

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

ROSIMERI MACHADO

**RECURSOS ESTRATÉGICOS: ESTUDO MULTICASOS DE EMPRESAS
VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2012**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROSIMERI MACHADO

**RECURSOS ESTRATÉGICOS: ESTUDO MULTICASOS DE EMPRESAS
VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA**

Projeto de Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ph.D. Paulo Fernando Pinto Barcellos.

**CAXIAS DO SUL
2012**

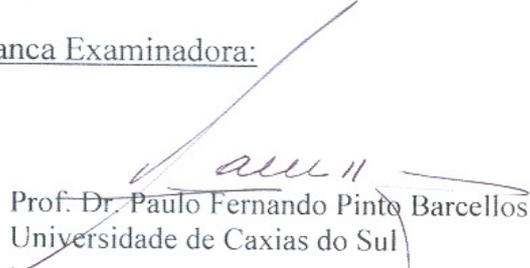
“Recursos Estratégicos: Estudo Multicasos de Empresas Vinícolas da Serra Gaucha”

Rosimeri Machado

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

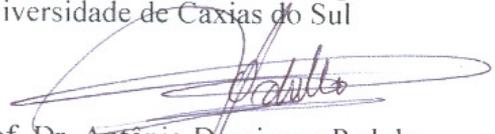
Caxias do Sul, 28 de junho de 2012.

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Antônio Domingos Padula
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

M149r Machado, Rosimeri

Recursos estratégicos : estudo multicasos de empresas vinícolas da serra gaúcha / Rosimeri Machado. - 2012.

123 f. : il ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Apresenta anexos.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto

Dissertação (Mestrado) ó Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração, 2012.

1. Planejamento estratégico ó Vinícola ó Serra, Região (RS). 2.
Pesquisa operacional ó Coleta de dados. I. Título.

CDU 2.ed.: 005.21:663.2(816.5)

Índice para o catálogo sistemático:

1. Planejamento estratégico ó Vinícola ó Serra, Região (RS) 005.21:663.2(816.5)
2. Pesquisa operacional ó Coleta de dados 005.311

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Ana Guimarães Pereira ó CRB 10/1460

Dedico este trabalho à minha família, meus pais José Eroni e Inês Terezinha pelo apoio e incentivo em todos os momentos.

Ao meu marido pela paciência e compreensão.

Em especial ao meu querido filho Lucas que muitas vezes suportou minha ausência, obrigada filho por existires na minha vida.

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre ao meu lado.

Aos meus pais, meu marido e filho, pelo carinho, apoio e incentivo,...

Ao meu orientador Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D., que eu admiro muito.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul pelo profissionalismo.

Às empresas abordadas e ao IBRAVIN, pela abertura e oportunidade.

A todos meus amigos por todo apoio e companheirismo.

Muito Obrigada a todos.

“Resources and Capabilities developed by management as the basis for creating and protecting their firm’s competitive advantage.”

Amit and Schoemaker

RESUMO

A Visão Baseada em Recursos, ou seja, a análise interna dos recursos que a empresa possui para a criação de vantagem competitiva, é de fundamental importância na formulação de estratégias bem sucedidas nas organizações. Com esse propósito, este estudo teve como objetivo identificar e analisar os recursos tangíveis e intangíveis, independente de pessoas, existentes em empresas da indústria vinícola da Serra Gaúcha, investigando quais desses recursos suportam as estratégias das empresas pesquisadas. Para levantamento das informações, foi efetuada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, do tipo estudo multicase, com entrevistas em profundidade com os principais gestores das empresas selecionadas. Como suporte da pesquisa, empregou-se a matriz de recursos, adaptada de Saraiva (2007), para tabulação das respostas. Os resultados do estudo apontaram os recursos estratégicos existentes nas empresas investigadas tais como, marcas e contratos, equipamentos, terras e recursos naturais, planta própria, recursos financeiros e matéria-prima de qualidade, destacando as marcas, mencionadas por todas as organizações, confirmando que empresas que utilizam e exploram estes recursos eficazmente tem uma vantagem competitiva no seu mercado de atuação.

Palavras-chaves: Visão Baseada em Recursos, Recursos Estratégicos, Empresas Vinícolas. Serra Gaúcha.

ABSTRACT

Resource Based View, or company internal resources analysis, is important for a successful organizational strategy formulation to build a competitive advantage. For this purpose, this study aimed to identify and analyze the existing tangible and intangible resources, independent of people, in the Serra Gaucha wine industry, investigating what of these resources support the researched companies' strategies. A qualitative exploratory research, multicase study type, with in-depth interviews with senior executives of the selected companies was used to collect the information. To support the research, a resources matrix, adapted from Saraiva (2007), was used for responses tabulation. Study results highlight the existing resources in the investigated companies such as brands and contracts, technology, land and natural resources, plant units, financial resources and raw material quality. Brands were mentioned by all organizations confirming that organizations who use and explore effectively these resources have a competitive advantage in the market.

Keywords: Resource Based View. Strategic Resources. Wine Companies. Serra Gaúcha.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------------|--|
| ABE | Associação Brasileira de Enologia |
| APROVALE | Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos |
| ASPROVINHO | Associação dos Produtores de Vinho de Pinto Bandeira |
| AVIGA | Associação de Vinicultores de Garibaldi |
| BNDES | Banco Nacional do Desenvolvimento |
| FAO | <i>Food and Agriculture Organization</i> |
| IBRAVIN | Instituto Brasileiro do Vinho |
| IEA | Instituto de Economia Agrícola |
| IFET | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia |
| MAPA | Ministério da Agricultura |
| OIV | <i>Organisation Internationale de La vigne et Du vin</i> |
| RBT | <i>Resource Based Theory</i> |
| RBV | <i>Resource Based View</i> |
| SEAPPA | Secretaria da Pecuária e Abastecimento |
| SINDIVINHOS | Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul |
| UVIBRA | União Brasileira de Vitivinicultura |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 – Regiões Vitivinícolas Brasileiras..... | 18 |
| FIGURA 2 – Regiões Vitivinícolas do Estado do Rio Grande do Sul..... | 21 |
| FIGURA 3 – Comercialização de Vinhos das Empresas Gaúchas..... | 22 |
| FIGURA 4 – Elaboração de Vinhos e Derivados no RS – 2004 a 2011..... | 23 |
| FIGURA 5 – Modelo das cinco forças Competitivas..... | 28 |
| FIGURA 6 – Sistema de Valores..... | 31 |
| FIGURA 7 – Cadeia de Valor Genérica..... | 31 |
| FIGURA 8 – Abordagem baseada em recursos para análise estratégica: Quadro prático..... | 35 |
| FIGURA 9 – Relação entre Heterogeneidade e Imobilidade dos Recursos, Valor, Raridade, Imperfeita Imitabilidade e Substituibilidade e Vantagem Competitiva Sustentável..... | 39 |
| FIGURA 10 – Matriz conceitual de habilidades e ativos com diferenciais de Competências..... | 45 |
| FIGURA 11 – Cadeia de valor genérica desenvolvida pela Mckinsey and Company..... | 50 |
| FIGURA 12 – Esquematização da Pesquisa Qualitativa..... | 60 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1 – Referencial Teórico..... | 48 |
| QUADRO 2 – O modelo VRIO..... | 53 |
| QUADRO 3 – A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas Organizacionais..... | 54 |
| QUADRO 4 – Matriz de Recursos..... | 63 |
| QUADRO 5 – Matriz de Recursos – Relatório Final..... | 64 |
| QUADRO 6 – Empresas de Grande Porte..... | 66 |
| QUADRO 7 – Empresas de Médio Porte..... | 67 |
| QUADRO 8 – Empresas de Pequeno Porte..... | 68 |
| QUADRO 9 – Matriz da Empresa A..... | 69 |
| QUADRO 10 – Matriz da Empresa B..... | 72 |
| QUADRO 11 – Matriz da Empresa C..... | 75 |
| QUADRO 12 – Matriz da Empresa D..... | 78 |
| QUADRO 13 – Matriz da Empresa E..... | 81 |
| QUADRO 14 – Matriz da Empresa F..... | 84 |
| QUADRO 15 – Matriz da Empresa G..... | 87 |
| QUADRO 16 – Matriz da Empresa H..... | 90 |
| QUADRO 17 – Matriz da Empresa I..... | 93 |
| QUADRO 18 – Modelo VRIO para Empresas de Grande Porte..... | 95 |
| QUADRO 19 – Modelo VRIO para Empresas de Médio Porte..... | 97 |

| | |
|---|-----|
| QUADRO 20 – Modelo VRIO para Empresas de Pequeno Porte..... | 99 |
| QUADRO 21 – Matriz de Recursos – Relatório Final..... | 104 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 1 DELIMITAÇÃO DO TEMA..... | 16 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO | 16 |
| 1.1.1 Panorama da Indústria Vinícola | 17 |
| 1.1.1.1 Panorama do Rio Grande do Sul | 20 |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 24 |
| 1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO | 24 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 25 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 25 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 26 |
| 2.1 ESTRATÉGIA | 26 |
| 2.1.1 Estratégia Geral | 26 |
| 2.1.2 Estratégia Competitiva | 27 |
| 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS | 33 |
| 2.2.1 Recursos..... | 37 |
| 2.2.1.1 Recursos Tangíveis e Intangíveis | 43 |
| 2.3 REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA..... | 45 |
| 2.3.1 Modelo VRIO | 49 |
| 2.3.1.1 Valor..... | 50 |
| 2.3.1.2 Raridade | 51 |
| 2.3.1.3 Imitação | 51 |
| 2.3.1.4 Organização..... | 52 |
| 2.3.1.5 Aplicação do Modelo VRIO..... | 52 |
| 2.4 CONCLUSÕES DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 55 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA | 58 |
| 3.1 MÉTODO | 58 |
| 3.1.1 Estudo Multicasos | 58 |
| 3.1.2 Pesquisa Qualitativa..... | 59 |
| 3.1.3 Amostragem e Protocolo da Pesquisa..... | 60 |
| 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS | 65 |
| 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS | 65 |
| 4.1.1 Empresas de Grande Porte | 65 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.2 Empresas de Médio Porte | 66 |
| 4.1.3 Empresas de Pequeno Porte..... | 67 |
| 4.2 RESULTADOS | 69 |
| 4.2.1 Empresas de Grande Porte | 69 |
| 4.2.1.1 Empresa A | 69 |
| 4.2.1.2 Empresa B | 72 |
| 4.2.2 Empresas de Médio Porte | 75 |
| 4.2.2.1 Empresa C | 75 |
| 4.2.2.2 Empresa D..... | 78 |
| 4.2.3 Empresas de Pequeno Porte..... | 81 |
| 4.2.3.1 Empresa E | 81 |
| 4.2.3.2 Empresa F..... | 84 |
| 4.2.3.3 Empresa G | 87 |
| 4.2.3.4 Empresa H..... | 90 |
| 4.2.3.5 Empresa I..... | 93 |
| 4.3 ANÁLISE APLICANDO O MODELO VRIO | 95 |
| 4.3.1 Empresas de Grande Porte | 95 |
| 4.3.2 Empresas de Médio Porte | 97 |
| 4.3.3 Empresas de Pequeno Porte..... | 99 |
| 4.4 RECURSOS QUE APÓIAM A ESTRATÉGIA | 101 |
| 4.4.1 Empresas de Grande Porte | 101 |
| 4.4.2 Empresas de Médio Porte | 102 |
| 4.4.3 Empresas de Pequeno Porte..... | 102 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 106 |
| 5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS..... | 106 |
| 5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS (DE GESTÃO) | 109 |
| 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 110 |
| 5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS..... | 110 |
| REFERENCIAS..... | 112 |
| ANEXO A – Protocolo de Pesquisa | 119 |

INTRODUÇÃO

As estratégias são fundamentais para as empresas atingirem seus objetivos. Para este fim, devem conhecer seus recursos e competências, bem como ter conhecimento do seu mercado de atuação para que as estratégias sejam eficazes. Este é o objetivo da Visão Baseada em Recursos, ou *Resource Based View* (RBV), como conhecida na literatura acadêmica.

A Visão Baseada em Recursos enriqueceu os estudos de estratégia, ampliando-a para a visão interna das organizações quando da elaboração de estratégias. Os conceitos-chave da RBV incluem a conceituação de recursos, competências, competência central e competências dinâmicas. A principal contribuição da RBV, de acordo com Rugman e Verbeke (2002), pode ser a habilidade de sintetizar várias sequências de pesquisa em economia, organização industrial, organização científica e a própria estratégia.

Este estudo buscou identificar e analisar os Recursos existentes nas empresas vinícolas da região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, considerando sua importância econômica e turística para a região e o próprio estado, o que salienta a relevância do trabalho. A RBV é o ponto focal deste estudo, pois relaciona os recursos como influenciadores da formulação da estratégia das empresas.

Para a realização do estudo, utilizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, do tipo estudo multicase, aplicada em empresas com diferentes enquadramentos (pequenas, médias e grandes organizações). Para este fim, foram empregadas entrevistas em profundidade com os principais gestores das empresas selecionadas. Como suporte aos questionários, foi utilizada a Matriz de Recursos, adaptada de Saraiva (2007) para a confirmação e tabulação das respostas obtidas.

Confirmou-se por intermédio deste estudo que uma posição de recursos superior traz vantagem competitiva para as empresas que os possuem e exploram, criando valor quando utilizados para implementar estratégias competitivas.

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A capacidade de uma empresa diferenciar-se e essa diferenciação ser difícil de ser copiada pelos concorrentes é uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Cada empresa possui recursos e competências que podem ser distintivas e a resposta para sua vantagem no mercado.

Há, fundamentalmente, duas fontes possíveis de vantagem informacional necessária para desenvolver, consistentemente, conhecimentos mais precisos sobre o valor das estratégias: a análise do ambiente competitivo da empresa e a análise das habilidades e capacidades já controladas por uma empresa (BARNEY 1986; LENZ 1980).

Barney e Mackey (2005) comentam que os recursos tem potencial de criar valor econômico quando a empresa os utiliza para criar e implementar estratégias. Não é muito conhecido o fato de que para copiar uma estratégia é necessário conhecer os atributos dos recursos e competências que permitem a implantação da estratégia em primeiro lugar.

Uma empresa deve focar atenção em sua análise interna e os recursos que controla. Isso irá permitir que a empresa tenha *insights* superiores no valor de suas estratégias, podendo implementar com os recursos existentes e sobre o potencial de novos recursos adquiridos no mercado que contribuam para estas estratégias (MARITAN e PETERAF, 2010).

O principal setor vinícola do Brasil está localizado no estado do Rio Grande do Sul, e o maior número de empresas, localizado na Serra Gaúcha. Segundo Mello (2009a), o Estado é responsável por 90% da produção nacional. Das 740 empresas localizadas no Rio Grande do Sul, 636 (86%) estão situadas na região Serrana, de acordo com a listagem de empresas fornecida pelo Instituto Brasileiro do Vinho (2011).

Segundo Protas et al (2008), a agroindústria nacional de vinhos, concentrada no Rio Grande do Sul, assumiu a liderança da produção e abastecimento do consumo brasileiro e as empresas começaram a investir em modernização do setor industrial motivadas pela demanda por vinhos de melhor qualidade (vinhos finos) e de preço maior. Os vinhos finos nacionais têm sua qualidade reconhecida nacional e internacionalmente. Isso foi demonstrado pelo desempenho de algumas vinícolas brasileiras em concursos.

1.1.1 Panorama da Indústria Vinícola

A partir da introdução do cultivo da videira no Brasil, ocorrida em 1535, muitas regiões brasileiras, em diferentes estados, chegaram a desenvolver o cultivo da uva e a produção de vinhos. Porém, essa atividade tornou-se de importância sócio-econômica a partir do final do século XIX, com a chegada dos imigrantes italianos, sobretudo no estado do Rio Grande do Sul (TONIETTO, 2009).

Em 2007, o Brasil ocupava a 17ª posição em área cultivada com uvas, segundo informações da FAO. Atualmente, as regiões produtoras de vinhos finos são as regiões geográficas Sul e Nordeste. Na região Sul, colhe-se uma safra por ano, como na clássica viticultura mundial, enquanto que, no Nordeste, as colheitas se sucedem ao longo do ano. As diferentes regiões, com distintas características de clima, solo, variedade de uvas, sistemas de produção e de vinificação e envelhecimento, possibilitam a produção de vinhos com ampla diversidade de características de sabor e aroma, constituindo, desta forma, uma das qualidades da vitivinicultura brasileira (TONIETTO, 2009).

Os sete estados brasileiros produtores de uvas e suas respectivas regiões, segundo dados do IBRAVIN, são:

No Rio Grande do Sul, nas regiões: Serra Gaúcha, Campanha, Campos de Cima da Serra e Serra do Sudeste. A área cultivada é de 31.000 ha (Serra Gaúcha: 29.730 ha – Campanha: 1003 ha – Serra Sudeste: 270 ha); quase que a totalidade das uvas é destinada à vinificação ou elaboração do suco de uva.

Em Santa Catarina, nas regiões: Vale do Rio do Peixe, com uma área cultivada de 2300 ha (Vale do Rio do Peixe 2100 ha – Planalto Serrano: 200 ha); uvas destinadas à vinificação e elaboração de suco de uva.

No Paraná, nas regiões: Região Metropolitana e Norte do Paraná, com a seguinte área cultivada: 3900 ha; destaque para a produção de uvas de mesa, sendo que o estado é grande engarrafador de vinhos.

Em Minas Gerais, nas regiões Sul e Norte. A área cultivada é de 850 ha (350 ha ao sul e 500ha ao Norte); destaque para a produção de uvas de mesa.

Em São Paulo, nas regiões Leste e Norte. A área cultivada corresponde a 8900 ha; parte das uvas destina-se ao consumo *in natura* e parte à vinificação.

Na Bahia e em Pernambuco, na região do Vale do São Francisco. A área cultivada é de 10000 ha; parte das uvas destina-se, principalmente, para o consumo *in natura* e parte à vinificação e elaboração de suco.

FIGURA 1 – Regiões Vitivinícolas Brasileiras



Fonte: Site Vinhos do Brasil

Protas et al (2008) salientam que, com o processo de abertura da economia brasileira, o segmento de vinhos finos tem enfrentado uma forte concorrência estrangeira, reforçando o comentário de Teruchkin (2005) de que a drástica redução das alíquotas de importação, a partir de 1988, 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, passando de 37% no período de 1996 e 1997 para 49% no período 2000 e 2001. A formação aduaneira do Mercosul também aumentou a entrada de vinhos estrangeiros no País.

Segundo dados da UVIBRA, as exportações que tiveram crescimento constante no período de 2007 a 2009 decresceram em 2010. Mello (2011a) comenta que esta queda está associada à redução na produção de uvas e ao aquecimento do mercado interno, sendo que as exportações, que antes representavam a maior parte da produção brasileira, em 2010, representaram menos de 8% do total produzido, sendo o restante comercializado no mercado interno, o qual tem sido mais atrativo nos últimos anos.

Segundo a Mello (2011b), em 2010, houve redução na produção de uvas na maioria dos estados brasileiros, totalizando 3,74% no total de uvas produzidas. Isso aconteceu devido ao reflexo da crise mundial e também em função de fatores climáticos desfavoráveis. A maior redução de produção de uvas ocorreu no Estado da Bahia, com 13,51% de redução, também em Minas Gerais, com redução de 10,05%. O Rio Grande do Sul, principal estado produtor de uvas e vinhos do país, apresentou redução na produção de uvas de 6,06%. Os estados de Santa Catarina e Paraná decresceram a produção de uvas em 1,97% e 0,18%, respectivamente.

Houve, também, redução da área plantada e da área colhida de uvas, no Brasil, de 1,15% e 0,41%, segundo dados coletados por Mello, em janeiro de 2010. Em janeiro de 2011, esse panorama mudou; houveram aumentos de 1,37% e 2,04%, respectivamente. Os estados com maiores reduções foram: a Bahia, com redução de 12,11%, e Santa Catarina, com 2,33%. Em Pernambuco, a área plantada foi ampliada em 23,89% (MELLO, 2009a, 2011b).

Conforme Mello (2011a), os vinhos de mesa que apresentaram bom desempenho nas exportações em volume no ano de 2009, em 2010, apresentaram queda na quantidade e no valor, associados ao aquecimento do mercado interno. O preço médio dos vinhos importados foi de US 3,15 ao litro em 2010.

Pela análise do comércio de produtos vitivinícolas realizada pela Embrapa Uva e Vinho em 2009, verifica-se que, por um lado, houve redução das exportações dos produtos de maior importância (uva de mesa e suco de uvas) e, por outro, aumento nas importações de uvas frescas, uvas passas e vinho de mesa. O déficit na balança comercial, que, em 2008, era de 41,59% milhões de dólares, passou para 117,78 milhões de dólares em 2009 e 189,45 milhões de dólares em 2010, índice 60,85% superior ao de 2009. Assim, as importações tiveram um aumento, em 2010, comparando-se ao ano anterior (MELLO, 2009b, 2011a).

Em 2011, o Brasil importou 72,7 milhões de litros de vinhos, sendo que os principais países fornecedores foram Chile e Argentina, segundo informações da Uvibra.

Dados da União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA) demonstram um aumento de 26,78% das importações em litros no ano de 2010 em relação a 2009, sendo que a

comercialização de vinhos finos no mercado interno, que apresentava queda no período de 2006 até 2008, cresceu em 2009. Além disso, de 2010 a 2011, o crescimento foi de 6,37%.

Segundo relatório da UVIBRA, as exportações de vinho vinífera, em 2010, comparando-se com as de 2011, decresceram 86,43% enquanto que as importações cresceram em volume e valor. A produção interna, porém, também apresentou crescimento, diminuindo, assim, o percentual de participação de consumo dos importados no mercado brasileiro, que era de 79,4% e passou para 78,8%.

O consumo per Capita em litros, no Brasil, segundo informações do *Wine Institute*, oscilou de 2006 a 2009, sendo que, em 2006, era de 1,74 litros, decrescendo para 1,64 litros em 2007, 1,51 litros em 2008 e recuperando-se em 2009, em que cresceu para 1,61 litros per capita.

1.1.1.1 Panorama do Rio Grande do Sul

O Estado do Rio Grande do Sul está localizado na região Sul do Brasil; é o maior produtor, com 4 regiões vitivinícolas: a região da Serra Gaúcha e as regiões emergentes – Campanha, Campos de Cima da Serra e Serra do Sudeste. Segundo Tonietto (2009), na região da Serra Gaúcha, cujo cultivo de uvas data do final do século XIX, a principal área de cultivo de uvas para a elaboração de vinhos finos está localizada, sobretudo, na margem esquerda do Rio das Antas, em Bento Gonçalves, Monte Belo do Sul, Garibaldi, Farroupilha e municípios vizinhos, cuja atividade envolve milhares de produtores. Flores da Cunha também tem uma grande produção de vinhos, sendo que os vinhos de mesa representam a maior produção desse município.

Segundo Niederle (2010), a concentração do processamento de uvas está em Flores da Cunha e em Bento Gonçalves, porém os municípios apresentam modelos de viticultura diferenciados: Flores da Cunha manteve sua produção focada em vinhos de mesa, enquanto que Bento Gonçalves focou sua produção nos vinhos finos.

Os vinhedos comerciais da região da Campanha tiveram início na década de 1980. A topografia da região permite o estabelecimento de módulos de vinhedos extensos que podem ser amplamente mecanizados. O clima e o solo distintos conferem à região, que está expandindo a área cultivada, um novo potencial na produção de vinhos finos, segundo informações de Tonietto (2009).

A viticultura da região da Serra do Sudeste teve também início na década de 1980. A paisagem permite a mecanização nos vinhedos. Além disso, o clima e o solo são

característicos e distintos dos encontrados na Serra Gaúcha e na Campanha, configurando uma região de produção emergente.

A região dos Campos de Cima da Serra, no Rio Grande do Sul, teve início com uma pequena produção vitivinícola.

