109.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MYNAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento-metodologia de pesquisa social (qualitativa) em saúde**. Rio de Janeiro, RJ: Escola Nacional de Saúde Pública; FIOCRUZ, 1989. (Tese de doutorado).

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, New York, NY, v. 54, p. 20-35, Oct 1990.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**; New York, NY, v. 63, n. 4, p. 57-73, Oct 1999.

OFICINA INTERNACIONAL DE LA VIÑA Y EL VINO. (**Apresentação, missão e dados gerais da OIV**). Paris: OIV, (2001). Disponível em: <http://www.oiv.int/> Acesso em: 25 jul. 2001.

OLIVER, Richard W. New rules for global markets. **The Journal of Business Strategy**, Boston; v. 21, n. 3, p. 7-9, May/June 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **A identidade do cooperativismo**. Brasília: OCB, 2003. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/Constituicao> Acesso em: 21 abr. 2003.

PASCALE, Richard T. O Efeito Honda. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 122-128.

PERNOD, Ricard. To acquire Seagram spirits & wine jointly with diageo. **Business Wire**, Paris, [s. n.], 2000. Disponível em: <http://www.findarticles.com/> Acesso em: 10 maio 2002.

PETTGREW, Andrew M. A cultura organizacional é administrável? In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-153.

PIÑEIRO, Diego et al. **Los productores vitivinícolas y la integración regional: un estudio de las actitudes y comportamientos frente a la reconversión tecnológica**. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales/Departamento de Sociología, 1996. (Documento de Trabajo, n. 14).

PIPKIN, Alex. **Relacionamentos no mercado internacional: um estudo exploratório da indústria metal-mecânica brasileira e Argentina**. Porto Alegre, Escola de Administração/UFRGS, 1998. (Dissertação de Mestrado em Administração).

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov/Dec 1996b.

PRADO, Luiz Carlos Delorme. **Globalização: notas sobre um conceito controverso**. Rio de Janeiro, UFRJ, 2002. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/download/index.html> Acesso em: 10 jun. 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

PROTAS, José F. da Silva et al. A vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas. In: ALBUQUERQUE, Regina Murilo de et al. (Ed.). **Viticultura e enologia: atualizando conceitos**. Caldas: Epamig-FECD, 2001. p. 17-32.

QUINN, James Brian. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20-26.

QUINN, James Brian. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, Cambridge, MA, v. 30, n. 4, p. 45-60, Summer 1989.

QUINN, James Brian; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny. Além de produtos: estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 317-330.

QUINN, James Brian; VOYER, Jonh. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 109-114.

RAMARAPU, Sangeeta; TIMMERMAN, John E.; RAMARAPU, Narender. Choosing between globalization and localization as a strategic thrust for your international marketing effort. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, v. 7, n. 2, p. 97-105, Spring 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBSON, Peter. **Teoria econômica da integração internacional**. Coimbra: Coimbra, 1985.

RODRIGUES, Suzana Braga. Alianças estratégicas com transnacionais: veículos de desenvolvimento tecnológico e de inserção no comércio internacional. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA A INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 1, 1994, Belo Horizonte. **Anais ...** [S. l.: s. n.], 1994. p. 81-91.

ROSSI, Carlos A. V. **Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates**. São Paulo: USP, 1993. (Tese de doutorado)

ROSSI, Carlos A. V; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras, RJ, **[Anais ...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. (CD-ROM).

ROWE, W. Glenn; BARNES, James G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market Focused Management**, Boston, v. 2, p. 281-297, 1998.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; PILAR, Baptista Lucio. **Metodologia de la investigación**. Santa Fé de Bogota: McGraw Hill, 1994.