Os municípios com maior área cultivada com videiras são: Bento Gonçalves (5.920,36 ha), Flores da cunha (4.716,12 ha), Farroupilha (3.892,26 ha) e Monte Belo do Sul (2.242,76 ha), segundo informações da Embrapa Uva e Vinho (MELLO,2009d).

FIGURA 2 – Regiões Vitivinícolas do Estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Site do vinho Brasileiro

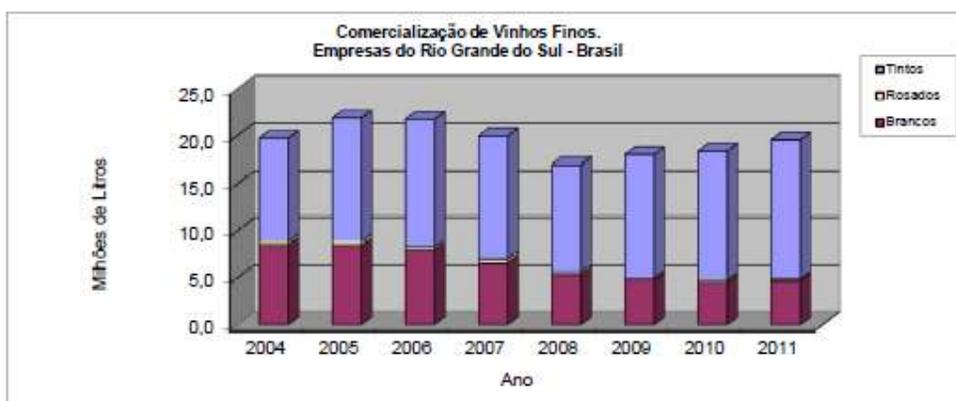
Percebe-se, pelos dados estatísticos obtidos pelo Mapa e Seappa, que a comercialização de vinhos finos no estado decresceu no período de 2006 a 2008, voltando a recuperar-se em 2009, 2010 e 2011. Os vinhos brancos tiveram uma recuperação modesta em 2011 de 4,25% de aumento na comercialização, enquanto que os rosados não apresentaram aumento, apresentando a mesma evolução de 2009 a 2011. O maior crescimento foi dos vinhos tintos, de 8,08% em 2011 em comparação com 2010.

FIGURA 3 – Comercialização de Vinhos das Empresas Gaúchas

COMERCIALIZAÇÃO DE VINHOS - EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL - BRASIL

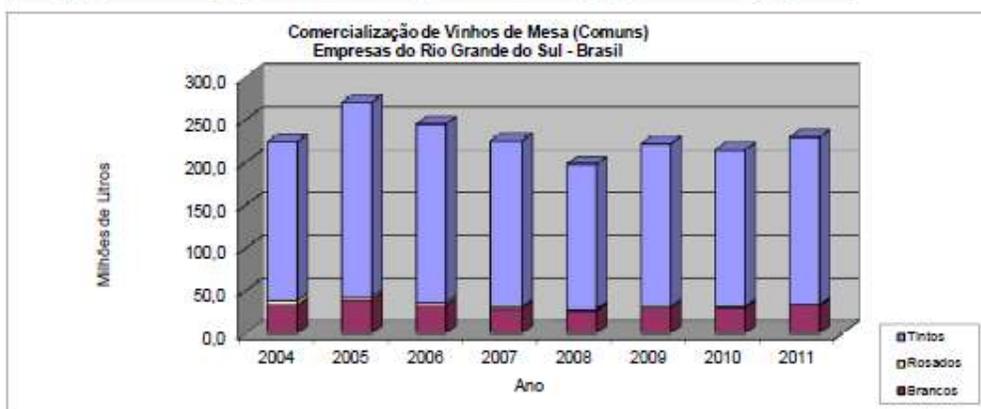
Vinhos Finos - milhões de litros

| Ano | Branco | Rosado | Tinto | Total |
|------|--------|--------|-------|-------|
| 2004 | 8,5 | 0,4 | 10,8 | 19,7 |
| 2005 | 8,5 | 0,5 | 13,0 | 21,9 |
| 2006 | 8,0 | 0,3 | 13,5 | 21,8 |
| 2007 | 6,6 | 0,4 | 13,0 | 20,0 |
| 2008 | 5,3 | 0,3 | 11,4 | 17,0 |
| 2009 | 4,8 | 0,2 | 13,0 | 18,0 |
| 2010 | 4,5 | 0,2 | 13,6 | 18,4 |
| 2011 | 4,7 | 0,2 | 14,7 | 19,5 |



Vinhos de Mesa - milhões de litros

| Ano | Branco | Rosado | Tinto | Total |
|------|--------|--------|-------|-------|
| 2004 | 33,3 | 5,5 | 186,0 | 224,8 |
| 2005 | 39,6 | 3,6 | 227,6 | 270,8 |
| 2006 | 33,0 | 3,1 | 208,8 | 244,9 |
| 2007 | 28,9 | 2,2 | 194,6 | 225,8 |
| 2008 | 26,2 | 1,8 | 169,5 | 197,6 |
| 2009 | 29,4 | 2,3 | 190,4 | 222,1 |
| 2010 | 29,6 | 2,0 | 183,4 | 215,1 |
| 2011 | 32,1 | 1,7 | 196,3 | 230,0 |



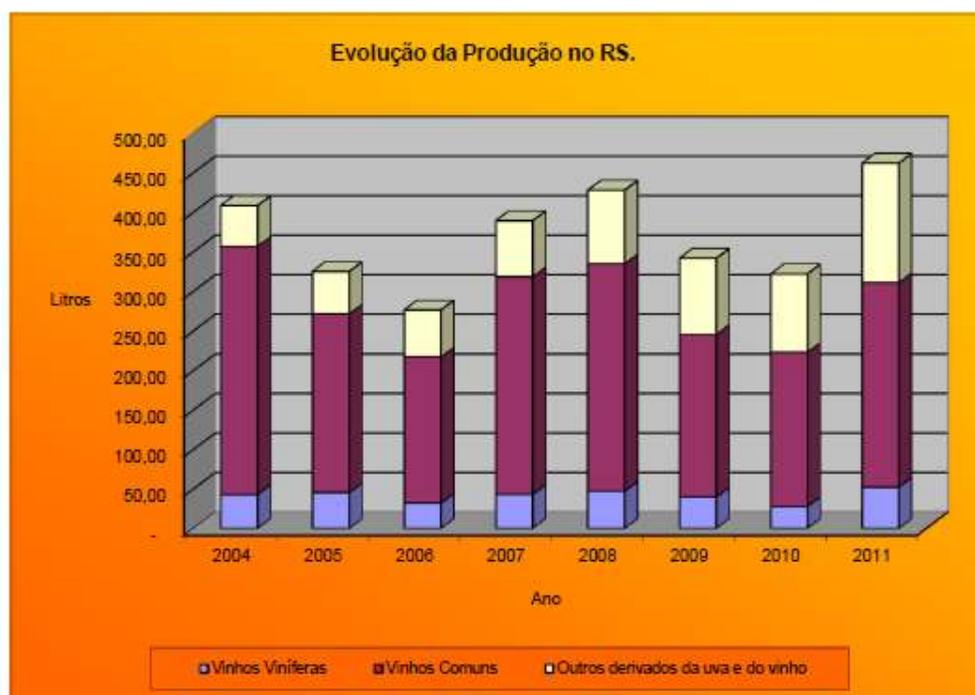
Fonte: Ibravin/Mapa/Seappa – Cadastro Vinícola

Os vinhos de mesa registraram aumento em sua comercialização, sendo que as vendas de vinhos brancos aumentaram 8,45% em relação a 2010, e a de vinhos tintos, 7,03%; enquanto as vendas de vinhos rosados decresceram 15%.

FIGURA 4 – Elaboração de Vinhos e Derivados no RS – 2004 a 2011

| ANO | MILHÕES DE LITROS | | | TOTAL |
|------|-------------------|---------------|------------------------------------|--------|
| | Vinhos Viníferas | Vinhos Comuns | Outros derivados da uva e do vinho | |
| 2004 | 42,96 | 313,70 | 51,87 | 408,53 |
| 2005 | 45,45 | 226,08 | 53,50 | 325,04 |
| 2006 | 32,12 | 185,08 | 59,13 | 276,33 |
| 2007 | 43,18 | 275,25 | 70,89 | 389,32 |
| 2008 | 47,33 | 287,44 | 93,19 | 427,97 |
| 2009 | 39,90 | 205,42 | 96,50 | 341,82 |
| 2010 | 27,85 | 195,25 | 98,96 | 321,21 |
| 2011 | 52,20 | 258,73 | 151,15 | 461,07 |

Fonte: IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS - Cadastro Vinícola



Fonte: Ibravin/Mapa/Seappa – Cadastro Vinícola

Os vinhos de mesa apresentaram a maior queda de produção em 2009, com percentual de 28,5%, enquanto que os vinhos finos tiveram sua produção reduzida em 15,7% no mesmo ano em relação ao ano anterior (2008), também apresentando redução no ano de 2010. Cabe ressaltar, conforme informações de Mello (2009a), que as uvas utilizadas para elaboração de vinhos de mesa, em grande parte, também são utilizadas para elaboração de suco, portanto dividem o mesmo mercado, sendo que o suco foi o único produto com 3,39% de aumento da produção. Em 2011, a produção se recuperou, com aumentos de 87,43% para os vinhos viníferas e 32,51% para os vinhos comuns.

Mello (2009c, 2011b) salienta que a vitivinicultura é uma atividade economicamente importante para a sustentabilidade da pequena propriedade no Brasil e para a geração de emprego em grandes empreendimentos, que produzem uvas de mesa e uvas para processamento.

Diante do exposto, destaca-se a importância do setor vinícola do Estado evidenciando a relevância deste estudo que visa a competitividade das organizações pesquisadas, principalmente frente à concorrência internacional. Para isso as empresas devem elaborar estratégias competitivas eficazes com base na visão interna de seus recursos e ativos, tema abordado por este estudo. De acordo com o que Porter (1996) afirma, embora alterações externas possam ser o problema, a grande ameaça da estratégia, freqüentemente, vem de dentro da empresa.

Com uma visão interna dos recursos, as empresas podem conhecer seu potencial competitivo no mercado, trabalhar seus pontos fracos e utilizar seus pontos fortes para criar estratégias competitivas voltadas para uma demanda crescente por seus produtos, cenário atual dos vinhos no Brasil.

Este estudo possui, ainda, relevância teórica, uma vez que busca a ligação entre a teoria e a prática organizacional em termos de recursos e ativos utilizados pelo setor vinícola para elaboração de suas estratégias organizacionais.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Kerlinger (1980) afirma que um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução.

Este estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais os Recursos encontrados em algumas empresas vinícolas da Serra Gaúcha que dão suporte à sua estratégia competitiva?

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com o intuito de responder ao problema proposto, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos, a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é identificar e analisar os recursos estratégicos existentes em empresas vinícolas da Serra Gaúcha.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para este estudo foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os recursos tangíveis: instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semi-processados, refugos e produtos, além de estoques não vendidos de produtos acabados;
- Identificar os recursos financeiros: dinheiro de qualquer fonte, utilizado para implementar estratégias, tais como: dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos, bem como lucros retidos;
- Identificar os recursos intangíveis, classificados como ativos intangíveis, tais como: patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados, contratos, licenças, segredos comerciais e base de dados/redes, segundo classificação de ativos tangíveis feita por Hall (1992), não abordando a carteira de clientes satisfeitos e o quadro de colaboradores comprometidos;
- Verificar a interação dos recursos identificados e suas relações com a estratégia competitiva da empresa;
- Analisar os resultados, agrupando-os por porte de empresa (pequeno, médio e grande).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Estratégia Geral

A origem do conceito estratégia remete à Grécia antiga e deriva do termo grego *strategos*, junção dos termos *stratos* (exército) e *ag* (liderar), tendo o significado sob essa concepção de “um general no comando de um exército”. Desde antes da Era Cristã, Platão (350 a.C.) utilizou o termo estratégia para tipificar o conhecimento de como fazer a guerra. Já Péricles (450 a.C.) identificou o termo estratégia como um conjunto de habilidades gerenciais, administração, liderança, oratória e poder (MINTZBERG e QUINN, 1992).

A estratégia não pode ser divisada com clareza, como ressaltou o general Sun Tzu, por volta de 500 a.C., comentando que: “todos podiam ver as táticas que utilizava para conquistar, mas ninguém podia ver a estratégia a partir da qual surgia a vitória.” (BARCELLOS, 2002, p. 40).

Segundo Barcellos (2002), o conceito de estratégia, aplicado aos negócios, aparece no final da década de 50. Muitos trabalhos abordaram o tema, sendo que o conceito e a formulação de estratégias “ganham destaque a partir dos anos 60, iniciando com a publicação, nos Estados Unidos, em 1957, de *Leadership in Administration*, de Selznic, seguida por *Strategy and Structure*, de Chandler, em 1962.” (BARCELLOS, 2002, p.40).

Chandler (1962) conceitua estratégia como a escolha de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e a determinação de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar essas metas.

Henderson (1989) conceitua estratégia como a busca por um plano de ação para criar e ajustar vantagem competitiva e esta busca inicia com o reconhecimento de como a empresa é e do que possui.

Ansoff e McDonnell (1993) conceituam estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, sendo esse conjunto composto por quatro tipos distintos de regras: a) padrões de medição do desempenho presente e futuro da empresa, ou seja, objetivos; b) regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: a estratégia empresarial; c) regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; d) políticas operacionais.

Na década de 1960, “a visão da empresa era introvertida, “de dentro para fora”: as perspectivas de negócio eram encaradas sob o prisma das diferentes unidades da organização e das linhas tradicionais de produtos” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 77). Já na década de 1970, os mercados se alteraram, “tornou-se necessário passar a uma visão “de fora para dentro”: analisar o ambiente da empresa em termos das distintas áreas de tendências, ameaças e oportunidades que se ofereciam.” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 77).

As estratégias podem ser formuladas ou emergir em vários níveis, conforme Barcellos (2002): a nível de corporação (definição de qual o negócio a empresa abrangerá, ou em quais mercados e com quais produtos deve operar), a nível de unidades de negócios (formulação adequada da estratégia competitiva, que dependerá do tamanho, recursos e competências da unidade de negócios) e a nível das áreas funcionais de unidades de negócios (como desempenhar a função para criar e oferecer valor ao cliente).

Mintzberg (1987) destaca que as estratégias podem ser formuladas, mas também podem se formar, sendo que “uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação” (MINTZBERG, 1987, p. 424). O autor também afirma que não há estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes, bem como não há uma forma ideal de se formular uma estratégia.

2.1.2 Estratégia Competitiva

Porter (1999) aborda o conceito para a análise competitiva e análise de indústrias, identificando as cinco forças, no ambiente da organização, que influenciam a concorrência:

- Ameaça de novos participantes: cujo ambiente pode apresentar barreiras elevadas de entrada, no qual a concorrência é branda, ou barreiras baixas, o que leva a um ambiente altamente competitivo.
- Poder de barganha dos fornecedores da empresa: quanto mais opções de compra de uma empresa, menor o poder de barganha de seus fornecedores.
- Poder de barganha dos clientes da empresa: sua capacidade dependerá do volume comprado e da sua disposição para diversificar e comprar de outras empresas.
- Ameaça de produtos substitutos: a concorrência depende de até onde os produtos de outras indústrias podem ser substitutos dos produtos da empresa.

- Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: as empresas competem para posicionar-se no mercado e, para isso, podem atacar umas as outras ou concordar, mutuamente, em coexistir, formando alianças. A opção por uma dessas opções dependerá dos fatores acima abordados, ou seja, a força dos produtos substitutos (que pode fazer com que um setor se torne mais unido) e o poder de barganha igual dos compradores e fornecedores pode encadear uma concorrência acirrada.

FIGURA 5 – Modelo das Cinco Forças Competitivas



Fonte: Porter, 1999

Porter (2004) comenta que, ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas para que as empresas superem outras em uma indústria:

- Liderança no custo total: focalizando um controle rígido dos custos e das despesas gerais, pois “o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.” (PORTER, 2004, p.37).
- Diferenciação: diferenciar o produto criando algo considerado único na indústria, podendo ser um projeto ou imagem de marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda ou outras dimensões. “Devemos ressaltar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo

estratégico primário.” (PORTER,2004, p.39). Através da diferenciação, uma empresa pode obter retornos acima da média em uma indústria, porque cria uma posição de defesa para enfrentar as forças competitivas.

- Enfoque: focar um grupo de consumidores, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico, podendo se utilizar do enfoque de custos ou diferenciação para melhor atender as necessidades de seu público alvo.

A empresa que ficar no “meio-termo”, como salienta Porter (2004), terá baixa rentabilidade por possuir uma estratégia “extremamente pobre” (PORTER, 2004, p. 43).

Porter (1996) afirma que uma empresa pode superar seus concorrentes somente se puder estabelecer uma diferença que possa preservar, entregando valor aos clientes, ou criando valor comparável a baixo custo, ou ambos. Se uma empresa entregar valor aos clientes poderá cobrar preços unitários médios mais elevados, sendo que maior eficiência resulta em menores custos unitários médios. Essa diferença entre custo e preço entre as empresas deriva de diversas atividades necessárias para criar, produzir, vender e entregar seus produtos ou serviços.

Segundo Porter (1996), o custo é gerado na realização de atividades e a vantagem em custos deriva da execução de atividades específicas de modo mais eficiente do que os concorrentes. Similarmente, a diferenciação surge a partir de ambos, tanto das escolhas das atividades e como elas são executadas. Desse modo, eficiência operacional significa executar atividades similares de forma melhor que os concorrentes as executam. Ela está relacionada a um número de práticas que permitem a uma empresa melhor utilizar seus insumos, ao contrário de posicionamento estratégico, que significa executar diferentes atividades dos concorrentes ou realizar atividades similares de forma diferente. Algumas empresas podem aproveitar mais de seus insumos que outras porque eliminam esforços desnecessários, empregam tecnologia avançada, motivam mais os colaboradores, ou tem maior percepção em gerenciar atividades ou conjunto de atividades particulares; fazer isso pode requerer investimentos de capital, pessoas diferenciadas ou simplesmente novas formas de gerenciamento, porém essas diferenças operacionais são fontes importantes de diferenciação de lucratividade entre concorrentes porque afetam diretamente a posição relativa de custos e os níveis de diferenciação.

Posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente exclusivas e, muitas vezes, se sobrepõem: a) posicionamento baseado na variedade: baseado na variedade de escolha do produto ou serviço (só tem sentido econômico quando a empresa pode produzir melhor, produtos em particular usando um conjunto de atividades distintas); b)

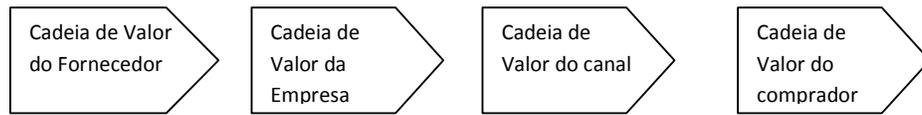
posicionamento baseado nas necessidades: objetivando um segmento de clientes (quando grupos de consumidores tem necessidades diferentes e um conjunto de atividades específicas podem servir melhor a essas necessidades); c) posicionamento baseado no acesso: acesso pode ser uma função geográfica ou de escala de clientes (ou algo que requer um diferente conjunto de atividades para alcançar os clientes da melhor forma) (PORTER, 1996).

Estratégia é uma criação de uma posição única e de valor, envolvida em diferente conjunto de atividades, se houver somente uma posição ideal, não há necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que diferenciam dos concorrentes. Uma posição de valor irá atrair imitação: um concorrente pode reposicionar-se para alcançar o desempenho superior ou combinar os benefícios de uma posição de sucesso enquanto mantém sua posição, adicionando novos recursos, serviços ou tecnologias nas atividades que já executa. Uma posição estratégica não é sustentável, a menos que haja escolhas com outras posições; essas escolhas criam a necessidade de posicionamento e protegem contra os imitadores (PORTER, 1996).

Escolhas surgem por três razões: inconsistência na imagem ou reputação (uma reputação pode custar muito para ser construída, tornando-se uma poderosa barreira contra a imitação); das próprias atividades (posições diferentes requerem diferentes configurações de produtos, equipamentos, habilidades, comportamentos dos colaboradores e diferentes sistemas de gerenciamento) e de limites no controle e coordenação internas (PORTER, 1996).

Escolhas de posicionamento são penetrantes na competição e essenciais para a estratégia. Elas criam a necessidade de escolha e, propositalmente, limitam o que uma empresa oferta. Determinam se reposicionam ou combinam uma posição de sucesso, porque competidores que se envolvem nessas abordagens minam suas estratégias e degradam o valor de suas atividades existentes. Estratégia é fazer escolhas na competição, sendo que a essência da estratégia é escolher o que não fazer (PORTER, 1996).

Segundo Porter (1999), a análise de todas as atividades e como elas interagem dentro da empresa é necessária para a análise das fontes de vantagem competitiva, sendo a cadeia de valores o instrumento para essa análise. A cadeia de valores de uma empresa está inserida num sistema de valores, em que os fornecedores proporcionam os insumos necessários para as empresas fabricarem produtos, passando, posteriormente, pela cadeia de valor dos canais de distribuição ou varejo e finalizando na cadeia de valores dos compradores que utilizam os produtos para suas necessidades.

FIGURA 6 – Sistema de Valores

Fonte: Porter, 1999.

Conforme Porter (1999), a cadeia de valores de uma empresa e a forma como executa atividades individuais são resultados de sua história, de sua estratégia e de seu método de implementação e da interligação de suas funções. Embora a cadeia de valores em uma mesma indústria possa ser similar, diferem entre os concorrentes. As atividades de valor podem ser divididas em: primárias (envolvidas na fabricação do produto e sua venda e entrega ao comprador e pós-venda) e de apoio (sustentam as atividades primárias e a si mesmas).

FIGURA 7 – Cadeia de Valor Genérica

Fonte: Porter, 1999.

Porter (1999) também afirma que as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. São relações entre a maneira como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de outra atividade. Eles podem ser fontes de vantagem competitiva por meio de escolhas feitas pela empresa e otimização das atividades e por meio da coordenação de atividades, aperfeiçoando o desempenho das mesmas.

Enquanto a eficácia organizacional é sobre alcançar a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia é sobre combinar as atividades. A vantagem competitiva provém da forma que essas atividades se encaixam e reforçam uma a outra; o custo de uma atividade é reduzido em função da forma como outras atividades são executadas. O encaixe das atividades é importante porque atividades discretas freqüentemente afetam umas as outras. Há três tipos de encaixes: a) consistência simples entre cada atividade (função) e a estratégia global, b) as atividades reforçam umas as outras e c) otimização de esforços. Em cada um dos três tipos o todo é mais importante que as partes e a vantagem competitiva cresce em todo o sistema de atividades, sendo importante também para a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois o sistema de atividades interconectado aumenta a dificuldade de imitação do que atividades individuais (PORTER, 1996).

Uma implicação é que posições estratégicas devem ter o horizonte de uma década ou mais, não um ciclo único de planejamento, pois a continuidade promove melhorias em atividades individuais e encaixe dessas atividades, permitindo a organização construir competências e habilidades únicas adaptados a sua estratégia (PORTER, 1996).

Comumente, as ameaças para a estratégia são vistas como emanados de fora da empresa por causa das mudanças na tecnologia ou o comportamento dos competidores. Embora alterações externas possam ser o problema, a grande ameaça da estratégia freqüentemente vem de dentro. Uma boa estratégia é minada por uma visão equivocada da competição, por falhas organizacionais e especialmente pelo desejo de crescer. Uma estratégia é olhar para as extensões da estratégia que alavancam o sistema de atividades existente, oferecendo recursos ou serviços que os concorrentes podem achar impossível acompanhar ou custosos de combinar em uma base única (PORTER, 1996).