- SANTOS, José R. Libardoni dos. **O processo de abertura comercial brasileiro e os impactos sobre a vitivinicultura gaúcha — 1980/97**. Campina Grande: UFPA, 1999. (Dissertação de mestrado em Economia).
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, MA, v. 25, p. 3-16, 1984.
- SEAGRAM. SEAGRAM: integridade, tradição e artesanato. In: **The SEAGRAM Company LTD**: últimas notícias, 29/1/2002. Suape, PE, seagram, 2002. Disponível em: http://www.seagram.com.br/noticias/noticias_capa.asp#29 Acesso em: 10 maio 2002.
- SEBRAE. **Comércio exterior**: consórcios de exportação. São Paulo: SEBRAE, 2002. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br> Acesso em: 06 mar. 2002.
- SELTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E. P. U., 1974.
- SHOHAM, Aviv; FIEGENBAUM, Avi. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvalle, v. 27, p. 442-454, Fall 1999.
- SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- SNOECK, Michele. **Transición, aprendizaje e innovación en la industria vinícola uruguaya**. In: Universidade Federal do Rio de Janeiro; Instituto de Economia. **Projeto de pesquisa**: “Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de C&T”. Rio de Janeiro, 1998. (Nota Técnica n. 31/99).
- SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **Cronologia do MERCOSUL (1999/II-2000/I) e cronologia do MERCOSUL (2000/I e 2000/II)**. Porto Alegre: CEDEP/UFGRS, 2001. Disponível em: <http://www.cedep.ifch.ufrgs.br/novaja/> Acesso em: 03 mar. 2001.
- STOTTINGER, Barbara. Strategic export pricing: a long and winding road. **Journal of International Marketing**, Chicago, Ill, v. 9, n. 1, p. 40-63, 2001.
- TACCONE, Juan Jose; NOGUEIRA, Uziel (Ed.). **Informe Mercosul**: período 2000/2001, Buenos Aires, v. 6, n. 7, 2001, Disponível em: http://www.iadb.org/intal/portugues/publicaciones/inf_subreg/Informe_MERCOSUL_7.PDF Acesso em: 30 mar. 2002.

TACCONE, Juan José; NOGUEIRA, Uziel (Ed.). **Informe Mercosul**: período 2001/2002, Buenos Aires, v. 7, n. 8, 2002.

TERUCHKIN, Sônia Unikowsky. Desafios da integração do cone sul. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 108-128, 1992.

TERUCHKIN, Sônia Unikowsky. MERCOSUL: uma relação de poder. **READ - Revista Eletrônica da Administração**. Porto Alegre, v. 5, n. 4, 1999. Disponível em: <http://www.read.adm.ufrgs.br/read12>

TERUCHKIN, Sônia Unikowsky. Os impasses na harmonização dos direitos dos consumidores no Mercosul. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 28, n. 3, p. 218-231. 2000.

TERUCHKIN, Sônia Unikowsky; NIQUE, Walter Meucci. As relações de poder intra-Mercosul. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 86-94, jul./set. 2001.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management**: concepts and cases. 9. ed. Boston: Irwin, 1996.

TORRES, Eduardo. **A história do vinho**. Bento Gonçalves, RS: VINHOSNET, 2002. Disponível em: <http://www.vinhosnet.com.br> Acesso em: 20 out. 2002.

URUGUAY. Instituto Nacional de Vitivinicultura del Uruguay. **Actualidad y evolución del sector vinícola del Uruguay**: primer censo de bodegas. Montevideo: INAVI, 1996.

URUGUAY. Instituto Nacional de Vitivinicultura del Uruguay. **Historia de la vitivinicultura en el Uruguay**: de la colonia al siglo XX. Caneleones, Uruguay: INAVI, 2001. Disponível em: <http://www.inavi.com.uy> Acesso em: 27 ago. 2001.

URUGUAY. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca; Ministerio de Industria, Energía y Minería. Decreto n. 283/993, de 16 de junio de 1993. Dispõe sobre as condições de elaboração e apresentação dos "Vinos de Calidad Preferente". **Diário Oficial**, Montevideo, 02 jul. 2003.

VARADARAJAN, P. Rajan. Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvalle, v. 20, n. 4, p. 335-343, Fall 1992.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvalle, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring 1999.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish; WHITE, J. Chris. Strategic interdependence in organizations: deconglomeration and marketing strategy. **Journal of Marketing**, New York, NY, v. 65, n. 1, p. 15-28, Jan. 2001.

VARGAS, Marco Antonio. **Local systems of innovation in developing countries**: a study of technological learning in local productive arrangements in Brazil. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. Disponível em: <http://www.business.auc.dk/druid/conferences/winter2000/vargas.pdf> Acesso em: 12 set. 2001.

VAZ, Alcides Costa. Dez anos de Mercosul: entre a euforia e o ceticismo. **Mercidiano 47**, Brasília, IBRI, n. 8, 2001. Disponível em: <http://www.relnet.com.br/pgn/colunaaj30.lasso> Acesso em: 14 out. 2001.

VINHO: História, trajetória e italianos. Disponível em: <http://www.riogrande.com.br/economia/vinho/default.htm> Acesso em: 10 mar. 2001.

WESTMAN; William W.; FIGUEIREDO-STEVENSON, Andrea. **Brazil wine report 2002**. Washington, DC: Foreign Agricultural Service/USDA, GAIN Report Global Agriculture Information Network, 2002.

WILK, Eduardo de Oliveira. O uso de uma abordagem "Resource Based View" na formulação de estratégias: o caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **[Anais ...]**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2000. (CD-ROM).

WINE INSTITUTE. **Industry statistics**. San Francisco, CA: Wine Institute, 2001. Disponível em: <http://www.iwineinstitutue.com> Acesso em: 30 jul. 2002.

WINEGRAPE and wine industry in Australia: a report by the Committee of Inquiry into the Winegrape and Wine Industry. Sidney: CIWWI, 1995. Disponível em: <http://www.pc.gov.au/research/irrs/winegrap/> Acesso em: 07 out 2001.

WOOD JUNIOR, Tomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, George S. Estratégia global... em um mundo de nações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 346-354.

ZAWISLAK, Paulo A. Reflexões a respeito da decisão de fazer cooperação tecnológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis, RJ, **[Anais ...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. 1 CD-ROM.

ZYLBERSZTAJN, Decio; MIELE, Marcelo. **Stability of contracts in brazilian wine industry**: improving quality attributes through chain coordination. Working (Paper n. 01/001). São Paulo: FEA/USP, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/artigos2001.htm> Acesso em: 20 dez 2001.

APÊNDICE

Apêndice A

Roteiro das entrevistas exploratórias

1 - Problemas das empresas de vinhos finos

- 1.1 - Quais os principais problemas das empresas e como eles têm sido resolvidos?
- 1.2 - Existe capacidade ociosa nas empresas em geral?
- 1.3 - Qual é, em geral, a porcentagem de uvas provenientes de parreirais próprios das vinícolas?

2 - A abertura de mercados e a entrada dos vinhos estrangeiros

- 2.1 - Como a abertura dos mercados e o aumento das importações afetaram a indústria de vinhos?
- 2.2 - Como as empresas nacionais vêm enfrentando a concorrência externa? Houve alterações nas empresas?
- 2.3 - Os acordos do Mercosul afetaram as empresas de vinhos? Por quê?
- 2.4 - Existem questões políticas e legais que afetam os mercados?

3 - Exportações

- 3.1 - Quais as principais dificuldades de entrada nos mercados externos?
- 3.2 - Quais os principais mercados externos de vinhos?
- 3.3 - Quais as principais estratégias de entrada nesses mercados?
- 3.4 - Qual o papel do consórcio de exportação?
- 3.5 - Existem produção e qualidade suficientes para aumentar as exportações?

4 - As multinacionais

- 4.1 - Quais as principais multinacionais produtoras de vinhos finos existentes no País?
- 4.2 - Qual o papel das multinacionais no mercado de vinhos? Elas são mais inovadoras em termos de processos e/ou de produtos?
- 4.3 - As multinacionais sediadas no País alteraram o nível da concorrência? Por quê?
- 4.4 - Existem diferenças entre a maneira de conduzir as empresas por parte das multinacionais *versus* cooperativas *versus* empresas nacionais?