Ansoff e McDonnell (1993) acrescentam que a tendência é incluir os recursos na visão estratégica da empresa, pois as limitações de recursos restringem o que a empresa pode fazer em relação a produtos e mercados; primeiramente devem-se determinar quais recursos a empresa possui e posteriormente utilizá-los como guia para a formulação de estratégia de produtos e mercados.

Os autores também salientam que, para as empresas que possuem desafios em termos de recursos estratégicos, a subdivisão das necessidades de recursos da empresa em áreas de recursos estratégicos constitui-se numa primeira etapa útil da formulação da estratégia de recursos da empresa (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Levy (1986, p. 37), nessa mesma linha de pensamento, salienta que “a empresa pode ser considerada como uma entidade que procura, na sua totalidade, alcançar seus objetivos por meio da alocação de recursos, num determinado portfólio de conflitos competitivos”.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Dentre os estudiosos da teoria da visão baseada em recursos RBV pode-se destacar (AMIT E SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1986, 1991, 1995, 2001, 2007, 2011; BLACK E BOAL, 1994; COLLIS E MONTGOMERY, 1995; CONNER, 1991; DIERICKX E COOL, 1989; GRANT, 1991, 1996; HALL, 1992; HART, 1995; MAHONEY E PANDIAN, 1992; NELSON E WINTER (1982); PENROSE, 2006; PRAHALAD E HAMEL, 1990; PETERAF, 1993; REED E DEFILIPPI, 1990; RUMELT, 1987; SVEIBY, 1998; TEECE, 1986, 1994, 1997; WERNERFELT, 1984) que consideram a questão dos recursos como elemento indutor e sustentador de estratégias organizacionais e vantagens competitivas sustentáveis.

Selznick (1957), com o conceito de competência distintiva da organização e Penrose (2006), compreende as empresas como diferentes amálgamas de recursos produtivos e estratégicos, que as conduzem a diferentes potenciais de desempenho.

Penrose, em 1959, realizou estudo seminal, atribuindo a outras visões a de que as empresas são organizações administrativas compostas por uma gama de recursos de produção heterogêneos, determinados historicamente. A noção da heterogeneidade dos recursos é a base da RBV. A partir de então, o entendimento do que são recursos e como se posicionam para as empresas, tem sido objeto de investigação.

Chandler (1962) apresenta a noção de que a estratégia segue a estrutura, comentando que ela é a determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para realização dos objetivos.

Nelson e Winter (1982) juntam os conceitos de conhecimento tácito e rotinas à dinâmica da concorrência Schumpeteriana. Propõem que empresas podem ser entendidas em termos de hierarquia de práticas de rotinas organizacionais, as quais definem inferiores competências organizacionais e procedimentos de decisão de ordem superior para escolher o que deve ser feito nos níveis mais baixos. A ausência de ambos (rotinas de ordem inferior ou rotinas de ordem superior) para invocá-los restringe a capacidade da organização para inovar.

Wernerfelt (1984) foi o primeiro a utilizar o termo “baseado em recursos”. Apresenta um caminho para a fonte principal de vantagem competitiva, através do desenvolvimento da “posição de recursos”, o que segundo o autor, significa a possibilidade de usar recursos para

desenvolver uma posição competitiva mais difícil de ser imitada, comentando que as empresas precisam encontrar os recursos que podem constituir uma barreira sustentável, que ninguém tem atualmente. Assim, poderão ter boa chance de estar entre os poucos que tem sucesso na construção de uma posição.

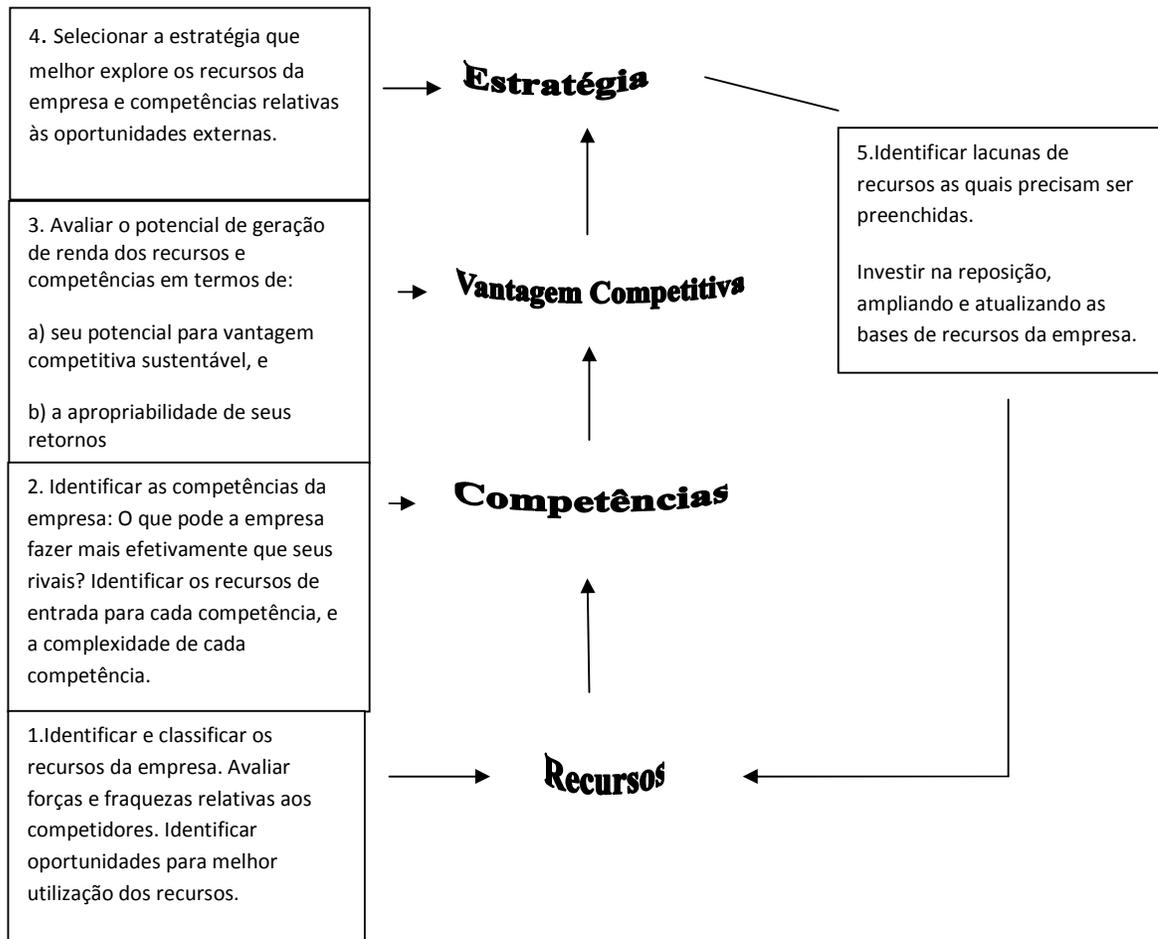
A Visão Baseada em Recursos, quanto ao desenvolvimento dos recursos intangíveis, tem conexões com o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), os quais descrevem como as competências essenciais, particularmente aquelas que envolvem aprendizado coletivo e são baseadas no conhecimento, são reforçadas à medida que são aplicadas. Tais recursos podem prover ambas as bases e a direção para o crescimento da própria empresa.

Nelson (1991) argumenta que estratégia, estrutura e capacidades essenciais representam discricionárias diferenças nas empresas, que importam e devem ser reconhecidos explicitamente pelos economistas.

Um pressuposto básico do trabalho baseado em recursos é que os pacotes de recursos e competências subjacentes são heterogêneos em toda a empresa. Empresas dotadas com tais recursos estão aptas a produzir com mais economia e/ou satisfazendo as necessidades de seus clientes. Heterogeneidade implica que empresas com diferentes competências estão aptas a competir no mercado, e no mínimo, igualar. Empresas com recursos marginais podem somente esperar se igualar e empresas com recursos superiores irão lucrar (BARNEY, 1991).

Barney (1991) ressalta que as empresas deverão implementar estratégias que busquem vantagens competitivas sustentadas, que criem valor e não as que estão sendo implementadas pelos atuais competidores ou potenciais, sob pena de permanecer numa igualdade sem diferenciação que possa promover avanço na *performance* da empresa. Aponta também que as estratégias para serem sustentáveis não podem ser, facilmente, imitadas, e que os atributos dos recursos são fundamentais para que ocorra a sustentabilidade. Para isso, o recurso precisa ser valioso, ser raro, de difícil imitação e não pode ser substituível por outros.

**FIGURA 8 – Abordagem baseada em recursos para análise estratégica:
Quadro prático**



Fonte: Grant, 1991.

A fase inicial para o entendimento dos recursos consiste em identificá-los. Barney (1991) focaliza a questão nos recursos. De forma clara, relaciona esses recursos com as forças e fraquezas da teoria de Porter (PORTER, 1980 apud BARNEY, 1991); salientando as oportunidades e ameaças como elementos de um modelo de vantagem competitiva que deve ser integrado ao potencial dos recursos e de seus atributos. O autor salienta que as firmas são heterogêneas em seus recursos estratégicos e que esses recursos não apresentam mobilidade perfeita.

Peteraf (1993) identifica quatro condições que, simultaneamente, são a base de uma vantagem competitiva sustentável: heterogeneidade dos recursos, limites de competição *ex ante*, mobilidade imperfeita dos recursos e limites de competição *ex post*. A condição fundamental para a vantagem competitiva é a superioridade do pacote de recursos de uma empresa perante seus competidores (heterogeneidade de recursos).

A dependência de outros recursos limita a mobilidade de um recurso em particular, tornando as configurações individuais de recursos muito específicas às firmas que as desenvolveram (BLACK e BOAL, 1994).

Hart (1995) apresenta uma teoria da vantagem competitiva, baseada no relacionamento da empresa com o meio ambiente, desenvolvida para conectar os desafios ambientais com a operacionalização dos recursos.

Schoemaker e Amit (1997) apresentam características distintivas dos ativos estratégicos, incluindo: a) dificuldade para comercializar ou imitar; b) raro, durável, e não facilmente substituído; c) complementares um ao outro (ou seja, aumenta um ativo de valor à medida que outro ativo de valor aumenta); d) especialização da empresa (difícil de transferir); e) em linha com os fatores do futuro estratégico da indústria; f) criar valor para os *shareholders* da empresa.

Schoemaker e Amit (1997) afirmam que os ativos invisíveis, dentre eles o conhecimento organizacional, não podem ser comercializados e nem copiados, mas, para isso, devem estar enraizados na história e na cultura da organização, sendo tais ativos acumulados ao longo do tempo.

Barney et al (2001) comenta que uma implicação da visão de que rendas superiores derivam da habilidade de destruir e reconstruir especializados e não imitáveis recursos ou rotinas ao longo do tempo (EISENHARDT e MARTIN, 2000) implica que há uma necessidade de criação de empregados em constante mudanças, situadas na identificação com alterações de identidade organizacionais também constantes, baseadas em um compromisso para um conjunto de valores e resultados, ao invés de uma cultura estável completamente elaborada.

Fiol (2001) questiona a premissa de que é possível adquirir vantagem competitiva com alguma competência particular, não importa quanto não imitável, argumentando que, no ambiente competitivo, as habilidades/recursos da organização e os caminhos que as empresas utilizam devem mudar constantemente para produzir vantagem temporária.

Alvarez e Busenitz (2001) sugerem que é através do processo empreendedor de cognição, descoberta, entendimento de oportunidades de mercado e coordenação de conhecimento que entradas tornam-se saídas heterogêneas. Os autores também afirmam que oportunidades empreendedoras emergem quando algumas pessoas tem *insights* sobre o valor dos recursos que outros não tiveram; e ainda que a ambiguidade causal é vista como a essência do empreendedorismo porque o empreendedor expande o conhecimento base e a

capacidade de absorção através da experiência e aprendizados, que são chave para adquirir uma vantagem competitiva sustentável.

2.2.1 Recursos

A RBV tenta explicar como os recursos de uma empresa direcionam seu desempenho no ambiente competitivo (COLLIS e MONTGOMERY, 1995). Mencionam os autores que a empresa deve realizar cinco testes identificadores do valor dos recursos para a estratégia e o negócio: a) imitabilidade (pode ser feito por: unicidade física, dependência de padrões (*path dependence*), ambiguidade causal e limitação potencial de mercado); b) durabilidade (verifica como um recurso pode sustentar o desempenho ao longo do tempo); c) apropriação (mede como o recurso é capaz de capturar rentabilidade do mercado); d) substituição (verifica qual a possibilidade de outro tipo de recurso ser utilizado para realizar a mesma finalidade) e e) superioridade competitiva (verifica qual é o melhor para a empresa).

Os recursos são o foco principal da teoria da Visão baseada em Recursos, os quais estão definidos por diversos autores a seguir:

Wernerfelt (1984) define recurso como algo que pode ser uma força ou fraqueza da empresa, pode ser definido como ativos tangíveis e intangíveis os quais estão vinculados de modo semi-permanente a empresa.

Segue exemplificando alguns recursos: “marcas, conhecimento interno da tecnologia, empregabilidade de pessoal habilitado, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc.”

Segundo Barney (1986), “todas estratégias que requerem aquisição de recursos para implementação têm fatores de mercado estratégicos associados com eles.” (BARNEY 1986, p. 1232, tradução nossa). O referido autor reconhece que uma posição de recursos superior não é somente adquirida do mercado, mas pode acontecer através de acumulação interna de recursos.

Além do exposto, Dierickx e Cool (1989) comentam aspectos como mecanismos de isolamento para a proteção de um recurso contra imitação ou substituição, sendo eles: a) indeterminação ou ambiguidade causal do conhecimento envolvido na aquisição de um recurso: quando os competidores não conseguem identificar o recurso valioso ou recriá-lo (REED e DEFILLIPPI, 1990); b) a complementaridade de ativos; c) existência de fatores

dependentes de caminho: um recurso ou ativo foi desenvolvido e acumulado em um processo ao longo do tempo, ou de uma seqüência de aprendizado envolvendo acertos e erros.

Dierickx e Cool (1989) apontam que, em função de que muitos recursos são acumulados internamente e assim são específicos da empresa desde o início, não podem ser comercializados. A não comercialização desses recursos internos acumulados específicos das empresas significa que os mercados de fatores estratégicos são incompletos (ao invés de imperfeitos como menciona Barney). Segundo eles: “ativos estratégicos são o resultado cumulativo da aderência de um conjunto de políticas consistentes durante um período de tempo.” (DIERICKX e COOL 1989, p.1506, tradução nossa).

Dierickx e Cool (1989) também sugerem que os recursos devem ser diferenciados como um fluxo de ativos ou estoque de ativos, sendo que um fluxo de ativos é um recurso que pode ser obtido ou ajustado imediatamente e um estoque de ativos é um recurso de empresa, que não pode ser ajustado imediatamente e que é construído através do tempo a partir dos fluxos de ativos.

Barney (1991) propõe que a vantagem de criar recursos deve preencher quatro condições: ter valor, ser raro, difícil de imitar e difícil de substituir. Grant (1991) argumenta que níveis de durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade são determinantes, enquanto que Collis e Montgomery (1995) sugerem que os recursos devem atender a 5 testes: não imitabilidade, durabilidade, apropriabilidade, substituibilidade e superioridade competitiva. Amit e Schoemaker (1993) ampliam a visão, produzindo uma lista de oito critérios, incluindo a complementaridade, a escassez, a baixa comercialização, a não imitabilidade, a limitada substituição, a apropriabilidade, a durabilidade e sobrepor-se aos fatores estratégicos da indústria.

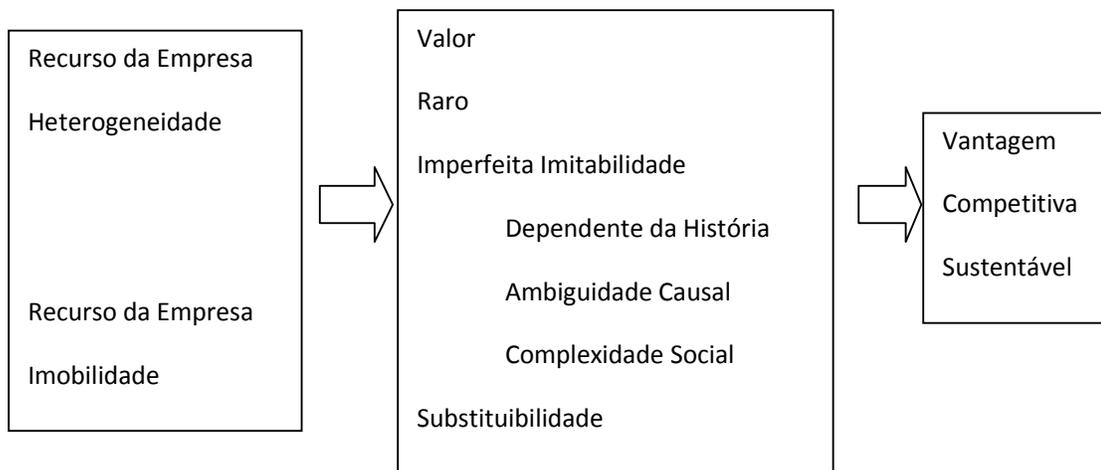
Na visão de Barney (1991), os recursos são todos os ativos financeiros, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, tecnologia etc., controlados pela empresa, que lhe permite conceber e implementar estratégias. O autor não faz distinção entre os recursos tangíveis e intangíveis, mas entende que ambos irão compor o arsenal de recursos à disposição da empresa.

O referido autor aponta os atributos para que os recursos sejam geradores de vantagem competitiva: a) valor do recurso: quando permite a empresa conceber ou executar estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia de suas operações cotidianas; b) raridade: recursos que permitem a empresa executar uma estratégia de valor que os outros não estejam executando, pela dificuldade na obtenção ou manuseio desse recurso; c) difícil imitação: recursos que tenham sua imitação difícil, ocorrendo em situações de desenvolvimento

histórico único de recurso; d) difícil substituição: dificuldade de um recurso ser substituído por outro.

Nesse sentido, muitos autores (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; DIERICKX e COOL, 1989; MAHONEY e PANDIAN,1992; PETERAF,1993) têm adotado e expandido a visão de Barney incluindo a durabilidade dos recursos, a não comercialização e a natureza idiossincrática dos recursos.

FIGURA 9 – Relação entre Heterogeneidade e Imobilidade dos Recursos, Valor, Raridade, Imperfeita Imitabilidade e Substituibilidade e Vantagem Competitiva Sustentável



Fonte: Barney,1991.

Muito importante é a determinação de quais recursos possuem valor estratégico, identificando a presença de atributos especiais que lhe conferem maior ou menor capacidade de sustentar vantagens competitivas. Segundo estudos de Teece (1986), Barney (1991) e Dierickx e Cool (1989), são eles a raridade ou a escassez, a complementaridade ou co-dependência, a dependência do caminho, o grau de codificação do conhecimento, a ambiguidade causal, a condição de comercialização e a imobilidade, conforme descrito a seguir:

- a) Complementaridade ou co-dependência: existe quando determinados conjuntos de recursos só produzem valor quando utilizados em conjunto. Teece (1986) denominou esses recursos de co-especializados, indicando que esta condição é uma barreira à mobilidade e à transferência ou venda de um recurso individualmente.

- b) Dependência do Caminho: significa que um recurso ou ativo foi desenvolvido e acumulado em um processo ao longo do tempo ou de uma seqüência de aprendizado envolvendo acertos e erros.
- c) Condição de escassez: possuir um recurso raro ou escasso em relação à demanda por seus serviços e heterogeneamente distribuído entre as empresas pode gerar ganhos superiores para quem possuir e explorar adequadamente.
- d) Grau de codificação do conhecimento: quanto mais tácito ou menos codificado o conhecimento envolvido na exploração de um recurso, mais difícil é de ele ser copiado ou utilizado pela concorrência, gerando assimetrias no acesso a esse conhecimento. Segundo Reed e DeFillippi (1990, p. 91, tradução nossa) “estes elementos, baseados geralmente em um processo de aprender fazendo, que é acumulado através da experiência e refinado pela prática, dificilmente poderão ser replicados”.
- e) Ambiguidade causal: existe quando os concorrentes não conseguem identificar qual é o recurso valioso ou como recriá-lo ou defini-lo (REED e DEFILLIPPI, 1990). Implica na dificuldade de rastrear qual recurso que sustenta aquela posição.
- f) Condição de negociabilidade: é a dificuldade de analisar e determinar o custo e o valor dos recursos. Conforme comentam Black e Boal (1994), o poder estratégico dos recursos de uma empresa reside não só nas suas características e atributos individuais, mas também no efeito total de sua interação em maior ou menor complexidade.

Na visão de Amit e Schoemaker (1993), recursos são “estoques de fatores disponíveis que são pertencentes ou controlados pela empresa” (1993, p. 35, tradução nossa)

Heterogeneidade em uma indústria, segundo Peteraf (1993), pode envolver situações que limitem a presença dos recursos estratégicos em quantidade e, ao mesmo tempo, escassos em relação à demanda pelos seus serviços sendo que, nessas condições, os recursos inferiores ou ineficientes são colocados na produção de modo a suprir a demanda residual e, como consequência, há uma renda superior para as empresas mais eficientes. Porém, para sustentação da vantagem competitiva, os recursos não podem ser facilmente imitados ou expandidos a nível de demanda.

Mobilidade imperfeita de um recurso significa que, embora um recurso possa ser negociado, é muito mais valioso na empresa em que atualmente é empregado do que poderia ser em outra, uma vez que são desenvolvidos e adaptados para as necessidades da empresa que os possui. Teece (1986), nessa mesma linha, afirma que determinados conjuntos de

recursos só produzem valor quando utilizados em conjunto, chamando-os de ativos co-especializados. Rumelt (1987), salienta outra fonte de mobilidade imperfeita: quando os custos associados com a transferência ou negociação desse recurso são excessivamente altos em relação ao seu valor (PETERAF,1993).

Peteraf (1993) argumenta ainda que, pela análise da posição de recursos, um gerente pode ter um claro entendimento da situação necessária da empresa para obter vantagem competitiva. Maiores barreiras de mobilidade dos recursos existem quando são específicos da empresa, em que direitos de propriedade não estão bem definidos, em que custos de transação são elevados e/ou em que os recursos são co-especializados.

Quanto à categoria dos recursos, Black e Boal (1994) apontam que a raiz da geração de renda econômica está baseada na diferença do rendimento esperado e o rendimento atual atingido por um recurso (BARNEY, 1993 apud BLACK e BOAL, 1994). O volume do trabalho está apoiado também em implicações de escassez, que está relacionada à facilidade de identificação do volume de fatores que criam ou são os recursos. Se o pacote é relativamente simples, sendo que pode ser identificado, então a habilidade para imitar ou encontrar substitutos é aumentada, e a oportunidade para aumento da renda é diminuída (GRANT, 1991). Os autores Black and Boal (1994) categorizaram os recursos em um grau em que os fatores que fazem o pacote de recursos possam ser identificados, dividindo os recursos da empresa dentro de dois tipos: recursos individuais e recursos sistêmicos.

Os Recursos Individuais são recursos particulares de uma empresa e explicam a diferença de desempenho das empresas. São sustentados estrategicamente pela trajetória tecnológica, história, co-especialização de ativos, assimetrias de conhecimento ou por uma condição de base de imobilidade ou não-negociabilidade (BLACK e BOAL, 1994).

Os Recursos Sistêmicos são socialmente criados por uma complexa rede de fatores de recursos. Diferenciam competitivamente um aglomerado de empresas ou um *cluster* dos demais, ou de empresas individuais não pertencentes. Formam-se através de vários processos, que podem ocorrer de forma complexa e interligada, geralmente marcada por uma dependência do caminho (BLACK e BOAL, 1994).

Barney (1995) comenta que, constantemente, deve-se avaliar se os recursos possuídos pela empresa agregam valor através da neutralização de fraquezas internas e ao explorar as ameaças do ambiente. Segundo ele, se um recurso valioso é controlado por numerosos competidores, esse recurso não consiste em uma fonte de vantagem competitiva, sendo, dessa forma, uma paridade competitiva, mas isso não significa que um recurso valioso, porém comum, não seja importante.

A imitação dos recursos facilmente identificados e entendidos pode ser prevenida através de sistema legal, como direitos de propriedade (COYNE, 1986; HALL, 1992). Recursos tais, como patentes e direitos autorais, podem ser protegidos através das leis de propriedade intelectual. Já as vantagens competitivas podem advir de outras atividades regulatórias tais como concessão de operações licenciadas (COYNE 1986). Esses recursos podem também não ser imitados devido à presença de dissuasores econômico, como, por exemplo, grandes investimentos (COLLIS e MONTGMOREY 1995; RUMELT, 1987).

Os recursos podem ser abordados sob dois focos. Primeiramente, relacionado à influência dos recursos nas ações organizacionais (ARGYRES, 1996; MAHONEY e PANDIAN, 1992). O tipo e a forma do recurso permite que algo seja realizado, que uma ação organizacional possa ser levada a cabo devido ao recurso existir. O segundo refere-se à influência dos recursos no desempenho organizacional (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), ambas abordagens apesar de distintas são componentes do mesmo valor estratégico para a empresa.

Os recursos, unidades básicas da análise da RBV, podem ser definidos como aqueles ativos que são vinculados semi-permanente à empresa (MAIJOOR e WITTELOOSTUIJN, 1996; WERNERFELT, 1984).

Segundo Gil e Oinas (1997), a disponibilidade e qualidade dos diferentes recursos é específica para países e regiões, relacionando-se com o estágio de desenvolvimento do país em questão e dependendo de sua trajetória passada de desenvolvimento.

Pela visão de Ghemawat e Del Sol (1998), a definição de recursos está em uma forma propositadamente ampla, incluindo a planta da empresa, seus equipamentos, estado real, depósitos minerais, patentes, marcas, sistemas de informações, experiência e habilidades dos funcionários, planos de incentivos, confiança na relação dos empregados com os gerentes e a cultura organizacional. Classificam os recursos como específicos e flexíveis. A especificidade se refere ao valor do recurso para uma determinada empresa, que pode ser diferente das demais existentes no mercado. Flexibilidade se refere à possibilidade de obter resultado pela junção de um ou mais recursos estratégicos.

Barney (2001a) afirma que uma empresa pode utilizar e explorar os recursos que controla. Isso é um processo criativo e empreendedor. O autor também defende que o modelo baseado em recursos de vantagem estratégica pode precisar ser argumentado pelas teorias dos processos criativos e empreendedores, sendo que poderiam ser aplicadas para entender as alternativas estratégicas que uma empresa pode estar apta a buscar, levando em consideração os recursos que ela controla.

Foss & Foss (2005) afirmam que a condição trazida pelas características do meio social é também fonte do próprio valor do recurso: “o modo como direitos de propriedade são restringidos por lei, acordos ou normas influencia quanto valor um proprietário de qualquer recurso pode criar e apropriar daquele recurso.” (FOSS e FOSS, 2005 p.543, tradução nossa).

Quanto a isso, Barney e Mackey (2005) acrescentam que os recursos têm somente o potencial de criar valor econômico, e esse potencial é realizado quando a empresa os utiliza para criar e implementar estratégias.

Prahalad e Hamel (2005) comentam sobre a alavancagem dos recursos, que pode ser obtida por cinco formas: a) concentração dos recursos nos principais objetivos estratégicos; b) acúmulo eficaz dos recursos; c) complementação de um tipo de recurso com outro para criar um maior valor; d) conservação de recursos e e) recuperação de recursos minimizando o tempo entre investimento e recompensas.

Segundo Penrose (2006) os recursos tangíveis de uma empresa, como instalações, equipamentos, recursos de solo e naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, refugos e produtos, além de estoques não vendidos de produtos acabados, podem ser comprados, alugados ou produzidos como parte de sua atividade.

Barney e Hesterly (2007) afirmam que os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa e utilizados para criar e implementar estratégias, utilizando como exemplos as fábricas e seus produtos como ativos tangíveis e a reputação entre os clientes como ativo intangível.

2.2.1.1 Recursos Tangíveis e Intangíveis

A Visão Baseada em Recursos embasa a ideia de que as empresas são compostas de pacotes únicos de recursos tangíveis e intangíveis (COLLIS e MONTGOMERY, 1995; PETERAF, 1993). Já Wernerfelt (1984) argumenta que esses pacotes são idiossincráticos e, assim, difíceis ou custosos de replicar em diversas empresas. Uma empresa pode estar apta a identificar esses pacotes e explorá-los para adquirir vantagem competitiva no mercado (BARNEY, 1986; 1991).

Os recursos podem ser categorizados como: a) recursos tangíveis: terra, prédios, equipamentos de produção, móveis e outros equipamentos, matéria-prima, inventário de produtos semi-manufaturados, etc.; b) recursos intangíveis: reputação por cooperação, marcas, cultura da empresa, conhecimento sobre tecnologia, patentes ou direitos de propriedade,

marcas comerciais, conhecimento acumulado, experiências, etc (BARNEY, 1991; COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Grant (1991) classifica os recursos como intangíveis, os que não podem ser diretamente observados ou quantificados, e recursos tangíveis, os que podem ser observados e avaliados com clareza.

Recursos são ativos que as empresas podem utilizar para desenvolver e implementar suas estratégias (RAY et. al 2004)

Recursos intangíveis são ativos que incluem propriedade intelectual, tais como: marcas e patentes, bem como marca comercial e reputação da empresa, redes e banco de dados (HALL 1992). São relativamente resistentes aos esforços de duplicação pelos competidores. A propriedade intelectual é oferecida como proteção regulatória (HALL 1992), enquanto o banco de dados, redes e reputação são exemplos de estoque de ativos (DIERICKX e COOL 1989).

Sveiby (1998) aborda o assunto intangível relacionando-o com as pessoas da empresa, pois entende que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes nela presentes e que os ativos e estruturas são resultados das ações humanas. O autor classifica os ativos invisíveis, constantes no balanço patrimonial de uma organização, em três classes: 1) competência do funcionário, que envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis, utilizando a seu favor; 2) estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores. Pode ser incluída nessa classe a cultura organizacional; 3) estrutura externa, que inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa.

Grant (1991) descreve as características dos ativos estratégicos, tais como: durabilidade, transparência, transferibilidade, e replicabilidade.

Ativos intangíveis podem ser mais importantes do ponto de vista estratégico, desde que tragam junto mais frequentemente os requerimentos necessários para produzir vantagem sustentável: ser valiosos, raros e difíceis de imitar e de repor pelos competidores (BARNEY, 1991; HITT et al., 2001)

Hall (1992) salienta a importância dos ativos intangíveis, dentre eles: conhecimento, reputação do produto e da empresa, cultura e redes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados, propriedade intelectual de patentes, marcas registradas, contratos, segredos de mercado, trabalhos científicos.

O mesmo autor desenvolve uma matriz na qual relaciona os conceitos de habilidades e ativos com os diferenciais de competências que podem levar a uma vantagem competitiva.

FIGURA 10 – Matriz conceitual de habilidades e ativos com diferenciais de competências

| DIFERENCIAIS DE COMPETÊNCIAS | | | | | |
|--|---|--|------------------|---|--|
| | FUNCIONAL | CULTURAL | POSICIONAL | REGULATÓRIO | |
| De- pen- dente de Pes- soas | Conhecimento de empregados, fornecedores e distribuidores | | | | Ha- bi- lida- des |
| | | Percepção de qualidade, habilidade para aprender, etc. | | | |
| Inde- pen- dente de Pes- soas | | | Reputação, Redes | | A T I V O S |
| | | | Base de dados | | |
| | | | | Contratos, Licenças, Segredos de mercado, Direitos de propriedade intelectual | |

Fonte: Hall (1992)

2.3 REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA

Esta seção apresenta o referencial teórico com os conceitos dos autores que serão utilizados nesta pesquisa, finalizando com um quadro resumo dos autores e conceitos abordados.

Para a definição de Recursos, o conceito a ser seguido será o de Penrose (2006), que propõe que as empresas são mais do que unidades administrativas, mas como um conjunto de recursos produtivos determinados por decisões administrativas através do uso e do tempo, afirmando que o “tamanho de uma firma pode ser dimensionado pela proporção dos recursos produtivos que emprega.” (PENROSE, 2006, p. 61).

Penrose (2006) define os recursos físicos como sendo: instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, refugos e produtos, além de estoques não vendidos de produtos acabados. Enquadra os recursos como tangíveis, explicando que alguns deles são absorvidos pelo processo produtivo, outros são de uso

durável e prestam serviços por um considerável período de tempo. Outros, ainda, são transformados na produção em produtos intermediários, sendo considerados recursos após terem sido gerados. Alguns recursos podem ser adquiridos diretamente do mercado, outros produzidos dentro da organização sem poder ser comprados ou vendidos fora dela (PENROSE, 2006).

A conceituação dos Recursos Financeiros está baseada nos estudos de Barney e Hesterly (2007), estudiosos da Visão Baseada em Recursos, que englobam os recursos financeiros, complementando, pela visão da autora, o estudo dos Recursos Tangíveis. Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos financeiros incluem todo o dinheiro de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias, incluindo dinheiro de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos, incluindo também os lucros retidos.

Os Recursos Intangíveis abordados são os classificados por Hall (1992) como ativos intangíveis, independente de pessoas, não englobando recursos e competências dependentes de pessoas. O autor afirma que, por razões teóricas e evidências empíricas, eles têm um papel importante no processo de gerenciamento estratégico. Hall (1992) aborda os ativos como “coisas as quais alguém possui”, sendo que o presente trabalho trabalha com esse conceito.

O autor em seu estudo englobou a reputação e *design* como um ativo intangível, devido a sua característica de “pertencimento” e, ao mesmo tempo, por ser defensável de ataques difamatórios. Porém, devido ao seu caráter de ativo sem um contexto legal (como mencionado pelo autor) e também de percepção externa (do cliente), iria contra o objetivo da pesquisa que é o estudo focado nas organizações e, por este motivo, ficou fora do presente estudo.

De acordo com Hall (1992), foram classificados em Ativos Intangíveis, os quais estão relacionados ao conceito de propriedade: direitos de propriedade intelectual (patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados), contratos, licenças, segredos comerciais e rede/base de dados. Segundo o autor, as definições de ativos que serão base para a presente pesquisa são os ativos dentro de um contexto legal, os quais cita:

Marcas registradas: são cruciais, segundo o autor, para evitar a competição injusta e o empréstimo da reputação pelos rivais, salientando que as marcas registradas, ao contrário das patentes e direitos autorais, podem ser renovadas indefinidamente.

Patentes: a base para uma proteção por patente é o conceito de pertencimento de uma ideia (a invenção) e, conseqüentemente, mediante a demonstração de pertencimento, o estabelecimento de um contrato entre o estado e o inventor. As informações nela contida são

para benefício público, sendo, dessa forma, uma base de dados que constitui uma informação rica e possível de encontrar.

Direitos autorais: considerando que as patentes são destinadas a proteger uma invenção, os direitos autorais se destinam a proteger a personificação da ideia, protegendo obras literárias, dramáticas, culturais e trabalhos artísticos, gravação de sons, filmes e radiodifusão, dando direitos legais para os criadores, sendo que esses podem controlar as cópias, adaptação, publicação, execução e radiodifusão do material. É uma coleção de direitos legais separados, cada qual específico do tipo de material em questão.

Contratos: na forma de contratos de agências, acordos de licenças, direitos de locação, etc. Podem constituir uma das mais importantes categorias de recursos para alguns negócios. É um acordo entre uma ou mais pessoas com a intenção de criar uma obrigação legal, com direitos e obrigações entre elas.

Segredo Comercial: contrato legal que cobre uma ampla gama de informação confidencial de segredos técnicos, tais como: fórmulas, conhecimento, processos, informação sobre os clientes, empregados, estratégia de vendas, etc.

Redes/Base de Dados: são relacionamentos pessoais que transcendem os requerimentos da estrutura da organização, relacionamentos comerciais, etc. Com o propósito de dividir informações e propósito de vantagem mútua, essas redes podem ser internas (essenciais para grandes organizações) ou externas à organização (com clientes, fornecedores, agências governamentais, institutos de pesquisa e até mesmo concorrentes, são essenciais se o ambiente em mudança for efetivamente monitorado).

Hall (1992) também conceitua competências em seus estudos, porém devido exigir validação de escalas que demandariam um tempo maior de pesquisa, optou-se por não abranger o termo “competências” no presente trabalho, deixando-se de sugestão para futuros estudos o levantamento dentro do setor englobado neste trabalho.

QUADRO 1 – Referencial teórico

| | Recursos Tangíveis | Recursos Financeiros (Recursos Tangíveis) | Recursos Intangíveis |
|--------------------------|--|---|-----------------------------|
| Penrose (2006) | <ul style="list-style-type: none"> • instalações, • equipamentos, • recursos do solo e naturais, • matérias-primas, • bens semiprocessados, • refugos e produtos, • estoques não vendidos de produtos acabados. | | |
| Barney e Hesterly (2007) | | <ul style="list-style-type: none"> • todo o dinheiro de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias. • dinheiro de empreendedores, • de acionistas, • de credores e • de bancos, • lucros retidos. | |

| | | | |
|-------------|--|--|---|
| Hall (1992) | | | <ul style="list-style-type: none"> • Marcas registradas • Patentes. • Direitos autorais • Contratos • Segredos Comerciais • Redes/Base de Dados |
|-------------|--|--|---|

Fonte: Elaborado pela autora

2.3.1 Modelo VRIO

Com base na teoria da Visão Baseada em Recursos, “é possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar os diferentes recursos e as diferentes capacidades que uma empresa pode possuir” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 61). O modelo VRIO é uma das ferramentas para uma análise interna da empresa, considerando quatro conceitos sobre os recursos e capacidades: valor, raridade, imitabilidade e organização.

Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 85-86) “a visão baseada em recursos e o modelo VRIO podem ser considerados complementos importantes para a análise das ameaças e oportunidades. Assim, a visão baseada em recursos “tem implicações mais amplas para gerentes que buscam ganhar vantagens competitivas”. Estas visões, segundo os autores, são: a) a responsabilidade pela vantagem competitiva de uma empresa: responsabilidade de todos os funcionários; b) paridade competitiva e vantagem competitiva: se a empresa copia os concorrentes, ela ganha uma paridade competitiva. Para ganhar vantagem competitiva, a empresa deve explorar seus recursos próprios e valiosos, raros e difíceis de imitar.; c) estratégias difíceis de implementar: é importante que o custo de implementação da estratégia seja inferior do que o valor da sua implementação; d) recursos socialmente complexos: liberdade de tomada de decisão dos funcionários. A cultura organizacional e o trabalho em equipe podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável; e) o papel da organização: deve apoiar os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

2.3.1.1 Valor

A pergunta a fazer para descobrir se os recursos e capacidades são valiosos é: “Os recursos e as capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 61). Se a resposta for positiva, os recursos são considerados uma força da empresa, por serem valiosos na medida em que melhoram a posição competitiva de uma empresa; se a resposta for negativa, os recursos serão uma fraqueza. Os mesmo recursos podem ser forças em um determinado mercado e fraqueza em outros (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Barney e Hesterly (2011) comentam que empresas que utilizam os recursos para neutralizar ameaças do ambiente e para explorar oportunidades tem sua receita líquida aumentada, ou queda em seus custos líquidos, ou ambos.

Dessa forma, estudar a cadeia de valor é “uma maneira de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 63). Empresas distintas podem fazer escolhas sobre seus recursos e capacidades de maneira diferente, mesmo estando no mesmo setor de atividade e, portanto, desenvolver-se de forma desigual.

FIGURA 11 – Cadeia de valor genérica desenvolvida pela McKinsey and Company

| Desenvolvimento | Design de produto | Manufatura | Marketing | Distribuição | Serviços |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|-----------------|
| Fonte | Função | Integração | Preços | Canais | Canais |
| Sofisticação | Características | Matéria-prima | Publicidade /promoção | Integração | Integração |
| Patentes | físicas | Capacidade | Força de vendas | Inventário | Inventário |
| Escolhas de produtos/processos | Estética | Localização | Embalagem | Armazenamento | Armazenamento |
| | Qualidade | Compras | Marca | Transporte | Transporte |
| | | Produção de peças | | | |
| | | Montagem | | | |

Fonte: Barney e Hesterly, 2011

2.3.1.2 Raridade

Recursos e capacidades controlados por muitos concorrentes não serão fonte de vantagem competitiva, por não serem raros. Recursos raros são controlados por poucas empresas levando à questão: “Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosos?” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 66).

Nem todos os recursos de uma empresa precisam ser raros e valiosos, mas são necessários para a empresa ter uma paridade competitiva com as demais existentes do setor.

2.3.1.3 Imitação

Empresas com recursos raros e valiosos só podem ser fonte de vantagem competitiva se esses recursos forem custosos de imitar, o que leva a questão: “As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem?” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 67).

A imitação pode ser feita por intermédio da substituição. Se existirem recursos substitutos e não houver uma desvantagem de custo para sua obtenção, a vantagem da empresa possuidora do recurso é temporária, mas, se não houver substitutos, ou se o custo for demasiado elevado em comparação com os recursos originais, as vantagens competitivas serão mais sustentáveis.

A imitação também pode ser feita por duplicação direta e quanto maior o custo da duplicação mais sustentável a vantagem competitiva da empresa possuidora dos recursos.

Segundo Barney e Hesterly (2011), pode-se identificar quatro fontes de imitação custosa: a) condições históricas únicas: uma empresa pode ser a pioneira no setor a identificar e explorar uma oportunidade, tendo, assim, essa vantagem, que pode ser mais custosa de imitar para outras empresas; ou, então, uma empresa pode obter “acesso barato à recursos devido à sua posição no tempo e no espaço” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 75) (dependência do caminho), ou seja, pode ter uma vantagem competitiva atualmente devido à aquisição e desenvolvimento de recursos anteriormente; b) ambiguidade causal: é a relação entre recursos e capacidades controlados por uma empresa e sua vantagem competitiva. Podem não ser facilmente identificáveis e se tornarem custosos de imitar; “em outras palavras, a relação entre os recursos e as capacidades de uma empresa e sua vantagem competitiva pode ser **causalmente ambígua.**” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 69, grifo

do autor); c) complexidade social: os recursos e capacidades podem ser custosos de imitar por serem um fenômeno social complexo que as empresas não podem gerenciar nem influenciar, restringido, dessa forma, a imitação; d) patentes: podem aumentar os custos de imitação, dependendo do setor. Porém, a maioria dos avanços tecnológicos são difundidos rapidamente. Mesmo sendo patenteada, pode não ser imune à imitação, realizada com um custo menor.

2.3.1.4 Organização

Para aproveitar o valor, a raridade e a imitabilidade de seus recursos e capacidades, uma empresa deve estar organizada para explorá-los, levando à questão: “A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p.71).

“Inúmeros componentes da organização de uma empresa são relevantes para a questão da organização, incluindo sua estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração.” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 71).

2.3.1.5 Aplicação do Modelo VRIO

Segundo Barney e Hesterly (2011), “as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser agrupadas em um único modelo para se entender o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p.72).

QUADRO 2 – O modelo VRIO

Um recurso ou uma capacidade é:

| Valioso? | Raro? | Custoso de imitar? | Explorado pela organização? | Implicações competitivas |
|-----------------|--------------|---------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Não | - | - | Não | Desvantagem competitiva |
| Sim | Não | - | ↑ | Paridade competitiva |
| Sim | Sim | Não | ↓ | Vantagem competitiva temporária |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |

Fonte: Barney e Hesterly, 2011

QUADRO 3 – A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou uma capacidade é:

| Valioso? | Raro? | Custoso de imitar? | Explorado pela organização? | Implicações competitivas |
|----------|-------|--------------------|-----------------------------|--|
| Não | - | - | Não | Fraqueza |
| Sim | Não | - | ↑ | Força |
| Sim | Sim | Não | ↓ | Força e competência distintiva |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Força e competência distintiva sustentável |

Fonte: Barney e Hesterly, 2011

Segundo Barney e Hesterly (2011), se os recursos não forem valiosos, raros ou de difícil imitação, eles não permitem que a empresa elabore estratégias para explorar oportunidades e neutralizar ameaças. Explorar esses recursos elevaria os custos da empresa, sendo consideradas, dessa forma, fraquezas.

Se os recursos são valiosos, mas não são raros, explorá-los implicará em uma paridade competitiva com as demais empresas do setor. Esses recursos são considerados forças, pois, se não forem explorados, podem colocar a empresa em uma desvantagem competitiva.

Se os recursos são valiosos e raros, porém passíveis de imitação a baixo custo, a empresa terá uma vantagem competitiva temporária por estar sendo pioneira na exploração de um recurso. Porém, ela será temporária, pois, a partir do momento que os concorrentes

observarem, poderão adquirir ou desenvolver os mesmos recursos para implementar as estratégias com baixo custo, por intermédio da duplicação direta ou substituição.

Se os recursos são valiosos, raros e de difícil imitação a empresa terá uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que os custos para imitação são elevados. A vantagem competitiva nessa situação pode ser devido “as condições históricas únicas da empresa, a ambiguidade causal sobre quais recursos imitar, a natureza social complexa desses recursos e dessas capacidades, ou quaisquer vantagens de patentes que a empresa possa ter.” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 73).

Além disso, “a questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO.” (BARNEY e HESTERLY, 2011, p. 73). Uma empresa com recursos valiosos, raros e de difícil imitação deve se organizar para obter o máximo de vantagem desses recursos, pois poderá apenas obter paridade competitiva, ou até mesmo desvantagem competitiva se não o fizer. A organização como um todo deve estar alinhada às estratégias da empresa: sua estrutura, organograma, sistemas de controle gerencial (formais e informais) e políticas de remuneração; pois estes componentes, combinados com outros recursos, permitem gerar potencial de vantagem competitiva.

2.4 CONCLUSÕES DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para elaborar estratégias competitivas eficazes, as empresas devem conhecer os recursos que possuem, após analisar seu ambiente e as cinco forças que as norteiam. Posteriormente à realização dessas análises, as empresas podem decidir sobre a abordagem estratégica a ser aplicada em seus produtos/serviços e negócios (ou unidade de negócios): a escolha entre custos, diferenciação e enfoque. Devem posicionar, dessa forma, seus produtos ou serviços, variando-os entre opções de escolha, focando nas necessidades dos consumidores ou na capacidade de a empresa acessar esses clientes, geograficamente, por exemplo.

O posicionamento é necessário, pois a empresa não poderá atender a todas as necessidades de todos os clientes, e ele exige escolhas. Para essas escolhas, a empresa necessita conhecer os produtos que pode ou não produzir, verificar se possui a tecnologia suficiente e a qualidade necessária de insumos, ter conhecimento e sistemas de gerenciamento adequados. Enfim, capacidade para produzir determinados produtos. Dessa forma, posicionamento requer a construção de uma marca relacionada a uma imagem/reputação interligada aos produtos ou serviços.

O conjunto de atividades dentro da cadeia de valor também é uma fonte importante de diferenciação competitiva, pois quanto mais elos de ligação entre as atividades existentes mais difícil será a imitação. A maneira como uma empresa executa suas atividades e as ligações entre elas, pode ser resultado da história das empresas e sua trajetória de vida e de aprendizado com seus erros ao longo desse período. Uma cadeia de valor pode ser similar em uma indústria, porém irá diferir entre empresas concorrentes dentro dessa indústria.

Recursos dependentes de outros dentro das atividades limitam a mobilidade e, conseqüentemente, a imitação. Já recursos acumulados internamente são mais difíceis de comercializar, pois não têm valor definido e, principalmente, pelo fato de serem de maior valor para a empresa que os possui em função da interação com outros recursos (complementaridade de ativos). Fontes que dificultam a imitação dos recursos, também podem ser causalmente ambíguas, por dificultar o entendimento desses recursos pelas empresas imitadoras, ou então, quando existem fenômenos sociais complexos, tais como, relacionamentos e reputação da empresa frente a fornecedores e concorrentes.