5 - Aquisições, fusões e alianças estratégicas

- 5.1 - Houve aquisições e/ou fusões de vinícolas? Quais? Ocorreram por parte de empresas estrangeiras?
- 5.2 - As vinícolas realizam parcerias com produtores, com distribuidores ou entre si?
- 5.3 - Que tipos de parcerias existem? Essas parcerias têm alterado os mercados?

6 - Terceirização

- 6.1 - Tem ocorrido?
- 6.2 - Em que áreas? Por quê?
- 6.3 - Quais as vantagens?

7 - Instituições da área do vinho

- 7.1 - Quais as principais instituições ligadas ao vinho? Em que áreas elas atuam?
- 7.2 - Como elas contribuem para o desenvolvimento da indústria de vinhos finos?
- 7.3 - Existem questões políticas e legais que afetam os mercados?

8 - As empresas

- 8.1 - Quais as seis maiores empresas em produção? E em exportação?
- 8.2 - Por que algumas empresas estão se instalando em novas áreas vitivinícolas? Quais as principais vantagens?

9 - As estratégias

- 9.1 - O setor como um todo possui uma estratégia?
- 9.2 - As empresas, em geral, têm claras as suas estratégias?
- 9.3 - Existem diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas nacionais, pelas multinacionais e pelas cooperativas?
- 9.4 - Quando ocorre uma mudança nos planos, nos programas de ação e nos objetivos das empresas:
 - quem em geral decide? Como decide?
 - quem em geral implementa? Como implementa?
 - existe algum sistema de acompanhamento?
 - existem resistências internas ou externas às mudanças? Como elas são vencidas?

10 - Inovação e mudança

- 10.1 - Têm ocorrido alterações na tecnologia de produção e/ou processo na indústria vinícola?
- 10.2 - Têm ocorrido grandes inovações em produtos e/ou serviços na indústria?
- 10.3 - Por que algumas empresas têm se instalado em novas áreas? Quais as vantagens?
- 10.4 - Existe uma preocupação com: inovação e mudança de produtos, processos, mercados-alvo? As alterações têm sido muito diferentes daquelas desenvolvidas no passado, nas empresas? Por quê?

Apêndice B

Roteiro das entrevistas nas empresas

Nome e cargo dos entrevistados:

Caracterização da empresa

Nome da empresa:

Endereço:

Tel.:.....Fax:..... *E-mail:*

Ano de criação:

Origem do capital: nacional *versus* estrangeiro (nacionalidade

Produtos produzidos:

Dados de 2001

Volume (ou %) de produção de vinhos finos:

Volume da produção de vinhos mais espumantes:

Capacidade de produção de vinhos mais espumantes:

Valor do faturamento de vinhos finos em:

Valor do faturamento de vinhos mais espumantes:

Volume (ou %) de exportações de vinhos finos:

Valor das exportações de vinhos finos:

Países de destino (em importância):

Valor total das exportações:

Volume de importações de vinhos finos:

Valor das importações de vinhos finos:

Países de origem (em importância):

Situação dos vinhos finos de 2001 em relação a 1999

| Volume produzido | ↑ mais de 20% | ↑ menos de 20% | ± estável | em decréscimo |
|-------------------------|---------------|----------------|-----------|---------------|
| Faturamento | ↑ mais de 20% | ↑ menos de 20% | ± estável | em decréscimo |
| Exportações (em volume) | ↑ mais de 20% | ↑ menos de 20% | ± estável | em decréscimo |
| Importações (em volume) | ↑ mais de 20% | ↑ menos de 20% | ± estável | em decréscimo |
| Rentabilidade | ↑ mais de 20% | ↑ menos de 20% | ± estável | em decréscimo |

1 - Processo de formação e de implementação das estratégias

- 1.1 - A empresa definiu alguma estratégia para os vinhos finos, para os próximos anos? Em que consiste?
- 1.2 - Quem foi o(s) responsável(is) pela sua formulação? Como será implementada?
- 1.3 - Quantas pessoas estavam envolvidas na formulação e na implementação da(s) estratégia(s)?
- 1.4 - Como ocorreu o processo de tomada de decisão? Quem decidiu o quê? Houve um líder na organização que guiou e se responsabilizou por todo o processo? Quem?
- 1.5 - Quais os fatores que levaram à decisão dessa estratégia? O contexto ambiental (concorrência, instituições, governo, etc.) tem algum impacto no processo de planejamento da sua estratégia? Qual?
- 1.6 - Existe um plano que estabelece a estratégia da empresa, com objetivos, metas e políticas definidas?
- 1.7 - Quais os principais pontos em que está focado o planejamento estratégico da empresa — no mercado nacional, no mercado internacional, na disponibilidade de matéria-prima, na linha atual de produtos, na tecnologia, na disponibilidade financeira, nos custos dos produtos, nos planos de empresas similares, nos planos governamentais para o setor, outros (especificar) — ?

- 1.8 - Quão detalhado foi o desenvolvimento da estratégia final? Quão complexo foi esse processo?
- 1.9 - O processo de implementação da estratégia foi diferente do que havia sido previsto anteriormente? Por quê?
- 1.10 - Como ocorreu a comunicação com os demais membros da empresa? Formalmente e/ou informalmente? Houve comprometimento com o consenso da estratégia?
- 1.11 - Houve comprometimento com os recursos relacionados à estratégia?
- 1.12 - Qual a relação da estratégia implementada com o plano estratégico organizacional? A estratégia afetará o futuro da organização? Por quê?
- 1.13 - Sua organização teve um aprendizado com o processo de criação e implementação dessa estratégia? Como?
- 1.14 - A estratégia escolhida foi muito diferente daquelas desenvolvidas no passado? Essa estratégia foi inovadora? Como?
- 1.15 - Essa estratégia teve algum impacto no desempenho de mercado de sua empresa? Como?

2 - As estratégias empresariais nos mercados interno e externo

Estratégias de produto e de produção

- 2.1 - Matéria-prima: a empresa possui parreirais próprios? Qual a percentagem de matéria-prima própria? A empresa tem algum acordo com produtores de uvas? Como ele ocorre? Qual sua importância para a vinícola?
- 2.2 - Controle de qualidade: a empresa realiza controles de qualidade? Em que fase da produção?
- 2.3 - A empresa pretende adquirir novos equipamentos? Por quê? Qual é o nível tecnológico da empresa em relação à concorrência?
- 2.4 - Para a empresa, o menor custo dos produtos é o mais importante?
- 2.5 - Novos produtos: como são criados novos produtos? Quem decide?
- 2.6 - Diferenciação: os vinhos finos dessa empresa se diferenciam dos demais concorrentes no mercado interno? Como?

Estratégias de mercado e de distribuição

Mercados domésticos

- 2.7 - As vendas são realizadas diretamente ou via distribuidor? Quais os principais tipos de clientes? Especifique se supermercados, casas especializadas, restaurantes, consumidor final.

- 2.8 - Existem acordos de distribuição de produtos? Quais? Como ocorreram?
Quais os seus resultados?

Mercados externos — exportações

- 2.9 - Se não exporta: por que não exporta?
2.10 - Quais os principais destinos (países)? Por quê?
2.11 - Quais os principais tipos de clientes?
2.12 - Quem distribui os produtos? Existem acordos de distribuição de produtos?
Quais? Como ocorreram? Quais os seus resultados?
2.13 - Quais as maiores dificuldades para penetrar no Exterior?
2.14 - Quais as vantagens e as desvantagens das exportações para a empresa?
2.15 - A empresa está ligada a algum consórcio ou associação de exportadores?
Quais as vantagens?

Mercados externos — importações

- 2.16 - Quais as razões de importar?
2.17 - Qual a origem dos produtos?
2.18 - Existe algum acordo com fornecedores? Quais seus objetivos?