Descobrir quais recursos são estratégicos para a posição e estratégia escolhidas é de extrema importância, pois, dessa forma, as empresas podem confrontar com os que possui, se há necessidade de aquisição de recursos no mercado, desenvolvimento de recursos internamente ou aprimorar algum recurso existente.

Uma posição de recursos superior, significa que a empresa tem recursos diferenciados, de valor, raros e de difícil imitação, o que fará com que a organização que os possui tenha uma posição competitiva sustentável e, conseqüentemente, lucros superiores. Empresas com um pacote de recursos simples e fáceis de identificar estão mais suscetíveis à imitação e substituição, o que resultará em uma diminuição da renda. Os recursos podem neutralizar fraquezas da empresa e explorar ameaças do ambiente.

A disponibilidade de recursos pode estar relacionada ao estágio de desenvolvimento do país em que a empresa atua, mas, com a abertura de mercados, empresas podem procurar recursos além fronteiras, o que pode ser uma vantagem para aquelas com conhecimento da sua indústria em outros países com diferentes níveis de crescimento.

Um quadro prático que se entende como relevante para as empresas é a Figura 10, apresentada nesse trabalho, em que Grant (1991) sequencia a abordagem baseada em recursos para a análise estratégica, primeiramente identificando e classificando os recursos, forças e fraquezas, para, posteriormente, identificar as competências existentes na empresa, avaliar o potencial de renda de ambos – recursos e competências – na indústria e para que se possa selecionar a estratégia ideal para explorar estes recursos frente às oportunidades do mercado.

Ainda finaliza com a identificação das lacunas de recursos que precisam ser preenchidas. Essa abordagem seria um círculo sem fim, pois a empresa deverá, constantemente, monitorar as mudanças no seu mercado de atuação.

Um modelo que pode avaliar os recursos que uma empresa possui e quais as implicações competitivas para as empresas é o modelo VRIO. Ele permite a análise para saber se os recursos são de valor (se os recursos permitem que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça); se são raros (possuídos por poucas empresas), se são de difícil imitação (desvantagem de custo para empresas adquirirem os recursos ou desenvolvê-los) e/ou se são explorados pela organização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 MÉTODO

3.1.1 Estudo Multicasos

O método utilizado para o presente estudo foi o estudo multicasos, uma vez que a pesquisa de recursos é complexa, envolvendo diversas variáveis, que nem sempre são facilmente identificáveis.

Eisenhardt (1989) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico com um conjunto de singularidades.

Gil (2002) define a utilização dos estudos de caso para:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto que está sendo feita determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2002, p. 54).

O referido autor defende ainda que o estudo de caso “é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de *dados de gente* quanto de *dados de papel*.” (GIL, 2002, p. 141).

Yin (2005) ressalta que: “o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.” (YIN, 2005, p. 26-27).

Continua salientando que “mesmo que você só possa fazer um estudo de caso ‘de dois casos’, suas chances de fazer um bom estudo de caso serão melhores do que usar um projeto de caso único.” (YIN, 2005, p. 75). Para estudos de caso, as informações devem ser interpretadas e não somente registradas mecanicamente e, para isso, o pesquisador deve possuir um protocolo que contém o instrumento de coleta de informações e também os procedimentos e regras gerais a serem seguidos para utilizar o instrumento. Assim, o protocolo é essencial em um estudo multicasos.

3.1.2 Pesquisa Qualitativa

Optou-se por empregar uma pesquisa qualitativa em diversas empresas do setor vitivinícola da Serra Gaúcha, para poder comparar as diferenças e posicionamentos estratégicos dessas frente aos recursos existentes, em seu mercado de atuação.

Segundo Marshall e Rossman (2006), metodologias qualitativas descrevem três propósitos maiores para pesquisar: “explorar, explicar ou descrever um fenômeno” (MARSHALL e ROSSMAN, 2006, p. 33, tradução nossa). Segundo esses autores, os estudos exploratórios têm o propósito de investigar fenômenos pouco entendidos, identificar ou descobrir importantes categorias de significados e gerar hipóteses ou futuras pesquisas.

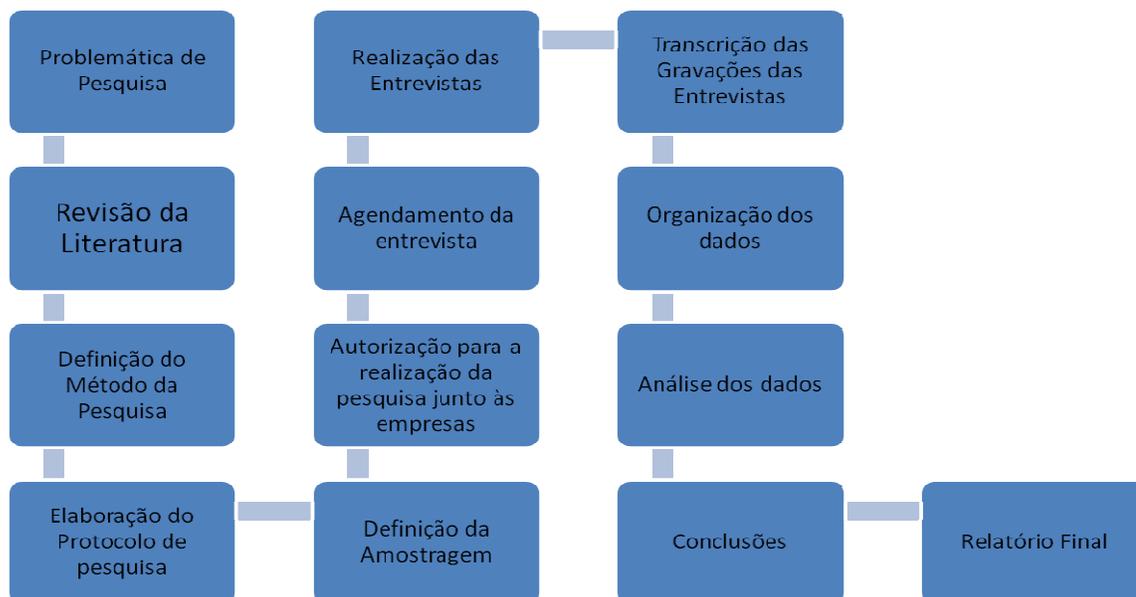
Segundo Marshall e Rossman (2006) “entrevistas qualitativas em profundidade, tipicamente, são muito mais conversas do que eventos formais com categorias de respostas pré-determinadas” (MARSHALL e ROSSMAN, 2006, p. 101, tradução nossa). Uma suposição fundamental na pesquisa qualitativa é que deve ser considerada a perspectiva do participante sobre o fenômeno estudado e não a forma como o pesquisador visualiza a situação. Em estudo de casos multicase, ou quando muitos participantes são entrevistados, “um grau de sistematização no questionamento pode ser necessário” (MARSHALL e ROSSMAN, 2006, p. 101, tradução nossa).

Quando o pesquisador utiliza pesquisas qualitativas em profundidade como única forma de coleta de dados, “deve demonstrar através de quadro conceitual que o propósito do estudo é descobrir e descrever as perspectivas do participante nos eventos, isto é, que o ponto de vista subjetivo é o que importa.” (MARSHALL e ROSSMAN, 2006, p. 102, tradução nossa).

Ainda segundo esses autores, as entrevistas com uma pessoa da “elite” foca em um particular tipo de entrevista e os participantes são selecionados para entrevistas por seu conhecimento nas áreas relevantes para a pesquisa.

Típicos procedimentos analíticos caem em sete fases: a) organizar os dados; b) imersão nos dados; c) gerar categoria e temas; d) codificar os dados; e) oferecer interpretações através de relatórios analíticos; f) procurar por entendimentos alternativos; e g) escrever um relatório ou outro formato para apresentar o estudo (MARSHALL e ROSSMAN, 2006, p. 156 tradução nossa).

FIGURA 12 – Esquemática da Pesquisa Qualitativa



Fonte: Elaborado pela Autora

3.1.3 Amostragem e Protocolo da Pesquisa

As empresas pesquisadas foram as vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. Os municípios que fazem parte da Serra Gaúcha e estão englobados nesta pesquisa são: Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha e Garibaldi. Flores da Cunha não foi englobada na pesquisa, pois a produção desse município está focada em vinho de mesa, o qual não foi o foco do presente estudo.

Foram selecionadas, no total, 11 empresas fabricantes de vinhos viníferas, sendo: 5 de pequeno, 4 de médio e 2 de grande porte, com representatividade no setor. A seleção foi feita com auxílio de um especialista do setor vinícola com conhecimento sobre o mercado e as empresas, tendo como critério de seleção o volume em litros fabricados por cada empresa e enquadrando o porte por intermédio dessa mesma informação. O porte de cada empresa foi definido seguindo o critério: empresas com volume de produção menor ou igual a 100 mil

litros foram enquadradas como de pequeno porte; de 100 mil a 500 mil litros, como de médio porte, e as empresas com volume superior a 500 mil litros como sendo de grande porte (considerando o volume de produção de vinhos viníferas para o enquadramento). Posteriormente, na realização das entrevistas, foram confirmados os portes segundo a análise contábil de cada empresa.

A pesquisa foi realizada em 9 das empresas selecionadas, pelo fato de uma delas não ter disponibilidade de tempo para a realização das entrevistas e a outra não dar retorno às ligações e e-mails enviados, que se tratavam do agendamento da pesquisa, passando, dessa forma, a amostra possuir 2 empresas de médio porte.

Em referência ao número de empresas em cada porte, devido as empresas pequenas serem em maior quantidade que as grandes e médias, segundo a listagem fornecida pela Ibravin, a amostragem ficou com 5 empresas de pequeno porte. Buscou-se na seleção da amostra, além de evidenciar as empresas que mais produziam, abranger as que possuíam tecnologia. Porém, teve-se o cuidado de selecionar casos mais representativos e casos com menor representatividade em relação ao volume. Eisenhardt (1989) afirma que o objetivo da amostragem teórica é escolher casos que reflitam a teoria em questão, sendo a amostragem não aleatória, mas refletindo a seleção de casos específicos de extensão da teoria.

Flick (2009) comenta que a amostragem na pesquisa qualitativa pode ser mais formal, com critérios previamente definidos, decidindo, dessa forma, o número de casos antecipadamente à realização da pesquisa, incluindo também uma distribuição em relação a determinadas características dos participantes. Continua o autor: “A idéia aqui é representar uma população mais ampla em suas características e distribuição na amostra que foi extraída dela.” (FLICK, 2009, p. 44). Salienta também que os casos devem representar a relevância do fenômeno, analisando a variedade das experiências e envolvimento, incluindo as diferenças e variabilidades existentes.

As entrevistas foram semi-estruturadas em profundidade, baseadas no Protocolo de Pesquisa (Anexo A), juntamente com uma matriz de apoio, concebida entre o referencial teórico e os dados da indústria vinícola, sendo o estudo de natureza exploratória e a forma de análise essencialmente qualitativa. O período de análise compreendeu os últimos dez anos até os dias atuais, sendo realizadas com gerentes das empresas e alguns enólogos nas dependências das vinícolas pesquisadas. Cada entrevista teve uma duração de aproximadamente 1 hora e foram realizadas nos dias: 29/09, 05/10, 10/10, 11/10, 14/10, 18/10, 04/11 e 22/11/2011, salientando-se que as empresas abordadas não seriam identificadas.

O objetivo da entrevista foi identificar os recursos que servem de apoio às estratégias empresariais sob um enfoque exploratório e descritivo. Num segundo momento, se coletaram informações sobre o valor dos recursos possuídos, sua importância/desempenho e sustentabilidade organizacional, para, posteriormente, aplicar o modelo de análise VRIO.

O modelo VRIO foi escolhido por ser “a principal ferramenta para conduzir essa análise interna” (BARNEY e HESTERLY,2011,p.61), e também por permitir o entendimento do potencial de retorno associado à exploração dos recursos das empresas e suas implicações competitivas.

A Matriz de Recursos (Figura 11) contém os ramos em que se subdivide a indústria vinícola, incluindo fornecedores (produtores de mudas, produtores de uvas, engarrafadores, até os fornecedores de equipamentos). As duas primeiras linhas da matriz contém os recursos abordados no referencial teórico e desmembrados em recursos tangíveis e intangíveis. A matriz foi validada junto a dois especialistas na área vinícola.

O preenchimento da referida matriz foi feito juntamente com o diretor ou gerente das empresas pesquisadas, possuidor de visão estratégica de negócio, habilitado para responder ao questionário, baseando-se no roteiro da entrevista para identificar os recursos considerados como estratégicos para cada ramo de mercado. O roteiro de entrevista buscou encontrar relações específicas entre os recursos destacados na matriz, confrontando as informações e validando as relações entre os recursos encontrados.

A operacionalização dessa pesquisa está adaptada na abordagem proposta por Mills, Platts e Bourne (2003), que propuseram três passos identificados para a realização de outras pesquisas. O primeiro refere-se à decisão da unidade de análise (recursos) e a direção dessa análise (focando-se na teoria RBV). O segundo, a instrução aos entrevistados com conceituação dos recursos, apresentando o Protocolo de Pesquisa e o último diz respeito à entrevista, utilizando-se a Matriz de Recursos para verificar as relações estratégicas existentes.

As análises foram realizadas individualmente para posterior análise cruzada, separando as empresas por porte (pequena, média e grande), sendo que os dados levantados estão divulgados individualmente e a aplicação do modelo proposto está divulgada segundo cada categoria. Conforme comenta Yin (2005) para os estudos de casos múltiplos pode-se compor somente análises cruzadas.

QUADRO 4 – Matriz de Recursos

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | |
|--|---------------------------|---------|--------------|----------------------|---------------|----------|----------------------|----------------------|--------|----------|-----------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTAS | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIA-PRIMA | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MARCAS | DIREITOS | REGISTROS | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | | | | | | | | | | |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | | | | | | | | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborada pela autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As empresas aqui abordadas possuem tecnologia e a maioria possui terra e recursos naturais, tendo casos com uma representatividade maior e casos menos representativos para a comparação das variações dos recursos e análise das implicações competitivas da indústria vinícola. Todas as empresas foram selecionadas por serem casos representativos da teoria em questão – VBR.

Observa-se que as empresas vinícolas englobadas nesta pesquisa têm algumas similaridades: a composição do capital é familiar, o foco no mercado externo está concentrado nas grandes empresas, sendo que somente uma vinícola, de pequeno porte, está iniciando a expansão para o mercado Internacional.

A seguir, apresentamos o perfil da amostra estudada, com as empresas classificadas por tamanho.

4.1.1 Empresas de Grande Porte

O perfil das empresas de grande porte apresenta um tempo médio de produção de vinhos de trinta e um anos. Ambas são empresas familiares, com tradição na fabricação de vinhos, sendo que a empresa mais nova (com fundação em 1989) apresenta um volume comercializado e o número de funcionários superior. As duas empresas apresentam uma estrutura administrativa organizacional e atuam no mercado externo.

No que tange ao principal produto das empresas de grande porte, temos uma com enfoque nos vinhos viníferas (Empresa A) e outra nos espumantes (Empresa B), tendo outros produtos em sua linha.

QUADRO 6 – Empresas de Grande Porte

| Informações Gerais e Dados da Empresa | Empresa A | Empresa B |
|--|---|---|
| Ano de fundação | 1989 | 1973 |
| Tipo/Composição do capital | Familiar | Familiar |
| Volume comercializado | 12 milhões de litros/ano-80% vinhos finos | 1,5 milhões de litros/ano-700 mil litros de vinhos finos |
| Número de funcionários | 650 | 97 |
| Atuação no mercado interno | Sim | Sim |
| Atuação no mercado externo | Sim | Sim |
| Linha de Produtos | Vinhos finos,espumantes, grappa (terceirizada),brandy,licor | Vinhos,destilados e espumantes |
| Entrevistado/Cargo | Gerente de Marketing Enólogo | Gerente Administrativo Financeiro |
| Interesse na pesquisa | Sim | Não, pois o assunto já foi abordado em pesquisas anteriores |

Fonte: Elaborado pela própria autora.

4.1.2 Empresas de Médio Porte

O perfil das empresas de médio porte apresenta um tempo médio de produção de vinhos de trinta e quatro anos, sendo que ambas são familiares, com tradição na fabricação de vinhos. Possuem número médio de oito funcionários, e não atuam no mercado externo. As duas empresas apresentam uma estrutura administrativa organizacional, porém a empresa D está organizando sua estrutura através de uma consultoria.

No que tange ao principal produto das empresas de médio porte, temos uma delas focada em espumantes (Empresa C) e outra em vinhos comuns (Empresa D), tendo outros produtos em sua linha.

QUADRO 7 – Empresas de Médio Porte

| Informações Gerais e Dados da Empresa | Empresa C | Empresa D |
|--|---|--|
| Ano de fundação | 1976 | 1980 |
| Tipo/Composição do capital | Familiar | Familiar |
| Volume comercializado | 500 mil litros/ano – vinhos - 25 mil litros de vinhos finos | 250 mil litros/ano-vinhos finos 120 mil litros |
| Número de funcionários | 12 | 5 |
| Atuação no mercado interno | Sim | Sim |
| Atuação no mercado externo | Não | Não |
| Linha de Produtos | Espumante,vinhos finos, vinhos de mesa e suco | Vinhos comuns, finos, suco e espumante |
| Entrevistado/Cargo | Gerente Administrativa | Aux. Administrativa, Enólogo e Proprietário |
| Interesse na pesquisa | Sim | Sim |

Fonte: Elaborado pela própria autora.

4.1.3 Empresas de Pequeno Porte

O perfil das empresas de pequeno porte apresenta um tempo médio de produção de vinhos de dezessete anos, sendo todas familiares, com tradição na fabricação de vinhos, e há apenas duas empresas com menos tempo de fabricação de vinhos (empresa H e I). A empresa G possui um número de funcionários superior às demais, bem como uma estrutura administrativa mais estruturada.

No que tange ao principal produto das empresas de pequeno porte temos a maioria delas focadas em vinhos finos ou também denominados viníferas e espumantes (empresas F,G,H e I) e somente uma com foco nos vinhos comuns (empresa E); todas possuem outros produtos em sua linha.

QUADRO 8 – Empresas de Pequeno Porte

| Informações Gerais e Dados da Empresa | Empresa E | Empresa F | Empresa G | Empresa H | Empresa I |
|--|--|---|---|--|-------------------------------------|
| Ano de fundação | 1982 | 1999 | 1982 | 2004 | 2005 |
| Tipo/Composição do capital | Familiar | Familiar | Familiar | Familiar | Familiar |
| Volume comercializado | 2,5 milhões de litros (vinhos comuns)-aproximadamente 8 mil litros de vinhos finos | 25 mil garrafas/Ano – 20 mil garrafas de vinhos finos | 100 mil litros/ano – 25 mil de vinhos finos | 30 mil litros/ano- vinhos finos | 10 mil garrafas/ano vinhos finos |
| Número de funcionários | 10 | Média 3,atualmente 2 | 21 | 2 | 2 |
| Atuação no mercado interno | Sim | sim | sim | Sim | sim |
| Atuação no mercado externo | Não | não | Sim | Não | não |
| Linha de Produtos | Vinhos comuns e finos | Vinhos finos e espumante | Brandy, vinhos finos e espumante | Vinhos finos,espumante e suco de uva | Vinhos finos, espumante,suco de uva |
| Entrevistado/Cargo | Gerente | Proprietário | Gerente Comercial | Auxiliar Administrativa e Proprietário | Proprietário |
| Interesse na pesquisa | Sim | Sim | Sim | Sim | sim |

Fonte: Elaborado pela própria autora.

4.2 RESULTADOS

4.2.1 Empresas de Grande Porte

4.2.1.1 Empresa A

QUADRO 9 – Matriz da Empresa A

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | |
|--|---------------------------|---------|--------------|----------------------|-----------------|----------|----------------------|----------------------|--------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTAS | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIAS-PRIMAS | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MARCAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | A | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | A | | A | | | | A | | | A |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | | | | | | | | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * planta própria;
- * equipamentos com alta tecnologia e praticamente todo o processo computadorizado com máquinas importadas;
- * terras com plantio próprio (1200ha). Em outras regiões, utilizando mudas importadas e também terceirizados, mas com suporte e contrato de exclusividade, amparando o fornecimento de uva terceirizada e com alto controle de qualidade, sendo o plantio 100% espaldeira;
- * recursos financeiros reinvestem o lucro, investindo muito, nos últimos anos, na expansão da produção, tecnologia, mudas importadas, instalações e equipamentos. Buscaram, em anos anteriores, financiamentos bancários;
- * localização;
- * estoque com capacidade de armazenamento de 7,5 milhões de litros e capacidade operacional de 5,5 milhões de litros, tendo alto volume de estoque devido ao período necessário para o envelhecimento;
- * possui 1 consultor francês, 1 enólogo português e 1 enólogo da família que coordenam o processo de fabricação;
- * grappa terceirizada

A principal matéria-prima é a uva, sendo que os recursos considerados estratégicos são: a tecnologia de ponta e terras com plantio próprio em várias regiões produtoras. Tiveram essa percepção de serem estratégicos pelo retorno do mercado e por intermédio de premiações em concursos, pelo volume e qualidade dos vinhos fabricados e pela qualidade da uva produzida.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * aliança com outras empresas no exterior – *Joint Ventures* e outras parcerias;
- * marca registrada – mais de 100 rótulos
- * contratos com produtores de uva terceirizados;
- * base de dados: Ibravin, Uvibra e Aprovale.

Desses listados, todos são considerados estratégicos para a empresa. Essa percepção é confirmada por intermédio de pesquisas de mercado, pela qualidade dos produtos, sendo que o desenvolvimento da marca é fortalecido através de *marketing*. Possuem ainda uma marca consolidada e conhecida e um departamento de *Marketing* ativo. A responsabilidade ecológica está em tecnologias para os vinhedos (menos produção de agrotóxicos) e garrafas

mais leves, além da utilização de tampa rosca. Investem em tecnologia, áreas de plantio e mudas importadas.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de mudas → plantio próprio e terceirizado com acompanhamento → processo com alto valor tecnológico agregado → aquisição de grappa para revenda → departamento de *marketing* ativo → distribuição com estrutura própria de comercialização, possuindo escritórios comerciais, varejo vinícola, vendas via *internet*, restaurantes, supermercados e lojas especializadas.

Os pontos fortes são: alta tecnologia, plantio em várias localidades estratégicas para o plantio de uvas de qualidade e parcerias internacionais. Já os pontos fracos referem-se à distribuição, logística e preço.

A empresa busca a ampliação do volume produzido e da área de plantio próprio, aumento do volume de vendas para o mercado interno e também aumento do percentual de faturamento para o mercado externo.

Os fatos de a empresa estar situada em uma região turística e também propícia para o plantio de uvas de qualidade, juntamente com o fato de se utilizar de outras regiões adequadas para o plantio de uvas, aliada à alta tecnologia, enólogos com experiência internacional, marca forte e conhecida no mercado, bem como as alianças e contratos que a empresa possui fazem com que ela tenha recursos valiosos, melhorando a sua posição competitiva no mercado e, conseqüentemente, ampliando os lucros. Também podem ser considerados raros, pois poucas empresas têm esses mesmos recursos. Além disso, eles são custosos de imitar devido às condições históricas da empresa, a complexidade social e pelo fato da interação desses recursos não serem facilmente identificáveis pelos concorrentes.