Aspectos gerais

- 2.19 - Existem oportunidades de mercado (interno e externo) para aumentar a produção?
2.20 - Existe uma preocupação com a inovação e a mudança de produtos, de processos e de mercados?
2.21 - Existe algum tipo de relacionamento com os compradores? Conhece os compradores?
2.22 - A empresa realiza avaliações e análises regulares dos produtos, dos serviços e da força de mercado de seus principais concorrentes? Qual a situação em relação aos concorrentes internos? E frente aos externos?

Estratégias financeiras

- 2.23 - Quais as fontes de recursos financeiros usadas pela empresa (bancos comerciais, de investimento, internos, societários, outros)?
2.24 - Qual o tipo de financiamento existente (capital de giro *versus* investimentos)?

Estratégias de recursos humanos

2.25 - A empresa possui alguma política de treinamento ou de capacitação técnica de recursos humanos? Qual? Esta tem contribuído para se atingirem as estratégias propostas? Como?

Estratégias de relacionamentos

2.26 - A empresa participa de algum tipo de agrupamento empresarial no País ou no Exterior? Qual a natureza e o âmbito dessas relações? As associações têm sido produtivas em termos de gerenciamento e/ou resultados das empresas?

2.27 - Existe algum nível de cooperação com outras vinícolas? Qual?

3 - Fusões, aquisições e alianças estratégicas: suas causas e resultados

3.1 - Essa empresa já participou de alguma aquisição ou fusão de empresas?

3.2 - A empresa tem acordos com outras empresas, nacionais ou estrangeiras, que impliquem em algum tipo de cooperação ou complementação nos níveis comercial, produtivo, tecnológico, ou de investigação? Qual seu objetivo e em que consiste? Quais seus resultados? Estes alteraram as estratégias das empresas?

3.3 - A empresa possui ou já realizou alguma parceria com outras empresas? Quais seus objetivos e resultados? Esta alterou as estratégias da empresa? Como?

3.3.1.1 - Em caso de alianças estratégicas com empresas estrangeiras, qual o papel do capital estrangeiro em novas estratégias? Como são decididas alterações de produtos e/ou processos?

3.3.1.2 - Em caso de empresas multinacionais, qual o papel da matriz nas decisões da vinícola estabelecida? As estratégias são decididas em nível corporativo ou pela unidade de negócios?

4 - Conseqüências da abertura dos mercados e do Mercosul para as empresas de vinhos

4.1 - A abertura dos mercados e o aumento das importações de vinhos no mercado interno afetaram a empresa? Como? Quais as medidas adotadas?

4.2 - A abertura dos mercados facilitou a formação de alianças estratégicas com empresas estrangeiras? Há interesse em formar alianças? De que tipo? Por quê?

4.3 - O que foi mais relevante para sua empresa: a globalização (com as reduções tarifárias) ou o Mercosul (com a eliminação de tarifas intrabloco)? Por quê?

4.4 - Quais são as principais dificuldades que enfrenta a empresa no contexto regional e/ou mundial? Por quê?

5 - Em sua opinião, quais estratégias podem ser melhor atribuídas à postura da empresa

5.1 - A empresa lança produtos no mercado antes dos concorrentes ou depois dos concorrentes?

5.2 - A empresa está mais preocupada em novos mercados ou em consolidar os já existentes?

5.3 - A empresa busca competir basicamente em custos, qualidade, produtos diferenciados ou outro?

6 - Existe algum aspecto não comentado que considere relevante para a análise a ser realizada?

EDITORAÇÃO

Supervisão: Valesca Casa Nova Nonnig.

Revisão

Coordenação: Roselane Vial.

Revisores: Breno Camargo Serafini, Rosa Maria Gomes da Fonseca, Sidonia Therezinha Hahn Calvete e Susana Kerschner.

Editoria

Coordenação: Ezequiel Dias de Oliveira.

Composição, diagramação e arte final: Cirei Pereira da Silveira, Denize Maria Maciel, Ieda Koch Leal e Rejane Maria Lopes dos Santos.

Conferência: Elisabeth Alende Lopes e Rejane Schmitt Hübner.

Impressão: Cassiano Osvaldo Machado Vargas e Luiz Carlos da Silva.