4.2.1.2 Empresa B

QUADRO 10 – Matriz da Empresa B

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | |
|--|---------------------------|--------|--------------|----------------------|---------------|----------|----------------------|----------------------|---------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTA | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIA-PRIMA | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MAR-CAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | B | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | | | | | | | | | | |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | | | B | | | | B | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * planta própria;
- * equipamentos com alta tecnologia e máquinas importadas e com várias fases do processo computadorizadas;
- * terras com plantio próprio (210ha) e em outras regiões, também terceirizados, mas com suporte e com alto controle de qualidade sendo o plantio 100% espaladeira;
- * recursos financeiros: reinvestem o lucro. Realizam financiamentos bancários (Finame);
- * localização;
- * estoque com alto volume devido ao período necessário para o envelhecimento;
- * possui cinco enólogos, sendo que um deles é proprietário da empresa e possui cinco anos de experiência internacional, adquirida na Argentina.
- * compram vinho da Argentina, Chile e Portugal para revender.

A principal matéria-prima é a uva, sendo que é o recurso considerado estratégico pela empresa. Avalia a importância dos recursos pela análise da qualidade, produtividade e custos de produção, investindo anualmente na ampliação do plantio em 10 ha.

O principal produto da empresa é o espumante.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * marca registrada;
- * contrato com fornecedores e revendedores de uva;
- * base de dados: Ibravin, Uvibra e Aprovale

A marca é considerada o recurso estratégico, pois, por intermédio dela, consegue-se comercializar produtos com alto valor agregado e, por ser conhecida, é facilmente aceita no mercado. O desenvolvimento da marca é feito pelo departamento de *marketing* e também através de investimentos em mídia focada.

A responsabilidade ecológica é percebida pela reserva legal de matas e pelo tratamento de resíduos.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de mudas → plantio próprio e terceirizado com acompanhamento → aquisição de vinhos importados para revenda → processo com alto valor tecnológico agregado → departamento de *marketing* ativo → distribuição por intermédio de representantes no mundo, varejo vinícola, restaurantes, supermercados e lojas especializadas.

Os pontos fortes são: marca, uvas próprias, localização, tradição e qualidade. Já os pontos fracos são: concorrência de importados, administração familiar.

A empresa busca a ampliação dos mercados para atingir trinta países e objetiva ser a maior produtora de espumantes de qualidade do Brasil.

Os fatos de a empresa estar situada em uma região turística e também propícia para o plantio de uvas de qualidade, juntamente ao fato de se utilizar de outras regiões adequadas para o plantio de uvas, aliada à alta tecnologia, enólogos com experiência internacional (sendo um deles o proprietário da empresa) e ter marca forte e conhecida no mercado, fazem com que a empresa possua recursos valiosos, melhorando a sua posição competitiva no mercado e, conseqüentemente, ampliando os lucros. Também podem ser considerados raros, pois poucas empresas têm esses mesmos recursos. Além disso, são custosos de imitar devido às condições históricas da empresa, que tem tradição familiar em vitivinicultura, e à complexidade social. Outro fator importante é a interação desses recursos não ser facilmente identificável pelos concorrentes.

4.2.2 Empresas de Médio Porte

4.2.2.1 Empresa C

QUADRO 11 – Matriz da Empresa C

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | |
|--|---------------------------|--------|--------------|----------------------|---------------|----------|----------------------|----------------------|--------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTA | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIA-PRIMA | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MARCAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | | | | | | | | | | |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | C | | | | | | C | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: <u>PASSAS</u> , GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * planta própria;
- * tecnologia para o processo de fabricação: não utilizam barricas de carvalho;
- * terras com plantio próprio (8ha) e também fornecimento de uva terceirizado, mas com suporte e com controle de qualidade, pois sempre são os mesmos fornecedores, sendo o plantio 100% espaldeira;
- * recursos financeiros: reinvestem o lucro e financiamentos bancários;
- * localização;
- * estoque com alto volume devido ao período necessário para o envelhecimento;
- * possui quatro enólogos, sendo que um deles possui experiência internacional;
- * compram o vinho de mesa para revender com a marca da empresa;
- * os resíduos da uva são utilizados na lavoura. Há reciclagem dos plásticos e vidros e possuem também estação de tratamento de água.

A principal matéria-prima é a uva, sendo que o recurso considerado estratégico pela empresa é o investimento com equipamentos para a produção de espumantes, o principal produto. Tem a percepção dos recursos estratégicos pela qualidade identificável através do retorno dos clientes e pelo volume de vendas. A importância é mensurada pelo ganho de qualidade e produtividade, não mensurando o valor dos recursos. O principal concorrente para a empresa é a cerveja *Premium*, mas procuram lançar, regularmente, novos produtos, a cada 6 meses.

Os investimentos realizados são em equipamentos para produção de espumantes e plantio de uva.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * marca registrada;
- * licenças obrigatórias de funcionamento;
- * base de dados: Aviga, ABE, Ibravin, Rota dos Espumantes.

A marca é considerada o recurso estratégico, sendo que a empresa faz avaliações da percepção de produtos e da marca pelo mercado. Preocupam-se com o desenvolvimento de embalagem e trabalham dando ênfase ao relacionamento com os clientes, avaliando o seu mercado de atuação.

A empresa possui manuais de responsabilidade de atuação da empresa e de relacionamento com colaboradores e clientes.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de mudas → plantio próprio e terceirizado com acompanhamento → aquisição de vinho de

mesa para revenda com marca própria → desenvolvimento de produtos, rolhas e rótulo → distribuição por intermédio de representantes, distribuidores, venda direta ao consumidor e lojas especializadas.

Os pontos fortes são: localização, marca, recursos financeiros para investimentos, saúde financeira. Já os pontos fracos são: porte no mercado, poder de barganha com os fornecedores.

A empresa não pensa em ampliar mercados no exterior e procura lançar novos produtos e trabalhar o *marketing* no mercado brasileiro.

Os fatos de a empresa estar situada em uma região turística e também propícia para o plantio de uvas de qualidade, ter enólogo com experiência internacional, aliada à tecnologia, a empresa lançar novos produtos a cada semestre e possuir a marca conhecida fazem com que ela possua recursos valiosos, o que melhora a sua posição competitiva no mercado e, conseqüentemente, amplia os lucros. Também podem ser considerados raros, pois poucas empresas têm esses mesmos recursos, os quais são custosos de imitar devido às condições históricas da empresa e pela complexidade social.

4.2.2.2 Empresa D

QUADRO 12 – Matriz da Empresa D

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | | |
|--|---------------------------|---------|--------------|----------------------|---------------|----------|----------------------|----------|--------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTAS | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIA-PRIMA | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MARCAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | D | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | | | D | | | | D | | | |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | | | | | | | | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * planta própria;
- * tecnologia para o processo de fabricação: não utilizam barricas de carvalho;
- * terras com plantio próprio (30ha), sendo o método de plantio pareiral e espaldeira (0,5ha);
- * os recursos financeiros utilizados, que são financiamentos bancários;
- * estoque baixo de vinho engarrafado e alto volume de estoque, que permanece nas pipas e só é engarrafado conforme a demanda;
- * localização;
- * possui um enólogo da família, mas é contratado;
- * os resíduos da uva são vendidos;
- * compram o suco de uva e espumante para revender com a marca da empresa.

A principal matéria-prima é a uva, sendo que os recursos considerados estratégicos pela empresa são a qualidade da uva e o atendimento. Os recursos estratégicos são percebidos através da qualidade identificável pelo retorno dos clientes e pelo volume de vendas. Seu principal produto é o vinho de mesa, mas sempre trabalharam com vinhos finos, buscando avaliar as tecnologias quando há necessidade.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * marca registrada;
- * base de dados: participam do projeto da Embrapa da Indicação Geográfica dos Vinhos de Farroupilha.

A marca é considerada o recurso estratégico, uma vez que ela leva o sobrenome da família. É importante o registro, sendo que só trabalham com uma marca registrada e não investem em novas marcas ou contratos, tendo a marca conhecida somente na região Sul.

A empresa possui estação de tratamento para água. Envia o papelão e plásticos para reciclagem e os vidros são retornáveis.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de mudas → plantio próprio → aquisição de suco de uva e espumante para revenda com marca própria → desenvolvimento de produtos → distribuição via venda direta ao consumidor, adegas e revendedores.

Os pontos fortes são: a empresa ser familiar e, em função disso, atender diretamente o cliente final; ter boa estrutura física, produto de qualidade e boa localização para plantio. Os pontos fracos são: a administração, um pouco de desorganização e desinteresse das gerações mais novas em dar continuidade ao negócio da família.

A empresa não pensa em ampliar mercados no exterior e pretende tornar seu produto mais conhecido no mercado nacional.

Os fatos de a empresa estar situada em uma região propícia para o plantio de uvas de qualidade, utilizar tecnologia e possuir uma marca conhecida na região sul fazem com que ela possua recursos valiosos, o que melhora a sua posição competitiva no mercado e, conseqüentemente, amplia os lucros. Não podem ser considerados raros, pois outras empresas têm esses mesmos recursos. Contudo, são custosos de imitar devido às condições históricas da empresa, à complexidade social e à proximidade de relacionamento com os clientes e também pelo fato da interação desses recursos não ser facilmente identificável pelos concorrentes.

4.2.3 Empresas de Pequeno Porte

4.2.3.1 Empresa E

QUADRO 13 – Matriz da Empresa E

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | | |
|--|---------------------------|--------|--------------|----------------------|---------------|----------|----------------------|----------|---------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTA | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIA-PRIMA | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MAR-CAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | E | E | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | | | E | | | | E | | | |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | | | | | | | | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * planta própria;
- * tecnologia para o processo de fabricação: não utilizam barricas de carvalho;
- * terras com plantio próprio (13ha). Também adquirem 99% das uvas de terceiros, sem dar suporte e acompanhamento, sendo o método de plantio: latada, misto e espaldeira;
- * recursos financeiros utilizados: lucros retidos;
- * estoque de vinho engarrafado considerado alto. Para os vinhos de mesa, o estoque é de seis meses e, para vinhos viníferas, o equivalente é duas safras;
- * localização;
- * possui um enólogo terceirizado e com experiência internacional;
- * os resíduos da uva não são reutilizados, sendo vendidos e utilizados como adubo;
- * compram o espumante para revender com a marca da empresa.

A principal matéria-prima é a uva, sendo que os recursos considerados estratégicos pela empresa são a qualidade da uva e a localização. Os recursos estratégicos são percebidos pela qualidade, identificável pelo retorno dos clientes e pelo volume de vendas, mas sem mensuração. Seu principal produto é o vinho de mesa, mas trabalham com vinhos finos, sempre buscando investir, anualmente, em novas tecnologias, dependendo muito do mercado para fazer os investimentos.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * marca registrada (duas marcas: uma para vinhos de mesa e outra para os vinhos finos);
- * contrato de fidelidade com um cliente (supermercado).

A marca dos vinhos de mesa é considerada o recurso estratégico, pois atuam há dezenove anos no mercado e, em função disso, a marca já está consolidada e conhecida.

Sob o aspecto ecológico, a empresa possui estação de tratamento para água.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de mudas → plantio próprio e a maior parte adquirida de terceiros sem acompanhamento → aquisição de espumante para revenda com marca própria → vinificação e industrialização → distribuição via distribuidores, atacado, supermercado e cliente final, sendo que oferecem o serviço de trocas de produtos.

Os pontos fortes são: empresa-marca conhecida no mercado, empresa de pequeno porte, agilidade na entrega. Os pontos fracos foram: comunicação e relacionamento com alguns colaboradores, que possuem muita liberdade.

A empresa não pensa em ampliar mercados no exterior, somente se aparecer alguma oportunidade e, atualmente, não tem estratégias definidas para o mercado interno.

Os fatos de a empresa estar situada em uma região propícia para o plantio de uvas de qualidade, estar aliada à tecnologia, possibilitar aos seus clientes o retorno de produtos e ter marca forte e conhecida no mercado fazem com que ela possua recursos de difícil imitação. Isso ocorre devido às condições históricas da empresa e a complexidade social, porém não são considerados valiosos, por não melhorarem a posição competitiva no mercado. Também não são considerados raros, pois muitas outras empresas têm esses mesmos recursos.

4.2.3.2 Empresa F

QUADRO 14 – Matriz da Empresa F

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | |
|--|---------------------------|--------|--------------|----------------------|---------------|----------|----------------------|----------------------|--------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTA | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIA-PRIMA | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MARCAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | F | | F | | | | F | | | F |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | | | | | | | | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDICOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * tecnologia para o processo de fabricação: utilizam barricas de carvalho;
- * recursos financeiros utilizados: investimento dos proprietários;
- * alto volume de estoque em função do processo de envelhecimento: estoque de três safras dependendo do produto;
- * localização;
- * possui dois enólogos proprietários, com experiência internacional;
- * os resíduos da uva são direcionados para adubação;

A principal matéria-prima é a uva, sendo que os recursos considerados estratégicos pela empresa são a qualidade da uva e o processo de vinificação. Possuem um pavilhão alugado e plantação terceirizada, porém ela é amparada por contrato de fornecimento preferencial, sendo que recebem assistência para garantir a qualidade da uva. Os recursos estratégicos são percebidos pela resposta do mercado, através da qualidade dos produtos.

Seu principal produto é o vinho vinífera. Saliendam que a qualidade do vinho está interligada com a qualidade da uva, sendo que, às vezes, sacrificam a produtividade para melhorar a qualidade da uva.

Procuram sempre estar atentos às novas tecnologias, trocando informações com outros especialistas do ramo e participando de palestras em entidades como a Associação Brasileira de Enologia (ABE), Ibravin e Aprovale.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * marca registrada (duas marcas, o nome e a marca figurativa);
- * contrato com o fornecedor de uva e com o cliente (importadora que faz a revenda para a empresa);
- * licenças obrigatórias;
- * base de dados: relacionamentos com a Aprovale, ABE, Uvibra, Sindivinhos, Embrapa e IFET para troca de informação,

A marca e os contratos são considerados estratégicos. O contrato com o revendedor garante uma margem de vendas de 50% da produção, sendo que o valor dos recursos e como a marca está consolidada e conhecida no mercado não é mensurado.

A empresa trata os efluentes, faz a seleção dos resíduos sólidos e destina para a coleta seletiva ou reciclagem.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de uva com acompanhamento → processamento da uva → distribuição via venda direta ao consumidor e revendedores.

Os pontos fortes identificados são: qualidade do vinho produzido, tecnologia, aval do importador que revende os produtos e embalagem, sendo que foram pioneiros na utilização da cápsula vermelha. Os pontos fracos são: capital de giro, instalações, falta de mão-de-obra.

Como estratégia para o mercado interno, a empresa pretende investir em uma planta própria e melhorar o turismo, além de ampliar a comunicação e divulgação pela *web*. Não pretendem focar o mercado externo por não ser atrativo em função da oscilação cambial. A empresa trabalha com o foco em vinhos de alta qualidade, não buscando produtividade, mas qualidade para, com esse enfoque, diferenciar-se no mercado.

Os fatos de a empresa estar situada em uma região turística e também propícia para o plantio de uvas de qualidade, estar aliada à tecnologia, ter enólogo com experiência internacional, sendo ele o proprietário da empresa, possuir contratos e marca de qualidade aliada à diferenciação fazem com que ela possua recursos valiosos, melhorando a sua posição competitiva no mercado. Porém não podem ser considerados raros, pois muitas outras empresas têm esses mesmos recursos, que são custosos de imitar devido às condições históricas da empresa, à complexidade social e pelo fato da interação dos recursos não ser facilmente identificável pelos concorrentes.

4.2.3.3 Empresa G

QUADRO 15 – Matriz da Empresa G

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | |
|--|---------------------------|---------|--------------|----------------------|-----------------|----------|----------------------|----------------------|--------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTAS | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIAS-PRIMAS | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MARCAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | G | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | | | | | | | | | | |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | G | | G | | | | G | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAÇAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * planta própria;
- * tecnologia para o processo de fabricação, com equipamentos diferenciados das outras empresas do mesmo porte. Utilizam barricas de carvalho;
- * terras com plantio próprio (18ha), sendo que compram uva de outros dois fornecedores, que recebem acompanhamento. Os métodos de plantio são: lira e espaldeira;
- * recursos financeiros utilizados: parte do lucro e recursos próprios;
- * estoque pequeno, pela visão da empresa, o suficiente para dois anos;
- * localização;
- * possui dois enólogos, sendo que um deles tem experiência internacional;
- * os resíduos são parcialmente destinados ao mercado (vidro, plástico e metais são destinados à coleta seletiva; embalagem de agrotóxicos são devolvidas para os fornecedores) e o restante é utilizado por eles (por exemplo: o bagaço é utilizado como adubo nos vinhedos);
- * compram o suco de uva para revender com a marca da empresa.

A principal matéria-prima é a uva e a alcachofra, sendo que os recursos considerados estratégicos pela empresa são a tecnologia, o processo e a qualidade da uva. Percebe-se os recursos estratégicos na empresa através da qualidade, identificável pelo retorno dos clientes e pelos concursos que participam. Seus principais produtos são os espumantes. Além disso, sempre procuram novas tecnologias.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * marca registrada;
- * segredo de mercado relacionado a processo e produto;
- * base de dados: Asprovinho, ABE, Ibravin, *Wines of Brazil*, Uvibra e Sindivinhos.

A marca é considerada o recurso estratégico. Assim, o segredo de mercado é só uma ideia. Tem uma marca conhecida e esta percepção se dá por intermédio dos parceiros, consumidores e publicações em revistas, mas nada mensurado estatisticamente.

A empresa possui estação de tratamento para água, e uma tecnologia para redução de agrotóxicos nas plantações. Também apóiam entidades beneficentes.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de mudas → plantio próprio e de terceiros com acompanhamento → aquisição de suco de uva para revenda com marca própria → processo de fabricação → distribuição via venda direta ao consumidor, representantes e distribuidores.

Os pontos fortes são: produto diferenciado, marca ainda pouco conhecida, mas de valor-credibilidade, indicadores bem consolidados de acompanhamento da empresa. Já os pontos fracos são: dificuldade de distribuição e alto custo dos processos.

Para o mercado interno a empresa possui uma política de preços bem definida, tendo um planejamento, porém não formalizado. Além disso, tem seleção de distribuidores que vendem o produto e, para o mercado externo, estão elaborando um planejamento e estão descobrindo os mercados, também estão elaborando material de divulgação e preparando a equipe para falar outra língua.

Os fatos de a empresa estar situada em uma região turística e também propícia para o plantio de uvas de qualidade, estar aliada a alta tecnologia, possuir enólogo com experiência internacional e marca conhecida no mercado fazem com que ela possua recursos valiosos, melhorando a sua posição competitiva no mercado e, conseqüentemente, ampliando os lucros. Também podem ser considerados raros, pois poucas empresas têm esses mesmos recursos, principalmente os relacionados à tecnologia. Eles são custosos de imitar devido às condições históricas da empresa, à complexidade social e pelo fato de não serem facilmente identificáveis pelos concorrentes.

4.2.3.4 Empresa H

QUADRO 16 – Matriz da Empresa H

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | | |
|--|---------------------------|---------|--------------|----------------------|---------------|----------|----------------------|----------|--------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTAS | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIA-PRIMA | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MARCAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | H | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | | H | | H | | H | | H | | | |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | | | | | | | | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDICOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * planta própria;
- * tecnologia para o processo de fabricação, mas nada diferenciado. Não utilizam barris de carvalho;
- * terras com plantio próprio (10ha), sendo o plantio pareiral e espaldeira. Estão começando o plantio agora pelo método espaldeira. Também compram uvas sem monitoramento;
- * recursos financeiros utilizados: lucros;
- * alto volume de estoque devido à necessidade de envelhecimento;
- * localização;
- * possui um enólogo terceirizado;
- * os resíduos da uva são utilizados como adubo;
- * compram o espumante para revender com marca própria.

A principal matéria-prima é a uva, sendo que os recursos considerados estratégicos pela empresa são a qualidade da uva, tecnologia e recursos financeiros. Os recursos estratégicos são percebidos pela qualidade, verificada pelo volume de vendas, mas não diferenciam a empresa no mercado. Seus principais produtos são os vinhos finos, e a cada dois anos lançam novos produtos.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * marca registrada;
- * base de dados: Aviga.

A marca é considerada o recurso estratégico, uma vez que a marca leva o sobrenome da família, sendo que esse registro é importante. A marca é mais conhecida regionalmente, mas não tem medidas para avaliar o seu desempenho no mercado.

A empresa possui tratamento de efluentes e destinação de resíduos. Além disso, auxilia entidades carentes.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de mudas → plantio próprio e aquisição no mercado de pouca quantidade → fabricação → aquisição de espumantes para revenda → distribuição via venda direta ao consumidor, supermercados, lojas especializadas, restaurantes na Serra e em Porto Alegre, Paraná, Santa Catarina e para uma rede de supermercados em São Paulo.

Os pontos fortes são: produção própria, atendimento familiar e produção pequena, o que possibilita agregar valor ao produto. Os pontos fracos são: ausência de *marketing* para os produtos, falta de representantes e mercado restrito, com necessidade de ampliação.

A empresa não tem planejamento para o mercado interno e nem para o mercado externo.

Os fatos de a empresa estar situada em uma região turística e também propícia para o plantio de uvas de qualidade, estar também aliada à tecnologia e ter marca conhecida regionalmente fazem com que ela possua recursos valiosos, ainda pouco explorados para melhoria da sua posição competitiva no mercado e, conseqüentemente, ampliação dos lucros. Eles não podem ser considerados raros, pois muitas outras empresas têm esses mesmos recursos, que são custosos de imitar devido às condições históricas da empresa, à localização, à complexidade social e pelo fato da interação desses recursos não ser facilmente identificável pelos concorrentes.

4.2.3.5 Empresa I

QUADRO 17 – Matriz da Empresa I

| RECURSOS | RECURSOS TANGÍVEIS | | | | | | | RECURSOS INTANGÍVEIS | | | | |
|--|---------------------------|---------|--------------|----------------------|---------------|----------|----------------------|----------------------|--------|----------|-------|-----------|
| | TERRA E RECURSOS NATURAIS | PLANTAS | EQUIPAMENTOS | BENS SEMIPROCESSADOS | MATÉRIA-PRIMA | ESTOQUES | RECURSOS FINANCEIROS | PATENTES | MARCAS | DIREITOS | REDES | CONTRATOS |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE MUDAS (VIVEIRISTAS) | | | | | | | | | | | | |
| PRODUTORES DE UVA | I | | | | | | | | | | | |
| CONSUMO IN NATURA | | | | | | | | | | | | |
| VINHO | | I | | | I | | | | I | | | |
| SUCO DE UVA (SUMOS) E SUCOS CONCENTRADOS DE UVA (MOSTO CONCENTRADO) | | | | | | | | | | | | |
| VINAGRE | | | | | | | | | | | | |
| AGUARDANTE VÍNICAS | | | | | | | | | | | | |
| ESPUMANTE | | | | | | | | | | | | |
| ENGARRAFADORES | | | | | | | | | | | | |
| FORNECEDORES DE EQUIPAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| OUTROS: PASSAS, GELIFICAÇÃO DE POLISSACÁRIDOS, DOCES, GELÉIAS, MOSTO CONCENTRADO | | | | | | | | | | | | |
| LICORES | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos estudos de Saraiva (2007) e validada por 2 especialistas da área vinícola.

Os recursos tangíveis identificados foram:

- * planta própria;
- * tecnologia para o processo de fabricação: utilizam barricas de carvalho;
- * terras com plantio próprio (4,5ha), sendo o plantio latada e espaldeira. A empresa adquire uvas do mercado, verificando a procedência e monitoramento da qualidade;
- * recursos financeiros utilizados: financiamentos bancários no início e, atualmente, recursos advindos do lucro;
- * estoque alto, para quatro anos;
- * localização;
- * possui dois enólogos contratados. Um deles tem experiência internacional;
- * os resíduos da uva são utilizados como adubo;

A principal matéria-prima é a uva, sendo que os recursos considerados estratégicos pela empresa são a qualidade da uva e a localização. Percebe-se os recursos estratégicos pelo retorno do mercado. O principal produto é o vinho vinífera, sendo que a empresa busca sempre avaliar as novas tecnologias e formas de elaborar os vinhos. Salientam que a qualidade do vinho está interligada à qualidade da uva. Para melhorar a qualidade da uva, às vezes, sacrificam a produtividade.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- * marca registrada;
- * base de dados: Embrapa, Aprovale e Ibravin.

A marca é considerada o recurso estratégico. Tal recurso é percebido pelo retorno do mercado. A empresa só trabalha com uma marca registrada e, por ser uma marca recente, buscam torná-la conhecida no mercado.

A empresa possui estação de tratamento de efluentes, trabalhando também com voluntariado para entidades carentes.

A cadeia de valor da empresa pode ser resumida nas seguintes atividades: aquisição de mudas → plantio próprio, prezando a qualidade e não produtividade além da aquisição de uva de terceiros → processo produtivo → distribuição via venda direta ao consumidor.

Os pontos fortes são: proposta com foco na diferenciação, não ter inadimplência em função da venda ser direta, o que permite a agregação de valor, tecnologia, localização e enólogo experiente. Os pontos fracos são: o fato de a empresa ser pouco conhecida no mercado e a carência de logística de distribuição.

A empresa trabalha com o enfoque de diferenciação: agrega valor ao produto, trabalhando com um público mais seletivo, que se dispõe a pagar mais para ter um produto de

qualidade. Não possui estratégias para o mercado interno; busca criar uma imagem para a marca e não almeja, no momento, mercados no exterior.

Devido a empresa estar situada em uma região turística e também propícia para o plantio de uvas de qualidade e por estar aliada à tecnologia e à diferenciação, pode-se dizer que ela possui recursos valiosos. A empresa está ainda buscando melhorar sua posição competitiva no mercado e, conseqüentemente, isso irá ampliar os lucros. Os recursos não podem ser considerados raros, pois outras empresas têm esses mesmos. Eles são custosos de imitar devido às condições históricas da empresa, à complexidade social e pelo fato da interação desses recursos não ser facilmente identificável pelos concorrentes.

4.3 ANÁLISE APLICANDO O MODELO VRIO

4.3.1 Empresas de Grande Porte

QUADRO 18 – Modelo VRIO para Empresas de Grande Porte

| Empresas | Valioso? | Raro? | Custoso de Imitar? | Explorado pela organização? | Implicações Competitivas | Força ou Fraqueza |
|-----------------|-----------------|--------------|---------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--|
| A | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável | Força e competência distintiva sustentável |
| B | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável | Força e competência distintiva sustentável |

Fonte: Elaborado pela autora

Nas empresas de grande porte pesquisadas, constatou-se que ambas possuem recursos valiosos, raros e de difícil imitação e exploram esses recursos, pois possuem um organograma definido e sistemas de controle gerenciais estruturados, que, combinado com outros recursos, permitem que as empresas tenham uma vantagem competitiva sustentável, sendo considerados, dessa forma, uma, força para as empresas. Também justificam o porte e o sucesso delas no setor.

Os seguintes recursos diferenciam as grandes empresas das empresas de pequeno e médio porte: além de englobar outros aspectos, como a forma como essas empresas trabalham a questão do turismo, pode-se destacar a localização, que abrange tanto o clima propício para o plantio da uva como o fato de estarem em uma região turística; somando-se ao fato que as grandes empresas também exploram outros climas também propícios ao plantio de uva com qualidade; alinhados com investimentos em equipamentos para que a uva de boa qualidade se transforme em vinhos de boa qualidade; emprego de um trabalho de *marketing* para tornar a marca conhecida no mercado; contratos que essas grandes empresas fazem para também aprimorar seu processo produtivo, além de uma delas utilizar outras marcas famosas para ampliar seu mercado de atuação e ser conhecida mundialmente.

Deve-se considerar que, para essa exploração de recursos, necessita-se de recursos financeiros para investimentos, tanto na parte turística, como para investimentos em mudas de alta qualidade e tecnologia para colheita e processamento da uva, sendo que este foi um item que não apareceu como recurso estratégico para as empresas de grande porte, porém constatou-se ser de extrema importância para estes investimentos e ampliações de plantio e planta geradas pelas empresas pesquisadas.

Na questão dos processos, verifica-se que, nas grandes empresas pesquisadas, existe aplicação de alta tecnologia, desde o controle de temperatura no ambiente, no caso da empresa A, quanto nas pipas de aço inox, até o envelhecimento em barris de carvalho, em ambos os casos, possuindo laboratórios próprios e controlando a qualidade em várias fases do processo, desde o recebimento da uva até a comercialização. Fazem acompanhamento agrônomo do plantio e também micro-oxigenação. Essa técnica permite atenuar a dureza dos taninos presentes no vinho, amaciando-os e, assim, estabiliza sua cor. Verifica-se também que essas empresas têm profissionais capacitados e com experiência internacional, sendo que a empresa é dos enólogos, os responsáveis pelo processo, ou da família.

As grandes empresas também têm poder de barganha com os fornecedores que são em número reduzido, tais como fornecedores de garrafas e rolhas, em função do volume de compra.

Em comparação ao volume comercializado, constata-se que a empresa que se utiliza de contratos para comercialização e para a distribuição em outros países tem um volume superior a outra empresa que compõe esta amostra.

Estas constatações reforçam a afirmação que os recursos de forma bem trabalhada pela organização para ganho de vantagem competitiva geram uma competência distintiva sustentável para as empresas.

4.3.2 Empresas de Médio Porte

QUADRO 19 – Modelo VRIO para Empresas de Médio Porte

| Empresas | Valioso? | Raro? | Custoso de Imitar? | Explorado pela organização? | Implicações Competitivas | Força ou Fraqueza |
|-----------------|-----------------|--------------|---------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--|
| C | Sim | Sim | sim | sim | Vantagem competitiva sustentável | Força e competência distintiva sustentável |
| D | Sim | Não | sim | não | Paridade Competitiva | Força |

Fonte: Elaborado pela autora

Nas empresas de médio porte pesquisadas, constatou-se que apenas a empresa que foca na comercialização de espumantes e vinhos finos explora a questão da organização. A outra empresa, cujo principal produto é vinho de mesa está se organizando por intermédio de uma consultoria, mas, segundo a própria empresa, há muito a ser trabalhado. Consequentemente, a primeira apresenta uma vantagem competitiva enquanto a empresa D, que está organizando-se apresenta uma paridade competitiva, ou seja, tem recursos valiosos e custosos de imitar, porém a empresa não está estruturada totalmente para explorar esses recursos, mas, se não os possuísse, não estaria mais no mercado, tornando, desta forma os recursos uma força para a empresa.

É importante ressaltar que na questão “Explorado pela organização?” a resposta “não” está direcionada à não possuir estrutura formal, mas existindo uma estrutura informal.

Apesar da empresa D ter respondido “sim” à questão da raridade, constatou-se que, em comparação com a outra empresa da amostragem, não se tornam raros, pois a outra empresa possui os mesmos recursos e, como esta foca a produção de espumantes, cujo processo de fabricação é mais elaborado, aplica mais tecnologia em seu processo do que a empresa D, cujo foco está nos vinhos de mesa.

A empresa C está preparada e localizada em uma região propícia para o turismo, considerando os equipamentos importantes para a fabricação de produtos de qualidade,

buscando sempre investir em tecnologia e na marca. De outra forma, a empresa D está localizada em uma região propícia para o plantio, não trabalhando o turismo, mas focando a produção de uvas com qualidade. A empresa C tem um organograma estruturado e faz pesquisas formais de mercado para a avaliação da marca, trabalhando o *marketing* para seus produtos, enquanto que a empresa D ainda não trabalha fortemente esses aspectos.

Para estas empresas, há um certo investimento de recursos financeiros, menor que as empresas de grande porte e superior ao investimento das empresas de pequeno porte, porém percebe-se que elas procuram focar em produtos que lhe deem retorno, e os que sua capacidade tecnológica as permite produzirem, sendo que as empresas buscam comprar no mercado outras opções de produtos para oferecerem ao seu cliente final, utilizando sua marca própria.

Nas médias empresas pesquisadas, também constatou-se algumas diferenças comparadas com as grandes empresas: não possuem contratos com empresas para revender seus produtos, não investem no acompanhamento agrônomo do plantio, não tem temperatura ambiente, possuem um menor acompanhamento de análises laboratoriais durante a fabricação dos produtos. A empresa C, com maior volume produzido, e a empresa D tem o processo menos elaborado para o envelhecimento dos vinhos finos e não se utilizam da micro-oxigenação no processo. Ambas as empresas adquirem produtos de terceiros para revenda, sendo que a empresa C comercializa o vinho de mesa de terceiros com sua marca e a empresa D comercializa o suco de uva e espumantes.

As médias empresas tem pouco poder de barganha com alguns fornecedores, que são em número reduzido, tais como fornecedores de garrafas e rolhas, em função do seu volume de compra ser inferior ao das grandes organizações, porém, por ter um volume superior às pequenas empresas, têm um poder superior a estas frente aos fornecedores.

Verifica-se também que essas empresas tem profissionais capacitados, tendo enólogos contratados, como responsáveis pelo processo.

4.3.3 Empresas de Pequeno Porte

QUADRO 20 – Modelo VRIO para Empresas de Pequeno Porte

| Empresas | Valioso? | Raro? | Custoso de Imitar? | Explorado pela organização? | Implicações Competitivas | Força ou Fraqueza |
|-----------------|-----------------|--------------|---------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--|
| E | Não | não | sim | não | Desvantagem Competitiva | Fraqueza |
| F | Sim | não | sim | não | Paridade Competitiva | Força |
| G | Sim | sim | sim | sim | Vantagem Competitiva Sustentável | Força e Competência distintiva sustentável |
| H | Sim | não | sim | não | Paridade Competitiva | Força |
| I | Sim | não | sim | não | Paridade Competitiva | Força |

Fonte: Elaborado pela autora

Nas empresas de pequeno porte pesquisadas, constatou-se que a maioria possui recursos valiosos. Apenas uma possui recursos raros, relacionado à tecnologia e todas possuem recursos custosos de imitar relacionados à marca, atendimento, conhecimento de processo e tecnologia, porém somente uma das empresas está estruturada para se beneficiar desses recursos. Como resultado, temos a maioria das empresas (3) com paridade competitiva e força, ou seja, possuem recursos suficientes para se manterem no mercado, sendo que uma tem desvantagem competitiva, provavelmente devido a seu foco de comercialização ser os vinhos de mesa e também uma das empresas apresentou vantagem competitiva sustentável.

Apesar da empresa I ter respondido “sim” à questão da raridade, constatou-se que, em comparação com as outras empresas da amostragem, não se tornam raros, pois outras empresas de pequeno porte possuem os mesmos recursos. Os seus recursos podem ser classificados como de difícil imitação, pois as empresas F e I tem um enfoque diferenciado na fabricação de vinhos, focando a produção de vinhos diferenciados, no estilo “velho mundo”, focando a qualidade mas com um estilo próprio.

Apesar da empresa E ter respondido, quanto à questão do valor, que consegue neutralizar as ameaças do ambiente por intermédio do atendimento, a autora vinculou a resposta à questão de difícil imitação concluindo desta forma que a empresa não possuía recursos valiosos, mas sim de difícil imitação.

É importante ressaltar que na questão “Explorado pela organização?” a resposta “não” está direcionada à não possuir estrutura formal, mas existindo uma estrutura informal.

Desses recursos encontrados nas empresas de pequeno porte, salientam também a questão de estarem localizadas em rota turística como forma de tornar a marca conhecida, o que é o caso de quatro das cinco empresas, com exceção da empresa E, que não está na rota turística, porém está numa excelente localização para plantio. A empresa G, na parte de *marketing*, já tem estratégias para seus produtos, iniciando as vendas internacionais, enquanto que as demais atuam somente no mercado nacional e pretendem desenvolver mais a marca no mercado e mostrar que seus produtos têm qualidade para competir no setor.

Deve-se considerar que, para esta exploração de recursos, necessita-se de recursos financeiros para investimentos tanto na parte turística, como para investimentos em mudas de alta qualidade e tecnologia para colheita e para o processamento da uva, bem como para o desenvolvimento da marca, sendo este um limitador importante para as empresas de pequeno porte.

Na questão dos processos, verifica-se que, nas pequenas empresas pesquisadas, tem aplicação de tecnologia em menor proporção que nas grandes e médias empresas, porém diferente das empresas grandes não possuem controle de temperatura no ambiente – com exceção da empresa G - as análises laboratoriais são terceirizadas, sendo que três destas empresas fazem as análises com maior frequência (empresas F,G e I) e as demais em fases específicas, não fazem micro-oxigenação, com exceção da empresa G. O acompanhamento agrônomo do plantio é realizado somente pelas empresas F,G e I, não sendo executado pelas demais empresas. A empresa E não tem tanques com controle de temperatura.

As únicas empresas que não compram produtos para revender com marca própria são as empresas F e I. As demais compram espumante e suco de uva para a revenda. Todas possuem tanques de aço inox, porém nem todos com controle de temperatura, mas duas das empresas (F e G) possuem um equipamento de refrigeração. Algumas delas possui barris de carvalho para o envelhecimento (empresas F,G e I).

As pequenas empresas também têm pouco poder de barganha com alguns fornecedores que são em número reduzido, tais como fornecedores de garrafas e rolhas, em função do seu baixo volume de compra.

Verifica-se também que essas empresas têm profissionais capacitados e alguns com experiência internacional, sendo que as empresas E e H terceirizam os serviços, as empresas G e I tem enólogos contratados. Já na empresa F os enólogos são os proprietários.

Nas pequenas empresas pesquisadas também constatou-se que algumas trabalham com contratos (empresa E e F), outras focam diretamente o cliente final (empresa I), mas a maioria com exceção da empresa I, utiliza-se de revendedores.

4.4 RECURSOS QUE APÓIAM A ESTRATÉGIA

Através dos relatos das entrevistas, observou-se que a qualidade da uva é primordial para a fabricação de vinhos com qualidade e está diretamente relacionado com o plantio próprio, o qual permite o controle de qualidade da uva, matéria-prima essencial para a fabricação de vinhos.

A marca também caracterizou ser estratégica para as empresas, uma vez que muitas vinícolas tem o nome de família em sua marca. O registro é necessário, pois é através da marca que as empresas consolidam seu produto no mercado e são lembradas pelos consumidores.

A tecnologia também aparece como um fator de sobrevivência para as empresas pesquisadas. Para manter-se no mercado, alguns equipamentos são essenciais e indispensáveis para a fabricação de vinhos, sendo que muitas empresas direcionam seu foco de fabricação em um produto e terceirizam ou adquirem do mercado outros, colocando sua marca para a revenda; focando, dessa forma, os produtos que são mais rentáveis, mas oferecendo outras opções para o consumidor.

4.4.1 Empresas de Grande Porte

Para as empresas de grande porte pesquisadas, identificou-se como recursos estratégicos para ambos os casos a aquisição de mudas com qualidade, algumas sendo adquiridas no exterior. Há o cuidado no plantio da uva para garantir sua qualidade, sendo que investem muito na ampliação do plantio próprio para garantir essa qualidade almejada. Destaca-se também a importância da marca registrada e essa ser conhecida no mercado, sendo que, para isso acontecer, trabalham o fortalecimento da marca com um departamento de *marketing* estruturado.

Para a empresa A, além dos recursos citados acima, os contratos e a alta tecnologia também se tornam estratégico para diferenciá-la no mercado.

Estes recursos estratégicos fortalecem os pontos fortes dessas empresas. No caso da empresa A: alta tecnologia, plantio próprio em várias localidades e parcerias internacionais.

Na empresa B: marca, uvas próprias, localização, tradição e qualidade. Deve-se também neutralizar os pontos fracos. No caso da empresa A, eles são: a distribuição, a logística e o preço. Da empresa B: concorrência dos importados e administração familiar.

4.4.2 Empresas de Médio Porte

Para as empresas de médio porte pesquisadas, identificou-se como recursos estratégicos para ambas as empresas a marca registrada, sendo que a empresa C faz monitoramento da imagem da marca no mercado.

A empresa C considera também como estratégica a tecnologia na fabricação de espumantes por ser seu principal produto. Por outro lado, a empresa D relaciona a qualidade da uva como estratégico, pois, somente com uvas de boa qualidade, consegue-se fabricar um produto bom.

Estes recursos estratégicos fortalecem os pontos fortes dessas empresas. No caso da empresa C: localização, marca e recursos financeiros. Na empresa D: empresa familiar e, em função disso, atender diretamente o cliente final, além de estrutura física, qualidade e localização do plantio. Deve-se também neutralizar os pontos fracos. No caso da empresa C: porte e poder de barganha com os fornecedores e, no caso da empresa D: administração e desinteresse das futuras gerações.

4.4.3 Empresas de Pequeno Porte

Para as empresas de pequeno porte pesquisadas, identificou-se como recursos estratégicos as marcas e a qualidade da matéria-prima, como unanimidade entre elas. Para as empresas F,G e H a tecnologia também é estratégico, para a empresa E ainda é estratégico a planta e a localização do plantio. Para a empresa F, os contratos. Para a empresa H também os recursos financeiros e para a empresa I a localização da empresa.

Esses recursos estratégicos fortalecem os pontos fortes dessas empresas: no caso da empresa E: marca, porte da empresa e agilidade na entrega; empresa F: qualidade, embalagem e contrato com revendedor; empresa G: produto diferenciado, marca de valor e indicadores estruturados; empresa H: produção própria, atendimento familiar, produção pequena que agrega valor ao produto e da empresa I: proposta de diferenciação, não ter inadimplência, localização e enólogo com experiência. Deve-se também neutralizar os pontos fracos: no caso da empresa E: comunicação e relacionamento com os colaboradores (possuem muita

liberdade); empresa F: recursos financeiros, instalações e falta de mão-de-obra; empresa G: distribuição e altos custos dos processos; empresa H: ausência de *marketing* para os produtos, mercado restrito e falta de representantes e da empresa I: serem pouco conhecidos e logística de distribuição.

Fica evidenciado na pesquisa que as marcas e a tecnologia, bem como a qualidade da matéria-prima que está diretamente relacionada com a terra e recursos naturais, são recursos estratégicos para as vinícolas.

Estas conexões entre esses recursos (terra + qualidade da uva + tecnologia + marca) e como as empresas trabalham com estas conexões diferenciam-nas no mercado, principalmente em termos de qualidade de produto – resultado final - o que direciona a marca e a imagem dessas empresas no mercado, tornando-as conhecidas.

Uma vez que as marcas são registradas, essas empresas estão protegidas contra imitação, sendo que para os casos abordados, na aplicação do modelo VRIO, a questão da imitação foi positiva em função principalmente desse recurso.

Conforme a abordagem baseada em recursos proposta por Grant (1991), a identificação e análise de recursos em uma empresa é o primeiro passo para a realização da análise interna das empresas. O autor sequencia, posteriormente à análise dos recursos, a identificação das competências da empresa para, então, avaliar o potencial de geração de renda dos recursos e competências e, a partir dos resultados, selecionar a estratégia ideal para a empresa, identificando lacunas de recursos que podem ser preenchidas.

Pela análise, identificação e classificação dos recursos, as empresas tem um claro entendimento de como estão frente aos concorrentes e do que precisam para criar vantagem competitiva, sempre considerando a evolução de seus recursos ou criação de novos.

A interação entre recursos tangíveis e recursos intangíveis, aliando recursos físicos e competências, é um elo importante para o desenvolvimento e aprimoramento de recursos dentro das organizações e, também, se torna de difícil imitação pela concorrência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo estabelece uma relação acerca do trabalho realizado no âmbito teórico, confrontando os achados da pesquisa em campo com a teoria em questão. Para isso, optou-se por dividi-lo em quatro partes: a primeira relacionando às implicações teóricas; a segunda, referenciando as implicações práticas (de gestão); a terceira, externalizando as limitações do estudo e a quarta relacionada ao desenvolvimento de pesquisas futuras.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Com base nas análises realizadas, observa-se que as empresas que focam sua produção em vinhos viníferas ou vinhos finos e espumantes necessitam de maior tecnologia para o processo do que as empresas que focam seu produto na fabricação de vinhos de mesa ou vinhos comuns.

Pela análise da cadeia de valor, observa-se que as empresas que controlam a aquisição de uvas de terceiros, além de possuir plantio próprio são as empresas A,B,C, G e I. A empresa D foca no plantio próprio sem adquirir uvas no mercado. A empresa F somente adquire uvas no mercado mas com acompanhamento e as empresas E e H adquirem do mercado sem acompanhamento além de possuir plantio próprio.

A relação plantio próprio, mudas de qualidade e qualidade da uva está reforçando também a questão da complementaridade dos ativos (SCHOEMAKER e AMIT,1997;DIERICKX e COOL,1989), ou seja, um ativo de valor aumenta à medida que outro ativo de valor aumenta. No caso da indústria vinícola, mudas de qualidade associadas a um plantio com acompanhamento agrônômico, focando a qualidade e não a produtividade, aliados a segredos de cultivo e colheita resultam em uvas de boa qualidade e, por consequência, há uma maior qualidade do produto final quando bem processada. Também reforça a condição de negociabilidade, conforme comentam Dierickx e Cool (1989), que o poder estratégico dos recursos residem não só em atributos e características individuais, mas no efeito de sua interação em maior ou menor complexidade.

As empresas, em sua maioria, concentram-se nos produtos que são seu *core business*, adquirindo outros produtos de terceiros para diversificar sua linha de produto e oferecer mais opções aos consumidores, o que ocorre com as empresas A,B,C,D,E,G e H. Como as empresas sofrem muito com a competição dos vinhos importados e dos produtos substitutos, tais como cervejas mais elaboradas, necessitam ofertar uma variedade maior de produtos.

Observa-se também que a forma de comercialização das empresas, com exceção de algumas, é muito semelhante, sendo que as empresas menores procuram não direcionar seus mercados para o exterior, trabalhando mais próximas do cliente no mercado nacional.

A logística e distribuição foram os pontos mais mencionados como fracos pelas empresas, sendo que a marca, localização e tecnologia, além da empresa ser familiar, foram os pontos fortes mais mencionados.

No que tange a processos, constata-se que, quanto maior o porte da empresa, mais aporte financeiro para investimentos em tecnologia, barris de carvalho para envelhecimento, controle de temperatura no ambiente e processos como o de micro-oxigenação e análises laboratoriais mais frequentes com laboratórios próprios. Porém, algumas das empresas pequenas pesquisadas também têm, em menor proporção, seus processos de envelhecimento com barris de carvalho e tecnologia para a fabricação de vinhos finos. Reforça a afirmação de Wernerfelt (1984) que as empresas desenvolvem uma “posição de recursos”, ou seja, utilizam os recursos para desenvolver uma posição competitiva mais difícil para outros copiarem.

A tecnologia no caso da indústria vinícola, pode ter sua mobilidade imperfeita por ser um recurso que pode ser mais valioso na empresa em que atualmente é empregado do que poder ser em uma outra (PETERAF,1993), uma vez que cada empresa pode se beneficiar de forma distintiva da tecnologia que possui. Podemos enquadrar as empresas pesquisadas como de média e alta tecnologia, sendo que, para as de média tecnologia, a autora enquadrou as empresas cujo processo de vinificação não tinha envelhecimento em barris de carvalho, mas sim em pipas e as análises laboratoriais são realizadas em pontos específicos, enquadrando nesta categoria as empresas C,D,E e H. As empresas de alta tecnologia, a autora enquadrou aquelas com processos de envelhecimento em barris de carvalho e com controles laboratoriais em várias fases do processo, correspondendo as empresas A,B,F,G e I.

A questão financeira também é de fundamental importância para investimentos, tanto em maquinários, como para manutenção de altos volumes de estoque necessários para o período de envelhecimento dos vinhos finos.

O fato de as empresas possuírem enólogo próprio também é um diferencial, principalmente se este possuir alguma experiência internacional.

As marcas também podem ser classificadas como não imitáveis. Como citado por Collis e Montgmorey (1995) e também por Rumelt (1987), esses recursos não são imitados devido à presença de dissuasores econômicos. Nesse caso, como grandes investimentos em *marketing* por exemplo.

Estas constatações reforçam a afirmação de Barney (1991) de que o pacote de recursos é heterogêneo em toda a empresa (pressuposto da visão baseada em recursos) e essa heterogeneidade implica que empresas com diferentes recursos estão aptas a competir no mercado, enquanto empresas com recursos marginais irão no mínimo se igualar e empresas com recursos superiores irão obter lucros.

Condições históricas únicas: muitas vinícolas são de propriedade de famílias com várias gerações no trabalho com a vitivinicultura. Isso faz com que elas tenham um conhecimento sobre a vinificação que outras empresas sem essa mesma tradição não possuem. A marca também pode ser caracterizada como dependente de caminho, uma vez que é construída ao longo do tempo. Por isso, tornam-se recursos de difícil imitação. Conforme Dierickx e Cool (1989), envolvem a dependência do caminho, uma seqüência de aprendizado com acertos e erros. Schoemaker e Amit (1997) também salientam que o conhecimento organizacional não pode ser comercializado e nem copiado, mas para isso deve estar enraizado na história e cultura da organização.

Ambiguidade Causal: para as empresas analisadas, a localização para plantio como principalmente para o turismo, em função de estarem localizadas em uma área conhecida por ser uma rota turística de vinhos se torna de difícil imitação para as empresas que não tem esses recursos, tornando-se um diferencial competitivo para elas.

Complexidade Social: Aliada a localização, também podemos citar que a concentração de entidades relacionadas à vitivinicultura está em sua grande maioria localizada também em Bento Gonçalves, no que se refere tanto a órgãos de pesquisa como também de desenvolvimento do setor.

Dos recursos propostos na pesquisa, para a indústria vinícola, sobressaem como estratégicos: as marcas, os contratos que são realizados para comercializar e para fornecimento da uva, a matéria-prima – uva e terras para plantio, equipamentos e localização tanto para o turismo como para o plantio.

Conclue-se que os recursos da indústria vinícola são utilizados em suas estratégias competitivas. Barney e Mackey (2005) reforçam que os recursos somente têm o potencial de criar valor econômico quando a empresa os utiliza para criar e implementar estratégias. Destacando também a colocação de Peteraf (1993) que pela análise da posição de recursos um gerente pode ter um claro entendimento da situação necessária para a empresa obter vantagem competitiva, por isso a importância da análise feita neste trabalho.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS (DE GESTÃO)

Esta seção aborda algumas constatações referentes às implicações de gestão das empresas pesquisadas, possibilitando aos gestores direcionarem suas estratégias e ampliarem sua visão a respeito dos recursos que possuem.

Com base nas constatações feitas através da pesquisa, observa-se que o fato de a empresa ter plantio próprio e controle sobre a qualidade da uva produzida é muito importante para a garantia de um produto de qualidade. O conhecimento e uma vivência com o plantio da uva serão essenciais, por isso empresas com tradição familiar no plantio de uva têm grande vantagem. Isso aliado a acompanhamentos agrônômicos, tecnologia para a redução da utilização de agrotóxicos, alguns segredos de poda, enxerto e colheita garantem uma uva de qualidade.

A tecnologia para o processamento e vinificação também é fundamental, principalmente para as empresas que comercializam e focam os vinhos viníferas e abrangem investimentos em tanques com controle de temperatura, controle de temperatura no ambiente, análises laboratoriais em várias fases do processo, técnicas de micro-oxigenação, envelhecimento em carvalho, aliados ao conhecimento do enólogo, o que sobressai se ele for o proprietário da empresa e, principalmente, se possuir experiência internacional.

Recursos financeiros são necessários para a aquisição de outros recursos para as empresas, independente do porte, e também devido ao alto volume de estoque que se faz necessário para a indústria vinícola, uma vez que, para o período de envelhecimento dos vinhos finos, é necessário um alto volume de estoque. Envolve, dessa forma, investimento com o próprio vinho e outros materiais, como garrafas e rolhas, devido a alguns vinhos envelhecerem por um certo período de tempo nas próprias embalagens.

Elos nas atividades que compõem a cadeia de valor da empresa são muito importantes e fonte de diferenciação competitiva. Quanto mais interligadas são as atividades, mais difícil é de outras empresas imitarem. Verificou-se que as empresas têm algumas diferenças em sua atividades, principalmente relacionada ao plantio e processamento da uva.

Além disso, constatou-se que as empresas buscam ampliar e melhorar sua forma de distribuição e comercialização. Também, para isso, é necessário o fortalecimento da marca no mercado, bem como um trabalho de *marketing* para ressaltar o posicionamento da empresa no mercado. Uma vantagem das empresas pesquisadas é a localização turística e o fato de haver um aglomerado de empresas na região, o que atrai muitos clientes e faz com que elas se

tornem conhecidas, principalmente se a qualidade dos vinhos agrada ao público consumidor. Muitas empresas investem muito na parte turística, principalmente, as de grande porte.

A análise VRIO é uma ferramenta importante para as empresas avaliarem sua posição de recursos e o potencial para gerar vantagens competitivas, podendo, dessa forma, avaliarem suas forças e fraquezas internas. Esse foi o intuito deste trabalho, aplicado para as empresas da amostragem e confirmando que aquelas com recursos superiores têm uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, crescem e se diferenciam no mercado em que atuam.

Os recursos devem, portanto, ser utilizados para as empresas implementarem suas estratégias de forma eficiente, neutralizando seus pontos fracos e ameaças de concorrentes e novos entrantes, o que permite obter vantagem competitiva e lucratividade.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo limitou-se à pesquisa dos recursos estratégicos, não ampliando para a questão dos ativos intangíveis como competências, também englobados pela VBR, conforme evidenciado no capítulo Referencial Teórico da Pesquisa.

Outra limitação deste estudo refere-se ao fato de ser uma representação exclusiva dos estudos de casos abordados, não podendo seus resultados serem categorizados para todo o setor vinícola da Serra Gaúcha.

A classificação das empresas em alta, média e baixa tecnologia aqui apresentado é feita pela percepção da autora, não se baseando em outros estudos específicos sobre o tema.

As informações contidas neste trabalho foram coletadas em sua maioria de um único respondente, possuidor de visão estratégica, conforme descrito no capítulo “Pesquisa Qualitativa”, podendo, dessa forma, estar vinculada às percepções dos recursos estratégicos desse respondente.

5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa teve como principal objetivo a análise interna dos recursos das empresas vinícolas compostas pela amostragem acima descrita, baseada na teoria da Visão Baseada em Recursos. Pesquisas futuras poderão englobar a questão das competências, não abordada nesta pesquisa, bem como trabalhar com a imagem dessas empresas no mercado relacionada à marca e qualidade dos produtos.

Outro estudo que poderá ser realizado é a análise do ambiente competitivo do setor vinícola da serra gaúcha, aplicando as cinco forças de Porter (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010) para análise dos concorrentes do setor, novos entrantes, fornecedores, compradores e produtos substitutos. O setor vinícola tem um grande potencial de desenvolvimento e ampliação de mercados e isso auxiliaria as empresas do setor a alavancarem seu potencial de desempenho para ampliar sua participação de mercado no consumo nacional, que está crescente nos últimos anos; criando um mercado externo forte para os vinhos brasileiros e com o fortalecimento da imagem nacional, pode-se diminuir a entrada de importados, salientando a qualidade do vinho nacionalmente produzido.

REFERENCIAS

- ALVAREZ, S.; BUSENITZ, L. *The entrepreneurship of resource-based theory*. *Journal of Management*, v.6, p.755-775, 2001.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 70-85, 1993.
- ARGYRES, N. *Evidence on the role of firms capabilities in vertical integration decisions*. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 129-150, 1996.
- AMIT, R; SCHOEMAKER, P. J. H. *Strategic assets and organisational rent*. *Strategic Management Journal*, v.14, p. 33-46, 1993.
- BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia empresarial**. In: SCHMIDT,P. Controladoria – Agregando Valor para a Empresa. Bookman: Porto Alegre, p.40-51.2002.
- BARNEY, J. B. *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*. *Managemenet Science*, v. 32 (10), p. 1231-1241, 1986.
- _____. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v. 17(1), p. 99-120, 1991.
- _____. *Looking inside for competitive advantage*. *The Academy of Management Executive*, p. 49-61, Novembro/1995.
- _____. *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? yes*. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 41-56, 2001a.
- _____. *Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view*. *Journal of Management*,v. 27, p. 643-650, 2001b.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M.; KETCHEN, D. J. Jr. *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. *Journal of Management*, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. *On Becoming a strategic partner: The role of Human Resource in gaining Competitive Advantage*. *Human Resource Management* (1986-1998); Spring 1998; v. 37, 1; ABI/INFORM Global, p. 31-46.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 64-86.
- _____. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. p. 57-80.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN JR., D. J.; WRIGHT, M. *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*. *Journal of Management*, March 10, p. 1-17, 2011.
- BARNEY, J. B.; MACKKEY, T. B. *Testing Resource-Based Theory*. *Research Methodology in Strategy and Management*, v. 2, p.1-13, 2005.

BLACK, J. A.; BOAL, K. B. *Strategic resources: Traits, configurations, and paths to sustainable competitive advantage*. *Strategic Management Journal*, v. 15, p.131-148, 1994. Summer Special Issue.

BRASIL. Instituto de Economia Agrícola. Disponível em <<http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=11955>>. Acesso em 01 fev. 2011.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. e SILVA, J. F. **Porter revisitado**: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p.7-30, Set-Dez. 1997.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COYNE, K. P. *Sustainable competitive advantage- What it is and what it isn't*. *Business Horizon*, vol. 29, p. 54-61, 1986.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. *Competing on resources: Strategy in the 1990's*. *Harvard Business Review*, Boston, v.73, n. 4, p.118-128, Jul.1995.

CONNER, K. R. *A historical comparison of resource-based theory and Five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?* *Journal of Management*, v. 17, p.121-154,1991.

CONNOR, T. *The resource-based view of strategy and its value to practicing managers*. *Strategic Change*, v.11, p. 307-316, 2002.

DIERICKX, I.; COOL, K. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. *Management Science*, v. 35(12), p.1504-1510, 1989.

EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. *The Academy of Management Review*, v.14, n.4, p. 532-550, Oct.1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. *Dynamic capabilities: What are they?* *Strategic Management Journal Special Issue*, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

FAO. *Agribusiness Handbook. 2009*. Disponível em <<http://www.fao.org/docrep/012/al176e/al176e.pdf>>. Acesso em 30 dez. 2010.

FIOL, M. *Revisiting and identity-based view of sustainable competitive advantage*. *Journal of Management*, v. 6, p. 691-699, 2001.

FLICK,U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed,2009.

_____. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed,2009.

FORSMAN, S. *How do small food-processing firms compete? A resource-base approach to competitive strategies*. *Academic Dissertation*. Finland:University of Helsinki. 2004.

FOSS, N.; ERIKSEN, B. *Competitive advantage and industry capabilities, in Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. ed. Cynthia Montgmorey, Boston: Kluwer Academic Publishers, p. 43-69, 1995.

FOSS, K.; FOSS, N. *Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view*. *Strategic Management Journal*, v. 26, n.6, p. 541-553, 2005.

GHEMAWAT, P.; SOL, P. *Commitment versus flexibility*> *California Management Review*,v. 40, n.4, p. 26-42, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 54-141.

GIL, H. V.; OINAS, P. *Regional Learning and Firms – Where is the Learning*. *European Regional Science Association 1997 Conference*. August,1997.

GRANT, H. *The resource based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation*. *California Management Review*, v. 33(3), p.114-135, 1991.

GRANT, R. M. *Toward a Knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, v.17, p.109-122, 1996. Winter Special Issue.

HALL, R. *The Strategic Analysis of Intangible Resources*. *Strategic Management Journal*, v.13, p. 135-144, 1992.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HART, S. L. *A Natural-resource View of the Firm*. *Academy of Management Review*, v.20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. 1989. In MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus,1998.p.3-9.

HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. *Direct and moderating effects of human capital on the strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective*. *Academy of Management Journal*, v. 44, p. 13-28, 2001.

http://www.enologia.org.br/conteudo.asp?id_artigo=346&id_categoria=4&sTipo=artigo&sSecao=curiosidades&sSubSecao=&bSubMenu=1&sParamMenu>. Acesso em 04 jan. 2011

<http://www.ibravin.org.br/cadastroviticola.php?secao=3&m2=true>>. Acesso em 21 Fev. 2011.

<http://www.ibravin.org.br/regioesprodutoras.php>> . Acesso em 04 jan. 2011.

http://www.infowine.com/docs/microsafeo2_PT.pdf> Acesso em 28 Fev.2012

<http://www.serragaucha.com/pt/>>. Acesso em 30 dez. 2010.

<http://www.sitedovinhobrasileiro.com.br/>>. Acesso em 30 dez. 2010.

http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm> Acesso em 24 Fev. 2011 e 12 Jan.2012.

http://www.vinhosdobrasil.com.br/vinhos_regioes.php>. Acesso em 14 fev. 2011.

<http://www.winesfrombrazil.com/admin/UPLarquivos/100420081758142.pdf>>. Acesso em 21 Fev. 2011

<http://www.winesfrombrazil.com/regioesprodutoras.php>>. Acesso em 21 Fev. 2011.

IDRIS, F.; ABDULLAH, M.; IDRIS, M. A.; HUSSAIN, N. *Integrating resource-based view and stakeholder theory in developing the Malaysian excellence model: a conceptual framework*. *Singapore Management Review*, v. 25, i2. p. 91 (19), July-Dec. 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

LENZ, R. T. *Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis*. *Acad. Management Review*, v. 5, n.2, 1980. p. 225-234.

LEVY, A.R. *Estratégia em Ação*. 1 Ed. São Paulo: Atlas. p. 37, 1986.

MAHONEY, J.; PANDIAN, R. *The resource-based view within the conversation of strategic management*. *Strategic Management Journal*. v.13, p. 363-380, 1992.

MAKADOK, R. *Toward a synthesis of resource-based and dynamic-capability views of rent creation*. *Strategic Management Journal*, v. 22(5), p. 387-401, 2001.

MAIJOOR S.; Van WITTELOOSTUIJN, A. *An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry*. *Strategic Management Journal*, v. 17(7), p. 549-569, 1996.

MARITAN, C. A.; PETERAF, M. A. *Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation*. *Journal of Management*, November 18, p. 1-16, 2010.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. *Designing Qualitative Research*. 4 ed. Thousand Oaks, Cal: Sage Publications, 2006.

MATA, F.; FUERST, W. L.; BARNEY, J. B. *Information Technology and sustained competitive advantage: A Resource-Based Analysis*. *MIS Quarterly*; Dec 1995; v.19, n.4, ABI/INFORM Global, p. 487-500.

MATHEUS, J. A. *A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics*. *Journal of Evolutionary Economics*, Springer Verlag, 2002.

MELLO, L. M. R. **Viticultura brasileira: Panorama 2009**. Artigos Técnicos. Site Embrapa Uva e Vinho, 2009a. Disponível em <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/>>. Acesso em 04 Jan. 2011.

_____. **Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial – Panorama 2009**. Artigos Técnicos. Site Embrapa Uva e Vinho, 2009b. Disponível em <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/>>. Acesso em 04 Jan. 2011.

_____. **Área e Produção de Uvas: Panorama Mundial**. Artigos Técnicos. Site Embrapa Uva e Vinho, 2009c. Disponível em <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/>>. Acesso em 04 Jan. 2011.

MELLO, L. M. R. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul**: alguns indicadores para a vitivinicultura gaúcha. Embrapa Uva e Vinho, 2009d. Disponível em <<http://www.winesfrombrazil.com/admin/UPLarquivos/020320090907322.pdf>>. Acesso em 21 Fev. 2011.

_____. **Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial – panorama 2010**. Embrapa Uva e Vinho, 2011a. Disponível em <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/>>. Acesso em 01 Mar. 2011.

_____. **Vitivinicultura brasileira: panorama 2010**. Embrapa Uva e Vinho, 2011b. Disponível em <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/>>. Acesso em 01 Mar. 2011.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. *Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. International Journal of Operations & Production Management*, v.23, n. 2, 2003.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 20-107.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Englewood: Prentice-Hall, 1992.

MINTZBERG, H. A Criação Artesanal da Estratégia. 1987. In MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia**: a busca da Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MORASH, E. A.; LYNCH, D. F. *Public Policy and Global Supply Chain Capabilities and Performance: A Resource-Based View. Journal of International Marketing*, v. 10, n.1, p. 25-51, 2002.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (MA), The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NELSON, R. R. *Why do firms differ, and how does it matter? Strategic Management Journal*, v. 12, p. 61-74, 1991.

NIEDERLE, P.A. **As associações de produtores no desenvolvimento do setor vitivinícola da Serra Gaúcha**: um projeto de qualificação e uma necessidade de diversificação. Campo Grande-MS. 48 Congresso SOBER (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 25-28 de julho de 2010.

OIV. *Structure of the world vitivinicultural industry in 2007*. Disponível em: <http://news.reseau-concept.net/pls/news/p_entree?i_sid=&i_type=edition_id=20508&i_section_id=20510&i_lang=33>. Acesso em 04 jan. 2011.

OLIVEIRA, M. M. Jr. *Linking Strategy and the Knowledge of the firm*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 29-37, 1999.

PENROSE, E. T. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Tradutor: Tamás Szmrecsányi. São Paulo: Editora da Unicamp, 2006. p. 60-233.

PER CAPITA WINE CONSUMPTION BY COUNTRY. Disponível em <<http://www.wineinstitute.org/files/PerCapitaWineConsumptionCountries.pdf>> Acesso em 28 Jul.2011. e em 02 Mar. 2012.

PETERAF, M. A. *The Cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M.E. *What is Strategy?*. Harvard Business Review, November-December, p. 60-78, 1996.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, v. 68(3), p.79-91, 1990.

_____. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PROTAS, J. F. S; CAMARGO, U. A.; MELLO, L. M. R. **A Vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas. 2008**. Embrapa Uva e Vinho Disponível em <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/> Acesso em 21 de fev. de 2012.

RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 23-37, 2004.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. *Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*. *Academy of management review*, v.15, n.1, p. 88-102, 1990.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. *Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management*. *Strategic Management Journal*, v. 23, p.769-780, 2002.

RUMELT, R. P. *Theory, strategy, and entrepreneurship*. In TEECE, D.J. (ed.by), *The Competitive Challenge*. Cambridge (MA): Ballinger, 1987. p. 137-158.

SANDBERG, J. *Understanding human competence at work: an interpretative approach*. *Academy of Management Journal*, v. 43 (1), p. 9-25, 2000.

SARAIVA, R. S. **Recursos e Capabilidades Estratégicos na Indústria Moveleira de Bento Gonçalves-RS**. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, 2007.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*. Harper & Row: New York, NY, 1957.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. *The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures*. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. (Eds.) *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1997. p. 368-394.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, D. J. ***Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy.*** *Research Policy*, v.15, p. 285-305, 1986.

_____. *History of Strategic Management.* In: RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. ***Fundamental issues in strategy: a research agenda.*** Cambridge: Harvard Business Press, 1994. p. 9-48.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. ***Dynamic capabilities and strategic management.*** *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 509-533, 1997.

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai:** Uma análise comparada. Porto alegre: Fundação de Economia e Estatística. Teses FEE n.7,2005. Disponível em <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/teses/teses_fee_07.pdf> Acessado em 21 fev. 2011.

TONIETTO, J. Regiões de Produção. In: GUERRA, C. C.; MANDELLI, F.; TONIETTO, J.; ZANUS, M. C.; CAMARGO, U. A. **Conhecendo o essencial sobre uva e vinhos.** Embrapa Uva e Vinho, documentos n. 48, 2009. Disponível em <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/documentos/doc048.pdf>>. Acesso em 04 Jan. 2011.p.10-12.

WERNERFELT, B. ***A resource-based view of the firm.*** *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. ***Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis.*** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. ***Human Resources and the resource based view of the firm.*** *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – Protocolo de Pesquisa

| VARIÁVEIS | OBJETIVOS | ROTEIRO DE ENTREVISTA |
|---------------------------------------|---|--|
| Informações Gerais e Dados da Empresa | <ul style="list-style-type: none"> * Identificar a Empresa; * Contextualizar a empresa na pesquisa; * Especificar o informante-chave | <ul style="list-style-type: none"> * Razão Social; * Ano de fundação * Faturamento da empresa/Histórico; * Tipo / Composição do Capital; * Volume comercializado * Número de funcionários; * Atuação no mercado interno; * Atuação no mercado externo; * Linha de produtos; * Entrevistado / Cargo * O assunto abordado nesta pesquisa desperta interesse na empresa? |

RECURSOS TANGÍVEIS

- São os recursos físicos tais como planta, equipamentos (máquinas), empregados, terra e recursos naturais, materiais brutos (matéria-prima), bens semi-acabados, produtos residuais e intermediários, estoques;
- Recursos financeiros que incluem todo o dinheiro de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias.(incluindo dinheiro de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos, incluindo também os lucros retidos).

| VARIÁVEIS | OBJETIVOS | ROTEIRO DE ENTREVISTA |
|--------------------|---|---|
| Recursos Tangíveis | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar; • Avaliar o valor; • Avaliar a importância/desempenho; • Avaliar a sustentabilidade; • Analisar formas de desenvolvimento; • Analisar formas de gestão; | <ul style="list-style-type: none"> • Quais recursos tangíveis podem ser identificados na empresa? Quais as principais matérias-primas? • Como se caracterizam os recursos identificados? • Quais recursos podem ser considerados estratégicos para a empresa? • Como se dá essa percepção? • Como é medido o valor desses recursos? • Como é avaliada sua importância/desempenho? • Como são desenvolvidos esses recursos? Existe investimento? • Você acha que existe a ameaça de produtos substitutos para seus produtos considerados estratégicos? • O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos? • A empresa busca novas tecnologias ou inovações? |

RECURSOS INTANGÍVEIS

- São os recursos não-físicos que podem ou não depender de pessoas, sem valor de mercado claro e definido, classificado em:

* Ativos Intangíveis: relacionados ao conceito de propriedade, sendo: direitos de propriedade intelectual (patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados), contratos, licenças, segredos de mercado e base de dados/Redes.

| VARIÁVEIS | OBJETIVOS | ROTEIRO DE ENTREVISTA |
|----------------------|---|--|
| Recursos Intangíveis | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar; • Avaliar o valor; • Avaliar a importância / desempenho; • Avaliar a sustentabilidade; • Analisar formas de desenvolvimento; • Analisar formas de gestão; | <ul style="list-style-type: none"> • Quais recursos intangíveis podem ser identificados na empresa? • Como se caracterizam os recursos identificados? • Quais recursos podem ser considerados estratégicos para a empresa? • Como se dá essa percepção? • Como é medido o valor desses recursos? • Como é avaliada sua importância/desempenho? • Como são desenvolvidos esses recursos? Existe investimento? • O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos? • Existe alguma preocupação com a responsabilidade social e ecológica? • A empresa possui uma marca consolidada e conhecida no mercado? |

ESTRATÉGIA

| VARIÁVEIS | OBJETIVOS | ROTEIRO DE ENTREVISTA |
|-------------|--|--|
| Estratégias | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar; | <ul style="list-style-type: none"> • Descreva o conjunto de atividades empresariais a que a empresa se dedica para desenvolver, produzir e comercializar os produtos ou serviços (cadeia de valor) • Quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa? • Quais as estratégias da empresa para o mercado interno? • Quais as estratégias da empresa para o mercado externo? • Você acha que os concorrentes conseguem identificar os recursos estratégicos de sua empresa? • Os recursos permitem que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>neutralize uma ameaça do ambiente?</p> <ul style="list-style-type: none">• Você acha que consegue identificar os recursos estratégicos das empresas concorrentes?• Os recursos são controlados atualmente apenas por sua empresa ou por um pequeno número de empresas concorrentes?• As empresas sem estes recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo? |
|--|--|--|

Fonte: Saraiva (2007) adaptado pela autora.